ESTUDIO DE CARACTERIZACIÓN DEL MERCADEO



SENA

SERVICIO NACIONAL
DE APRENDIZAJE
—MESA SECTORIAL—

ESTUDIO DE CARACTERIZACIÓN DEL MERCADEO

SENA SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE —MESA SECTORIAL—

SISTEMA NACIONAL DE FORMACIÓN PARA EL TRABAJO

Para mejorar el nivel de calificación y competencia de la fuerza laboral del país, se tiene como referente las titulaciones laborales, conjunto amplio de funciones afines, que guardan correspondencia en el mundo laboral con un conjunto de ocupaciones que cubren la producción de un bien o servicio, las cuales han sido normalizadas y estandarizadas dentro de cada sector económico mediante un proceso de consulta pública con una muestra representativa de empresas. Cada titulación está compuesta de un conjunto de unidades de competencia obligatorias y de otras opcionales y/o adicionales.

La persona interesada en ser certificada como competente dentro de una Titulación completa debe certificarse en cada una de las unidades obligatorias y las opcionales y/o adicionales que la constituyen.

Las entidades educativas cuentan con un referente estandarizado por el sector productivo nacional, que les permite adecuar la oferta de sus programas a sus necesidades reales; así como las empresas pueden contar con personal certificado para desempeñar funciones de alto nivel de competencia y permanentemente actualizado.

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

CARACTERIZACIÓN OCUPACIONAL DEL SECTOR DE MERCADEO

CENTRO DE GESTIÓN
COMERCIAL Y MERCADEO
- MESA SECTORIAL DE MERCADEO

CARACTERIZACIÓN DEL
MERCADEO EN COLOMBIA
1999

PRODUCCION EDITORIAL:
Pedro Mauricio Torres
Teléfono 271 68 46

CORRECCION DE TEXTO Y ESTILO:
Oscar Alberto Torres

DISEÑO, DIAGRAMACION E IMPRESION:
EDITORIAL PRECOLOMBI
David Reyes - Alexander Reyes
Telefax 209 19 19

Santa Fe de Bogotá, D.C. - 1999

Impreso en Colombia
Printed in Colombia

CARACTERIZACIÓN OCUPACIONAL DEL SECTOR DE MERCADEO

AUTORÍA

- **Análisis Ocupacional**

ELABORADO POR LA FIRMA

CENTRO NACIONAL DE CONSULTORÍA

- **Nivel Tecnológico y Tendencias Prospectivas**

ELABORADO POR EL CENTRO DE GESTIÓN

COMERCIAL Y MERCADEO DEL SENA

REGIONAL BOGOTÁ (CUNDINAMARCA)



MESA SECTORIAL
DE MERCADEO
SANTA FE DE BOGOTÁ,
DICIEMBRE 1998

CARACTERIZACIÓN OCUPACIONAL DEL SECTOR DE MERCADEO

Tulio Arbeláez Gómez
Director General

Mercedes Millán Ruíz
Directora Sistema Nacional de Formación Profesional

Gonzalo Vélez Villegas
Director de Empleo

Martha Eugenia Serrano Chaparro
Jefa División de Aprendizaje y Reconocimiento

José Ignacio Orozco
Jefe División de Estudios Ocupacionales

Judith Castañeda García
Asesora División de Aprendizaje y Reconocimiento

Nhora Judith Hernández
Jefa Centro Gestión Comercial y Mercadeo
SENA - Regional Bogotá - Cundinamarca

Luz Mery Chavarro
Metodóloga SENA - Regional Bogotá - Cundinamarca

CENTRO DE GESTIÓN
COMERCIAL Y MERCADEO
- MESA SECTORIAL DE MERCADEO

CARACTERIZACIÓN DEL MERCADEO
EN COLOMBIA
FEBRERO DE 1999

Conformación Actual de la Mesa Sectorial de Mercadeo

Presidente
Libardo Daza Martínez
Director de Desarrollo
Carulla

INTEGRANTES

Lidia Bautista
Secretaria General
Unilatina

Javier Ricardo Guarín A.
Gerente de Servicios
Agrocampo

Germán Rojas Molina
Gerente
Contexto Creativo, Mercadeo y Publicidad

Rubén Martínez Gil
Gerente General
Florcarga

Ricardo Espinel Gómez
Coordinador del Énfasis en Educación Media
Colsubsidio Centro Educativo Integral

Juanita Michelsen
Decana de Mercadeo y Publicidad
Politécnico Grancolombiano

Jairo A. Romero
Investigador de Postgrados en Economía
Universidad Santo Tomás

José Domingo Farfán
Gerente Acuerdos de Competitividad
Ministerio de Desarrollo Económico

Patricia de Botero
Gerente
Calzado Bot's

Ramón Hernando Wilches
Gerente de Proyecto
Fenalco

Wilson Borja
Presidente
Fenaltrase

Jorge Lamus
Jefe de Personal
Florcarga

Alfonso Osorio
Director
Corporación Educativa y Empresarial de Colombia

Yolanda Urrego
Profesional
Icontec

Jorge Ricardo Camacho García
Gerente de Producción
Compañía Colombiana Automotriz

Fernando Blandón
Jefe de Planeación
Inpahu

Martha Patricia Striedinger
Presidenta Comité Técnico de Centro
Centro Gestión Comercial y Mercadeo
- Sena Bogotá

Desiderio Rodríguez
Jefe Sección de Mercadeo
Satena

EQUIPO TÉCNICO

William Lizarazo
Docente de Mercadeo
Carulla

Alcira Celis Robayo
Profesional de Mercadeo
Compañía Colombiana Automotriz

Alfonso Osorio
Director
Armancio Bustamante
Docente de Mercadeo
Corporación Educativa y Empresarial
Colombiana

Ramón Hernando Wilches
Profesional de Eventos
Fenalco

Jorge Lamus
Jefe Recursos Humanos
Florcarga

Yolanda Urrego
Profesional Normalización
Icontec

Carlos Héctor León Peña
Docente de Mercadeo
Politécnico Grancolombiano

Diana Jiménez
Investigadora de Mercados
Satena

Carmen Elisa Martínez
Asesora Técnica
Centro de Gestión Comercial y Mercadeo
- Sena Bogotá

Alvaro Mauricio Paredes
Gerente
Asomer Ltda.

CONTENIDO

PREFACIO 14

PRESENTACIÓN 16

INTRODUCCIÓN 22

CAPÍTULO I

1. LA GESTIÓN DE MERCADEO 24

1.1. Conceptualización básica del mercadeo 24
1.2. Contexto macroeconómico actual del mercadeo La internacionalización 27
1.3. Breve síntesis de la evolución del mercadeo y su tendencia mundial 31
1.4. Organizaciones y gestión orientadas al cliente 33
1.5. Calidad, satisfacción del cliente y desempeño organizacional 36
1.6. Orientación hacia el mercado 37
1.7. Mercadeo frente a los programas de ventas y distribución 38
1.8. Estructuras organizacionales 40
1.8.1. Organización por función 40
1.8.2. Organización por producto 40
1.8.2.1. Sistema de gerente de producto 41
1.8.2.2. Organización multidivisional de producto 42
1.8.3. Organización por mercado 43
1.9. La diferenciación y el posicionamiento 43
1.10. Sistema estratégico de *marketing* 45

CAPÍTULO II

2. CONTEXTO MACROECONÓMICO DE COLOMBIA 48
2.1. Información y datos básicos 48
2.2. Comportamiento de las principales variables macroeconómicas 50
2.2.1. Producto Interno Bruto 50
2.2.2. Inflación y tasas de interés 51
2.2.3. Ahorro y propensión al consumo 51
2.2.4. Infraestructura 51
2.2.5. Educación 52
2.2.6. Grupos económicos del país 52
2.3. Apertura económica 53
2.3.1. Inversión extranjera 54
2.3.2. Inversión en innovación y desarrollo tecnológico 54
2.3.3. Desempeño de los sectores económicos 54
2.3.4. Colombia contribución de las pymes a la economía nacional 63
2.4. Perspectivas inmediatas del sector empresarial en Colombia 65
Producto Interno Bruto 65
Inflación 68
Desempleo 68
Sector externo 69

CAPÍTULO III

3. MERCADEO EN COLOMBIA 72

3.1. Generalidades 72
3.2. Conceptualización del mercadeo 80
3.3. Métodos de mercadeo utilizados 81
3.4. Organización del mercadeo en la estructura de la empresa 82

3.5. Personas que trabajan en el área 83
3.6. Razones por las que se hace mercadeo y tipos de resultados obtenidos 84
3.7. Fortalezas y debilidades del mercadeo en Colombia 85
3.8. Perspectivas del mercadeo en Colombia 89
3.9. Características generales del líder del mercadeo en la empresa colombiana 92
3.10. El gerente de producto, una pieza clave en el mercadeo 93
3.11. Tecnología 94
3.12. Internacionalización 95
3.13. Mercadeo en el sector industrial 96
3.13.1. Empresas estudiadas 96
3.13.2. Principales tendencias observadas 96
3.13.3. Razones por las que se hace mercadeo y tipo de resultados obtenidos 97
3.13.4. Actividades de mercadeo que realizan 98
3.13.5. Tipo de organización desarrollada. Organigrama general 102
3.13.6. Conclusiones 102
3.14. Mercadeo en el sector comercial 103
3.14.1. Empresas estudiadas 104
3.14.2. Principales tendencias observadas 104
3.14.3. Razones por las que se hace mercadeo y tipo de resultados obtenidos 105
3.14.4. Actividades de mercadeo que realizan 106
3.14.5. Tipo de organización desarrollada. Organigrama general 108
3.14.6. Conclusiones 108
3.15. Mercadeo en el sector de servicios generales 109
3.15.1. Empresas estudiadas 109
3.15.2. Principales tendencias observadas 109
3.15.3. Razones por las que se hace mercadeo y tipo de resultados obtenidos 110
3.15.4. Actividades de mercadeo que realizan 110
3.15.5. Tipo de organización desarrollada. Organigrama general 112
3.15.6. Conclusiones 113
3.16 Mercadeo en el sector de servicios sociales 114
3.16.1. Empresas estudiadas 114
3.16.2. Principales tendencias observadas 114
3.16.3. Razones por las que se hace mercadeo y tipo de resultados obtenidos 114
3.16.4. Actividades de mercadeo que realizan 115

3.16.5. Tipo de organización desarrollada. Organigrama general 116
3.16.6. Conclusiones 116
3.17. Mercadeo en el sector de servicios de transporte 116
3.17.1. Empresas estudiadas 116
3.17.2. Principales tendencias observadas 116
3.17.3. Razones por las que se hace mercadeo y tipo de resultados obtenidos 117
3.17.4. Actividades de mercadeo que realizan 117
3.17.5. Tipo de organización desarrollada. Organigrama general 119
3.17.6. Conclusiones 120
3.18. Mercadeo en el sector de servicios financieros 120
3.18.1. Empresas estudiadas 120
3.18.2. Principales tendencias observadas 120
3.18.3. Razones por las que se hace mercadeo y tipo de resultados obtenidos 122
3.18.4. Actividades de mercadeo que realizan 122
3.18.5. Tipo de organización desarrollada. Organigrama general 124
3.18.6. Conclusiones 125
3.19. Mercadeo en el sector de servicios personales 125
3.19.1. Empresas estudiadas 125
3.19.2. Principales tendencias observadas 125
3.19.3. Pazones por las que se hace mercadeo y tipo de resultados obtenidos 126
3.19.4. Actividades de mercadeo que realizan 126
3.19.5. Tipo de organización desarrollada. Organigrama general 127
3.19.6. Conclusiones 128
3.20. Mercadeo en el sector de servicios de comunicación 128
3.20.1. Empresas estudiadas 128
3.20.2. Principales tendencias observadas 129
3.20.3. Razones por las que se hace mercadeo y tipo de resultados obtenidos 130
3.20.4. Actividades de mercadeo que realizan 130
3.20.5. Tipo de organización desarrollada. Organigrama general 132
3.20.6. Conclusiones 133
3.21. Mercadeo en el sector agropecuario 133
3.21.1. Empresas estudiadas 133
3.21.2. Principales tendencias observadas 133
3.21.3. Razones por las que se hace mercadeo y tipo de resultados obtenidos 134

3.21.4. Actividades de mercadeo que realizan 134
3.21.5. Tipo de organización desarrollada. Organigrama general 136
3.21.6. Conclusiones 136
3.22. Perfiles ocupacionales por sector y por niveles 137
3.22.1. Sector industrial 138
3.22.2. Sector comercial 143
3.22.3. Sector de servicios generales 148
3.22.4. Sector de servicios sociales 151
3.22.5. Sector de servicios de transporte 153
3.22.6. Sector de servicios financieros 156
3.22.7. Sector de servicios personales 160
3.22.8. Sector de servicios de comunicación 161
3.22.9. Sector agropecuario 167
3.22.10. Otros perfiles afines con mercadeo 169
3.23. Mercado laboral 174
3.23.1. Generalidades 174
3.23.2. Situación de las ocupaciones. Exceso y déficit de ofertas 177
3.23.3. Estructura ocupacional 180
3.24. Oferta educativa 184
3.25. Análisis prospectivo de la comercialización y el mercadeo en Colombia para el siglo XXI 189
3.25.1. Generalidades 189
3.25.2. Objetivos 189
3.25.3. Factores de cambio (condicionantes) del mercadeo en Colombia 190
3.25.4. Variables estratégicas 192
3.25.5. Actores sociales y objetivos asociados 206
3.25.6. Juego de actores 207
3.25.7. Escenario probable deseable (escen. apuesta) 220
3.26. Áreas estratégicas de competitividad del sector industrial colombiano 221
3.27. Necesidades de formación del personal de mercadeo. Nuevas competencias laborales 223
3.27.1. Generalidades 223
3.27.2. Núcleos problemáticos y núcleos temáticos 228
3.27.3. Bloques de conocimientos genéricos 233
3.27.4. Competencias requeridas en docentes y trabajadores 235
3.27.4.1. Competencias del docente 236
3.27.4.2. Competencias profesionales de los egresados de la red de comercialización del SENA 240

CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 248

4.1. Conclusiones 248
4.2. Recomendaciones 253

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA 256

ANEXOS

Anexo 1. Listado de empresas consultadas por el Centro Nacional de Consultoría, CNC 258
Anexo 2. Conceptos de mercadeo dados por la empresas estudiadas por el CNC 262
Anexo 3. Guión de entrevista a profundidad utilizado por el CNC 274
Anexo 4. Cargos y número de personas que los ocupan por empresa (consultadas por el CNC) 290
Anexo 5. Principales acciones de formación profesional, servicios tecnológicos e investigación aplicada, en el corto, mediano y largo plazos por realizar por la Red de Comercialización del SENA, según el estudio prospectivo 294
Anexo 6. Clasificación Nacional de Ocupaciones, CNO. 304

PREFACIO

Las exigencias que se vienen generando actualmente para las empresas, con el propósito de participar en un mercado internacional muy competitivo, hacen que éstas, deban incorporar innovaciones científicas y tecnológicas que requieren un talento humano creativo, que sepa trabajar en equipo, altamente competente en su desempeño y en permanente actualización, así como desarrollar programas para el aseguramiento de calidad de procesos, productos y del desempeño de los trabajadores.

Esta realidad nos obliga a unir esfuerzos y voluntades desde el sector productivo y educativo para hacer frente a los cambios que se están presentando en los campos de la actividad empresarial y laboral, orientados a concertar proyectos y programas en beneficio de todos los que de una u otra forma están vinculados y ayudan en su desarrollo.

Por esta razón fundamental el SENA, viene liderando Mesas Sectoriales, en los que sectores económicos y cadenas productivas como instancias de concertación entre los empresarios, trabajadores, gobierno e instituciones educativas, con el ánimo de llegar a acuerdos sobre lo que cada uno requiere para mejorar el nivel de competencia del talento humano.

Por medio de las Mesas Sectoriales se establecen los estándares de competencia que deben alcanzar las personas en sus distintos niveles y áreas ocupacionales, desde aquellos directamente relacionados con la producción hasta los niveles de dirección, que permitan de una parte iniciar programas nacionales de formación, evaluación y certificación de la calidad de los trabajadores, e implementar acciones formativas cuando

aun no alcanzan el estándar deseable y de otra parte fomentar políticas de gestión de talento humano que inicia en procesos de selección y promoción.

El trabajo se ha iniciado realizando Estudios de Caracterización Sectorial, como el presentado en este libro, que ofrece una visión actual y de futuro sobre el sector, en aspectos de organización, mercado laboral, oferta educativa, desarrollo tecnológico y económico, el cual ha contado con el aporte de varios miembros de la Mesa Sectorial de Mercadeo. Este estudio servirá de referencia para indicar las funciones productivas relevantes del sector y determinar áreas prioritarias sobre las cuales se requiere elaborar estándares de competencia laboral.

De esta manera presentamos a gremios, empresarios, trabajadores, directivos y docentes de entidades educativas, investigación y desarrollo tecnológico, representantes del sector de Mercadeo del país, el primer resultado de este trabajo de concertación.

TULIO ARBELAEZ GOMEZ
Director General
Servicio Nacional de Aprendizaje SENA

PRESENTACIÓN

En el mundo actual, parece que el cambio es la única constante. Las nuevas relaciones de producción, circulación y distribución configuran una economía internacional cada vez más competitiva y una virtual revolución en la organización, tipo y contenido del trabajo en todas las áreas y disciplinas del conocimiento. Los gerentes de organizaciones con o sin ánimo de lucro encaran un ambiente que se caracteriza por el rápido cambio tecnológico, por la creciente competencia de alcance multinacional y por el cambio de las fuerzas políticas y económicas, como son la conformación de bloques económicos regionales, la tendencia hacia la desregulación en industrias claves, la consolidación de alianzas entre empresas y el crecimiento dramático en el comercio internacional y la inversión extranjera.

La modernización tecnológica indiscutiblemente es aceptada hoy como uno de los factores fundamentales para dinamizar el proceso de desarrollo. En consecuencia, en la medida en que más se esté verdaderamente comprometido con el desarrollo de una comunidad, más deberá ésta vincular tecnologías adecuadas (compatibles con su realidad particular) para la obtención y uso de recursos, materias primas e información; para la realización e innovación de sus procesos productivos y el desarrollo de productos (minimizando efectos nocivos sobre el medio ambiente); para el desarrollo de la logística; para penetrar mercados; para la formación y gestión del recurso humano; para gestionar la relación sector productivo-sector educativo.

A nivel mundial, existe consenso suficiente en el sentido de que la innovación y la difusión de la tecnología son agentes vitales del cambio tecnológico. De igual forma, la dinámica en el desarrollo de productos y procesos, o innovación tecnológica,

guiada por la percepción y atención acertada de las necesidades de los consumidores, se constituye en el elemento crucial de supervivencia empresarial y en uno de los mecanismos más idóneos de irradiación de los beneficios del desarrollo tecnológico a la sociedad. La actual estructura económica mundial permite evidenciar que los sectores más competitivos son los que más uso intensivo hacen de tecnología (dura y blanda) y, en consecuencia, dado el alto valor agregado que generan, a su vez son los que mejor contribuyen al desarrollo de los países en que se desenvuelven, a través de la generación de riqueza. La competitividad de un país ahora se basa, más que en las ventajas comparativas que dan sus recursos naturales y materias primas, en su capital humano, su tecnología y su infraestructura.

Frente a la perspectiva referida, el mercadeo, entendido como la estrategia de gestión encaminada a la adecuada percepción y satisfacción de las necesidades de los consumidores por parte de las empresas, cobra una importancia vital en la identificación y ejecución de acciones que conduzcan a la permanencia y el crecimiento de las organizaciones en la denominada "economía global".

Los cambios antes referidos tienen implicaciones importantes para las decisiones del mercadeo en una organización. Las decisiones sobre diseño de productos y servicios, precios y métodos promocionales apropiados y sistemas de distribución y atención de clientes, se deben tomar después de considerar las restricciones y las oportunidades del entorno. Debido a que el entorno es dinámico y complejo, y a que el rango de las decisiones, los temas y la posiciones de *marketing* son amplios, las organizaciones deben desarrollar procesos para coordinar las diversas decisiones y actividades, a fin de garantizar un propósito y una dirección comunes. El mercadeo, en conjunción con otras estrategias de gestión empresarial, permite encontrar soluciones innovadoras a los cada vez más apre-

miantes y complejos problemas/necesidades de la sociedad contemporánea; y este reto exige de elevados niveles de compromiso, cooperación y creatividad entre los diferentes actores, en el interior de las organizaciones y entre éstas.

Vale decir que la competitividad, según la CEPAL —Comisión Económica para América Latina—, se puede definir como la "capacidad de una sociedad para hacer frente al desafío de la economía global y, al tiempo, incrementar sus niveles de bienestar". Así, en el contexto de economía global, la competitividad no es una opción sino una obligación si se quiere subsistir y crecer como empresa.

En el caso colombiano, el proceso de internacionalización de la economía o apertura económica ha mostrado limitaciones del país para afrontar la competencia internacional. En los últimos años, la dinámica de las exportaciones manufactureras se estancó, aumentó la dependencia en unos productos tradicionales con precios internacionales decrecientes y el mercado nacional se inundó de productos importados legalmente, mediante mecanismos de competencia desleal y por contrabando. La necesidad de las empresas colombianas de ser ayudadas en esa transición de su niñez a su adultez institucional, en la que ya sin protección deben competir para subsistir y desarrollarse, es lo que ha dado origen a estrategias en las que a través de instancias interinstitucionales, como se menciona más adelante, se busca el consenso y la cooperación con el ánimo de hacer menos costoso y más rápido el tránsito hacia una mayor competitividad de nuestra economía en general, y en particular de las empresas, necesariamente sustentada en el desarrollo creciente de su talento humano.

La experiencia internacional evidencia que las naciones con mayores tasas de crecimiento en su producto interno y con balanzas comerciales favorables han creado un entorno altamente competitivo enfocado a la adecuada atención del mercado doméstico y a la creciente penetración de los mercados externos, a partir de la construcción de sistemas nacionales de innovación y de educación para la productividad y la competitividad, en los que se articulan y refuerzan las capacidades de los sectores productivos, los centros tecnológicos, las universidades y demás instituciones educativas, las instituciones financieras y los organismos de gobierno.

Desde el punto de vista de la organización de los procesos de producción, se asiste a una revalorización del capital humano; el perfil del trabajador que se demanda también cambia, exigiéndose un conjunto de nuevas competencias cognitivas, sociales y tecnológicas. Se requiere que la persona sea capaz de adaptarse y promover una nueva forma de organización para el trabajo, caracterizada por estructuras menos jerarquizadas, y que desarrolle actividades variadas y diferenciadas, con frecuencia en equipo. Se requiere, así, de recursos humanos cualificados sobre una base más compleja, diversa e integral.

La responsabilidad del trabajador ya no se circunscribe a ejecutar una acción permanente y rutinaria, sino que consiste en analizar el proceso con un enfoque integral, para lograr la mejora continua del mismo y su adaptación al cambio. Entre las nuevas formas de organización del trabajo, cabe destacar la ampliación y el enriquecimiento de tareas, la polivalencia de la mano de obra, la organización modular y los grupos semiautónomos de trabajo. Asimismo, es cada vez más frecuente el involucra-miento de los trabajadores en el control de calidad y la planificación del trabajo, en la integración de equipos, en el mantenimiento preventivo del equipo (maquinaria), en el diagnóstico y la solución de problemas de la producción y en la rotación de tareas.

Las transformaciones en el contexto laboral, tendientes a forjar este nuevo tipo de trabajo y trabajador, se han circunscrito a dos ámbitos principales: cambios en la flexibilidad y polivalencia en el desempeño ocupacional, capacitación y nueva competencia o calificación de los trabajadores. La estricta definición de los puestos de trabajo y de las tareas por desempeñar constituye hoy en día un elemento de rigidez en el modelo productivo al que se aspira. Se hace necesario flexibilizar la actividad productiva de los trabajadores, así como hacerla más diversificada y transferible en respuesta a las nuevas y cambiantes condiciones de trabajo. La flexibilidad implica la necesidad de ocupar a trabajadores en áreas diferentes en función de sus conocimientos y de acuerdo con la coyuntura que enfrente la empresa. La polivalencia del desempeño laboral implica que el trabajador transfiera sus conocimientos y habilidades al conjunto de actividades que tienen que ver con la totalidad del proceso productivo en el que participa, desde la producción directa (incluyendo el autocontrol) hasta la toma

de decisiones colectivas ante condiciones especiales que se presenten.

En relación con las cualificaciones exigidas en el nuevo modelo productivo, ahora se da mayor importancia a la capacidad de pensar, de decidir, de actuar con iniciativa y responsabilidad, de fabricar y negociar y de administrar la producción y la calidad.

El nuevo contexto económico y laboral exige el diseño y la incorporación de esquemas novedosos en los campos de la organización y la actividad productiva, en los que el elemento humano se constituye en una de las piezas claves para alcanzar los niveles de competitividad, productividad y excelencia que permitan mantenerse y crecer. Asimismo, requiere un nuevo modelo de capacitación y formación flexible, no sólo en cuanto a su estructura, sino en su capacidad para incorporar de manera organizada diversas formas de aprendizaje. Por esto, el modelo debe ser capaz de reconocer y otorgar validez a formas de aprendizaje diferentes de aquéllas que son producto de la escuela y la capacitación tradicional en los centros de trabajo. Debe haber un referente claro que establezca paridad de conocimientos, habilidades y destrezas, con independencia de la forma como hayan sido adquiridos, es decir, en relación con las llamadas competencias laborales. Estas tendencias se inscriben en las llamadas organizaciones basadas en el conocimiento, en las que resulta crucial promover el aprendizaje en diferentes niveles: individual, en equipo y en el ámbito de la organización o empresa.

La formación y capacitación orientada por competencias se concentra en los resultados alcanzados por las personas en su desempeño laboral, y no en los certificados y diplomas escolares obtenidos.

El reto del desarrollo científico-tecnológico, la actual estructura económica mundial y sus exigencias en productividad y competitividad, el potencial que brinda la gestión de mercadeo, la necesidad de modernizar la gestión del talento humano sobre la base de las nuevas competencias laborales que se requieren, hicieron que el Estado colombiano, paralelamente al desarrollo de otras estrategias en diferentes frentes especialmente diseñadas para optimizar el modelo de aper-

tura económica adoptado en el inicio de los 90's, con la iniciativa del SENA y la decidida participación de empresas (incluido el sector educativo) y trabajadores, en noviembre 6 de 1997 conformara la Mesa Sectorial de Mercadeo, cuyo principal propósito ha sido la normalización y certificación de las competencias laborales para el mercadeo en Colombia.

INTRODUCCIÓN

El presente documento es el fruto de tres estudios recientes, de otras fuentes bibliográficas y de las discusiones dadas en el interior de la Mesa de Mercadeo y de su Equipo Técnico, e integra los elementos que constituyen la caracterización del mercadeo en Colombia, la cual implica análisis sobre los siguientes puntos: a) Contexto macroeconómico; b) Prospectiva y tendencias tecnológicas; c) Estructura ocupacional; d) Estructura organizacional; y e) Oferta y demanda educativas.

Cabe resaltar que si bien el mercadeo es una disciplina relativamente nueva en las empresas colombianas, de forma creciente ha ganado importancia estratégica dentro de las organizaciones, por lo que hacia el futuro se espera que la demanda de personas formadas en la misma sea alta. Con sobrada razón hombres de empresa con frecuencia afirman: el mercadeo es tan importante, que no se le puede dejar tanta responsabilidad solamente a la gente de mercadeo...

En el Capítulo I, "La gestión de mercadeo", se presenta de una manera sintética el estado del arte a nivel mundial. Se incluye la conceptualización básica, el contexto macroeconómico en que se desenvuelve y las tendencias observadas.

En el Capítulo II, "Contexto macroeconómico de Colombia", se exponen los principales aspectos macro de nuestra economía y el impacto de la apertura, y se hace mención de algunos aspectos que indican la creciente importancia dada a las actividades de mercadeo.

El Capítulo III, "Mercadeo en Colombia", presenta la caracterización propiamente dicha según los elementos arriba mencionados, a partir de tres investigaciones.

La caracterización del mercadeo en Colombia, junto con el análisis funcional del área, permitirán a la Mesa de Mercadeo determinar las áreas ocupacionales y establecer su priorización para efectos de la elaboración de las normas de competencia laboral de mercadeo en Colombia, sin duda de gran utilidad para encauzar de manera efectiva la búsqueda de una mayor competitividad, en primer lugar para el personal que directa e indirectamente trabaja en mercadeo, y en consecuencia para las empresas, el sector educativo y el país en general.

De otra parte, paralelo a la elaboración de las normas, el Sistema Nacional de Formación para el Trabajo liderado por el SENA trabajará durante el presente año con las entidades que corresponda en la acreditación de organismos certificadores de normas de competencia laboral, en la capacitación pertinente y la adopción de los mecanismos de control del sistema, entre otros, con lo cual se desarrolla el modelo sistémico.

CAPÍTULO I

LA GESTIÓN DE MERCADEO

1.1. CONCEPTUALIZACIÓN BÁSICA DEL MERCADEO

Muchas personas que llegan al tema del mercadeo con poca o ninguna experiencia empresarial creen que se trata del estudio de las ventas y la publicidad. En realidad, el tema va mucho más allá. En términos generales, la gestión de mercadeo de una empresa tiene a su cargo servir a los clientes y ocuparse de los intermediarios y de las demás organizaciones de apoyo externo, como los distribuidores, las agencias de publicidad, la investigación de mercados. La gestión de mercadeo implica tomar decisiones de la siguiente naturaleza, entre otras:

- ¿Qué necesidades del mercado puede satisfacer la empresa? ¿Con qué productos o servicios debe hacerlo?
- ¿A cuáles consumidores venderles el producto o servicio? ¿Cómo definir el consumidor al que se desea atender? ¿Dónde está ubicado éste? ¿Cuál es su nivel de ingresos, sexo, preferencias?
- ¿Qué producto o productos se deben ofrecer?
- ¿Cuánto cobrar por el producto? ¿Qué políticas de descuentos se pueden adoptar?
- ¿Se debe vender directamente o por medio de intermediarios? En este caso, ¿qué tipo de intermediarios? ¿Debe ofrecerse el producto en diferentes tipos de establecimientos o en uno solo? ¿Cómo escoger los establecimientos y cómo relacionarse con los seleccionados? ¿Cómo convencer a los comerciantes de que vendan el producto?
- ¿Cómo comunicarse con quienes se espera que compren el producto? Si es por publicidad, ¿qué medios utilizar? Según

el medio, ¿con qué cobertura, frecuencia y en qué horarios? ¿Cómo contactar a los almacenes?.

Como se observa, las preguntas anteriores tienen que ver con la selección de un mercado y la escogencia de las necesidades del cliente que se han de satisfacer y las que no, lo que necesariamente está sujeto a las capacidades y los recursos de la empresa y, por supuesto, a la razón de ser de ésta. Asimismo, tienen directa relación con la mezcla de los diferentes elementos de mercadeo (*marketing*). Las respuestas conllevan la estructuración del plan y la estrategia de mercadeo en términos de políticas de producto, precios, distribución y comunicaciones. En el escenario del mercadeo, los actores principales son la compañía, los consumidores, los competidores y los canales; y su importancia se resalta a continuación de manera muy breve.

El análisis del consumidor es una labor difícil, interminable y de importancia crucial, puesto que el consumidor es la razón de ser del mercadeo. La idea de que la clave del mercadeo está en satisfacer al consumidor ha sido llamada el *concepto del mercadeo*.

El canal es una parte activa dentro del proceso del *marketing*; con frecuencia el éxito o fracaso de los productos depende de que los mismos sean lo suficientemente atractivos para lograr apoyo comercial (o canal). El canal suele enfrentar una gama demasiado grande de productos, de manera que solamente acepta un subgrupo de ellos; da apoyo activo a un grupo reducido y deja por fuera a muchos. En la toma de decisiones de mercadeo, sin duda el canal justifica el mismo tipo de análisis detallado que requiere el consumidor.

Son pocos los productos que no tienen competencia. Hay casos en que es evidentemente directa; sin embargo, en muchos otros, es más sutil. En general, todos los usos de los fondos de los consumidores compiten entre sí porque tanto el dinero como el

tiempo son limitados, hasta en el caso de los más ricos. Hay quienes afirman que el solo hecho de definir la competencia es un verdadero arte. En la industria alimenticia se dice que se compite por conquistar una porción de estómago.

El mercadeo es una mezcla de ciencia y arte, y sus estructuras conceptuales están lejos de ser perfectas. Son buenas si sirven; no tienen que ser perfectas. Además, el *marketing* no se estudia sobre la base de una teoría unificada y general. Hay muchos conceptos; pero cada uno es útil solamente en ciertas condiciones. El arte del *marketing* consiste en aplicar cada concepto (ciencia) a la situación indicada, razón por la cual los estudios de casos son tan apropiados en el campo del *marketing*, pues destacan la naturaleza específica del *marketing* sin apartarse de la construcción de teorías ni de la generación de conceptos.

La gestión de mercadeo implica análisis cualitativos y cuantitativos, respecto de la empresa, el consumidor, las reglamentaciones vigentes en las diferentes materias, los canales y la competencia, para escoger los mercados y los elementos que deben utilizarse, así como el equilibrio en la mezcla de los mismos.

Por ejemplo, la segmentación de mercados implica dividir el mercado en grupos de consumidores más parecidos entre sí de acuerdo con algún criterio que se considere importante. Segmentar el mercado es parte del análisis de consumidores y una forma de arte bastante exigente.

- Dentro del análisis cuantitativo se encuentran los conceptos de *punto de equilibrio* y *rentabilidad*. Mercadeo tiene corresponsabilidad en la elaboración de presupuestos de utilidades, ventas, etc. Con seguridad, sin el conocimiento de los conceptos y herramientas de rentabilidad y productividad, los ejecutivos de mercadeo del futuro estarán mal equipados para "vender" de manera efectiva sus programas a otras personas dentro de la firma y más tarde implementarlos.

- El análisis del mercado lleva a la formulación de estrategias, planes y programas. Las estrategias son generales y tienen por objeto crear una influencia en el largo plazo. Los programas son detallados y su impacto es a corto plazo; los planes sirven de enlace entre las estrategias y los programas. La ejecución o puesta en práctica de las acciones de mercadeo debe ser objeto de permanente y sistemático monitoreo y auditoría.

Finalmente, se puede afirmar que el mercadeo es una combinación de arte y ciencia: no hay creatividad o astucia que remplacen el análisis minucioso y disciplinado, la formulación y la ejecución. De otra parte, toda la organización debe participar en la estrategia de mercadeo, para que el conjunto de sus unidades tengan el mismo compromiso con las metas de la empresa, enfocando sus esfuerzos hacia el mercado, sobre la base de una clara sensibilidad hacia las necesidades del cliente.

1.2. CONTEXTO MACROECONÓMICO ACTUAL DEL MERCADEO. LA INTERNACIONALIZACIÓN.

Son muy pocos los sectores en los que no se dan los fenómenos de la exportación y la importación; pero incluso en ellos, la situación general y la incidencia de la economía mundial y local son muy importante.

La incorporación de países a la economía mundial es cada vez más creciente. Los llamados milagros económicos de la segunda mitad de este siglo se basan en un enfoque internacional de la economía. El modo tradicional de desarrollo se basaba en la necesidad de industrializar el país a partir de fabricar en él productos que tradicionalmente se venían importando. De este modo, el país sería cada vez más avanzado e independiente del exterior. Naturalmente, ello requería fuertes trabas arancelarias y no-arancelarias a la importación de productos extranjeros, para apoyar la naciente industria nacional, e incluso la prohibición más o menos extendida de inversión extranjera en el país.

Los países del milagro económico han demostrado que el camino es otro. Cuando se apuesta por la sustitución de importaciones, los fabricantes locales rara vez llegan a obtener la eficiencia de los competidores mundiales, pues se encuentran protegidos por fuertes barreras de todo tipo y, con frecuencia, no ven amenazada su posición dada la complacencia, el desconocimiento y el conformismo de los consumidores locales frente al tema de calidad. En muchos casos, el tamaño reducido del país imposibilita las grandes inversiones en tecnología necesarias para desarrollar productos modernos y atractivos a buen precio. En definitiva, los productos locales jamás alcanzan la calidad y el buen precio de los productos de países avanzados. En consecuencia, el país nunca alcanza el nivel de vida de aquéllos y puede incluso

ver aumentar la brecha. El análisis de las cifras disponibles permite evidenciar el apreciable y sostenido crecimiento, por años, del producto nacional bruto *per capita* en países volcados a los mercados externos frente a los muy modestos resultados en los de economía cerrada. Esto sin duda refleja la mayor capacidad de generar riqueza en los primeros, sin entrar en las consideraciones de administración de recursos públicos y concentración y distribución de la riqueza, en unos y otros países, por no ser objetivo del presente documento.

El nuevo modelo de desarrollo consiste en enfocar el país hacia el mercado internacional y, concretamente, hacia la exportación. Se trata de detectar qué puede ofrecer el país con una calidad y eficiencia de categoría mundial, y aplicar allí el esfuerzo máximo, dejando que los demás países produzcan aquellos bienes para los que están mejor dotados (en recursos y capacidades de todo tipo). En general, este enfoque ha producido incrementos en el nivel de vida.

Dado que cada vez son más los países que les apuestan a las políticas de estímulo a las exportaciones, el comercio mundial crece por encima de la producción mundial: cada vez es mayor la proporción de bienes exportados e importados sobre el total mundial.

El impacto de la internacionalización se hace sentir de modos distintos en las grandes, medianas y pequeñas empresas. Actualmente, cualquier producto o parte de él se puede producir en cualquier lugar del mundo (incluso en altamar, mientras se hace transporte), obteniendo las materias primas donde más convenga; asimismo, se puede vender en cualquier sitio, a través de innumerables formas de distribución y comercialización pactadas con quien se requiera para hacer más competitiva la operación integral. Esto no es ajeno al sector de servicios (por ejemplo los financieros), el cual con frecuencia se ve abocado a globalizarse por las necesidades de sus clientes internacionalizados de los demás sectores.

Otro factor que influye profundamente en el actual proceso de internacionalización es la tendencia hacia la convergencia de los gustos de los consumidores.

La internacionalización también se profundiza por el "juego estratégico mundial" al que se dedican muchas empresas. Hay

sectores que requieren enormes inversiones al principio, e incluso arrastran pérdidas durante años, antes de percibir buena rentabilidad. Cuando una empresa compite en muchos países, puede permitirse el lujo de perder dinero en uno (o varios) de ellos, para obtener una buena posición competitiva, gracias a los beneficios obtenidos en otras latitudes. Así, las empresas multinacionales están también en mejores condiciones que las empresas locales, y acaban imponiéndose, determinando así la internacionalización del sector.

Muchas de las empresas locales y de las subsidiarias de multinacionales establecidas de tiempo atrás en un país, ahora se deben enfrentar con nuevos competidores, venidos de más allá de sus fronteras, con características muy distintas a los competidores nacionales a los que ya están acostumbradas. Para poder competir con éxito es necesario comprender cuáles son las bases en que apoyan su fuerza esos nuevos competidores internacionales, y cómo se les puede contrarrestar. Puede ocurrir, además, que la empresa llegue a la conclusión de que el único modo seguro de competir en el futuro sea a base de internacionalizarse ella misma. Pero, no debe descartarse que exista la posibilidad de que la mejor opción sea limitarse a sus propias fronteras, a pesar de que el entorno parezca requerir que salga o que sus competidores lo intenten.

Las anteriores consideraciones no pueden llevar de manera rápida a concluir que inexorablemente lo mejor para las empresas es internacionalizarse, puesto que las variables competitivas sobre las que en última instancia se apoya el éxito son muy complejas.

En primer lugar, está la labor de los gobiernos nacionales. Aunque a simple vista pueda parecer lo contrario, hay evidencia de que la dirección proteccionista de varios gobiernos ha aumentado. Ante los avances de empresas extranjeras en su mercado doméstico, con la consiguiente amenaza para los puestos de trabajo locales, muchos gobiernos reaccionan dificultando la penetración de empresas del exterior. Esto se logra, fundamentalmente, mediante barreras arancelarias; pero hay otros mecanismos. De hecho, los aranceles han disminuido a nivel mundial, pero han subido como nunca antes las barreras no arancelarias. Estos son mecanismos para dificultar la penetración de bienes extranjeros, y van desde la exigencia de que un determinado producto esté fabricado con componentes que sólo se dan en el país en cues-

tión, hasta la imposición de cuotas voluntarias, por las que un país se compromete a no exportar "demasiado" a otro (bajo amenaza implícita de restricciones aún más gravosas), pasando por la tradicional preferencia de proveedores nacionales para las compras del gobierno. Del mismo modo, es frecuente que los gobiernos consideren unos sectores como "estratégicos" e impongan serias trabas a la actuación de empresas extranjeras, como en banca comercial, telecomunicaciones, defensa.

En segundo lugar, hay razones más naturales que las derivadas de la actuación de los gobiernos, para que ciertos sectores no estén tan internacionalizados como otros. Por ejemplo, en el caso en que los costos de transporte se eleven desproporcionadamente frente al costo de la materia prima básica y otros componentes del total, probablemente la mejor opción es producir localmente para vender localmente. De otra parte, también podemos mencionar las diferencias idiomáticas y culturales.

La gran complejidad de establecer una estrategia internacional deriva de que las razones en pro y en contra suelen darse simultáneamente. El número de variables a tener en cuenta es enorme: si una empresa compite en diez o doce mercados, con cinco o diez familias distintas de productos, se enfrenta a un abanico casi infinito de posibilidades: fabricar todo en un país y exportar; fabricar cada cosa en cada país; vender todos los productos en todos los países, o sólo parte; o incluso fabricar cosas en unos países exclusivamente para venta en otros. Sin embargo, el que el abanico de posibilidades sea casi infinito no implica que la decisión sea irrelevante: si la configuración que finalmente se adopta no es la adecuada, la empresa no sobrevivirá al actual entorno competitivo.

Frente al panorama mencionado, parece claro que para que cualquier empresa pueda competir internacionalmente, en primer lugar debe aprender a ser competitiva en su mercado natural (el local o doméstico), pues tal vez lo más fácil es justamente saber defender su propio territorio. De otra parte, es importante tener en cuenta que la naturaleza de la estrategia que se debe adoptar, en cualquier caso, está sujeta a la estructura y dinámica particulares del sector en el que se desenvuelva.

1.3. BREVE SÍNTESIS DE LA EVOLUCIÓN DEL MERCADEO Y SU TENDENCIA MUNDIAL

Las evidencias han demostrado que incluso en épocas tan remotas como el 2100 A.C., las personas se especializaban en diferentes comercios. Eventualmente los pueblos crecieron y se desarrollaron los mercados, que eran zonas en donde los miembros de la sociedad se reunían e intercambiaban utensilios.

A principios del siglo XVIII las industrias de producción en masa comenzaron a desarrollarse, trayendo consigo la multiplicación de los mayoristas. La era del mercadeo emergió conforme los fabricantes adoptaron finalmente la filosofía de que debían examinar las necesidades y los deseos de los consumidores, y producir los artículos que generaran su satisfacción.

Durante la Era del Mercadeo, el esfuerzo total de una compañía se ha orientado por la demanda del consumidor para su satisfacción. Todos los seres humanos estamos en contacto diario con algún aspecto del mercadeo: la investigación, la publicidad, las ventas, la promoción, la comercialización, la distribución. Pero ninguna de estas actividades es, por sí sola, mercadeo. Sólo cuando todos esos elementos se combinan se llega a lo que puede llamarse mercadeo en sentido estricto.

Es importante resaltar que incluso hoy muchas compañías tienen dudas sobre lo que el mercadeo significa para ellas. Se ha sabido de compañías con éxito que no tuvieron una organización de mercadeo. Por otra parte, ha habido casos de compañías que poseen un departamento extenso de mercadeo y, sin embargo, han fallado en lograr la excelencia.

La razón es sencilla: el mercadeo no sólo es un asunto de estructura organizativa. De hecho, debe ser una parte integral de la cultura de la compañía y su sistema de valores compartidos. Las evidencias señalan que una infraestructura de mercadeo que opera en una cultura corporativa que considera al cliente como un rey, obtendrá mayor prestigio que una organización de mercadeo completa que funcione en un ambiente que incomoda a sus clientes, a los que considera, en el mejor de los casos, como un mal necesario.

La evolución en la concepción del mercadeo permite identificar cinco niveles tecnológicos. A continuación se esquematizan las características más sobresalientes:

Principales aspectos de la evolución tecnológica del mercadeo

I	II	III	IV	V
• Ventas según producción • Ventas en mostrador y en puntos de fábrica • Identificación precios de precios de productos por avisos y pancartas • Publicidad mediante avisos en *screen* o mano alzada, pancartas y voceadores • Productos sin empaque	• Mercados tradicionales • Ventas directas a través de vendedores • Etiquetas y *stickers* • Productos empacados según la fábrica	• Mercados segmentados • Código de barras con lápiz lector • Publicidad impresa y en medios masivos • Tecnificación en la distribución • *Merchandising* y promociones • Preempaque de productos en cantidades variadas	• Código de barras con lecturas magnéticas • Autoservicio • Telecomunicaciones y *telemarketing* • Sistematización y automatización comercial • Sistemas de información mercadológica • *Benchmarking* • Empaque multiusos y retornables • Empaques acorde con las necesidades del cliente	• Correo electrónico • Catálogos electrónicos • Código de barras con lectura laser • Negociaciones virtuales • Intercambio electrónico de documentos EDI • Word Wide Web (internet) • Ventas multinivel • Productos no contaminantes (*Green Marketing*) • Empaques biodegradables • Cibercomercio • Comercio Virtual (Telecom) • Centros comerciales virtuales • Productos en CD ROM

Fuente: *Planes y programas de formación en mercadeo*. SENA, 1998

1.4. ORGANIZACIONES Y GESTIÓN ORIENTADAS AL CLIENTE

Como se indicó antes, las perspectivas sobre las que se constituye el mercadeo (*marketing*) y el lugar que éste ocupa en la empresa han experimentado cambios sustanciales con el paso de los años. A mediados del siglo XX, el término "mercadeo" se veía más o menos equivalente al término "ventas". Muchas empresas creyeron que con bastante esfuerzo e inversión se podía vender casi que cualquier producto, mediante una gran fuerza de ventas y una publicidad agresiva. Así, este "concepto de venta" implicaba que la función de mercadeo (o *marketing*) era ayudar a disponer cualquier bien y/o servicio que una firma decidiera producir.

En términos generales, los clientes toman sus decisiones de compra utilizando procesos perceptivos relativamente sencillos, más que sofisticados mecanismos de razonamiento intelectual. El desconocimiento de esta realidad por parte del proveedor del producto-servicio se refleja en políticas y procesos equivocados que provocan la pérdida progresiva de sus clientes, la sensible disminución de sus ingresos y, eventualmente, su desaparición del mercado.

Los supuestos sobre los que se basaban los modelos de gestión gerencial se han modificado sustancialmente: el cliente pasó de ser concebido y tratado como un sujeto pasivo de consumo a ser un sujeto activo de la relación comercial; el producto, antes objetivo último de la comercialización, pasó a ser un instrumento que favorece el desarrollo de relaciones continuas de mutuo beneficio con el cliente; los canales de distribución se amplían drásticamente para incluir en ellos a las personas que generan y mantienen la relación con los clientes. Por otro lado, el esfuerzo organizacional centrado en obtener la mejor utilidad en cada transacción le da paso a una comercialización relacional en la que la estrategia global y su aplicación particular son un factor decisivo en la proyección y el desarrollo del negocio.

Ante cambios tan fuertes, los fundamentos de la comercialización y la operación del negocio sufren rupturas importantes que permiten la aparición de nuevas concepciones y, por lo tanto, de nuevas opciones metodológicas. Por ejemplo, la concentración inicial del mercadeo en las cuatro P's (Producto, Precio, Plaza y Publicidad) se reorienta en un esquema mucho más dinámico representado por las tres C's (Cliente, Competencia y Compañía) en el que el énfasis no está en la mezcla de mercadeo en sí misma, la que se incorpora a la variable Compañía, sino en el potencial de crecimiento ofrecido por la relación entre

las tres variables descritas. Ahora, tanto clientes como compañía y competencia son grupos de personas que deciden y actúan de acuerdo con la dinámica de los procesos que estructuran la relación.

A partir de esta realidad, las compañías están desarrollando diferentes formas de hacer mercadeo y de mantener la lealtad de sus clientes. Estas formas responden en ocasiones a estrategias traídas del exterior, pero en la mayoría de los casos corresponden a las particularidades de los sectores, a su forma de operar y a los propios olfato y experiencia de quienes manejan las empresas.

Las empresas comprenden que al entrar en un mundo en globalización deben desarrollar métodos de gestión y administración que les permitan participar en estos mercados cada vez más competidos. Estos métodos están centrados en el desarrollo del individuo y en su capacidad para generar relaciones en el interior de la organización y con el cliente. En pocas palabras "organizaciones de personas sirviendo a personas, organizaciones orientadas al cliente".

Desde un punto de vista teórico, la organización orientada al cliente debe de una manera sistemática concentrarse en tres direcciones:

- Primero: el liderazgo, entendido como la capacidad de los individuos de comprender su papel en la organización y en sus vidas; individuos capaces de comprender la relación entre su sentido de vida y su trabajo; individuos líderes de sí mismos.

- Segundo: la capacidad de crear equipos de trabajo orientados por un objetivo común, con un lenguaje propio y un sentido de pertenencia basado en la integración de los objetivos personales con los del grupo de trabajo; grupos de trabajo que utilizando el pensamiento sistémico, logran permanentemente la máxima efectividad.

- Tercero: el desarrollo de sistemas de gestión, planeación y control que convoquen a crear una cultura corporativa entendida como "la forma como se hacen las cosas" dentro de la organización.

De esta manera, para enfrentar los retos que traen consigo el presente y el futuro, una organización orientada al cliente debe concentrar su acción en tres áreas fundamentales:

- Primero, la consolidación del *servicio* como una cultura.

- Segundo, la creación de espacios cada vez más amplios para el desarrollo del talento personal y grupal de sus miembros.

- Tercero, integrar lo anterior en un sistema dinámico de gestión centrado en el logro de niveles progresivos y sistemáticos de efectividad en todas las áreas.

Dentro de este universo de competitividad, el mercadeo se presenta como una herramienta sólida y capaz de entender este mundo de "personas sirviendo a personas". El mercadeo, para ser efectivo, se debe insertar dentro de la cultura organizacional propuesta.

El acelerado desarrollo científico y tecnológico que experimenta el mundo actual es a la vez causa y efecto de la globalización de la economía. La tendencia es hacia productos más sofisticados, estandarizados y de menor ciclo de vida, y, con frecuencia, a la reducción de sus precios en términos reales. El aumento de los ingresos personales permite la compra de artículos más selectivos; la competencia se incrementa y el entorno del negocio se hace cada vez más complejo. Con este panorama, las empresas se ven abocadas a hacer mayores esfuerzos en la investigación de mercados para aprender más acerca de las motivaciones y las preferencias de los compradores y la forma de llegarles de manera más efectiva. Adicionalmente, el ritmo de desarrollo de nuevos productos se acelera cuando más firmas buscan satisfacer las cambiantes necesidades del mercado y se desarrollan nombres corporativos y de marca apropiados que permitan ganar la confianza y la lealtad de los clientes. Sin embargo, con frecuencia este enfoque para negociar sólo tuvo éxito para el corto plazo.

Con frecuencia la gerencia está tan convencida del carácter invencible del nombre y el producto de la firma, que considera el triunfo como un hecho consumado. Sin embargo, en un ambiente caracterizado por el aumento de la competencia global y un evidente flujo continuo de nueva tecnología y clientes exigentes que esperan obtener lo que quieren, ninguna firma puede presumir de mantener su posición con facilidad. Infortunadamente, a

menudo los gerentes dedican poco tiempo a observar su ambiente. Los dirigentes empresariales deben comprender que sin importar el éxito pasado, una firma debe entender las necesidades de sus clientes, su competencia y el amplio entorno en el que opera para garantizar su éxito a largo plazo.

1.5. CALIDAD, SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

El grado de satisfacción del comprador con un producto es la consecuencia de la comparación que el mismo hace entre el nivel de beneficios percibidos después de consumir o utilizar un producto (o servicio) y el nivel de beneficios esperados antes de la compra. Si después de hacer una compra y utilizar el producto, un cliente cree que el bien o servicio ha colmado sus expectativas, el resultado es la satisfacción; en caso contrario, se produce la insatisfacción. Con el paso del tiempo, la repetición de experiencias satisfactorias amplía el nivel general de satisfacción del cliente y le permite desarrollar expectativas más claras de lo que espera en el futuro. La satisfacción del cliente produce dos grandes beneficios para la firma: mayor lealtad y una comunicación verbal positiva cuando los clientes cuentan a otros su experiencia.

Para lograr la satisfacción del cliente, una organización tiene que ofrecer calidad en sus bienes y servicios. La calidad representa todas las dimensiones del producto ofrecido que terminan en beneficios para el cliente. En ocasiones, la palabra "valor" se utiliza alternativamente con la de "calidad". Hoy en día, alta calidad implica mucho más que productos libres de defectos: significa clientes complacidos, actitud que va mucho más allá de simplemente protegerlos contra las molestias. Una visión de satisfacción del cliente, verdaderamente orientada hacia la calidad es aquélla que acepta suministrar un nivel de beneficios que excede, y no que simplemente cumple con, las expectativas.

La creencia de que la alta calidad termina por llevar un mejor desempeño del negocio, se apoya en evidencias empíricas que demuestran que una mayor rentabilidad es consecuencia de una mayor calidad. La alta calidad crea y mantiene un alto grado de satisfacción del cliente. Como resultado, la calidad permite que una firma aumente su posición relativa de ventas en el mercado,

lo cual se relaciona positivamente con la tasa interna de retorno. De otro lado, cuando la posición de mercado de una firma crece, a menudo se vuelve más competitiva en sus costos promedio por las economías de escala. Como los costos se relacionan de manera negativa con la rentabilidad, los costos más bajos conducen a una mayor utilidad. El mejor desempeño del negocio motiva a que los propietarios inviertan más en el mismo en recursos humanos y en equipo, lo que aumenta la satisfacción del empleado y la calidad y en consecuencia incrementa el rendimiento.

De otra parte, fallas en el desarrollo de productos y en los niveles de calidad degeneran en insatisfacción de clientes y por ende en la disminución de participación en el mercado y por lo tanto de las utilidades. Esto desmotiva nuevas inversiones por parte de los propietarios y desencadena insatisfacciones en empleados y muy seguramente deterioros en calidad y por lo tanto pérdida creciente de clientes.

1.6. ORIENTACIÓN HACIA EL MERCADO

La orientación hacia el mercado alude a una perspectiva organizacional que estimula:

- La recopilación sistemática de inteligencia del mercado, a partir de información de clientes y competidores.
- La difusión de esa inteligencia a través de todas las unidades organizacionales (I & D de productos, ventas, gerencia de marca, compras, producción, servicio al cliente, logística, finanzas, etc.).
- Una respuesta coordinada en toda la organización, ante los mensajes enviados por esa inteligencia.

Una orientación hacia el mercado es la comprensión de que el esfuerzo de éste es el negocio de todos los departamentos y áreas. En el proceso de búsqueda de la satisfacción creciente del cliente, el *marketing* desempeña un papel conductor, en el sentido de ser el primer responsable de la clara identificación de las necesidades e intereses prioritarios de los clientes. Es de

vital importancia implementar métodos para sintetizar y comunicar información acerca de las necesidades y preferencias de los clientes a las otras unidades. Sin esta información es poco probable que se logre articular adecuadamente los esfuerzos y recursos provenientes de las diferentes unidades, y por lo tanto la gestión particular de las mismas poco o nada podrá ofrecer para aumentar la competitividad global del negocio. Lograr la coordinación interfuncional necesaria para crear una verdadera cultura de mercadeo en toda la organización sin duda es una tarea compleja. La coordinación efectiva requiere que toda la organización conozca la información sobre las necesidades del comprador y que cada departamento funcional se entere de las restricciones que enfrentan otras unidades. Además debe haber un fuerte compromiso con las metas de satisfacción del cliente y la rentabilidad.

Si una firma ha decidido enfocarse a través del mercadeo como una de las principales estrategias de gestión que la encauce hacia la mayor competitividad, no sólo debe motivar a sus colaboradores para adoptar tal filosofía y perspectiva, sino que debe suministrar las herramientas analíticas y los marcos de referencia apropiados para la toma de decisiones con el fin de generar y procesar adecuadamente la denominada inteligencia de mercadeo.

1.7. MERCADEO FRENTE A LOS PROGRAMAS DE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN

Los programas de ventas y distribución incluyen todas las actividades que involucran al personal que está en contacto directo con los compradores finales o con los intermediarios mayoristas o minoristas. Principalmente, estas actividades se dirigen hacia tres funciones:

- Transmitir individualmente mensajes de ventas adaptados a cada cliente.
- Prestar servicio al cliente a través de información o asistencia con respecto a las características del producto, estado del pedido, o reclamos de los clientes.
- Crear valor para los clientes a fin de coordinar el programa y los métodos de despacho del producto/servicio para brindar conveniencia, confianza y respaldo.

Desde el punto de vista exclusivo de mercadeo, la importancia de tales programas está en que deben brindar orientación para el adecuado diseño de atractivos específicos de venta y distribución, que se articulen debidamente a la estrategia global. Cabe resaltar que aún no se ha dicho la última palabra respecto de si ventas hace parte o no de mercadeo.

Las actividades antes descritas son de vital importancia para ejecutar de forma efectiva la estrategia de mercadeo, especialmente cuando los compradores o distribuidores tienen necesidades y deseos muy complejos y variados. En tales circunstancias, la interacción personal es vital para comprender y responder de manera apropiada a la situación o al problema de compra de cada cliente. Cada vendedor usualmente dedica más tiempo a las muchas actividades de servicio al cliente que a la venta en sí misma. Los vendedores pueden encontrar que las necesidades logísticas de los clientes asociadas con la frecuencia, el tamaño y la puntualidad del despacho de los productos son tan importantes como la calidad y el precio de los mismos. En esencia cada producto/servicio debe comunicarse y distribuirse de acuerdo con el particular canal de mercadeo escogido.

En el mundo actual, las empresas no solamente venden productos sino que también deben agregar valor a lo largo de la cadena de suministros. Esto significa que no sólo es necesario satisfacer al siguiente enlace (comprador-distribuidor) en el sistema de distribución, sino también satisfacer las complejas necesidades del usuario final, las cuales pueden ser técnicas, operacionales o financieras.

Además de evaluar el costo de los diferentes programas, los ejecutivos de ventas son también responsables de evaluar el desempeño del programa en cuanto al volumen de ventas y las dimensiones que no se relacionan con éste. Estas evaluaciones suelen hacerse a diferentes niveles: el desempeño de cada vendedor, el de los distribuidores o los territorios de ventas. Se estudia además el desempeño general del programa. Estas evaluaciones se utilizan para identificar posibles modificaciones del programa para mejorar el desempeño.

1.8. ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

En esencia, una estructura organizacional debe lograr dos objetivos:

- Definir la asignación normal de los papeles de trabajo para identificar a los miembros de la organización que ejecutarán cada actividad.

- Establecer las líneas de autoridad para integrar y coordinar las actividades.

En mercadeo, básicamente las firmas se organizan según tres enfoques: las funciones que se realizan, los productos y líneas de productos que ofrecen, y los mercados que atienden. Algunas combinan opciones.

1.8.1. ORGANIZACIÓN POR FUNCIÓN

Usual entre empresas con una variedad limitada de productos o servicios. Los productos son similares en cuanto a sus requerimientos de fabricación, investigación y publicidad; se puede emplear con facilidad la misma fuerza de ventas y los mismos distribuidores para todos los productos. Las actividades de mercadeo se organizan con base en el tipo de responsabilidades asignadas. La autoridad y coordinación del proceso de toma de decisiones son altamente centralizadas.

Aunque la centralización reduce los problemas de coordinación de los programas de mercadeo, asigna una mayor responsabilidad al director para interactuar con las demás unidades y torna lenta la toma de decisiones. Asimismo, puede conllevar el riesgo de desatención de ciertos productos. De hecho, cuando la línea se expande, la organización puede volverse inmanejable.

1.8.2. ORGANIZACIÓN POR PRODUCTO

En la medida en que se cuente con una gran variedad de productos y según el grado de disimilitud entre los productos en términos de sus requerimientos especializados de mercadeo, una

organización orientada hacia el producto puede estructurarse de dos formas: a través de un sistema de gerente de producto o mediante divisiones de producto autónomas.

1.8.2.1. **Sistema de gerente de producto.**

A cada gerente se le asigna la coordinación de los programas de mercadeo de uno o más productos o marcas. El éxito depende de la adecuada coordinación que se logre de cada programa con las unidades de fabricación y logística, especialmente.

Normalmente un gerente de producto debe formular, desarrollar y administrar los programas de mercadeo; administrar los respectivos presupuestos; evaluar y presentar reportes sobre el progreso de cada uno; supervisar las funciones de ventas, desarrollo de producto y fabricación, y entrenar personal.

Aunque los gerentes de producto no tienen línea de autoridad sobre la fuerza de ventas, trabajan muy cerca de ésta para lograr las metas de ventas de los diferentes productos. Es frecuente que el gerente de producto o de marca cuente con un presupuesto para el mercadeo de ésta y que luego se compre el apoyo de ventas, publicidad, investigación de producto u otros servicios que la marca requiera de la empresa.

Veamos algunas deficiencias de la organización de gerencia de producto:

- El gerente de producto puede conocer el producto pero carecer de la experiencia necesaria para tomar decisiones apropiadas en las áreas técnicas de investigación de producto y fabricación; e incluso en las de ventas y medios de comunicación.

- En general, los gerentes de producto no cuentan con la autoridad que corresponde a sus responsabilidades. Por ejemplo, deben intentar coordinar las promociones de ventas con la fuerza de ventas y los programas de fabricación; pero no tienen autoridad sobre ninguna de estas actividades. Así, cobra importancia capital su capacidad de persuasión para obtener colaboración y conseguir la acción de verdaderos equipos (red) efectivos de trabajo.

- Muchos gerentes de producto cuentan con poco tiempo para planear.

- Los gerentes de producto utilizan bastante tiempo en investigación y análisis, en depuración y ejecución de cambios menores, y en hacer el balance periódico de los gastos de mercadeo; pero buena parte de esta actividad se relaciona con asuntos en los que ellos sólo tienen un impacto limitado.

- Si el gerente de producto o marca tiene responsabilidades sobre la rentabilidad de la marca y su compensación se basa en el nivel de desempeño de ésta, puede no querer arriesgar utilidades de corto plazo a costa de invertir en la construcción de una mejor participación de mercado duradera.

La gerencia de producto está viviendo un cambio fundamental por varias razones. La tecnología está dando a los gerentes de marca mucha más cantidad y calidad de información pertinente y los mercados masivos se están fragmentado más. Con la llegada de la tecnología de seguimiento ha cambiado el enfoque de *marketing* de marca de programas nacionales amplios hacia numerosas campañas regionales y subregionales. De otra parte, lo más importante ha sido la creciente influencia de los minoristas, quienes reclaman una relación uno a uno, lo que ha derivado en la llamada "gerencia de categoría" (como en Procter & Gamble, Clorox y Ralston Purina), enfocada a la gestión de mercadeo a través de la gestión con los canales. En algunas empresas (como Coca Cola Foods, en Houston) se han eliminado los gerentes de marca y se han remplazo por grupos regionales de *marketing* para el comercio y el consumidor.

1.8.2.2. **Organización multidivisional de producto.**

Adoptada por empresas con una gran variedad de productos que difieren en sus requerimientos de fabricación e I & D, al igual que en los de *marketing*. Así, se forman divisiones separadas, cada una de las cuales agrupa productos similares. Cada división adopta su propia estructura funcional y con frecuencia cuenta con un sistema de gerencia de producto. En muchas firmas, cada división se trata como un negocio único y autónomo. En las empresas líderes en gestión, los gerentes de división son los responsables del reabastecimiento de nuevos productos y, por lo general, se les permite reinvertir en la división los ingresos de sus productos.

Este enfoque puede implicar problemas de coordinación e incrementar costos.

1.8.3. ORGANIZACIÓN POR MERCADEO

Cuando los grupos de clientes tienen necesidades abiertamente diferentes y cada uno es bastante grande como para justificar atención individual, casi siempre la estructura organizacional incluye gerentes de mercado y fuerzas de ventas separadas. Varios gerentes de mercado pueden compartir las instalaciones de fabricación e investigación porque, en esencia, el mismo producto se vende a distintos mercados. Sin embargo, pueden existir diferencias importantes en las cantidades que se compran, en los canales de distribución apropiados o en las necesidades de uso técnico de los diferentes grupos de clientes. Por esto, puede ser necesario que cada grupo cuente con distintos programas de empaque y precios, lo mismo que con fuerzas de ventas y actividades de servicio al cliente diferentes. En estas circunstancias, muchas firmas han comenzado a adoptar estructuras organizacionales con base en el mercado.

1.9. LA DIFERENCIACIÓN Y EL POSICIONAMIENTO

Ninguna empresa puede triunfar haciendo todo para todo el mundo. Las empresas deben propender por diferenciarse en algo: valor único en excelencia operacional, liderazgo de producto, o cercanía con el cliente.

Las empresas exitosas buscan diferenciar sus productos claramente en la mente de los consumidores, creando así verdaderas barreras de entrada ante nuevos competidores. En general, la rentabilidad esperada está en función directa de las barreras de entrada. Cuanto más altas sean éstas, más dinero podrán ganar las empresas fuertemente posicionadas. En la medida en que para muchos consumidores una marca en concreto sea la mejor, la sensibilidad al precio disminuye (como ocurre en el sector de los cigarrillos). El beneficio esperado de un negocio depende directamente de lo protegido que esté ese beneficio de competidores actuales o potenciales. Si las barreras son altas, el beneficio podrá ser alto antes que entre nadie. Si son bajas, no hay buenas perspectivas de futuro.

El prestigio de marca es tal que implícitamente se llega a asumir que la calidad del producto o servicio es alta; es decir, la confianza para futuras compras se sustenta en el prestigio anterior. Así ocurre en productos alimenticios y confecciones, o en los sectores de servicios profesionales. En auditoría, por ejemplo, aunque la tecnología no es compleja y en principio resulta fácil organizar un despacho de auditores, resulta casi imposible obtener un cliente importante. La razón es que la auditoría por su propia naturaleza requiere mucha credibilidad, y ninguna empresa importante estaría dispuesta a encargar su auditoría a un desconocido recién llegado, aunque oferte un precio más bajo.

La diferenciación del producto puede estar incluso protegida por la ley, en forma de patente. Esto, de hecho, asegura un monopolio temporal sobre un mercado, sin mencionar la alta rentabilidad con la que puede operarse por la posición exclusiva.

Uno de los propósitos claves de la investigación de mercados y de la publicidad es justamente hacer difícil la imitación del producto por parte de competidores, a través de un fuerte posicionamiento en la mente del consumidor basado en diferenciación del producto. En todo caso, las posibilidades y acciones en buena medida dependen de la particular naturaleza de cada sector en el que se opera.

Otra clara fuente de diferenciación está en la posibilidad de menores costos, a través de las denominadas economías de escala, tecnologías de alto rendimiento (con frecuencia patentadas por parte de quien las inventó para su propio uso), eficiente gestión administrativa y operativa, logística, etc.

La integración de todas las fuentes de diferenciación es lo que a la larga configura la ventaja competitiva de la empresa frente a sus competidores.

Los estrategas empresariales, luego de haber creado todo el valor posible a través de la reducción de costos operacionales, están buscando ventaja competitiva a través de mejor gestión de mercadeo para identificar otras fuentes de generación de mayor valor y así conservar y optimizar sus posiciones actuales.

Las compañías deberían estar conscientes de las dinámicas del mercado y contar con una organización que sea flexible, no

sólo reaccionando ante la potencial competencia, sino desarrollando proactivamente sus estrategias.

El proceso de internacionalización de una empresa necesariamente es un proceso gradual de aprendizaje y mejora de largo plazo. Es un proceso con el que se aprende de nuevas tecnologías (duras y blandas) y modos de hacer las cosas, de nuevos mercados con sus necesidades específicas y sus características competitivas. Es casi un proyecto de investigación, en el que la empresa desarrolla una nueva tecnología: convertirse en una organización sofisticada, capaz de responder ágilmente en un entorno exponencialmente más complejo al ámbito local. Sin esta tecnología de dirección, el proceso de internacionalización de la empresa está abocado casi indefectiblemente al fracaso. Sin embargo, un correcto planteamiento permitirá a la empresa su crecimiento orgánico y su asentamiento en todos los terrenos, desde la eficiencia productiva hasta la constante capacidad de innovación en todos los frentes de su quehacer.

1.10. SISTEMA ESTRATÉGICO DE *MARKETING*

A continuación se mencionan los aspectos básicos que se deben incluir en un sistema estratégico de *marketing* de una organización tipo que se presuma enfocada al mercado, de cara a los retos actuales de la globalización:

- Desarrollo y comprensión de las dinámicas del mercado

  - Factores fundamentales de la tecnología que pueden ocasionar un cambio significativo en la dirección del mercado.

  - Cambios en las políticas, tales como modificaciones de las legislaciones regulatorias que podrían tener un marcado impacto en la estructura de la industria.

  - El tamaño y crecimiento del mercado potencial (integración de países en bloques regionales).

  - El perfil competitivo (estructura, naturaleza y dinámica del sector).

- Evaluación de capacidades internas y oferta de la empresa

  Es necesario que las compañías evalúen y desarrollen fuentes de diferenciación que no se limiten exclusivamente a los productos, tales como servicio al cliente, alternativas innovadoras de llegar a los usuarios finales, alianzas creativas de mercadeo con otros servicios de valor agregado, etc.

- Formulación y desarrollo de la estrategia de mercadeo

  - Segmentación

  - Posicionamiento

  - Instrumentos de mercadeo

Expertos en mercadeo como Al Ries y Jack Trout coinciden en afirmar que, conceptualmente, cuando más grande es el mercado más especializados debemos ser para tener éxito. Cuando el *marketing* del siglo XXI se vuelva más global, las grandes compañías diversificadas se encontrarán sometidas a una increible presión para reducir sus líneas de productos enfocándose sólo a unos pocos de la línea principal del negocio. Como los negocios son cada vez más globales, debemos limitar nuestro enfoque a un segmento específico del mercado global. Muchas compañías están sumamente desorientadas; demasiado diversificadas y extendidas; en fin, no tienen un posicionamiento mental claro.

Según Trout, las percepciones son lo que realmente hacen que una empresa o producto gane o pierda en la mente del cliente actual o potencial. Obviamente, leer el pensamiento es algo muy difícil. Trout afirma que con el potencial de la informática y las telecomunicaciones, la tendencia es cada vez más a programas de relaciones dedicadas al servicio perfectamente dirigidos a nichos muy específicos; se utilizarán computadores, *telemarketing*, mucho seguimiento puntual en tiempo real. En muchos casos, más que atraer nuevos clientes, de lo que se trata es de, mínimo, conservar los actuales.

Según Al Ries, mientras más grande sea una comunidad, más estrechamente enfocados y especializados debemos ser. Esto mismo pasa con la publicidad. El presente tiene más medios de comunicación, es decir, más opciones para la publicidad, la cual también debe ser más estrechamente enfocada. Cuánta más con-

fusión haya en la sociedad producto de la sobrecomunicación, más simple deberá ser la publicidad; lo mismo ocurre con los medios de comunicación.

De otra parte, como el mundo es cada vez más complicado, la línea de producto que se fabrique deberá ser más simple, preferiblemente un solo producto o marca. Esto le permite concentrarse en el concepto de *marketing* que mejor funciona hoy: crear un monopolio. Lo que uno busca en realidad no es competir en un campo igualado con sus competidores de todo el mundo; lo que quiere es crear una marca que no tenga competidores.

Theodore Levitt asegura que las compañías deben aprender a operar como si el mundo fuera un gran mercado: haciendo caso omiso de las diferencias regionales y nacionales superficiales. Las compañías bien manejadas han dejado de poner énfasis en productos hechos a la medida para ofrecer productos globalmente estandarizados, avanzados, funcionales, confiables y de bajo precio, a fin de poder disfrutar de las economías de escala en producción, distribución, *marketing* y gerencia. Afirma que las multinacionales que continúan desarrollando productos para satisfacer las preferencias idiosincrásicas de los consumidores quedarán a la zaga conforme las metas de los consumidores del mundo entero se vayan volviendo cada vez más parecidas. La tecnología es la fuerza poderosa que empuja al mundo hacia un estado común.

Las comunicaciones mundiales llevan a todas partes el mensaje constante de las posibilidades reales de aligerar y mejorar el trabajo, elevar el nivel de vida, divertir y entretener. Los mismos países que le piden al mundo respeto por la individualidad de sus culturas insisten en que se les transfieran en gran escala las tecnologías, los bienes y los servicios modernos.

Las diferencias milenarias en los gustos nacionales o las maneras de hacer negocios desaparecen. El estado común de las preferencias lleva inevitablemente a la estandarización de productos, la fabricación y las instituciones comerciales. Los pequeños mercados nacionales se transforman y crecen. El éxito en la competencia mundial dispara la eficiencia en la producción, la distribución, el *marketing* y la gerencia, y se concentra casi exclusivamente en el precio y en aspectos intangibles de valor agregado.

CAPÍTULO II

CONTEXTO MACROECONÓMICO DE COLOMBIA

2.1. INFORMACIÓN Y DATOS BÁSICOS

Colombia tiene las siguientes características generales:

- Tercera población más grande de América Latina (36 millones de habitantes con un crecimiento del 1,8% entre 1986 y 1995).
- Cuarto mayor país de América del Sur con un área de 1,14 millones de Km2.
- Ciudades principales:
  - Bogotá (6.314.305 habitantes)
  - Cali (1.783.546 h.).
  - Medellín (1.698.777 h.).
  - Barranquilla (1.021.681 h.).

De conformidad con lo expuesto por el Centro Nacional de Consultoría en el estudio sobre mercadeo en Colombia realizado con 87 empresas de todos los sectores y tamaños, las principales debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas a las que se enfrenta Colombia son:

Fortalezas

- Crecimiento positivo del PIB desde 1932 y promedio anual de 4,5% desde 1986 hasta 1995.
- Tercer mayor exportador de petróleo de América Latina y cuarto mayor exportador de carbón del mundo.
- Segundo exportador de café y banano del mundo y el país con mayor rendimiento en cultivo de caña de azúcar.

- Base de exportaciones diversificada.
- Proceso de apertura económica.
- Democracia estable en los últimos cuarenta años.

Debilidades

- Alto nivel de violencia social.
- Corrupción y Estado ineficiente.
- Contrabando.
- Deficiente infraestructura de transporte, de comunicaciones y de tecnología de producción.
- Inflación alta y persistente.
- Baja capacidad de ahorro y alta propensión al consumo.
- Falta de liderazgo en los bloques de comercio internacional.

Oportunidades

- Un sector de comercio dinámico y con espacio.
- Grandes ciudades altamente pobladas.
- Sector financiero en formación.
- Ambiente ágil de negocios.
- Las mayores concesiones arancelarias posibles en EE. UU. y Europa.

Amenazas

- Problemas de producción y transporte de drogas.
- Guerrilla.
- Inseguridad.

2.2. COMPORTAMIENTO DE LAS PRINCIPALES VARIABLES MACROECONÓMICAS

2.2.1. Producto Interno Bruto

El PIB en los últimos años presenta un comportamiento estable con cifras superiores al 3% (*Financial Time, Retailin in Latin American*). A pesar de estos crecimientos positivos, en conjunto los mejores de América Latina en los últimos diez años, el crecimiento económico ha estado acompañado de un aumento en el desequilibrio de las principales variables macroeconómicas, como la inflación, la tasa de cambio real y un permanente y creciente déficit fiscal. Este desequilibrio fiscal se origina, esencialmente, en una gigantesca burocracia y en el régimen de gasto público y transferencias que exige la Constitución del año 91. Los efectos del desequilibrio macroeconómico se manifiestan en una mayor desigualdad en la distribución del ingreso y la pérdida real del poder adquisitivo de los trabajadores.

Este desequilibrio macroeconómico tiene una gran incidencia en la distribución del ingreso, siendo Colombia uno de los países con mayor desequilibrio en la distribución del ingreso según los siguientes datos (Ruth STANAT, *Global Gold*. Amaco).

- El 10% más rico de la población posee el 39,5% del PIB.
- El segundo 10% posee el 16,3%.
- El 40% siguiente posee el 33,0%.
- El 40% más pobre posee el 11,2%.

El deterioro de las variables mencionadas, unido a la expectativa por el ajuste macroeconómico que inició la administración actual, indican que para el año 99 la tasa proyectada de crecimiento del PIB será igual a cero o apenas del 1%.

2.2.2. Inflación y tasas de interés

Desde este punto de vista, Colombia presenta una inflación permanente por encima del 20% durante los últimos diez años de la actividad económica. En el año 97 se logró bajar al 18%, gracias a la presión de la tasa de cambio que redujo dramáticamente su ritmo de depreciación. En este año 98, el Banco de la República logró por primera vez en la historia cumplir con la meta de inflación colocándola en un 16,7%. (Javier Fernández Riva, *Proyecciones 1999*)

La inflación parece dominada, debido a la recesión económica general y al aumento del desempleo a tasas superiores al 15%, las más altas en la historia reciente de la economía colombiana. Adicionalmente las altas tasas de interés están arrinconando al sector financiero altamente segmentado y concentrado en los productos de colocación más que en los de captación.

2.2.3. Ahorro y propensión al consumo

A los problemas anteriores es necesario agregar la permanencia de bajos niveles de ahorro e inversión de una sociedad tradicionalmente consumista muy poco propensa al ahorro, permeada en los últimos quince años por los patrones de conducta de personas que obtienen su dinero con el tráfico de drogas o con el robo de los establecimientos públicos, quienes gastan a manos llenas el dinero obtenido en estos negocios ilícitos.

Esta situación de propensión al consumo superior a la del ahorro ha llevado a que Colombia sufra actualmente tres fenómenos: primero, un proceso de desindustrialización; segundo, la casi desaparición de la agricultura; y tercero, el énfasis en la prestación de servicios financieros y del gobierno que no contribuyen al desarrollo y tecnificación del aparato productivo. La *terciarización*, como se conoce en las economías avanzadas, se presenta en sectores de alto desarrollo tecnológico.

2.2.4. Infraestructura

De otra parte, se registra una precaria infraestructura en vías, más notoria en la medida en que Colombia cuenta con tres cordilleras, puertos prácticamente inexistentes, y telecomunicaciones

e industria poderosas pero todavía jóvenes, por citar algunos factores que requieren de una amplia infraestructura. Esta pobreza de infraestructura se hace evidente en el muy poco aprovechamiento de las ventajas arancelarias de que dispone Colombia en EE. UU. y Europa. Colombia cuenta con todas las preferencias posibles, las cuales no logran ser aprovechadas por las empresas colombianas, problema además de visión y de mercadeo.

2.2.5. Educación

A los problemas de infraestructura se suma el más grave de todos los problemas: la capacitación del recurso humano. Con respecto a los otros países de la región, Colombia ocupa el penúltimo lugar en términos de gasto público en educación en relación con el PIB, y de esta pobre inversión más del 80% se invierte en educación básica. Esto en un mundo de creciente competencia lejos de cerrar la brecha la abre descomunalmente y en muy corto tiempo. Esta situación hace casi imposible para las empresas aprovechar las oportunidades que ofrecen el presente y el futuro. Aunque no es una hipótesis comprobada, la poca capacitación del trabajador colombiano sería una de las variables determinantes en la alta tasa de desempleo que se maneja (Luis Jorge Garay, revista *Cambio 16* [noviembre de 1998]).

2.2.6. Grupos económicos del país

El país cuenta con importantes grupos económicos como el Sindicato Antioqueño, el Grupo Santodomingo, el Grupo Cafetero, el Grupo Ardila Lulle, el Grupo Sarmiento, el Grupo Bolívar, el Grupo Lloreda, el Grupo Social, el Grupo Gillinsky, el Grupo Sanford, el Grupo Carvajal, el Grupo Olímpica, el Grupo Espinosa, el Grupo Mundial, el Grupo Corona, el Grupo Superior, el Grupo Aime, el Grupo Mayagüez y otros de importancia, todos en capacidad de competir internacionalmente. A estos grupos se están uniendo inversionistas internacionales de gran altura, como el Banco Santander y Bilbao Vizcaya de España y Carrefour y Makro de Francia y Holanda. Además, cuenta Colombia con la participación de las grandes multinacionales americanas y europeas del petróleo y en los últimos años con la conformación de empresas nacionales con inversionistas internacionales estratégicos en el área de las comunicaciones.

La anterior estructura empresarial se ve contrastada por una gigantesca masa de pequeñas empresas que pasan muchos problemas para ser rentables ante la competencia de estos gigantes y del mundo en general. Como se expresó en un párrafo anterior, la salida de la empresa pequeña se está presentando por el lado de los servicios. Como todo en Colombia, su infraestructura empresarial presenta las dos caras, la de los altos desarrollo y competitividad y la de las dificultades y el atraso tecnológico.

2.3. APERTURA ECONÓMICA

Los primeros pasos en este camino se dieron en el gobierno del presidente Virgilio Barco, a finales de la década de los 80's. La administración Gaviria (90-94) profundizó y aceleró el proceso.

Con frecuencia se afirma que la acelerada aplicación del modelo neoliberal y el consiguiente proceso de globalización en Colombia han estado caracterizados por la "apertura hacia adentro", palpable en el crecimiento de las importaciones y en la atención prioritaria del mercado nacional por parte de los mismos productores colombianos, en desmedro de las exportaciones.

Para el período 1990-1997 se han agudizado los problemas sociales, especialmente en razón de los bajos niveles de crecimiento económico, productividad y competitividad del sector productivo. Así, el índice promedio de desempleo de 1990-93 alcanzó el 10% y para 1994-97 creció al 13,5%; y 1998 terminó con un índice de 15,6%. El nuevo mercado laboral ha limitado aún más las posibilidades de participación en él de las personas de escasa educación y formación (aprox. el 80% de la población), al producir una reducción entre el 20% y 30% en las remuneraciones de las personas menos calificadas. Tal panorama ha acarreado la necesidad de repensar el modelo neoliberal, a través de un mayor esfuerzo estatal en materia social y una redefinición de la estrategia competitiva de las empresas. Incluso se afirma que si bien hay avances en materia de internacionalización de la economía, frente al período indicado son mejores los índices del período 1959-1989; no obstante, se reconoce la estabilidad macroeconómica del país durante el lapso 1950-1997.

2.3.1. INVERSIÓN EXTRANJERA

Se ha incrementado en los últimos cuatro años, principalmente hacia el sector energético, de comunicaciones, petróleo, industria, minería y el sector financiero. Especialmente procede de las Antillas, Estados Unidos, la Unión Europea, Suramérica, Panamá y Canadá.

2.3.2. INVERSIÓN EN INNOVACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO

Como resultado de la alianza gobierno-sector privado, la inversión del gobierno central se triplicó en el período 1993-97, hasta llegar a US$ 317 millones en este último año. Los empresarios también han incrementado la inversión en I & D. Sin embargo, aún es insuficiente.

2.3.3. DESEMPEÑO DE LOS SECTORES ECONÓMICOS

Sector industrial. El crecimiento de nuestra economía se ha mantenido por encima de cero en los últimos 45 años, a diferencia de países de la región (América Latina) e incluso del contexto internacional. 4% fue la tasa promedio hasta 1990 y de 4,36% hasta 1997; con una tasa de inflación (en control) de 18,8% promedio anual en 1995-1997.

Según la Unidad de Monitoría Industrial del Ministerio de Desarrollo Económico, en 1971-74 nuestra economía observó un ciclo de auge y la industria, en términos del PIB, creció más rápido. En 1975-77, disminuyó el crecimiento de la economía, hubo descenso en la inversión e incremento de las exportaciones y de los precios del café. En 1978-80, se dio un corto período de auge económico; pero la industria creció a menor ritmo. En 1981-85, hubo recesión acompañada de alta inflación. En 1986-88, se recuperó la actividad económica y la industria tuvo un importante crecimiento. Durante 1988-91, hubo disminución del ritmo de crecimiento económico e industrial, así como aumento de la inflación. En 1992-96, se presentó una leve recuperación económica; pero luego vino una desaceleración en 1995-96. La tasa de crecimiento industrial decreció al mismo ritmo que la economía general entre 1992 y 1996.

El crecimiento promedio de la industria en el lapso 1990-1997 alcanzó 3% (con disminución relativa), principalmente explicado por la atención al mercado interno (industria, construcción, servicios financieros y gubernamentales).

Mientras el sector financiero y otros servicios han aumentado su participación sectorial en el PIB, el agropecuario y la industria la han disminuido. La industria colombiana tuvo una participación sectorial en el Producto Interno Bruto nacional del 17,69% para el período 1975-1986 y del 21,1% para el período 1990-1994, habiendo alcanzado en 1994 el 19,09%.

La producción industrial se concentra en un 49,3% en bienes de consumo, por encima de la producción de bienes intermedios (33,1%) y, en especial, de los bienes de capital (13%). De ahí que se afirme que la industria nacional básicamente es liviana y la producción de bienes de capital e industria pesada aún no se ha consolidado.

El valor agregado de la industria manufacturera creció 5% en 1993; 3,1% en 1994 y 3,2% en 1995, con tendencia hacia la baja.

La mayoría de las ramas industriales afectadas negativamente por la apertura, como la producción de tabaco, las confecciones, el cuero y sus productos, el calzado y los productos de madera, es intensiva en mano de obra y, por lo mismo, ha generado desempleo industrial en los últimos años.

De acuerdo con el *ranking* de competitividad mundial, a marzo de 1997 Colombia alcanzó 104 puntos (el primero es EE. UU. con 379) ocupando el puesto 35 entre 39 países. Por debajo estaban solamente Venezuela, Polonia, Suráfrica y Rusia.

En términos de tasa de apertura exportadora (% de producción que se exporta), han mejorado su competitividad las confecciones (tasa de 71%) y los artículos de cuero (60%).

Para el sector industrial, 1998 fue un año malo, especialmente en los sectores de construcción y materiales para ésta, donde el 14% de las empresas (65) presentaron pérdidas al final del año y grandes quiebras, como la de Holguines en Cali. En la muestra tenemos a Cusezar y Constructora Colmena como las empresas más agresivas en el momento actual, la primera con desarrollos en el sector de oficinas y la segunda en vivienda social. Del sector

de maderas, incluimos en la consulta a Pizano, exitosa en el medio. Barnices, plásticos, metales y ferretería ni siquiera lograron las ventas que habían alcanzado en el año 96.

Alimentos. En el sector de alimentos en 1998 se presentó una gran guerra de precios, especialmente en lo relacionado con harinas, lácteos y aceites; en estos subsectores, las ventas sólo crecieron el 9,19%, sin descontar la inflación, es decir, decrecieron en sus ventas reales. En la muestra se cuenta con empresas como Alpina, Nacional de Chocolates, Ramo y Margarita, que sobrevivieron exitosamente a la crisis.

Textiles. El subsector de los textiles en 1998 fue uno de los más golpeados, pues buena parte de sus ventas se realiza en el exterior y la tasa de cambio sólo se aceleró al final del año. Tenemos en la muestra a Leonisa, una de las más exitosas del sector. También se incluyó a Coltejer, que a pesar de arrojar grandes pérdidas sigue siendo una empresa bandera del mercado textil. También fue un año de crecimientos negativos en ventas para los subsectores de papel y cartón.

Turismo. 1998 fue un año malo para el turismo. El crecimiento en ventas de hoteles y del sector fue de apenas el 13,3%. La muestra incluye la exitosa cadena Royal de Bogotá y el restaurante Crepes & Waffles.

Servicios. El sector de los servicios en 1998 logró las mejores utilidades en mucho tiempo. El de las comunicaciones pasa por un período de altas inversiones y en algunas empresas se presentan grandes utilidades y en otras grandes pérdidas. En este subsector, la consulta cuenta con empresas que dieron muchas utilidades como El Tiempo, Semana y El Colombiano, y con empresas que sufren una profunda reestructuración, como El Espectador. Hay empresas en transición, conquistando su mercado, como Celumóvil, y empresas muy exitosas como Mejía y Asociados en la televisión.

Bebidas. 1998 fue uno de los mejores años para el sector de las bebidas; casualmente son las empresas más agresivas en mercadeo. Tenemos en la muestra a Bavaria.

Químico. El sector químico, a pesar de enfrentar un año (1998) de contracción general, logró crecimientos en ventas su-

periores a los del promedio de la industria. También hacen mucho mercadeo.

Financiero. En el sector financiero ya se presentía el pésimo año 98. Por ser un sector parejo en sus necesidades de mercadeo, se escogieron un banco grande y uno de los pequeños y se hizo mucho énfasis en las compañías de seguros, dos de ellas pertenecientes a poderosos grupos económicos.

Salud. En el sector de la salud, el 35% de las empresas dio pérdidas en 1998. Es un sector abandonado por el mercadeo, con una gigantesca empresa al frente como el Seguro Social y una gran cantidad de empresas pequeñas que no encuentran aún el camino.

Agropecuario. El sector agropecuario en 1998 presentó un balance en equilibrio para las flores por efectos de la poca devaluación, de quiebras para el banano y de muchas compañías con pérdidas en el sector avícola; presentó pérdidas el 19% de las empresas de este sector.

Comercio. En Colombia el desempeño de este sector es medido a través de las variaciones de los índices de ventas mensuales del comercio al por menor.

Según el DANE, la participación del comerció en el PIB en la presente década se ha mantenido en aprox. 9%. Según la misma fuente, en las once principales ciudades el 25% de los empleos lo genera el sector del comercio.

Se ha observado un cambio en la estructura del sector, producto de la globalización, detectado en los cambios tecnológicos y en los hábitos de compra de los consumidores. Los hogares se ven abocados a la llegada de nuevos formatos comerciales con nuevas estrategias de ventas, reducción de costos operacionales e incremento de efectividad empresarial. Este hecho se constituye en reto para los productores y comercializadores nacionales que en general se ven obligados a mejorar su competitividad.

Desde el punto de vista de utilidades, en 1998 la situación tampoco fue buena en el comercio, pues el 8,8% de las empresas dio pérdidas al final del año. Sin embargo, las grandes empresas hicieron buenas ventas. Los almacenes de cadena Éxito lograron

ventas equivalentes al 1% del PIB, al igual que Cadenalco; y en general todas las empresas seleccionadas para la consulta tienen altas utilidades y un razonable crecimiento en las ventas.

Publicidad e investigación de mercados. La industria de la publicidad, expresada en sus tres componentes, los publicistas, las agencias y los medios, cumple a cabalidad con el objetivo de proporcionar a la población colombiana acceso ilimitado a información a través de medios independientes y diversos.

Desde la perspectiva económica, la publicidad fortalece el proceso de toma de decisiones por parte del consumidor, proporcionándole información que le permita escoger en un ambiente competitivo de ventas.

Colombia cuenta con variados medios de publicidad, como siete canales de televisión, 670 emisoras de radio registradas, cuarenta periódicos de orden nacional y regional y centenares de revistas orientadas a nichos específicos de la población. Esta abundancia de medios, por su independencia y su profesionalismo, hace posible el desarrollo de las empresas, las marcas y en general la economía nacional.

La inversión publicitaria en el año 92 era de sólo $ 531.000 millones; esta cifra en el año 94, con la apertura en pleno apogeo, llegó a $ 1.287.000 millones de pesos y en el año 98 a $ 4.161.714 millones

Estas cifras, gigantescas, son pequeñas frente a la realidad. Estudios adelantados por Napoleón Franco señalan que por cada peso invertido en publicidad se invierten dos en promoción, relaciones públicas y otras formas de invertir en mercadeo.

El sector publicitario genera más de 21.000 empleos (*International Advertising Association*) y tiene plenamente identificados más de 25.000 productos en las agencias de publicidad registradas legalmente en el país.

La industria publicitaria es relevante por su impacto, por los volúmenes de negocios y el empleo que maneja. Es una respuesta real a las necesidades de competir que la apertura les impuso a las empresas colombianas.

De otra parte, es muy ilustrativo de la creciente utilización del mercadeo en Colombia el número de compañías de investigación de mercados existentes hoy en las principales ciudades del país (cercano a doscientas: 97 en Bogotá, 44 en Medellín, 33 en Cali y 9 en Barranquilla).

También es observable el afán por hacer mercadeo en la aparición de gran cantidad de universidades con especializaciones en Mercadeo. Sin entrar a discutir el nivel de calidad de estos currículos, es preciso registrar su gran crecimiento.

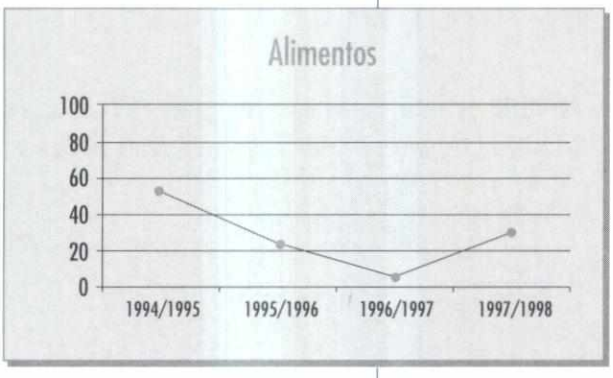
Inversión publicitaria por sector, 94-98

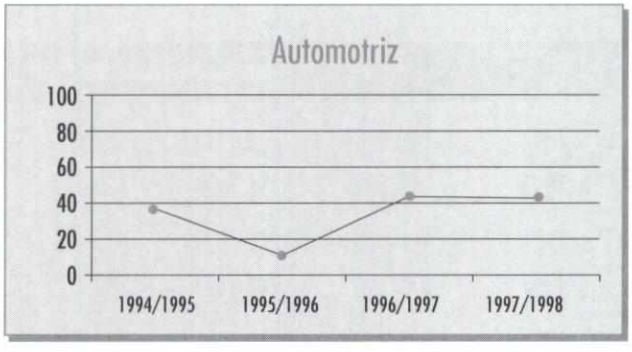
	Financiero	Alimentos	Bebidas/Tab.	Perfumería	Droguería	Textil/Calz.	Hogar/Eléc.
1994	110.884	128.152	119.428	97.034	32.747	28.541	105.315
1995	128.292	196.722	150.527	122.933	59.938	33.379	167.849
1996	182.826	244.794	188.266	138.643	82.508	49.210	205.537
1997	278.790	261.201	289.772	163.738	122.998	62.245	247.316
1998	326.305	337.700	392.224	248.339	180.812	73.510	334.088

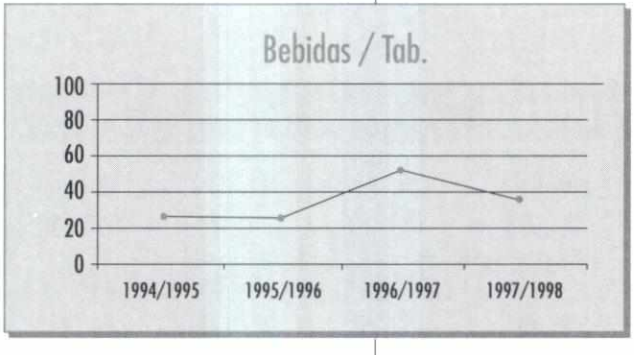
	Medios/Edit.	Ser./Com./Tur.	Loterías	Automotríz	Construcción	Gobierno	TOTAL
1994	205.732	246.239	19.620	40.958	75.643	75.218	1'287.505
1995	300.614	325.362	20.396	55.970	105.473	113.370	1'782.820
1996	404.525	390.858	39.834	61.426	122.384	146.515	2'259.322
1997	476.213	463.857	39.946	87.784	159.858	201.177	2'856.892
1998	918.549	593.441	54.748	124.300	250.175	325.525	4'161.714

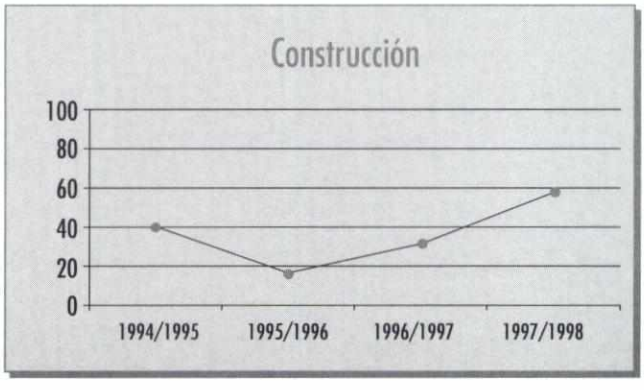
Fuente: IBOPE, Colombia

Crecimiento anual de la inversión publicitaria por sector, 1994-1998

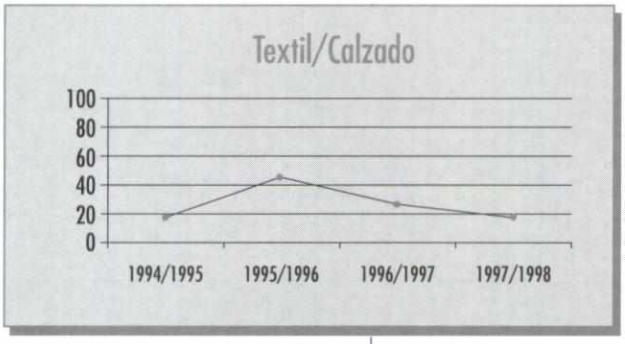


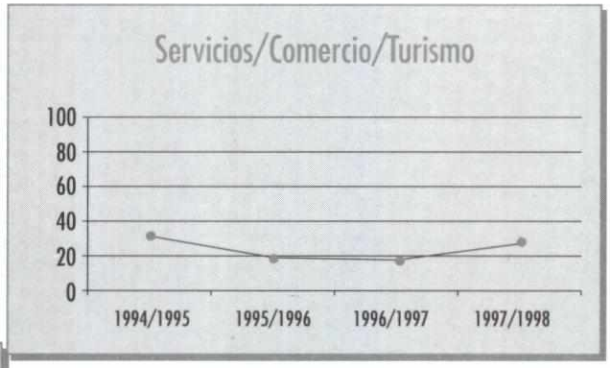


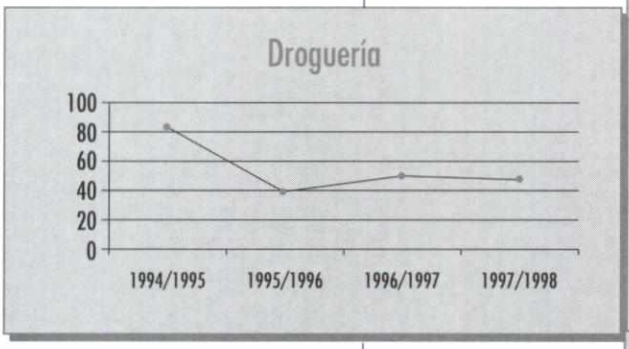


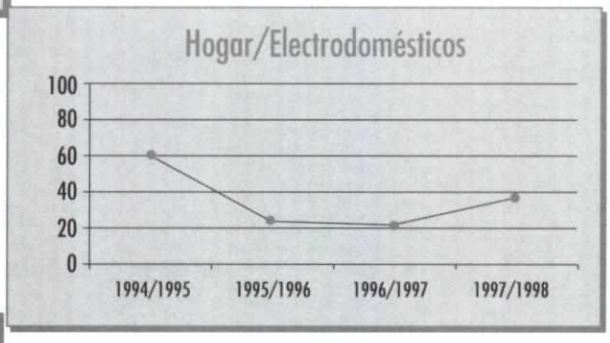


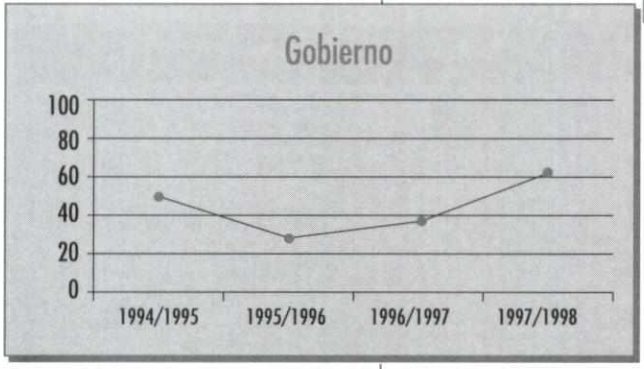
Fuente: IBOPE, Colombia



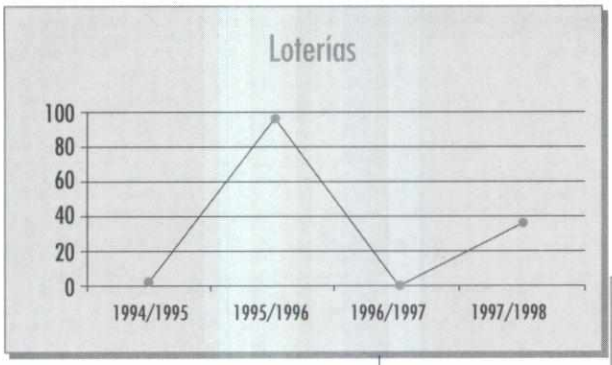


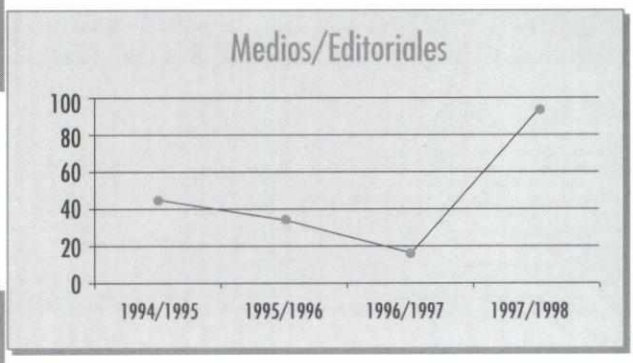


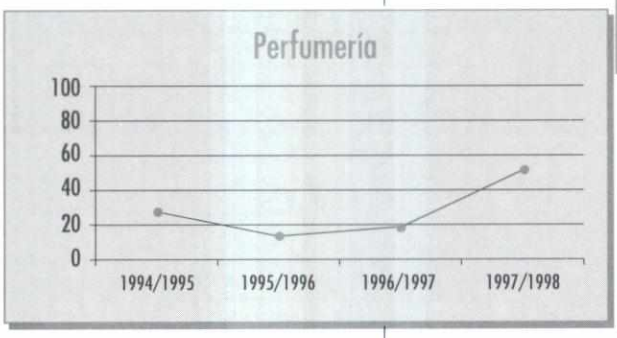


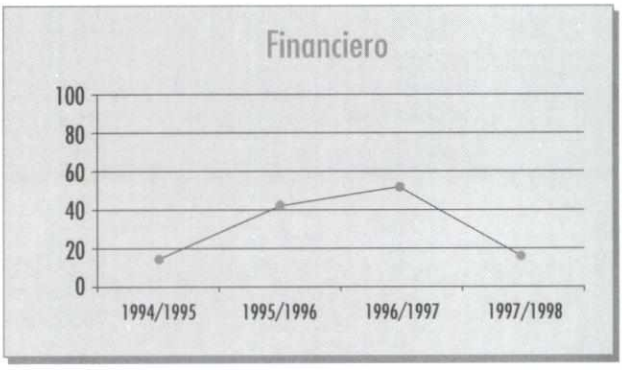


Fuente: IBOPE, Colombia









Fuente: IBOPE, Colombia

Inversión publicitaria por medios, 94-98

	T.V. Nacional	T.V. Regional	Radio	Prensa	Revistas	Total
1994	571.526	117.858	278.112	259.460	58.560	1'285.516
1995	902.337	205.135	293.567	302.699	77.091	1'780.829
1996	1'177.157	253.963	382.155	358.044	86.011	2'257.330
1997	1'473.833	311.366	539.038	420.471	109.911	2'854.619
1998	2'195.331	555.063	765.746	490.442	153.139	4'159.721

Fuente: IBOPE, Colombia

2.3.4. COLOMBIA CONTRIBUCIÓN DE LAS PYMES A LA ECONOMÍA NACIONAL

En Colombia, la importancia de las PYMES se puede dimensionar a partir de las siguientes cifras:

- Según datos estadísticos del IFI sobre las PYMES formalmente registradas, a abril de 1997, en total existen 407.235 unidades productivas; de las cuales 347.919 (85%) son microempresas, 50.976 (13%) son PYMES y 8.340 (2%) son gran empresa.

- Representan el 82,5% del total (7.663) de los establecimientos industriales.

- Generan el 48,7% del empleo industrial.

- Generan el 36,25% del valor agregado bruto industrial.

- Representan el 43,5% del consumo industrial.

- Participan con el 30% de las exportaciones menores.

En Colombia el 70% del empleo total lo concentran las PYMES y éstas pertenecen a manufactura, agroindustria, comercio, turismo, transporte, instituciones prestadoras de salud, empresas exportadoras, comercializadoras de carbón y empresas de servicios. En la manufactura se destacan con predominio de las PYMES: confecciones, artes gráficas, calzado, cuero y sus manufacturas.

Entre las desventajas competitivas de las PYMES se encuentra la inhabilidad para consecución de recursos económicos, el atraso tecnológico, el desarrollo de una curva de aprendizaje costosa, incapacidades para investigar y penetrar mercados, baja propensión a la asociatividad y un futuro incierto atado a una alta mortalidad.

Los estudios señalan que con frecuencia los fracasos se deben a falta de experiencia empresarial de los propietarios, capital insuficiente, la falta de organización contable y financiera, nula administración de inventarios, deficiente ubicación física de las instalaciones, obsolescencia de equipos y métodos de trabajo, alto conformismo derivado en muchos casos del simple ánimo de sub-

sistencia familiar, baja proyección estratégica, la actuación en mercados saturados, bajos niveles de calidad, la visión localista del negocio, su baja capacidad de exportación, desconocimiento de la importancia de agregar valor en términos de conocimiento y tecnología, y la poca integración a cadenas productivas.

Las empresas grandes a través de la cadena de valor logran acumular economías de escala dados los volúmenes que manejan, aunque, debe reconocerse, esta característica también se puede convertir en restricciones para asumir rápidamente cambios.

A partir de la encuesta realizada por la Corporación para la Investigación Socioeconómica y Tecnológica de Colombia, CINSET, en 1997, se manifiesta que la apertura ha afectado de manera distinta a las PYMES: un 24% de las mismas se ha recuperado de la crisis económica, especialmente en cuanto a producción y ventas; para el 21% la situación continúa siendo difícil. En cuanto al empleo, el 10% de las PYMES está aumentando el personal de nómina mientras que para el 20% se prevé recortes de personal. Los costos de producción han disminuido para el 235 de PYMES; mientras que para el 15% se tiene una expectativa de aumento. El 3% de empresarios aprovecha la capacidad instalada en un 80%; el 40%, la utiliza por encima del 60%; y un 46% utiliza su infraestructura por encima del 40%. La participación de las PYMES en el mercado de capitales es reducida.

En síntesis, se puntualiza en el documento anterior, "la apertura económica ha llevado a la crisis a un 11% de las PYMES del país, de acuerdo con diversas encuestas de opinión".

En un estudio realizado por Fedesarrollo en 1996, se plantea que, paradójicamente, a pesar del gran aporte de las PYMES al crecimiento económico del país, históricamente este sector ha sido prácticamente olvidado por el Estado colombiano. Cada vez que se han diseñado políticas tendientes a fortalecer y modernizar los diferentes sectores de la actividad económica nacional, han sido los grandes empresarios y los microempresarios quienes se han visto favorecidos a través de una amplia gama de subsidios, protección, líneas especiales de crédito, alivios tributarios, etc. Por el contrario, para la actividad económica de las PYMES no se han desarrollado programas integrales y específicos de apoyo. La política para el desarrollo y la modernización de las PYMES ha centrado sus pocos esfuerzos y recursos básicamente en la promoción de instrumentos crediticios y de prestación de

servicios financieros, sin atender las grandes deficiencias que en materia tecnológica y de mercadeo tienen estas empresas.

En 1994, con la puesta en marcha del Nuevo Plan de Desarrollo para Microempresas y PYMES, se incluyeron programas de servicios tecnológicos, de comercialización, de formación empresarial y centros de desarrollo productivo. La estrategia financiera se comenzó a desarrollar con los programas FINURBANO (para microempresas) y PROPYME, ambos del IFI, y en coordinación con Colciencias, el Ministerio de Desarrollo, el Fondo Nacional de Garantías y el BID, entre otras entidades.

De agosto de 1994 a diciembre de 1997, PROPYME canalizó créditos por un valor total de US$ 419 millones para 4.927 PYMES. Por su parte, FINURBANO destinó US$ 123 millones en crédito para 64.028 microempresas.

El Programa "Centros de Desarrollo Empresarial", promovido y financiado por el BID, ha establecido cinco centros empresariales en Bogotá, Antioquia, la costa atlántica, Santander y Valle del Cauca, con el fin de asistir a las PYMES en el proceso de identificación de sus problemas de gestión y desarrollo, e intermediar la demanda y oferta de servicios de asistencia técnica especializada para su solución. En su primer año, el programa ha interactuado con 1.173 PYMES de diferentes sectores.

2.4. PERSPECTIVAS INMEDIATAS DEL SECTOR EMPRESARIAL EN COLOMBIA

Del Documento CONPES 3020, de diciembre 18 de 1998, "Balance macroeconómico y perspectivas 1999", se extracta la siguiente información:

PRODUCTO INTERNO BRUTO

Las perspectivas de crecimiento de la economía colombiana para 1999 se encuentran condicionadas a la dimensión y los efectos producidos por el ajuste fiscal y las políticas públicas derivadas de éste. A pesar de que el crecimiento económico de 1998 es uno de los más bajos de esta década, y que la tasa de desempleo ha alcanzado los niveles históricos más altos, es factible esperar

una recuperación en 1999, apoyada en menores tasas de interés, mayor devaluación real y bajas presiones por parte de los desequilibrios internos y externos. Estos factores, junto con las reformas estructurales que tiendan hacia un mejor funcionamiento del mercado laboral, permitirán incentivar la demanda de trabajo y asegurar las condiciones para una mayor eficiencia en las capacidades de la oferta. De otra parte, la solución de los problemas financieros se encuentra respaldada por las medidas transitorias de la Emergencia Económica, que junto con una mayor capitalización del sector, han de permitir ajustes sostenibles para que en el largo plazo la economía colombiana alcance mayores niveles de crecimiento.

Distribución del PIB por ramas de actividad económica
1997

Rama de actividad	Porcentaje
Agricultura	7,19 %
Minería	5,45 %
Industria manufacturera	21,33 %
Electricidad, gas y agua	1,30 %
Construcción	3,62 %
Comercio, restaurantes y hoteles	13,75 %
Transporte	10,80 %
Establecimientos financieros	19,92 %
Servicios comunales, sociales y personales	16,63 %
TOTAL	**100 %**

Fuente : DANE, *Cuentas nacionales*

Tasas de crecimiento PIB por ramas de la actividad económica

Ramas de actividad	1997 pr	1998 py	1999 py
1. Agropecuario, silvicultura, pesca y caza	-0,7	1,5	2,1
2. Explotación de minas y canteras	4,4	8,6	8,2
3. Industria manufacturera	2,5	1,3	2,4
4. Electricidad, gas y agua	3,4	1,0	3,0
5. Construcción y obras públicas	-0,2	-7,3	-1,7
6. Comercio, restaurante y hoteles	3,0	1,7	2,3
7. Transporte, almacenamiento comunicaciones	5,1	3,2	4,3
8. Sector financiero	3,2	-2,2	2,5
9. Servicios comunales, sociales y personales	4,0	2,5	-1,0
Menos servicios bancarios imputados	3,9	-8,4	2,5
Subtotal valor agregado	2,5	1,6	2,4
Más derechos e impuestos sobre importaciones	11,6	5,0	-3,1
PRODUCTO INTERNO BRUTO	**3,1**	**1,8**	**2,0**

Fuente: DANE, DNP-UMACRO DMPM
Pr: Provisional Py: Proyección

La estimación del crecimiento real del PIB para 1998 es de 1,8%, cifra inferior a la proyectada a finales de 1997: 4,5%. Los sectores que más incidieron en la desaceleración de la actividad productiva fueron: la construcción (-7,3%), el financiero, la industria manufacturera y el sector agropecuario. El único sector que presentó un crecimiento sobresaliente fue el de minas y canteras, con 8,6%.

Las principales causas que explican este comportamiento son: la acumulación de desequilibrios fiscales y cambiarios durante los últimos años, que a lo largo de 1998 creó dudas sobre la estabilidad del escenario macroeconómico. La pérdida de confianza de los agentes, la cual se manifestó en presiones cambiarias y de tasa de interés. Y el alto nivel que alcanzaron estas últimas a lo largo del año, el cual golpeó el gasto privado y sectores específicos como el financiero y la industria manufacturera.

El crecimiento del PIB bajó sensiblemente a lo largo del año, al pasar de 5,7% en el primer trimestre de 1998 a 2,0% en el segundo y alcanzar un valor negativo estimado de 0,63% en el tercer trimestre.

INFLACIÓN

A pesar de un aumento en la tasa de inflación durante los primeros meses del año, el índice de precios al consumidor retomó una tendencia decreciente en la segunda mitad de 1998. El crecimiento acumulado para 1998 fue 16,7%.

Los grupos de bienes que contribuyeron en mayor medida a la reducción de la inflación son los bienes comercializables, y dentro de ellos los bienes agrícolas, que han experimentado una reducción considerable en los precios. Dentro de los bienes y servicios no comercializables, se destaca el buen comportamiento de alquileres y de servicios privados. Incrementos de precios por encima del promedio se registraron en educación, salud y servicios públicos.

Se espera que en 1999 continúe la tendencia descendente de la tasa anual de inflación. La meta es 15%, teniendo en cuenta la siguiente perspectiva:

- Se estima que la demanda interna se reduzca en términos reales en 1,6%, como resultado de una contracción en el consumo privado (-0,9%), el consumo público (-3,3%) y la inversión pública (-8%). La inversión en el sector privado mostrará una ligera recuperación con un aumento estimado de 1,8%.

- Las exportaciones serán la fuente de crecimiento, dado que se espera que aumenten en 7,3%. La caída prevista en las importaciones (4,5%) también será un elemento de reactivación del sector transable.

DESEMPLEO

Desde finales de 1994 se aprecia una tendencia creciente de la tasa de desempleo. 1998 cerró con 15,8%. Por encima del nivel promedio de la década (10,5%) y de la llamada Tasa Natural de Desempleo (TND) estimada para Colombia entre 10,5% y 11%.

Se han determinado como principales causas las siguientes:

- Friccionales (5% aproximadamente), asociadas con la pérdida de dinamismo de la economía:

a) Aumento de despidos por recesión
b) Disminución de las vacantes

- Estructurales (10% aproximadamente: TND)

a) Aumento de la Tasa Global de Participación. Incremento de la participación de mujeres y jóvenes
b) Cambios estructurales en la demanda laboral
c) Mayor demanda de mano de obra calificada
d) Incremento en los costos laborales

Aproximadamente diez puntos porcentuales de la tasa de desempleo son atribuibles a transformaciones estructurales de la economía en general y del mercado laboral en particular, fenómenos que se evidencian en una brecha entre las características de los oferentes y demandantes del mercado laboral. Debido a la necesidad de los sectores productivos de hacerse más competitivos y al abaratamiento de costos de capital, se produjo un fenómeno de sustitución de mano de obra por capital y, al mismo tiempo, de trabajadores menos calificados por más calificados. De otra parte, el hecho de que en los años recientes haya aumentado el costo de la mano de obra ha generado desempleo.

SECTOR EXTERNO

El desarrollo de la economía colombiana en los últimos 25 años ha mantenido un crecimiento sostenido, en comparación con los restantes países de América Latina (4,4% en el período 1970-1995). Los expertos argumentan que este crecimiento es indicio de estabilidad y muy buenas perspectivas para el siglo XXI, no obstante los accidentes y errores de los últimos años. El Producto Interno Bruto (PIB) se multiplicó por tres (pasó de 20.000 millones a 60.000 millones de dólares) y el ingreso *per capita* creció. Las exportaciones se vienen diversificando y ya no se depende solamente del café; otros productos como los textiles y los cueros, con un alto porcentaje de valor agregado, han ingresado al comercio exterior colombiano.

De otra parte, las importaciones vienen creciendo a un ritmo acelerado, resultado del proceso aperturista que ha incentivado los volúmenes de importación de materia prima y bienes de capital, requeridos por el sector productivo, lo que se refleja en una balanza deficitaria, como lo muestra la Tabla:

Balanza comercial (millones de dólares)
1990-1996

Año	Importaciones	Exportaciones	Balanza
1990	5.558	6.765	+1.207
1991	7.226	7.112	- 114
1992	10.636	6.900	+3.736
1993	12.910	5.900	+7.010
1994	16.900	8.461	+8.438
1995	13.860	10.129	-3.731
1996	13.675	10.574	-3.101

Fuente: *Revista Banco de la República* (octubre de 1996); *Boletín de Comercio Exterior* (DIAN, febrero de 1997)

Sin embargo, en el año de 1996 se produjo una fuerte tendencia a la revaluación del peso, lo cual trajo consigo una baja en el ritmo de crecimiento de las exportaciones, manteniendo el déficit de la balanza. Ingresaron al país divisas provenientes de las exportaciones de petróleo y reintegros de café acompañados de una tendencia alcista de la inversión extranjera, especialmente en el sector financiero, como es el caso de la entrada de bancos españoles asociados con bancos colombianos.

Desde 1993 la economía colombiana ha atravesado por una senda de desequilibrios macroeconómicos, los cuales se han manifestado en el balance externo. Las principales causas del deterioro reciente se asocian con los menores ingresos por exportaciones tradicionales derivados de la caída de los precios internacionales. Por ejemplo, para 1998 las perspectivas de crecimiento mundial del FMI eran de 4,3% en enero, y se redujeron a 2% en la revisión de septiembre. De igual forma, el llamado "Índice de los Precios de Productos Primarios de Exportación" de Colombia presentó una reducción acumulada de 30% al tercer trimestre del año.

En 1998, el déficit comercial de la balanza de pagos se ubicó alrededor de 6,4% del PIB, superior en casi US$ 352 millones al del año anterior, a causa del bajo crecimiento de las exportaciones no tradicionales (5,4%) y a la caída de 3% en las tradicionales. Este descenso se explica básicamente por la caída del café (15%) y del petróleo crudo y sus derivados (alrededor del 10%).

A octubre de 1998 las exportaciones no tradicionales (sin esmeralda ni oro) crecieron 5,5% (frente a 12.4% en el mismo lapso de 1997). Mientras que en el primer trimestre de 1998 crecieron en 24,2% (en dólares corrientes), en el segundo trimestre lo hicieron en 1,2%, y en el tercer trimestre cayeron 3,3%.

¿Qué les espera a las empresas colombianas en el futuro inmediato?

De acuerdo con lo planteado en la investigación mencionada más adelante del Centro Nacional de Consultoría, las empresas colombianas enfrentan para los próximos dos años un panorama que se puede resumir en los siguientes puntos:

- Lento crecimiento de la demanda interna
- Incremento de la competencia por la globalización
- Altas tasas de interés
- Escasez de crédito interno y externo
- Riesgos en el sector financiero
- Dificultades en las exportaciones a Venezuela y Brasil
- Colombia culmina un período de privatizaciones que seguramente redundará en oportunidades para las empresas vinculadas con los sectores en que se presentó este fenómeno
- La economía sigue abierta y se lograron reformas que permiten que siga siendo así
- Colombia está gestando un proceso de paz que de resultar exitoso cambiaría completamente las perspectivas de la economía colombiana

Un ambiente tan complicado puede ser la gran oportunidad para las empresas que sean capaces de mirar el futuro. Éste es el momento propicio para que se gesten las empresas del siglo XXI.

Finalmente, la situación actual es la maduración de un proceso de globalización que cuenta en Colombia con unos doce años, cuando el presidente Barco comprendió la necesidad de abrir la economía colombiana al mundo. Los resultados de las investigaciones, mencionados más adelante, son un reflejo claro de la presión ejercida por la globalización de la economía colombiana obligando a los empresarios a utilizar herramientas muy sofisticadas como el mercadeo. Constatar que en Colombia se hace mercadeo es una realidad que sólo puede estar motivada en la inserción de Colombia en los negocios universales.

CAPÍTULO III

MERCADEO EN COLOMBIA

3.1. GENERALIDADES

En enero de 1999, el Centro Nacional de Consultoría culminó un estudio contratado por el SENA, en el marco de la gestión desarrollada por la Mesa Sectorial de Mercadeo en la que éste participa, cuyo objetivo principal fue identificar, a partir de consultas a 87 empresas de todos los sectores y tamaños, las diferentes actividades de mercadeo que realizan las empresas del país; definir y describir las características y la naturaleza de las organizaciones que se conforman, así como identificar los responsables y las características que les permiten desarrollar tales actividades. Como objetivos específicos se plantearon:

- Conocer las tendencias del mercadeo en Colombia
- Identificar los resultados que brinda a las empresas hacer mercadeo en Colombia
- Conocer las actividades de mercadeo que hacen las empresas en Colombia, así como las características de tales actividades, quién las hace y cómo las hace
- Identificar los diferentes tipos de organizaciones que desarrolla la empresa colombiana para hacer mercadeo
- Conocer las principales responsabilidades, habilidades y conocimientos personales requeridos para desempeñar los cargos de mercadeo

La metodología utilizada para la investigación fue de tipo cualitativo; para ello se realizaron 87 entrevistas a profundidad, según una guía estándar previamente elaborada; en empresas de los siguientes sectores: servicios generales, sociales, transporte, financieros de comunicaciones y personales, industriales y agropecuarios.

Las empresas de todos los sectores mencionados, consideradas entre las cinco mil más grandes de Colombia, fueron clasificadas en tres tamaños reconocibles:

- Empresas grandes con ventas superiores a US$ 70 millones al año o más de 700 empleados

- Empresas medianas, con ventas entre US$ 20 y 70 millones o entre 200 y 700 empleados

- Empresas pequeñas con ventas inferiores a US$ 20 millones al año y menos de 200 empleados

Las entrevistas se aplicaron a los líderes del área de mercadeo o a quienes realizan esta actividad en el interior de las empresas. En algunas ocasiones la entrevista fue contestada por varias personas del área, de acuerdo con las características de las preguntas y de la institución.

El universo para la selección de las empresas consultadas se encuentra conformado por 4.529 empresas pertenecientes al grupo de las cinco mil más grandes de Colombia. De éstas 2.253 pertenecen al sector industrial, 1.448 al sector comercial, 665 al sector de servicios y 163 al sector agropecuario. Las cifras disponibles para la selección corresponden al año 97.

En el siguiente Cuadro se puede apreciar la representatividad de las empresas seleccionadas para el estudio (ver el Anexo "Lista de empresas entrevistadas").

UNIVERSO DE EMPRESAS POR SECTOR Y POR TAMAÑO

	Industria		Comercio		Servicios		Agropecuario		Total	
	Total	Muestra	Total	Muestra	Total	Muestra	Total	Muestra	Total	Muestra
Total	2,253	36	1,448	12	642	34	163	5	4,506	87
Grande	129	16	31	7	63	16	13	2	232	40
Mediano	233	17	135	3	88	7	19	1	475	28
Pequeño	1,891	3	1,282	2	491	11	131	2	3,799	19

	Industria		Comercio		Servicios		Agropecuario		Total	
	Total	Muestra	Total	Muestra	Total	Muestra	Total	Muestra	Total	Muestra
Total	50%	41,40%	32,10%	38,80%	14,30%	39,10%	3,60%	5,70%	100%	100%
Grande	5,70%	44,40%	2,10%	55%	9.80%	47,10%	7,90%	40%	5.10%	46%
Mediano	10,30%	47,20%	9,30%	25%	13,70%	20,60%	11,70%	20%	10,54%	32,20%
Pequeño	83,90%	8,30%	88,50%	20%	76,50%	32,40%	80,30%	40%	84,30%	21,80%

VENTAS DE 1997 En miles de millones de pesos

	Industria		Comercio		Servicios*		Agropecuario		Total	
	Total	Muestra	Total	Muestra	Total	Muestra	Total	Muestra	Total	Muestra
Total	39,893	3,831	21,356	2,819	19,654		4,286	253	85,189	87
Grande	20,851	3,175	8,715	2,675	9,709		1,744	202	41,019	40
Mediano	9,547	639	4,528	126	2,263		866	39	17,204	28
Pequeño	9,495	17	8,113	8	7,682		1,677	12	26,966	19

	Industria		Comercio		Servicios		Agropecuario		Total	
	Total	Muestra	Total	Muestra	Total	Muestra	Total	Muestra	Total	Muestra
Total	100%									
Grande	52,30%	44,40%	40,80%	50%	49,40%	47,10%	47,10%	40%	48,20%	16%
Mediano	23,90%	47,20%	21,20%	25%	11,50%	20,60%	20,60%	20%	20,20%	32,20%
Pequeño	23,80%	8,30%	38,00%	25%	39,10%	32,40%	32,40%	40%	31,60%	21,80%

*Los datos de ventas no incluyen el sector financiero

Fuente: Los datos sobre universo (columna "Total" en el Cuadro) de empresas fueron tomados de la revista *Dinero*, N° 65 (julio 21de 1998) por el Centro Nacional de Consultoria

Cabe resaltar que el estudio intentó seleccionar de cada sector empresas reconocidas por el entusiasmo con que enfrentan los duros momentos que vive la economía nacional y en ese sentido los resultados muestran cómo trabajan las empresas que quieren ser líderes de sus mercados. El 58% de las empresas entrevistadas observaron en el período reciente un crecimiento en ventas superior al del mercado en el que participan.

A continuación se presentan los resultados más reveladores del estudio en mención. En primer lugar se examinan los hallazgos generales y luego se presentan para cada uno de los nueve sectores objeto de la investigación.

En el siguiente cuadro se pueden apreciar algunas características de las empresas consultadas en el estudio y ciertas señales respecto de la importancia que dichas organizaciones dan al mercadeo:

ALGUNAS CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS CONSULTADAS

	TOT.	GRANDE	MEDIANA	PEQUEÑA
Total	87 Emprs.	48%	33%	19%
Industria		**41%**	**50%**	**9%**
Comercio		55%	18%	27%
Comunicaciones		**46%**	**36%**	**18%**
Servicios generales		50%		50%
Serv. financieros		**66%**	**17%**	**17%**
Serv. sociales		17%	33%	50%
Serv. personales		**34%**	**33%**	**33%**
Serv. transporte		33%		67%
Agropecuario		**40%**	**20%**	**40%**
SÍ	**44%**	**56%**	**33%**	**33%**
Primer nivel	**60%**	**82%**	**39%**	**50%**
Segundo nivel	40	18	61	50

ALGUNAS CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS CONSULTADAS

	TOT.	GRANDE	MEDIANA	PEQUEÑA
Crecimiento en ventas frente al del mercado en el que se participa				
Superior	58%	61%	46%	73%
Igual	38%	33%	54%	27%
Plan de mercadeo	81%	84%	73%	80%
Presupuesto mdeo.	85%	92%	81%	73%

	Plan mercadeo	Presupuesto
Industria	86%	94%
Comercio	80%	80%
Comunicaciones	82%	91%
Servicios generales	50%	75%
Serv. financieros	83%	100%
Serv. sociales	67%	50%
Serv. personales	100%	67%
Serv. transporte	100%	75%
Agropecuario	40%	60%

Importancia dada a las variables de mercadeo	TOT.	GRANDE	MEDIANA	PEQUEÑA
Producto	46%	55%	43%	27%
Serv. al cliente	45%	42%	42%	59%
Promoción	6%	3%	12%	7%
Publicidad	3%		3%	7%

	Producto	Promoc.	Public.	S. Cliente	Otro
Industria	51%	11%	6%	23%	9%
Comercio	60%	10%		20%	10%
Comunicaciones	41%	8%	17%	25%	9%
Servicios grles.				100%	
Serv. financieros	17%		33%	50%	
Serv. sociales	25%			75%	
Serv. personales				100%	
Serv. transporte				100%	
Agropecuario	80%			20%	

	TOT.	GRANDE	MEDIANA	PEQUEÑA
Interna (empresa)	24%	13%	26%	33%
Empresa externa	23%	18%	18%	33%
Ambas	41%	67%	37%	20%
No realiza	12%	2%	19%	14%

	Interna	Externa	Ambas	No realiza
Industria	25%	16%	53%	6%
Comercio	10%	50%	30%	10%
Comunicaciones	18%	46%	36%	
Servicios generales			50%	50%
Serv. financieros	17%	33%	50%	
Serv. sociales		17%	33%	50%
Serv. personales			67%	33%
Serv. transporte	75%		25%	
Agropecuario	20%		40%	40%

	TOT.	GRANDE	MEDIANA	PEQUEÑA
Interna	41%	41%	30%	60%
Externa	2%		4%	7%
Ambas	57%	59%	66%	33%

	Primer nivel	Segundo Nivel
Industria	66%	34%
Comercio	70%	30%
Comunicaciones	91%	9%
Servicios generales	25%	75%
Serv. financieros	100%	
Serv. sociales	17%	83%
Serv. personales	100%	
Serv. transporte		50%
Agropecuario	40%	60%

Sólo el 19% de las empresas incluidas en el estudio son pequeñas (según el criterio utilizado).

El 44% de las empresas entrevistadas pertenecen a grupos económicos. Del total de las pequeñas, el 33% tiene tal característica.

Sólo el 4% del total de empresas consultadas presentaron en el período reciente un crecimiento en ventas inferior al del mercado. En relación con el mercado en el que participan, crecieron en proporción igual o superior todas las PYMES entrevistadas y el 94% de las grandes consultadas en el estudio.

En la estructura jerárquica, en ningún caso el mercadeo está por debajo del segundo nivel; el 60% de las empresas consultadas lo ubica en el primer nivel; el 61% de las medianas, en el segundo nivel. De otra parte, el 81% del total manifestaron tener su respectivo plan de mercadeo (en las pequeñas, el 80%) y el 85% dijeron disponer del respectivo presupuesto.

Frente a lo anterior, es necesario precisar que del estudio no es posible sacar conclusiones respecto de la calidad de los planes y los presupuestos de mercadeo, en cuanto a la concepción de los mismos, su efectivo uso y seguimiento e integración con el plan corporativo. Sin embargo, sin pretender que se dispone de cálculos de correlación de gestión de mercadeo contra ventas, sí es válido recordar acá que todas las empresas seleccionadas presentan un crecimiento en ventas igual o superior al de sus respectivos mercados, por lo cual podemos intuir la utilidad de hacer un manejo intencional del mercadeo.

En general, para el total de las empresas y para cada tipo según tamaño, las dos principales variables de mercadeo son Producto y Servicio al Cliente. Llama la atención que ninguna de las empresas grandes consultadas manifestó dar importancia a la Publicidad y, de otra parte, sólo el 3% considera importante la Promoción.

Del total de empresas consultadas, el 46% coloca en primer lugar de importancia al Producto; el 45%, al Servicio al Cliente; el 6%, a la Promoción; y el restante 3% cree que lo más importante en la mezcla es la Publicidad.

El 75% del total de las empresas realiza el proceso de selección de personal sin recurrir a firmas especializadas. Asimismo, el 41% se encarga directamente de la capacitación de su personal; el 2% lo hace a través de terceros; y el 57% mediante las dos opciones.

No realizan investigación de mercados el 12% de las empresas entrevistadas; el 14% de las pequeñas; el 19% de las medianas y el 2% de las grandes.

En relación con la investigación de mercados, cabe preguntarse qué es lo que se entiende exactamente por ésta en las empresas consultadas, cuál es la calidad de las que se realizan y si los resultados se utilizan como insumo básico para la gestión de mercadeo. El estudio no permite extraer conclusiones al respecto.

La principal variable de mercadeo manejada por sector es:

- Industria: el 51% manifestó que su principal variable es el producto.

- Comercio: el 60% manifestó que su principal variable es el producto.
- Comunicaciones, el 41% manifestó que su principal variable es el producto.
- Servicios generales, personales y de transporte: todos señalaron que su principal variable es el servicio al cliente.
- Servicios financieros: el 50% manifestó que su principal variable es el servicio al cliente.
- Servicios sociales: el 75% manifestó que su principal variable es el servicio al cliente.
- Agropecuario: el 80% manifestó que su principal variable es el producto.

3.2. CONCEPTUALIZACIÓN DEL MERCADEO

En líneas generales, se entiende el mercadeo como la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes. Adicional a esta idea central, cada persona entrevistada tiene una definición propia de mercadeo. A pesar de los diferentes enfoques, se observan algunas tendencias generales comunes:

- Existe claridad en cuanto a la diferencia entre mercadeo y ventas y se hace énfasis en esta distinción. En el único sector donde la diferencia no es clara es en las empresas del sector comercial.
- La actividad de mercadeo se relaciona con la totalidad de las acciones de la empresa y se convierte poco a poco en un poderoso órgano asesor del direccionamiento estratégico de la empresa.
- En los casos de mayor desarrollo de la actividad, la estructura se vuelve matricial para precisamente apoyar a los diferentes centros de generación de utilidades de la empresa.
- La actividad de mercadeo tiene un toque muy personal que

permite que cada gerente deje una huella muy particular sobre lo que se hace y cómo se hace; esta huella está orientada por la formación personal del gerente, sus habilidades y su experiencia. En mercadeo es válida la frase de "aquí hacemos las cosas así". Tiene un sello personal.

- Se observa una profunda tendencia a relacionar mercadeo con servicio al cliente. Esto puede ser resultado del fraccionamiento y la segmentación de los mercados y de la alta competencia que ha obligado a las empresas a buscar estrategias de lealtad cada vez más agresivas.

3.3. MÉTODOS DE MERCADEO UTILIZADOS

El mercadeo en Colombia va desde una alta sofisticación, como es el caso del mercadeo utilizado por el sector de las comunicaciones, o de desarrollos organizacionales muy avanzados como los del sector de servicios personales, hasta la inactividad absoluta que se presenta en el mercadeo social, específicamente en los sectores de la salud y la educación. Uno de los sectores más disparejos es el sector comercial, que parte de dos percepciones de la realidad totalmente opuestas: el enfoque del producto y el del servicio al cliente, lo que los lleva a solucionar el reto de mercadeo de dos maneras totalmente diferentes: los primeros centrados en la compra y los segundos centrados en el proceso en el interior del punto de venta.

Modifica la percepción sobre mercadeo el tipo de competencia que se enfrenta, en la medida en que la lucha por el cliente es más dura, mayor es la necesidad de hacer mercadeo. Sectores como la salud y la educación en buena parte en manos del Gobierno no sienten todavía la necesidad de incursionar en el tema de manera agresiva. También es determinante a la hora de hacer mercadeo la posición dentro de un mercado con énfasis en una u otra variable de mercadeo. Sin embargo, no es posible establecer relaciones claras entre empresas cuando se clasifican por tamaño y por tipo de mercado; es mucha más clara la relación por tipo de sector al que pertenecen.

En general, contra todo lo que se podía pensar, la variable Precio tiene muy poco peso, en cambio las variables Producto y

Servicio al Cliente son cada vez más relevantes. Esto es síntoma de un mercadeo que madura rápidamente.

3.4. ORGANIZACIÓN DEL MERCADEO EN LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

Los desarrollos organizacionales son relativamente similares. Muy jerárquicos y lineales en su concepción de la toma de decisiones y de la cultura de las comunicaciones. Sin embargo, se presentan desarrollos organizacionales interesantes en algunos subsectores, específicamente en el de impresos. Existen organizaciones matriciales que se irrigan a lo largo de toda la empresa sin un centro jerárquico definido. También en el caso específico del sector turístico, se encontró que los hoteles manejan un concepto de cultura organizacional orientada al mercadeo muy interesante y evolucionado.

Cuando la organización es jerárquica y lineal se presentan dos formas de iniciarla: primero, con un vicepresidente o gerente de Mercadeo, que es la forma más usual, y segundo, con un vicepresidente o gerente comercial que asume las funciones de ventas y mercadeo.

La primera opción, el gerente de Mercadeo, se presenta en la medida en que la organización hace mercadeo. La segunda se presenta cuando el mercadeo no es la variable estratégica primordial, como es el caso claro de los transportes, sector donde la logística, por razón del objeto del negocio, es la tarea más importante.

El gerente de Producto es una realidad, prácticamente, en la totalidad de las organizaciones estudiadas. De acuerdo con la importancia del mercadeo, puede estar en el nivel de alta gerencia, como es el caso del sector de las comunicaciones, o en niveles tácticos, como en el caso de los servicios sociales.

El nivel II o táctico es el nivel más poblado, y es en el que se están realizando las acciones de mercadeo. La fuerza que tiene el mercadeo en la vida cotidiana de las empresas se puede observar claramente si vemos este nivel en su cantidad de cargos y en el número de las personas que lo conforman. En casos de sectores en los que el mercadeo es de gran importancia, como el de las

comunicaciones, el nivel de alta gerencia se encuentra poblado por cuatro cargos de alto nivel de preparación y de responsabilidad.

Finalmente, el nivel operativo se encuentra sorprendentemente vacío: en el estudio realizado por el Centro Nacional de Consultoría sólo nueve cargos se pudieron definir. Aparentemente, la operación del mercadeo se encuentra por fuera del área, y son las áreas de ejecución, las de la línea del frente, las que realizan las actividades de mercadeo en la organización. Mercadeo es un área asesora, que acompaña a las demás que realizan el negocio.

3.5. PERSONAS QUE TRABAJAN EN EL ÁREA

Las personas que trabajan en mercadeo en líneas generales son de alto nivel. En su gran mayoría son profesionales con especializaciones o con largas trayectorias en el medio, manejan *software* básico y especializados, hablan un segundo idioma, en la mayoría de los casos inglés. Es personal experto y calificado.

En general son personas activas, líderes, con gran facilidad de expresión, excelentes relacionistas públicos, proactivos, los motivan los retos y les gusta mucho su trabajo.

Dentro de la organización surgen dos perfiles fundamentales en lo que es el mercadeo en la empresa colombiana: el del gerente de Mercadeo y el del gerente de Producto. Estos dos cargos son el motor del mercadeo en Colombia.

También se pudo observar la poca presencia de cargos operativos. En general, la gente de mercadeo se desenvuelve en un nivel estratégico o táctico y muy poco en el operativo. La operatividad es posible encontrarla en el nivel de ventas, de logística o en general en las áreas que desarrollan el negocio en la vida cotidiana.

Por lo anterior, y por la repercusión de la actividad de las personas de mercadeo en la organización, se hace vital la capacitación y la formación de gente con cualidades muy especiales de liderazgo y de conocimientos específicos.

3.6. RAZONES POR LAS QUE SE HACE MERCADEO Y TIPOS DE RESULTADOS OBTENIDOS

El mercadeo, de manera general, busca los siguientes resultados, listados en orden de importancia:

- Posicionamiento de la marca: entendido como la posibilidad de implantar una idea sobre el producto o la empresa en la mente del consumidor.

- Planificación de la actividad integral de mercadeo: entendida como el esfuerzo permanente de coordinar y controlar las variables que permiten la conquista del mercado.

- Conocimiento del cliente, del entorno y del negocio en general: este resultado busca que la empresa se integre plenamente dentro de un entorno en el que participan los clientes, la empresa y los competidores.

- Desarrollo de nichos de mercado o de nuevas formas de competir: ante el fraccionamiento de los mercados y la exigencia, por parte de los clientes, de atenciones y productos cada vez más particulares, las empresas se ven en la necesidad de fragmentar también su propuesta al cliente haciéndola personal y única. El mercadeo es la herramienta que permite la identificación de estos nichos y el diseño de estrategias para conquistarlos y mantenerlos.

- Desarrollo de productos: la fragmentación de los mercados, el rápido cambio de las expectativas de los consumidores originado en la gran cantidad de información disponible y la alta competencia, están llevando a las empresas a desarrollar productos sobre medidas que atiendan las necesidades cambiantes de cada uno de sus clientes. En alguna forma se hace vigente la frase "si funciona es obsoleto" del americano D. Burrus.

- Apoyo a las unidades de negocio para una mejor comprensión del mercado y sus tendencias: Mercadeo es el ente de la organización encargado de acercar a las otras áreas de la misma al cliente, a sus necesidades y sus cambios. En una sociedad basada en la información y el conocimiento, la labor del área de Mercadeo se orienta a mantener informada a la orga-

nización sobre los cambios que se suceden en el mercado y en la sociedad.

- Diseño de políticas para las acciones de la mezcla de mercadeo: el mercadeo se encuentra bastante desarrollado a nivel táctico de acciones de mercadeo. Éstas surgen como un ataque o como una respuesta a las acciones de la competencia o a los cambios en las necesidades del consumidor. Estas acciones son la cotidianidad del área y se sofistica a partir de la experiencia. Es una labor de ensayo-error en la que se juega el buen sentido y la experiencia de las personas de mercadeo.

- Mejores ventas: Mercadeo es el encargado de desarrollar actividades que permitan al área de ventas lograr los resultados esperados. Resulta claro para la mayoría de los gerentes que la acción de Ventas sin un respaldo real del área de Mercadeo es incapaz de lograr los resultados esperados. Es imposible hacer ventas sin mercadeo.

- Motivación de personal: mercadeo y en especial el líder del mercadeo en la empresa, buscan la motivación permanente de los empleados a su cargo y en general de toda la organización para lograr niveles superiores de satisfacción de las necesidades de los clientes. El líder de mercadeo es el primero en trabajar por una cultura de efectividad, servicio y acercamiento al cliente.

3.7. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL MERCADEO EN COLOMBIA

Esta información la obtuvo el CNC entrevistando telefónicamente a los gerentes de Mercadeo de las siguientes doce empresas: Celumóvil, Satena, Organización Germán Morales e Hijos, Schering Plough, Conalvidrios, Ramo, revista *Semana*, Alkosto, Unisys, Orbitel, Caracol Radio y Wella. Adicionalmente, se entrevistó al doctor Jaime Oliver, director de la Especialización en Gerencia de Mercadeo de la Universidad del Rosario, y al doctor Carlos Lozano, profesor de Mercados de la Universidad de los Andes.

Se relacionan a continuación las fortalezas y debilidades en orden de importancia. Como se aprecia, parecen contradictorias;

sin embargo, la explicación es que simplemente se enuncian de manera agregada los diversos planteamientos hechos por las doce empresas consultadas, los cuales permiten afirmar, una vez más, que no hay convergencia respecto de las percepciones que se tienen del mercadeo (depende de la experiencia en cada organización), ni un estándar en el grado de desarrollo alcanzado y el manejo dado por nuestras empresas en la gestión de mercadeo, ni en el interior de los sectores ni por tamaño, como se deduce en todo el estudio.

FORTALEZAS

- La capacidad creativa de la gente, que permite maximizar recursos que son siempre escasos.
- La gente de mercadeo tiene la disciplina y el entusiasmo para adquirir los conocimientos necesarios sobre los productos, tecnologías y estrategias de mercadeo de las empresas.
- La gente de mercadeo tiene facilidad para las relaciones públicas.
- La gente del área de mercadeo ha ganado espacios importantes y credibilidad; tienen capacidad de influenciar en las empresas en el ámbito estratégico.
- La gente de mercadeo es gente con liderazgo dentro de las empresas.
- La gente de mercadeo es gente con espíritu competitivo. Les gusta destacarse.
- El mercadeo es una herramienta conocida y confiable.
- El área de Mercadeo tiene la formación necesaria para el diseño de productos ajustados a las necesidades del cliente.
- El área de Mercadeo es el motor que mueve toda la compañía.
- El área de Mercadeo ha desarrollado estrategias para el permanente contacto con el cliente. "Es la voz del cliente, recibe la información y la despliega a toda la organización".

DEBILIDADES

- Con frecuencia en las áreas de Mercadeo de las empresas se presenta desconocimiento y poco rigor en la aplicación de las metodologías para recoger o tomar información proveniente de los clientes. Esto genera en el interior de las organizaciones desconfianza en los datos que produce el área de Mercadeo y disminución en los esfuerzos y recursos para realizar investigación de mercados.

- La gente de mercadeo no se preocupa por actualizarse, "no nos ponemos al día", "somos reactivos, no proactivos", "esperamos que la competencia actúe y nos toman mucha ventaja".

- Se presenta un gran vacío en temas de presupuesto y análisis financiero, fundamentales para un mercadeo exitoso.

- Se evidencia en las personas que trabajan en mercadeo "dificultades para interpretar cifras, no se manejan con profundidad".

- Los conocimientos en estadística, tanto desde el punto de vista de metodologías como el de las técnicas y programas disponibles, son escasos. "Nos limitamos al promedio, no sabemos hacer nada más".

- Con alguna frecuencia, se descuidan las actividades de investigación sobre las necesidades del cliente, vitales en el proceso.

- "Tenemos un pensamiento parroquial": hay desconocimiento de los mercados externos. "Se limitan a lo que saben hacer y punto": no se investiga, no se introducen ideas innovadoras ni se buscan mercados nuevos.

- "Notamos con frecuencia que nuestra gente se va convirtiendo en 'gente de escritorio', no tienen la disciplina para hacer trabajo de campo y para reconocer las percepciones del cliente".

- Las personas del área de Mercadeo, en algunas ocasiones, tienen más experiencia en ventas que en la actividad misma del mercadeo.

- La gente de mercadeo tiene carencias en conocimientos y técnicas de control y seguimiento de procesos.

- Hay desconocimiento de técnicas administrativas y de gestión (manejo de grupos, manejo de reuniones, manejo del recurso humano, negociación, liderazgo, etc.).

- No se conocen o no se consultan fuentes de información secundaria sobre los mercados, y cuando se tiene acceso a ella no hay la formación suficiente para interpretarla y canalizarla de manera efectiva.

- Poca efectividad de las actividades programadas: no se respetan los cronogramas de trabajo, se aplazan las acciones, se pierde tiempo muy valioso.

- La gente de Mercadeo tiene la tendencia a "aislarse" de las otras áreas de la organización. Ello ocasiona, en el sector industrial por ejemplo, desconocimiento de los alcances y limitaciones del área de Producción. Como consecuencia de esto, se presenta una escisión entre estas dos actividades, que por definición deben trabajar en forma coordinada.

- Se cae mucho en el trabajo del "día a día" y se abandona el pensamiento estratégico. No se evoluciona ni se visualiza el futuro.

- La gente de Mercadeo no tiene los conocimientos jurídicos básicos en los temas relacionados con la empresa y con el negocio.

- Los departamentos de Mercadeo no transmiten con la debida rapidez y claridad la información que requiere el resto de la organización. Ello genera desfases en las actividades de las distintas áreas e interpretaciones diversas de la misma información.

3.8. PERSPECTIVAS DEL MERCADEO EN COLOMBIA

"Periódico político, literario, noticioso e industrial. Se publica en Medellín, Colombia, todos los martes y viernes. La suscripción por serie de ocho números vale dos centavos y medio el día de su emisión y doble en lo sucesivo".

Esta fue la presentación inicial que los dueños del periódico *El Espectador* diseñaron en 1887, año de la fundación del periódico. Contenía en esencia todos los elementos del mercadeo moderno: el concepto o descripción del producto, el sistema de compra, el precio y la promoción de lanzamiento. El ejemplo anterior ilustra la existencia del mercadeo en Colombia desde hace por lo menos 111 años.

Esta forma de hacer mercadeo corresponde a lo que podríamos llamar "la actitud comercial" natural del hombre, que en Colombia a lo largo de los años se ha identificado especialmente con el habitante de la región *paisa*.

En el transcurso de este siglo, la denominada "actitud comercial" se ha desarrollado e ido enmarcando en un cuerpo coherente de ideas, la mayoría de ellas procedentes de países desarrollados, que permiten realizar hoy, en vísperas del siglo XXI, la actividad de mercadeo de una manera intencional, planeada y gerencial.

Este final de siglo, como se ha señalado antes, presenta a los ojos del observador tres características relevantes:

- La aceleración impredecible del cambio, originada en los recientes desarrollos de la tecnología en comunicaciones, que ha logrado en la sociedad un impacto tan asombroso como el que en su momento tuvo la creación de la imprenta en el siglo XIV.

- Una evidente globalización del pensamiento y de la gestión empresarial que nos obliga a pertenecer a mercados e ideas de carácter universal.

- Finalmente, el individuo, entendido con justicia como fundamento de la sociedad y unidad básica del cambio. Un individuo que responde frente a su propia conciencia y no a órdenes o filosofías de partido o de grupos; un hombre creativo,

con capacidad y criterio para decidir, consciente de su capacidad de afectar el entorno y de aprender de él; un hombre consciente de la posibilidad que tiene para decidir.

Estas tres características de los tiempos actuales obligan a las organizaciones a desarrollar sistemas de trabajo que les permitan sobrevivir y ser exitosos en el panorama que se ha generado.

Las situaciones anteriores han producido dos hechos fundamentales desde el punto de vista de mercadeo:

- La fragmentación de los mercados
- La aparición de todo tipo de alternativas para solucionar las mismas necesidades, es decir, un incremento dramático en el nivel de competencia

La comprensión de lo anterior ha llevado a buena parte de las empresas colombianas a introducir el mercadeo como una herramienta gerencial de alto rendimiento, para conquistar los mercados y sobrevivir, especialmente en los más difíciles.

De la investigación realizada por el CNC, queda claro que en la medida en que se tocan mercados muy competidos la importancia de la actividad de mercadeo se hace mayor y su concepción y gestión en las empresas más importante a la hora de tomar decisiones.

La importancia creciente del mercadeo está cambiando la concepción de rentabilidad y de estrategia en las empresas. En el primer caso, la rentabilidad, se están planteando coordenadas de tiempo mas largas, adecuadas a la comprensión y conquista de los mercados. En la segunda, la estrategia, se trabaja en términos de aumentar la capacidad de cambio; se está planeando sobre la acción, es decir, se le está dando gran importancia a lo táctico, lo que imprime un ritmo muy acelerado a la gestión de la empresa. Lo anterior obliga al mercadeo a fundamentar sus decisiones en un cuidadoso análisis de los cambios del entorno y del cliente y en un juicioso y permanente análisis financiero, única garantía de acciones con un buen final.

Particularmente, en la comercialización, los hipermercados son una oportunidad para las personas formadas en mercadeo en los próximos dos años. El

comercio en Colombia cambiará porque los productores, los distribuidores y los grandes supermercados deberán adoptar estrategias en la lucha por el mercado.

El sueco Henrik Salen, asesor de almacenes de cadena e hipermercados internacionales, afirma que este fenómeno se producirá en Colombia, puesto que en la actualidad es el mercado más atractivo en América Latina, el que mayor número de tiendas tiene por habitante, el de más alto potencial de consumidores y porque todavía no ha recibido a las grandes cadenas líderes en el campo de la distribución. Igualmente han aparecido los gigantes llamados Makro, de los Países Bajos, Continente y Carrefour, de Francia, y Wal Mart, de Estados Unidos, Home Depot y Toys R'us, los cuales desencadenarán una auténtica revolución comercial en Colombia.

Salen sostiene que "La entrada de estas grandes cadenas provocará en la industria y en el comercio, como lo ha hecho en otros países, múltiples oportunidades y amenazas, cambios sustanciales en la manera de vender y hacer mercadeo"; por lo que será necesario que las empresas locales acepten esta nueva realidad y se preparen intensamente para este reto. Estos hipermercados han revolucionando el método de comercialización en el mundo.

Este experto internacional prevé que en Colombia se originará una guerra de canales de distribución y de precios, una competencia más grande y nuevas fórmulas comerciales. Lo cual exige a los supermercados nacionales innovar y convertir sus negocios en un atractivo y en un espectáculo para el cliente, así como fusionarse para constituir grandes compañías de distribución.

En Colombia, a partir de lo observado en la investigación del CNC, se puede afirmar que el mercadeo se comporta como un arte, sujeto, por supuesto, a reglas y principios de aceptación universal pero practicado en la vida cotidiana siempre con un sello y un estilo personal, que lo hacen muy creativo, inconfundible y diferenciado. Ésta es una tendencia que debe permanecer y acentuarse.

3.9. CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL LÍDER DEL MERCADEO EN LA EMPRESA COLOMBIANA

El gerente de Mercadeo es una persona que trabaja al nivel de estrategia, concentrando sus esfuerzos en el diseño y ejecución del plan y del presupuesto de mercadeo, en temas relacionados con la penetración y definición de nuevos mercados y en estrategias para consolidar la lealtad del cliente.

Para lograr los objetivos mencionados, la mayoría de los sectores de la economía hacen énfasis en la necesidad de conocer exhaustivamente al cliente y al mercado, convirtiendo la investigación, bien sea interna o externa, en una de las actividades claves del área de Mercadeo.

Su actividad de gestión se concentra en actividades como la publicidad, que requiere mucha atención; el desarrollo de productos, que incluye temas como el ciclo de vida de los mismos; y el diseño e implementación de actividades de servicio al cliente.

El gerente de Mercadeo también tiene a su cargo actividades puramente administrativas relacionadas con su grupo de trabajo, que incluyen el diseño y seguimiento de índices de gestión, la motivación al personal, el trabajo en equipo y temas más complejos y de largo plazo como lograr que "la organización piense desde el punto de vista del mercadeo".

Para lograrlo el gerente de Mercadeo es un profesional en ciencias como la administración o la ingeniería con especialización en mercados, debe hablar, leer y escribir en inglés, conocer *software* básico y navegar con facilidad en Internet.

Como su misión es estratégica, su mente debe serlo para entender el entorno y anticiparse correctamente al futuro; es visionario. Tiene buenas relaciones públicas, y su capacidad de investigar le permite ser intuitivo y decidir con gran facilidad y rapidez. Le gustan los números y las finanzas, y a diferencia de los financieros es muy creativo, con la mente abierta a cualquier cambio o innovación que le permita liderar el mercado. Arma grupos sólidos de trabajo, gracias a sus habilidades para hacer empatía y vender ideas y tiene capacidad de logro como administrador; el gerente de Mercadeo es una persona de resultados, de éxito.

3.10. EL GERENTE DE PRODUCTO, UNA PIEZA CLAVE EN EL MERCADEO

La mayoría de los gerentes de Mercadeo coinciden en afirmar que esta actividad planeada de manera rigurosa e intencional es nueva en Colombia. Probablemente las primeras compañías que realizaron mercadeo con las características mencionadas fueron las grandes multinacionales de consumo masivo, que introdujeron en el país el concepto de gerente de Producto.

El gerente de Producto es el cargo que personifica el trabajo de mercadeo en las organizaciones. En su actividad diaria maneja una atractiva mezcla de pensamiento estratégico y acción; es la persona que realiza todas las labores que facilitan que el mercadeo sea una realidad en la vida cotidiana de la organización.

El gerente de Producto tiene mente estratégica, puesto que es quien propone para primer debate las ideas para realizar el mercadeo de los productos que maneja; debe por lo tanto pensar de manera integral atendiendo todos los frentes de la mezcla y generar planes de corto y largo plazos que permitan el éxito de su producto en el mercado.

De otra parte, tiene una intensa actividad cotidiana de contratación, negociación, supervisión, manejo de medios, capacitación de personal de ventas y relaciones públicas, análisis de la competencia, información estadística sobre el desempeño de las acciones en curso e informes de ventas. Maneja todo un universo de actividades conducentes a realizar un buen mercadeo con su producto.

Su perfil profesional es el más exigente de todos los del área de Mercadeo: administración o ingeniería con especialización en mercados, hablar, leer y escribir en inglés, manejar varios tipos de *software* incluyendo el especializado; conocer el producto y la compañía mejor que nadie en la organización, saber de publicidad y de medios masivos tanto en la parte creativa como técnica; en fin, todo un gladiador del mercadeo. Por eso debe ser creativo, innovador arriesgado, con muy buenas relaciones públicas, que debe resaltar no sólo con los clientes externos y los proveedores de la compañía sino también con sus compañeros de trabajo en toda la organización. Debe tener habilidad numérica y conocimientos sólidos de finanzas y estadística, capacidad de comunicación y habilidad para hablar en público. En él confluyen habi-

lidades como creatividad y capacidad de análisis, capacidad para manejar detalles y al mismo tiempo tener una visión global de su negocio.

El gerente de Producto, una invención traída por las grandes multinacionales, ya tiene su propio espacio en el mercadeo en Colombia, responsable de la buena ejecución de la actividad. Pieza clave en el mercadeo.

3.11. TECNOLOGÍA

Frente a este tema, es preciso resaltar que el mercadeo, por ser una estrategia de gestión empresarial, en esencia es una tecnología blanda. Por ello, toda acción encaminada a mejorar la competitividad de la organización a través de la optimización de su gestión de mercadeo, también es desarrollo tecnológico. De otra parte, dado que uno de los principales insumos para la labor de mercadeo es la información, podemos afirmar que los *softwares* para procesamiento de datos y para intercomunicación se constituyen en uno de los factores claves de éxito en la gestión de mercadeo, especialmente para las labores vitales de atención a clientes, monitoreo y seguimiento. Así, tal vez la única tecnología dura requerida son los equipos de *hardware* a través de los cuales aquéllos pueden operar.

Desde el punto de vista de tecnología, las empresas colombianas incluidas en el estudio están desarrollando sus propias bases de datos, utilizando para ello paquetes de *software* reconocidos internacionalmente como Dbase, Foxpro y Acces. De otra parte, es necesario que las personas relacionadas con mercadeo manejen paquetes estadísticos como SPSS y todas las aplicaciones de Excell. En opinión de todos los gerentes consultados, es evidente la debilidad de las personas de mercadeo en estos temas.

3.12. INTERNACIONALIZACIÓN

El mercadeo es una realidad universal en un mercado universal. Comprender esto ha llevado a algunas empresas a desarrollar estructuras de mercadeo sofisticadas y complejas; sin embargo, no se observa en ninguno de los casos estudiados por el Centro Nacional de Consultoría la conformación de oficinas internacionales en el área de Mercadeo que busquen este tipo de negocios. Esta labor se encuentra, en los casos en que existe, como en los exportadores del sector agropecuario, en manos de la Gerencia General. Esta realidad forma parte de lo expresado por los gerentes como "pensamiento parroquial", cultura que el mercadeo debe ayudar a cambiar para poder insertar las empresas colombianas en la economía mundial. A pesar de ser Colombia un país atractivo para la inversión extranjera, no existe en el estudio evidencia de un liderazgo regional, no se encontró ningún caso en el que el gerente de Colombia sea el de alguna región de América. Hacia el futuro, éste debe ser uno de los propósitos de la empresa colombiana por las facilidades que presenta Colombia para ser un punto de encuentro internacional.

Sólo empresas que entiendan el mercadeo como una gestión intencional, permanente y científica pueden sobrevivir en mercados cada vez más globalizados y competidos.

3.13. MERCADEO EN EL SECTOR INDUSTRIAL

3.13.1. EMPRESAS ESTUDIADAS

Se incluyeron los subsectores de alimentos, de bebidas, editorial, de maquinaria y equipo, de muebles, de plásticos, de construcción, de papel, de químicos, de textiles, de vehículos y de vidrio.

El universo escogido está compuesto por 2.253 empresas, de las cuales participaron en la investigación las 36 siguientes: Alba Química, Alpina, Andercol, Baterías Mac, Bavaria, Carboquímica, Coltejer, Comestibles Margarita, Conalvidrios, Constructora Colmena, Corona, Cuzesar, Estra, Fivres, Gabriel de Colombia, Haceb, Icollantas, Imusa, Jeans & Jacquets, Johnson & Johnson, Laboratorios Biogen de Colombia, Ladrillera Santafé, Leonisa, Merck de Colombia, Nacional de Chocolates, Pizano, Printer Colombia, Propilco, Ramo, Reckitt Colmans, Schering Plough, Totto, Vanyplas, Vestimundo, Vogue y Wella.

En su totalidad, son empresas reconocidas por el público en general y muchas de ellas con acciones de mercadeo como publicidad. Todas dieron utilidades en el año 97 y se pueden considerar líderes de sus mercados.

3.13.2. PRINCIPALES TENDENCIAS OBSERVADAS

Existe una clara división entre mercadeo y ventas. El sector industrial practica un mercadeo ortodoxo, tradicional e influenciado por las grandes marcas multinacionales; está muy centrado en la figura del gerente de Producto. Trata de buscar equilibrio en la mezcla de mercadeo; sin embargo reconoce que se debe hacer un énfasis especial en el diseño y desarrollo de productos, así como grandes esfuerzos en las variables de Publicidad y especialmente de Diseño de Canales de Distribución.

El mercadeo en el sector industrial está superando una carrera loca de promociones basadas en el precio que les redujo los márgenes en tiempos recientes; esto les permitió sin embargo mejorar su productividad y hoy en día pueden hacer promociones sin afectar sustancialmente sus márgenes de utilidad.

El personal del área de Mercadeo en el sector industrial es uno de los mejor calificados. Es muy ilustrativo el caso de las empresas multinacionales, verdaderas escuelas de mercadeo, con

personal altamente especializado y que en la mayoría de los casos maneja dos idiomas.

En casos como los subsectores cerveceros y de gaseosas, el canal de distribución es la variable más importante. Llama la atención que a pesar de los gigantescos presupuestos de publicidad que se manejan, ninguna compañía considera esta variable como la más importante en la mezcla de mercadeo utilizada.

De otra parte, se observa una fuerte tendencia a convertir el mercadeo de productos en mercadeo de servicios, como una de las direcciones claves del área en el sector industrial. Los gerentes han visto la necesidad de involucrar el servicio como un fuerte valor agregado dentro de los beneficios de sus productos.

Todas las empresas del sector industrial cuentan con plan y presupuesto de mercadeo, aprobados por la junta directiva, pero propuestos y liderados por el área. En general, las empresas del sector industrial son conscientes de la necesidad de hacer mercadeo para lograr el liderazgo en sus respectivos mercados.

3.13.3. RAZONES POR LAS QUE SE HACE MERCADEO Y RESULTADOS OBTENIDOS

Se mencionan como principales resultados los siguientes, en orden de importancia:

- El reconocimiento de la marca
- La definición de nichos del mercado
- La satisfacción del cliente
- El control y la auditoría de los servicios
- El incremento en las ventas
- El desarrollo de canales adecuados de distribución
- El desarrollo de productos exitosos
- El desarrollo en el interior de las empresas de estrategias innovadoras

- La fidelidad de los consumidores
- El desarrollo de la calidad ajustada a las necesidades y expectativas de los clientes y no a las de la planta de producción
- La administración de marcas

3.13.4. ACTIVIDADES DE MERCADEO QUE SE REALIZAN

Investigación de mercados. En el sector industrial existe un gran interés por hacer investigación de mercados. Casi la totalidad de las empresas consultadas informaron que realizan esta actividad. La excepción la constituye el sector químico, que principalmente dedica sus esfuerzos al desarrollo de productos.

Para la realización de la investigación de mercados, el sector industrial utiliza dos modalidades: la contratación de agencias externas especializadas en esta actividad y la investigación interna; la segunda se realiza con personal propio y principalmente se dedica al seguimiento y control del desempeño de los productos y a la evaluación de las estrategias de mercadeo y "*merchandising*".

La investigación en su totalidad es responsabilidad de la alta dirección de las empresas, que a su vez se apoya en un especialista interno o en los denominados "gerentes de Producto", que hacen aportes en el diseño de la investigación y en el seguimiento a las agencias de investigación contratadas en caso de que se use esta modalidad.

Desarrollo de productos. El desarrollo de productos se encuentra relacionado directamente con la capacidad de investigar. Las empresas que no investigan entienden el desarrollo de productos como una responsabilidad del área de Producción o del laboratorio y en estos casos está en cabeza de la Gerencia General o de Producción.

Cuando la compañía hace investigación, el desarrollo de productos es responsabilidad de Mercadeo con el apoyo de los gerentes de Producto. Para desarrollar productos se tienen en cuenta principalmente cuatro fuentes de ideas:

- El consumidor

- La competencia
- La fuerza de ventas
- En el caso de las multinacionales, la casa matriz

En las empresas que fundamentan su mercadeo en el desarrollo y desempeño de los productos, el Departamento de Diseño de Productos depende directamente de la Presidencia y desarrolla actividades muy sofisticadas como viajar a conocer productos de sus categorías en ferias internacionales.

Administración de marcas. Cuando la empresa cuenta con una sola marca, la responsabilidad de ella se asocia con la de la imagen corporativa y depende de la Presidencia o Gerencia General.

En general, las empresas industriales tienen conciencia de trabajar diferentes marcas de acuerdo con los segmentos, *target* o nichos del mercado. Para desarrollar este concepto, se han creado las gerencias de producto, que tienen la obligación de crear, implementar y desarrollar acciones de mercadeo relacionadas con el producto que tienen bajo su responsabilidad y que en muchas ocasiones compiten con productos de la propia empresa, en lo que se conoce como "extensiones de línea". Normalmente estas gerencias de producto no tienen una relación directa con la fuerza de ventas.

Administración de ventas. Hay una clara tendencia en el área industrial a separar la Administración o Gerencia de Ventas de la Administración o Gerencia de Mercadeo. Cuando se unen, se identifican con el nombre de Gerencia o Vicepresidencia Comercial.

La Gerencia de Ventas usualmente está orientada a motivar y lograr la máxima eficiencia de la fuerza de ventas y a desarrollar indicadores de información. Los presupuestos de ventas en la mayoría de los casos son fijados en conjunto por las gerencias de ventas y de mercadeo y aunque la responsabilidad directa es de las primeras, también mide a Mercadeo.

Las gerencias de ventas están organizadas por regiones geográficas, y en la mayoría de las empresas se encuentran también los denominados "departamentos de clientes especiales".

Comunicación publicitaria y promocional. Es relevante mencionar que en ninguno de los casos observados en el sector industrial la variable Publicidad es considerada la más importante, a pesar de la gran cantidad de presupuesto que se invierte en ella. Normalmente comparada con las demás, se la ubica en tercero o cuarto lugar de importancia. La publicidad es responsabilidad directa de la Gerencia de Mercadeo, pero, en la medida en que esta actividad crece, se desarrollan en el interior de las empresas departamentos de publicidad e incluso de medios.

La publicidad siempre se hace con el apoyo de una agencia externa. Cuando intervienen medios masivos, se homologa con el manejo de la imagen corporativa y la Presidencia participa directamente en las decisiones relacionadas con ella.

Logística y distribución. Con muy pocas excepciones que requieren un manejo muy especial de su producto, la logística y la distribución en el sector industrial nunca dependen del área comercial o de Mercadeo. Se encuentra normalmente adscrita a la división administrativa o la de Producción. De acuerdo con el énfasis de la actividad, se denomina de distintas maneras: Logística, Transporte, Despachos o Bodega. El canal de distribución lo diseñan Mercadeo y Ventas pero es administrado por Logística.

Merchandising. Considera fundamentalmente cuatro áreas de trabajo:

- Material P. O. P.
- Manejo de mercaderistas
- Manejo de punto de venta
- Manejo de exhibiciones especiales o ferias

Esta actividad de mercadeo presenta diferentes niveles de desarrollo: desde ser considerada como un simple apoyo a Ventas hasta ser considerada como la columna vertebral del plan de mercadeo.

Los responsables de estas áreas se encuentran a lo largo de toda la organización comercial. El material P. O. P. depende de Mercadeo; las mercaderistas y el punto de venta, del área de Ven-

tas; y en los casos de ferias o exhibiciones especiales, se constituye un área independiente para esa función específica.

En algunas ocasiones, especialmente en las empresas más grandes en las que el *merchandising* es muy importante, cuenta con plan y presupuesto propio.

Servicio al cliente. En la mayoría de los casos, el servicio al cliente está relacionado con aseguramiento de la calidad y por ello pertenece al área de Producción. En niveles un poco más avanzados, depende del área comercial e intenta desarrollar una comunicación con el cliente. Sin embargo, a pesar de este cambio, sigue manejando los conceptos de calidad del área de Producción.

Sólo en uno de los casos observados, el servicio al cliente es considerado como una filosofía o una cultura de la organización. Normalmente se relaciona con líneas de comunicación 9800 o con páginas Web.

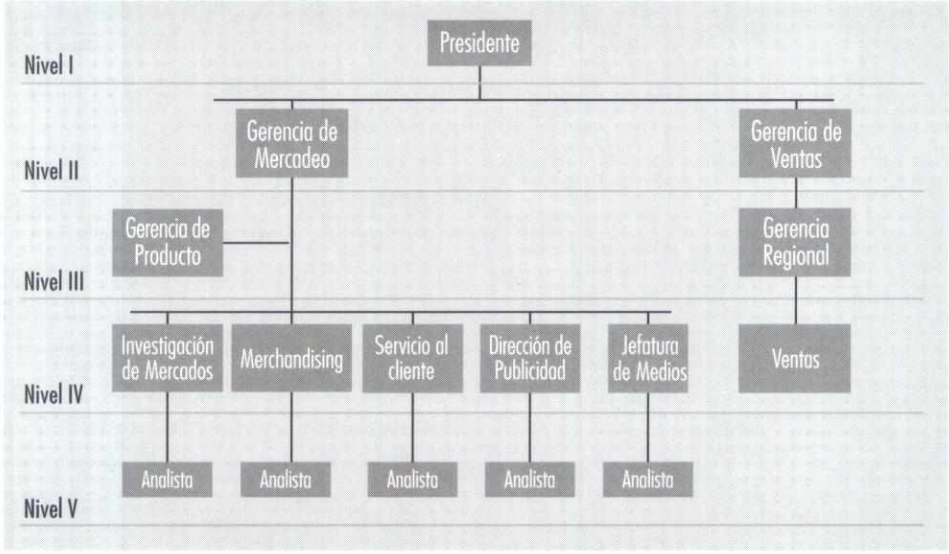
Administración de producto, capacitación. La administración de producto se encuentra muy asociada con la labor de capacitación. Pese a ser ésta responsabilidad de todas las áreas de la empresa, están más directamente relacionadas con ella, según el énfasis de la compañía, las áreas de Mercadeo, Recursos Humanos y Producción. Específicamente, la capacitación de mercadeo está orientada exclusivamente a la fuerza de ventas y sólo en uno de los casos evaluados la capacitación de la fuerza de ventas se considera un proceso vital para el éxito de la compañía.

Imagen corporativa. Existen tres formas de entender la responsabilidad por la imagen corporativa. La primera, la de quienes piensan que es una responsabilidad de Mercadeo centrada en las variables de Publicidad y *Merchandising*. La segunda, la de los que entienden esta actividad como una responsabilidad de todas las áreas de la compañía para su correcto desempeño frente al cliente y al entorno que los rodea. Y la tercera, la de quienes la entienden como una responsabilidad de la alta gerencia, incluyendo en esta instancia a la junta directiva.

3.13.5. TIPO DE ORGANIZACIÓN DESARROLLADA. ORGANIGRAMA GENERAL

La organización desarrollada por las empresas del sector industrial es de tipo vertical, con jerarquías claramente definidas y con funciones especiales para cada cargo. Según el tamaño de cada empresa, la función se hace más especializada; así, en una empresa de gran tamaño se presenta la totalidad de los cargos señalados en el organigrama, mientras que en una empresa pequeña todas las funciones pueden ser absorbidas por tres o cuatro personas.

INDUSTRIA



3.13.6. CONCLUSIONES

El sector industrial es líder en el desarrollo del mercadeo en Colombia.

Para ponerlo en marcha, utiliza técnicas que están a la vanguardia en el mundo, con frecuencia adaptadas a las necesidades colombianas y a los mercados de las grandes multinacionales americanas y europeas.

Es alto el nivel de los profesionales que conforman estas áreas y han desarrollado una gran fortaleza en las estructuras administrativas y los organigramas que tienen diseñados y operando para enfrentar el reto del mercadeo.

En el interior de este sector se encuentran grandes diferencias de unas empresas a otras que no permiten hablar de un mercadeo típico de la industria, pues las diferencias parten no solamente de los tamaños y los mercados sino de las variables preponderantes a la hora de definir la mezcla de mercadeo.

En general, es claro que existe la conciencia en este sector de que la actividad de mercadeo contribuye de manera sustancial al resultado global de las compañías, razón fundamental para que constantemente se desarrollen estrategias y acciones encaminadas a mejorar sus resultados.

3.14. MERCADEO EN EL SECTOR COMERCIAL

3.14.1. EMPRESAS ESTUDIADAS

El comercio se constituye en una actividad vital de la economía nacional, al establecer un puente entre el sistema productivo y los consumidores, enviando oportunamente señales adecuadas sobre las preferencias y las necesidades de éstos a aquél.

El desarrollo de las actividades del sector es concebido como un conjunto interdependiente de flujos de bienes y servicios, desde la manipulación, transporte y almacenamiento de materias primas, bienes intermedios y bienes terminados de producción nacional e internacional, hasta llegar al consumidor final. Además de ser estimulante de la demanda, por el papel que asume en campañas publicitarias y eventos promocionales, asume el riesgo en la ampliación de los canales de distribución hacia nuevas zonas geográficas y estratos sociales, asume costos cuando la producción no acierta en sus predicciones, financiando el consumo y la incertidumbre de la respuesta de los clientes, agrega valor a los productos y genera una serie de servicios, los cuales son adquiridos por los consumidores, como el abastecimiento en volúmenes apropiados, surtidos amplios de líneas, especialización de productos, marcas y representaciones, etc.

Para el estudio del sector comercial se incluyeron los siguientes subsectores: computadores, concesionarios, comercio al por mayor y comercio al por menor. El total de las empresas del universo de comercio es de 1.448, de las cuales participaron en la investigación las doce siguientes: Alkosto, Almacenes Éxito, Carulla, Cavasa, Corabastos, Didacol, Gillette de Colombia, Hewlett Packard, Hyunday Colombia, Panamericana Librería y Papelería, United Detillers and Vintners y Yamaha.

3.14.2. PRINCIPALES TENDENDCIAS OBSERVADAS

De acuerdo con su percepción de la realidad del mercado, las empresas comerciales se clasifican en dos grandes grupos, así: primero, las que consideran que están en un mercado manejado por la variable Producto (cinco de las doce consultadas), y segundo, las que consideran que están en un mercado manejado por la variable de Servicio al Cliente. Estas dos perspectivas del problema generan respuestas con énfasis diferentes en las acciones que realizan desde el punto de vista de mercadeo y de la estructura organizacional.

Las empresas orientadas al producto concentran su labor en la compra y en la administración de éste a través de los gerentes de producto. Esta figura también se encuentra desarrollada en el sector industrial pero con una orientación diferente, pues, mientras en el comercio la pregunta central es "¿qué compro?", en el sector industrial es "¿cómo lo mercadeo?".

Las empresas orientadas al producto no han desarrollado estructuras clásicas de mercadeo como departamentos de publicidad o investigación de mercados. Las orientadas al servicio al cliente, por el contrario, han conformado estructuras muy completas y sólidas que incluyen departamentos de relaciones públicas, promociones y atención al cliente, entre otros. Es de destacar entre las últimas el desarrollo de departamentos de compras, estructurados por producto y orientados a las necesidades del cliente y que proporcionan además una gran cantidad de información.

El área de Servicio al Cliente es el punto de mayor coincidencia entre estas dos modalidades de hacer mercadeo. Sin embargo, es necesario hacer una diferenciación estratégica: en las empresas orientadas al producto, el servicio al cliente parece ser una preocupación del área de Operaciones; mientras que en las segundas, es una responsabilidad del área o departamento de Mercadeo.

Dentro del grupo de empresas estudiadas se encontraron dos multinacionales que fabrican sus productos en el exterior y en Colombia solamente realizan la comercialización. La conformación que utilizan es típica de las empresas industriales y coincide además con el primer grupo planteado en el sector comercial con las características que ya se anotaron. La gran diferencia que es

necesario recalcar, está en que las actividades de la mezcla de mercadeo que realizan las multinacionales corresponden a estrategias trazadas desde la casa matriz y adaptadas a la realidad colombiana. Se puede observar que buena parte del mercadeo que se realiza en el sector del comercio está orientado a las actividades del área de Ventas. Es notorio el efecto que genera en estas empresas la "estacionalidad" o temporadas de mayor volumen de ventas. La estacionalidad puede ser natural, caso en el que está asociada a eventos como la Navidad o celebraciones que ya son costumbre en nuestro país o inducida con acciones específicas de mercadeo.

En general, se observa una tendencia a concebir que el área de Mercadeo debe permear el área de Ventas, haciendo énfasis en los beneficios que esta actividad les trae a las compañías. Este enfoque estratégico hacia al mercadeo revela una toma de conciencia del sector comercial frente a la necesidad de lograr relaciones con los clientes más sólidas y de largo plazo.

Los dos enfoques que tiene la actividad de mercadeo en el sector del comercio coinciden en diferenciar ventas de mercadeo, actividad que se encuentra siempre en el área de Ventas u Operaciones y aún no tiene el carácter estratégico que tiene en el sector industrial.

3.14.3. RAZONES POR LAS QUE SE HACE MERCADEO Y RESULTADOS OBTENIDOS

Son múltiples los objetivos buscados a través de la gestión de mercadeo en las empresas comerciales. Se mencionan principalmente los siguientes, en orden de importancia:

- Posicionar la compañía en el mercado
- Conservar el posicionamiento adquirido a través de la experiencia comercial
- Conocer y satisfacer las necesidades de los clientes
- En el caso de las empresas orientadas al producto, adecuarlos a las necesidades del mercado

- En las empresas orientadas al servicio al cliente, diseñar o reconocer beneficios adicionales

- Mercadeo es una herramienta para flexibilizar las empresas y sensibilizarlas al cambio

- Mercadeo permite que los mercados sean más transparentes e integra las necesidades de consumidores y proveedores

- Mercadeo busca desarrollar actividades de comunicación y de promoción que logren la lealtad del cliente

La totalidad de las empresas del sector comercial cuentan con plan y presupuesto de mercadeo, que es liderado por esta área y aprobado por un comité que encabeza la Presidencia.

3.14.4. ACTIVIDADES DE MERCADEO QUE SE REALIZAN

Investigación de mercados. Sólo en un caso se encontró departamento o área de Investigación de Mercados; en los demás esta actividad es ocasional y no responde a un plan predeterminado.

Para realizarla se utilizan siempre empresas externas especializadas en el tema. También se hace algo de investigación interna aprovechando la fuerza de ventas o los puntos de venta, encaminada a realizar acciones muy específicas de servicio al cliente. La investigación es responsabilidad del área de Mercadeo o de los gerentes de producto en el caso de las empresas orientadas en este sentido. En general, no se nota un gran énfasis en esta actividad.

Desarrollo de productos. Esta actividad es vital para las empresas orientadas al producto y es la principal responsabilidad de quienes compran y hacen mercadeo. En general, se desarrolla en equipo con los proveedores y participan en ella todos los compradores e incluso el área de operaciones de las compañías.

Administración de marcas. Es responsabilidad de los gerentes de Marca y busca lograr el posicionamiento en el mercado. En el nivel de las cadenas la marca es la del distribuidor y se fortalece con el desarrollo de la denominada "marca propia" en productos "maquillados" con este propósito.

Administración de ventas. Las ventas en el sector comercial se encuentran totalmente separadas de Mercadeo y tienen su propia infraestructura. Se separan por el tipo de canal que utilizan o por el posicionamiento de éste. La responsabilidad del resultado, aunque tiene que ver con Mercadeo de manera tangencial, pertenece a la órbita exclusiva de Ventas. En la mayoría de los casos, Ventas se denomina "Operaciones".

Comunicación publicitaria y promocional. Presenta en todas las empresas entrevistadas del sector comercial una fuerte actividad promocional acompañada de publicidad en medios masivos o en material P. O. P.; sólo en uno de los casos se encuentran desarrollados departamentos especializados en publicidad y medios. En uno de estos casos existe un departamento de Relaciones Públicas.

Logística y distribución. También es un área totalmente separada de Mercadeo, en ocasiones se encuentra ligada a Operaciones o a Ventas pero en general es un área independiente de la compañía que trabaja sus propios planes y parámetros de rendimiento y eficiencia. En uno de los casos se maneja el llamado "*outsourcing*".

Merchandising. Esta actividad se desarrolla de manera conjunta entre Mercadeo y Operaciones pero la responsabilidad final es de la segunda. Hace parte del servicio de venta, y es probablemente de las actividades que más comprometen la vida cotidiana de la gente de Mercadeo y especialmente de la gente de Ventas.

Servicio al cliente. En las empresas con esta orientación, es una actividad vital que se encuentra independiente del mismo Mercadeo. Realiza actividades de investigación y actividades de punto de venta de más largo plazo, las que pretenden asegurar la lealtad del cliente. También se relaciona la actividad de servicio al cliente con la capacitación del personal del punto de venta o de ventas. La actividad de servicio al cliente se entiende en algunos casos como una cultura, una forma de ser y de trabajar en la empresa y por lo tanto como una responsabilidad de todas las personas que hacen parte de la organización.

Administración de producto, capacitación. Se le da mucha importancia y es responsabilidad de los gerentes de producto o de los departamentos de recursos humanos. Se hace básicamente

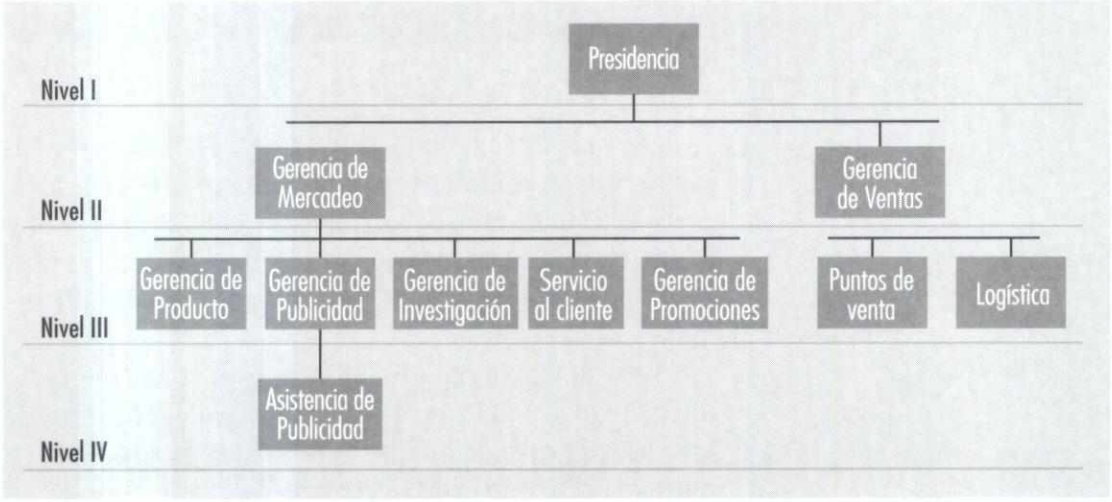
sobre el producto y sus características y atributos. Se encuentra muy ligada con los objetivos de servicio al cliente.

Imagen corporativa. No es una actividad propia del área de Mercadeo y ninguna empresa destacó un trabajo especial y específico encaminado a desarrollarla.

3.14.5. TIPO DE ORGANIZACIÓN DESARROLLADA. ORGANIGRAMA GENERAL

La estructura organizacional desarrollada por el sector comercial es jerárquica y lineal. Las personas que trabajan en ella son de gran experiencia en las funciones y productos que se les encomienda. El nivel operativo no pertenece al área de Mercadeo y se encuentra normalmente en el área de Ventas o de Operaciones, incluyendo los analistas y asistentes de mercadeo.

Comercio



3.14.6. CONCLUSIONES

El mercadeo realizado en estas organizaciones está normalmente concentrado o direccionado por una de dos variables específicas: el producto (compras) o el servicio al cliente (actividades del punto de venta).

Es un mercadeo reactivo y poco estratégico. Se puede describir como la capacidad de reacción frente al entorno. Se logran

buenos resultados gracias a la permanencia de las personas en el negocio, es decir, después de mucho tiempo de estar en el campo de batalla. Realmente no se ven acciones novedosas o estrategias muy desarrolladas.

La conformación de su estructura organizacional está, en el caso del enfoque de compras, dirigida a desarrollar individuos altamente especializados en los productos que manejan. En el caso del enfoque de servicio, desarrolla individuos más de mercadeo centrados en la creciente satisfacción total del cliente. El nivel medio de los integrantes de mercadeo sitúan el área de Mercadeo en estas organizaciones más como una labor de apoyo a la alta gerencia o a Ventas que como una labor estratégica. Es probable que con la entrada de grandes multinacionales del comercio a Colombia el concepto y la labor diaria de mercadeo se sofistique un poco más.

El comercio debe generar en un muy corto plazo conceptos de mercadeo como el de los hoteles, en los cuales mercadeo y servicio van de la mano y representan la vida cotidiana de todas las acciones de todas las personas en la organización.

3.15. MERCADEO EN EL SECTOR DE SERVICIOS GENERALES

3.15.1. EMPRESAS ESTUDIADAS

En la investigación participaron las siguientes cuatro empresas: Empresas Públicas de Medellín, Empresas Públicas de Sogamoso, Gas Natural y Fenalco.

3.15.2. PRINCIPALES TENDENCIAS OBSERVADAS

La importancia del mercadeo en este sector va en relación directa con la proyección de la empresa. En la medida en que se abandona el ámbito regional para pasar al nacional y se enfrentan mercados más competidos, la presencia de mercadeo se hace más fuerte. Encontramos entonces una amplia escala que va desde observaciones como "mercadeo es un estilo de vida", "el mercadeo más que un área en particular es un concepto corporativo", entendiendo en estos casos el mercadeo como una cultura, hasta la aseveración tajante de "aquí no hacemos mercadeo" en una empresa de provincia con un mercado local monopolizado.

Las empresas que están sometidas a competencias fuertes han desarrollado estructuras de mercadeo muy poderosas y especializadas, en las que el concepto de mercadeo está claramente diferenciado del de ventas.

La estructura organizacional con la que se responde al reto de hacer mercadeo corresponde a la de gerencias de producto que con gran poder y autonomía desarrollan las labores de mercadeo y ventas desde un punto de vista estratégico y de gestión.

En general, en la medida en que se desarrolla la idea de mercadeo aparecen los planes y presupuestos liderados por la Gerencia de Mercadeo y aprobados por la junta directiva.

En este sector de la economía el mercadeo es típico de servicio al cliente y de manejo de productos, en el que variables como Precio y Promoción pierden importancia y se convierten en una condición del mercado o en una variable de muy poco peso.

3.15.3. RAZONES POR LAS QUE SE HACE MERCADEO Y RESULTADOS OBTENIDOS

Se mencionan en orden de importancia las siguientes:

- Posicionamiento desde el punto de vista de misión y visión, es decir, muy sólido
- Mejor desempeño de los productos
- Lograr la confianza y la lealtad de los clientes
- Alianzas estratégicas con empresas de productos y servicios afines.

3.15.4. ACTIVIDADES DE MERCADEO QUE SE REALIZAN

Investigación de mercados. Ésta es una actividad clave en el proceso de mercadeo de estas organizaciones y se hace sin ahorro de esfuerzos. Se realiza con recursos propios cuando se quiere medir el desempeño diario de las actividades y es externa o contratada cuando se quieren confirmar datos que salen de la investigación interna y tendencias del negocio y de los clientes. Tam-

bién se investiga en tecnología para el desarrollo de productos, que es una inversión de alto costo.

Desarrollo de productos. Surge de la relación entre los comités de trabajo de producción y de mercadeo, teniendo como base de la discusión los resultados de la investigación de mercados y de la investigación en tecnología. El líder de la actividad es Mercadeo.

Administración de marcas. No se trabaja este concepto.

Administración de ventas. Es responsabilidad de las unidades de negocio que con sus gerentes de producto logran los resultados de ventas. Estas unidades dependen normalmente del gerente comercial y de Mercadeo.

Comunicación publicitaria y promocional. Se manejan todos los medios con mucha intensidad y con conceptos muy sofisticados como utilizar la comunicación para la educación del cliente en el conocimiento de los servicios y el nivel de calidad que debe exigir. Es responsabilidad directa de la Gerencia de Mercadeo.

Logística y distribución. Se realiza también bajo la responsabilidad de las unidades de negocio. La actividad se encuentra bastante regulada y se convierte en un requisito para cumplir.

Merchandising. Se concentra esta actividad especialmente en la participación en foros, ferias y eventos relacionados con el respectivo negocio. En todos los casos observados, las empresas son promotoras de eventos de estas características.

Servicio al cliente. Es la parte vital de la estrategia de mercadeo en estas organizaciones. Está tomando una estructura matricial al encontrarse un responsable en el nivel de gestión en servicio en todas las unidades de negocio, con autonomía y planes específicos. El direccionamiento de la Gerencia de Mercadeo es en el nivel de políticas; la operación y la gestión son responsabilidad de cada unidad de negocio.

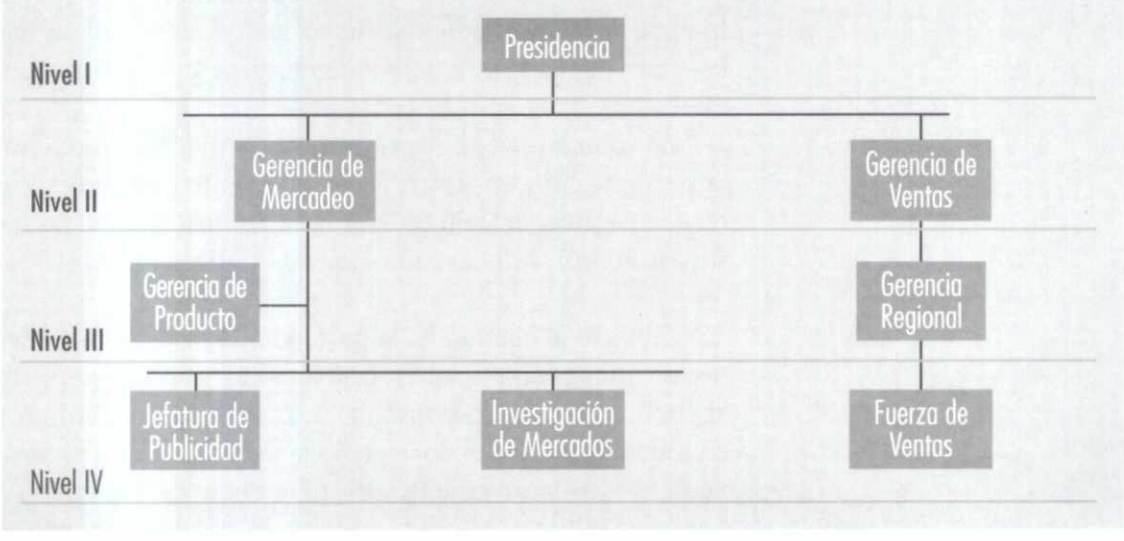
Administración de producto, capacitación. Es parte de la gestión del gerente de Producto, quien se apoya en otras áreas como Recursos Humanos.

Imagen corporativa. Es una responsabilidad vital en cabeza de la Presidencia, que como en muchas de las empresas estudiadas en esta investigación se reserva el visto bueno final de cualquier comunicación o acción que afecte la imagen corporativa.

3.15.5. TIPO DE ORGANIZACIÓN DESARROLLADA. ORGANIGRAMA GENERAL

La estructura organizacional de este sector es incipiente, apenas haciendo los primeros intentos por lograr configurar una estructura y una forma de pensar de mercadeo. Este sector debe evolucionar con gran rapidez, puesto que es en el que se están presentando las privatizaciones de los bienes del Estado. Las empresas del sector están intentando estructuras similares a las del sector industrial que seguramente se verán matizadas por la creación de culturas de servicio en el interior de las organizaciones. Este sector debe terminar con características muy parecidas a las del sector de comunicaciones.

Servicios Generales



3.15.6. CONCLUSIONES

Éste es un sector donde se presentan grandes diferencias: se puede encontrar lo más sofisticado y lo más elemental en mercadeo.

En general es un sector nuevo en las lides del mercadeo, a diferencia de los sectores industrial y de comercio, pero que se desarrolla a gran velocidad por el tipo de mercado en el que se desenvuelve, muy dinámico y cambiante. Tiene el proyecto de formar gente y de crear estructuras organizacionales que le permitan responder con agilidad a los retos planteados.

3.16. MERCADEO EN EL SECTOR DE SERVICIOS SOCIALES

3.16.1. EMPRESAS ESTUDIADAS

El universo de este sector se encuentra conformado por 106 empresas de los subsectores de salud, servicio social y educación. Las siguientes seis empresas participaron en la investigación: Cafesalud, Colsubsidio, Fundación Santa Fe, Eafit, Politécnico Grancolombiano y Clínica SOMA

3.16.2. PRINCIPALES TENDENCIAS OBSERVADAS

En este capítulo se consideraron las empresas relacionadas con la educación, la salud y los gremios. En general, todas manifiestan que no hacen mercadeo, de una manera intencional y planificada.

Sus esfuerzos están orientados a confeccionar productos que ellos consideran adecuados a las necesidades de sus clientes potenciales; se encuentran algunos esfuerzos por hacer investigación de mercados que les permita constatar lo que piensan del cliente y el desempeño de sus productos actuales.

En publicidad se están haciendo los primeros intentos, con una labor orientada a dar a conocer los productos y servicios actuales.

No reconocen estar en un mercado con alguna orientación específica, pero entienden que buenos productos y una buena atención son la clave del éxito. Ninguna de las organizaciones consultadas cuenta con plan o presupuesto de mercadeo.

3.16.3. RAZONES POR LAS QUE SE HACE MERCADEO Y PRINCIPALES RESULTADOS OBTENIDOS

En este sector de la economía no se realiza formalmente la actividad de mercadeo; sin embargo, sí se tiene la percepción de que contribuye al crecimiento de las ventas y al posicionamiento de las compañías, razón por la cual están en disposición de intentar desarrollar esquemas de mercadeo.

3.16.4. ACTIVIDADES DE MERCADEO QUE SE REALIZAN

Investigación de mercados. Sólo se hacen algunos esfuerzos en el ámbito interno, buscando hacer auditoría a los servicios que se prestan. Es una actividad bastante informal.

Desarrollo de productos. Se realiza a partir de la observación de la competencia o de los servicios prestados en otras compañías con diferentes actividades o mercados. Formalmente no existen áreas o departamentos dedicados a este propósito.

Administración de marcas. No se maneja este concepto.

Administración de ventas. La fuerza de ventas tiene toda la atención de las denominadas "gerencias comerciales", que a su vez son las responsables de la venta y el crecimiento del negocio.

Comunicación publicitaria y promocional. Existe un "director de publicidad" que se encarga de las comunicaciones en el interior de la organización y de aquéllas que se dirigen al público, en general con el objeto de dar a conocer los servicios que se prestan.

Logística y distribución. No se maneja este concepto.

Merchandising. No se maneja este concepto.

Servicio al cliente. A pesar de reconocer la importancia del tema, no se hacen planes específicos para mejorar el servicio al cliente. En general, se entiende esta actividad como una responsabilidad que les compete a todas y cada una de las personas de la compañía en sus respectivos puestos de trabajo.

Administración de producto, capacitación. No se realiza dentro de los departamentos o áreas que componen las empresas. En los casos que se lleva a cabo, es externa y dirigida a temas muy específicos que conciernen al desarrollo de la empresa, principalmente en temas técnicos; en muchos casos los funcionarios viajan al exterior.

Imagen corporativa. No se maneja este concepto.

3.16.5. TIPO DE ORGANIZACIÓN DESARROLLADA. ORGANIGRAMA GENERAL

En estas organizaciones no existe organigrama de mercadeo.

3.16.6. CONCLUSIONES DEL SECTOR

En estos sectores el concepto de mercadeo es absolutamente desconocido. Sin embargo, por las actividades propias de la naturaleza de estos negocios se necesita hacer mercadeo; la población colombiana requiere estas compañías ampliamente desarrolladas, conocedoras y preocupadas por implementar dentro de las organizaciones la filosofía de servicio al cliente y no refugiadas en tecnicismos y en mediocridad.

En estos dos sectores, hay mucho trabajo por realizar, como desarrollar actividades de mercadeo que beneficien tanto a las compañías como a los usuarios.

3.17. MERCADEO EN EL SECTOR DE SERVICIOS DE TRANSPORTE

3.17.1. EMPRESAS ESTUDIADAS

El universo de este sector está compuesto por 177 empresas de los subsectores de transporte aéreo, transporte terrestre y aeromensajería. Las siguientes cuatro empresas participaron en la investigación: Aerorepública, D. H. L., Flor Carga y Satena.

Éste es probablemente el sector más disparejo en cuanto a la conformación de las empresas. Desafortunadamente grandes empresas del sector como Avianca, Aces y Expreso Bolivariano no pudieron responder a la investigación.

3.17.2. PRINCIPALES TENDENCIAS OBSERVADAS

La organización de mercadeo en las empresas de transporte se caracteriza por pertenecer a un segundo nivel, depender de una vicepresidencia comercial y compartirse con las gerencias de ventas y servicio al cliente.

La variable de mercadeo predominante en el sector, es la de servicio al cliente, hasta el punto de que esta gerencia es líder natural del proceso comercial.

La acción de mercadeo se concentra en el desarrollo de productos, promociones y publicidad, en su orden.

En general, la actividad de mercadeo se considera como una "herramienta" o un "*staff*" que permite un acceso más fácil al cliente, lo que se logra verificando permanentemente a través de Servicio al Cliente el desempeño de los productos.

Por estar el sector centrado en el servicio al cliente, las acciones tendientes a apoyar al cliente interno son parte de los esfuerzos que realiza la Gerencia de Mercadeo.

Adicionalmente, una de las áreas de trabajo de mercadeo en estas empresas es el estudio de la competencia, especialmente por encontrarse en un mercado de altísimo nivel competitivo.

3.17.3. RAZONES POR LAS QUE SE HACE MERCADEO Y PRINCIPALES RESULTADOS OBTENIDOS

En general, la actividad de mercadeo en estas empresas busca cuatro resultados:

- Desarrollo de productos, detectando oportunidades de solución a problemas de los clientes
- Posicionamiento de la marca
- Penetración de nuevos mercados
- Conocimiento de la competencia

Estas empresas hacen un plan de mercadeo que direcciona las acciones de la compañía, pero la ejecución del presupuesto de publicidad se hace por proyecto y en relación con el monto esperado de las ventas.

3.17.4. ACTIVIDADES DE MERCADEO QUE SE REALIZAN

Investigación de mercados. La investigación está dirigida casi exclusivamente a lo que genera servicio al cliente en desarrollo de su actividad. Este departamento entrega la información útil a Mercadeo para que actúe en consecuencia. La investigación realizada

por Servicio al Cliente incluye la que se realiza entre el recurso interno, que es vital dentro de la estrategia de servicio.

La Gerencia de Mercadeo hace investigación de la competencia en los aspectos de desarrollo de productos y servicios.

Desarrollo de productos. Esta actividad se considera responsabilidad de la totalidad de las personas de la compañía y la función de mercadeo es propiciarla, coordinarla y lograr resultados en desarrollos concretos. La labor no es de *staff*, puesto que es proactiva y de dirección; a pesar de apoyarse en toda la organización, es responsabilidad del área de mercadeo.

Para desarrollar productos, toma información de las necesidades del mercado a través de los propios funcionarios de la compañía y de la información que arrojan las investigaciones de Servicio al Cliente.

Administración de marcas. El tema no se trata en ninguna de las compañías puesto que el esfuerzo se hace en el posicionamiento de una marca única que es la de la compañía. Está más relacionado con el manejo de la imagen corporativa.

Administración de ventas. Existen dos formas de enfrentar la actividad de ventas: la primera, cuando es responsabilidad del Departamento o Gerencia de Logística, y la segunda cuando depende de las gerencias regionales. En ninguno de los casos se encuentra dependiendo de Mercadeo. La relación de Mercadeo con Ventas es de apoyo para la gestión de esta última área; la responsabilidad del logro es de Ventas exclusivamente.

Comunicación publicitaria y promocional. Es responsabilidad del área de Mercadeo. A pesar de hacer algunos esfuerzos en publicidad masiva, los esfuerzos más grandes se hacen en las áreas de relaciones públicas y correo directo. Mercadeo se apoya en empresas externas para la realización de esta labor y la decisión se toma en compañía de la Vicepresidencia Comercial o la Presidencia.

Logística y distribución. Esta es la actividad central de este tipo de empresas, por lo cual inclusive llega a ser del nivel de la Gerencia Comercial. Definitivamente es de un nivel superior al de Mercadeo y se especializa en desarrollar toda la infraestructura de información y trabajo que permite el objeto de la empresa.

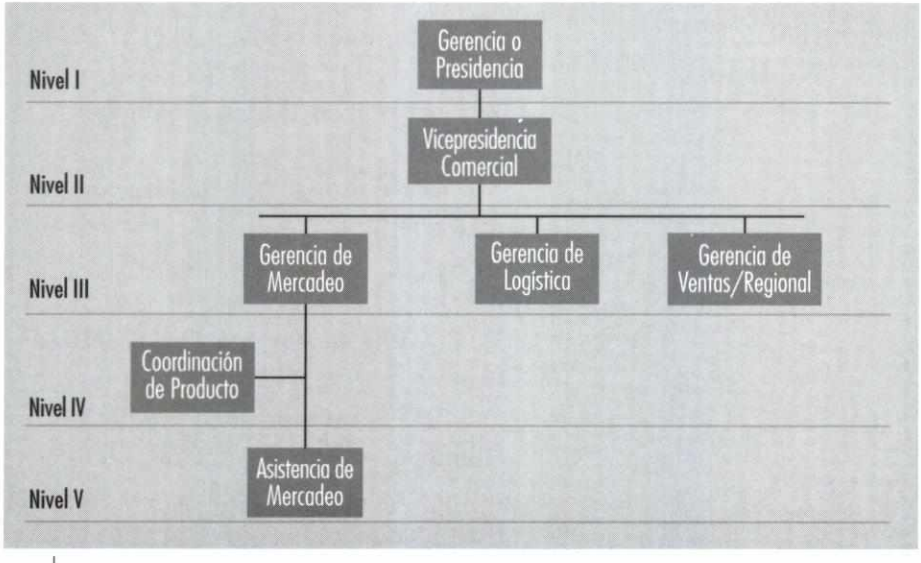
Merchandising. Esta actividad sólo se refiere al material P. O. P. y no parece tener mucha importancia en la mezcla de mercadeo salvo por lo que se refiere a servicio al cliente.

Servicio al cliente. Ésta es la actividad fundamental de estas empresas en lo que se refiere a mercadeo. Es tan importante su peso que se tiene un área del mismo nivel de Mercadeo con independencia absoluta. La actividad de servicio al cliente se centra en la necesidad de una buena capacitación interna y del énfasis que se hace en los procesos que manejan la relación con el cliente.

Administración de producto, capacitación. Se concentra en capacitación para el buen desempeño de los productos y servicios nuevos y en la retroalimentación que ofrecen las encuestas de Servicio al Cliente.

Imagen corporativa. Es el tema principal de la publicidad. Es una de las responsabilidad de la Presidencia.

Servicios de transporte



3.17.5. TIPO DE ORGANIZACIÓN DESARROLLADA. ORGANIGRAMA GENERAL

En este tipo de organizaciones, Mercadeo se encuentra en un nivel más bajo que en otros sectores, acompañada de las áreas de Logística y Ventas. Su labor está centrada en lo táctico como un apoyo vital para las otras dos áreas.

3.17.6. CONCLUSIONES

El área comercial de los servicios de transporte se encuentra centrada en las ventas y la operación logística, relegando a un segundo o tercer nivel la actividad de mercadeo, que sólo en algunos casos se hace en el nivel de *staff* de la Presidencia.

El gran peso del mercadeo lo lleva el área de Servicio al Cliente, la cual se considera por fuera del área de Mercadeo.

En general, los cargos están concentrando su energía en el logro del presupuesto de ventas. Existen cargos de muy difícil comprensión como el de asistente de Mercadeo, que realiza actividades que son excluyentes por naturaleza, como son la estadística y las relaciones públicas. Esto denota poco desarrollo conceptual de la actividad de mercadeo.

3.18. MERCADEO EN EL SECTOR DE SERVICIOS FINANCIEROS

3.18.1. EMPRESAS ESTUDIADAS

El universo de las empresas del sector es de 107 empresas. Participaron en la investigación las siguientes seis empresas: Banco Davivienda, Banco del Pacífico, Banco Santander, Colseguros, Seguros Bolívar y Seguros Mapfre.

Éste es un sector bastante homogéneo en su estructura de mercadeo.

3.18.2. PRINCIPALES TENDENCIAS OBSERVADAS

Éste es un mercadeo orientado con gran énfasis al servicio al cliente. Las definiciones del sector siempre hacen énfasis en la mutua relación del cliente y la empresa. Esta relación se encuentra apoyada en un buen proceso de entrega del producto (*performance*) y en el desarrollo adecuado de productos.

La gran habilidad de la gente de mercadeo en el sector financiero es la de adecuar sus productos, básicamente iguales en la mayoría de las entidades, a las necesidades de nichos del mercado cada vez más estrechos y personalizados.

En general, el sector avanza hacia lo que los teóricos llaman "mercadeo uno por uno", en el que cada cliente es un nicho del mercado. Lo anterior se observa en la conciencia de los gerentes de mercadeo del sector de la necesidad de desarrollar beneficios individuales más que productos genéricos.

También existe en el sector la necesidad de crear relaciones leales entre los clientes y la organización, explicable por lo difícil de la competencia, que en muy corto plazo puede igualar o mejorar cualquier propuesta de producto.

En este sector la palabra "lealtad" es la clave, y en éste, como en ninguno otro, la tendencia es hacer un mercadeo de personas para personas. Después de pasar por una etapa de desarrollo tecnológico se está regresando a los "seres humanos", que entablan relaciones directas con los clientes.

La estrategia de servicio al cliente se une con la estrategia del canal de distribución, pues de la calidad de la interacción del cliente con el canal más que con el producto depende la relación de lealtad.

En los subsectores de seguros, bancario y de corporaciones, la estrategia de servicio al cliente se mezcla con la estrategia del canal de distribución. En el primero, el corredor de seguros se convierte en el arma para lograr la penetración en el mercado.

En conclusión, la calidad en el servicio al cliente y la calidad del desempeño del canal son sinónimos en este sector. La estrategia de precios que aparentemente sería la más fuerte dentro de la mezcla de mercadeo, está pasando a un segundo plano y se convierte más en una condición del mercado que en una variable de mercadeo.

Éste es uno de los sectores más fuertes en estrategias de publicidad y promoción, lo que convierte el mercadeo del sector en uno de los más desarrollados y equilibrados dentro de los analizados en esta investigación.

Existe en la mente de los gerentes de mercadeo del sector un afán permanente por conocer las implicaciones financieras de sus esfuerzos en el muy corto plazo, tanto a nivel de ventas como de rentabilidad.

En general, todo el sector maneja un plan y un presupuesto de mercadeo que en la totalidad de los casos es aprobado a nivel de junta directiva.

3.18.3. RAZONES POR LAS QUE SE HACE MERCADEO Y RESULTADOS OBTENIDOS

Los principales logros del mercadeo financiero son:

- Crear un posicionamiento de la marca, entendido como recordación de logo y promesa básica
- Reconocer las tendencias en las necesidades financieras de los clientes
- Lograr penetración en el mercado, cumplir con las cuotas de ventas y rentabilidad
- El desarrollo de productos especiales
- Reconocer el impacto de la actuación de la entidad en las necesidades y las costumbres de los clientes
- Reconocer los productos y mercados en que la empresa es más eficiente que la competencia

3.18.4. ACTIVIDADES DE MERCADEO QUE SE REALIZAN

Investigación de mercados. Es una actividad propia del gerente de Mercadeo. En ocasiones existe una Dirección de Investigaciones.

La investigación que se hace es especialmente interna, a partir de la información recogida entre los gerentes de sucursales y otras personas del canal de distribución.

La información se clasifica y difunde. También se hace investigación externa sobre tendencias del cliente, la cual se contrata con empresas especializadas. El mejor indicador de las acciones de mercadeo es el "P y G" del producto y de la empresa.

Desarrollo de productos. Es responsabilidad de los gerentes de producto, que tienen como tarea casi exclusiva estar diseñando constantemente productos que se ajusten a las necesidades del cliente. Cuando el gerente de Producto considera que hay un producto listo realiza un comité con diferentes secciones de la

empresa para afinarlo y pasar a diseñar las estrategias de lanzamiento.

Administración de marcas. Se aborda sólo desde el punto de vista del manual de la imagen de marca; se realiza con la asesoría de compañías especializadas y es responsabilidad de la Gerencia de Mercadeo y el director de Publicidad.

Administración de ventas. Las ventas dependen de una vicepresidencia diferente a la de Mercadeo, normalmente la Comercial. La administración de la fuerza de ventas es responsabilidad especialmente de los gerentes de sucursales.

Comunicación publicitaria y promocional. En la totalidad de los casos existe un Departamento de Publicidad, en el que la Vicepresidencia de Mercadeo delega el manejo de la publicidad y de los medios. Por el alto nivel de competencia del sector, la actividad de publiciodad es vital y requiere el uso de grandes presupuestos. En la totalidad de los casos se utiliza el apoyo de empresas de publicidad especializadas. Los departamentos de publicidad de este sector son probablemente los más capacitados de todos los registrados en la investigación

Logística y distribución. En algunas ocasiones se encuentra por fuera de la Vicepresidencia Comercial, en una similar llamada "de Operaciones y Servicio al Cliente". En ningún caso se encuentra en Mercadeo.

Merchandising. También es responsabilidad de la Gerencia de Mercadeo y se concentra especialmente en el tema de la decoración y el diseño de las oficinas y en las facilidades para que el cliente interactúe con los procesos propios de la organización. Es una actividad de carácter técnico, de manejo de tecnología de información.

Servicio al cliente. Es considerado por todos como la actividad de mercadeo más importante. Se están haciendo todos los desarrollos necesarios en tecnología, capacitación, auditoría y esquemas de calidad para que esta variable de mercadeo sea realmente un distintivo en la actividad diaria frente al cliente. En algunos casos, se encuentra específicamente una Gerencia de Servicio al Cliente.

Administración de producto, capacitación. Se encuentra concentrada en el entrenamiento sobre los productos y en la tecnología para utilizarlos; por esta razón es normalmente responsabilidad de la Gerencia de Producto.

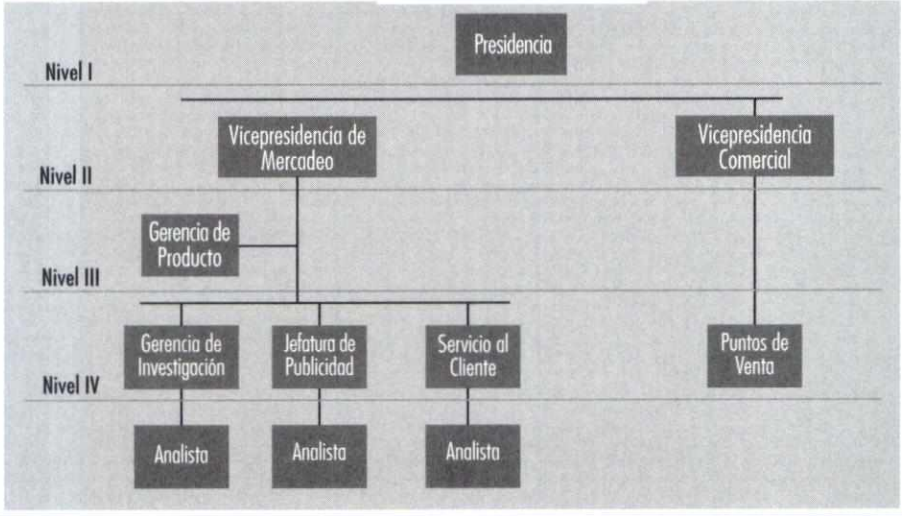
Para la ejecución de esta actividad, también se menciona en algunos casos el apoyo del Departamento de Capacitación del área de Recursos Humanos.

Imagen corporativa. Como en otros casos analizados, en este estudio se confunde con la actividad de publicidad y se limita al uso de un manual de imagen. Es responsabilidad de la Presidencia.

3.18.5. TIPO DE ORGANIZACIÓN DESARROLLADA. ORGANIGRAMA GENERAL

Ésta es una estructura organizacional muy madura y la que presenta menor grado de diferencia entre las empresas estudiadas. Hay pequeñas diferencias en cuanto al volumen de gente utilizada de acuerdo con el tamaño de la organización. La comunicación es vertical y las funciones de las personas están claramente demarcadas y delimitadas, de tal forma que se logra una altísima especialización en cada puesto de trabajo. El vicepresidente Comercial es totalmente financiero, con un enfoque a las ventas. En algunos casos, Publicidad y Servicio al Cliente llegan a pertenecer al segundo nivel por el alto nivel de responsabilidad que detentan. Manejan una gran cantidad de personal operativo, pero éste se encuentra adscrito a las áreas de Operaciones y Comercial.

Servicios financieros



3.18.6. CONCLUSIONES

En este sector se vive una de las más grandes batallas del mercadeo moderno en Colombia, y ha tenido distintos desarrollos y etapas. Inicialmente, la atención del sistema financiero estaba centrada en el desarrollo tecnológico del canal; después el campo de batalla se desplazó hacia el desarrollo de productos y hoy en día el frente de trabajo es el área de Servicio al Cliente. Mercadeo y servicio son palabras sinónimas en este momento en el sector y se avanza rápidamente hacia un mercadeo de nichos muy pequeños dentro de gigantescos mercados masivos.

3.19. MERCADEO EN EL SECTOR DE SERVICIOS PERSONALES

3.19.1. EMPRESAS ESTUDIADAS

El universo está conformado por 83 empresas de los subsectores de hotelería y restaurantes. Las siguientes tres empresa participaron en la investigación: Crepes & Waffles, Hotel Bogotá Royal y Germán Morales e Hijos.

3.19.2. PRINCIPALES TENDENCIAS OBSERVADAS

Éste es otro mercado en el que la mayor importancia recae en el servicio al cliente y se entiende el mercadeo como la actividad que permite atender al cliente de la manera más conveniente de acuerdo con sus necesidades y expectativas.

En este grupo de empresas se introduce un concepto novedoso que es la "satisfacción del cliente interno"; este concepto no se maneja en ninguno de los otros grupos estudiados.

Mercadeo se relaciona con el buen desempeño de los productos y servicios y con el posicionamiento de las marcas. Por estar centrado en el servicio al cliente, se entiende desde un punto de vista cultural. De alguna forma, todos en la organización hacen mercadeo desde el momento en que hacen las cosas bien, en función de lo que necesita y espera el cliente. Esto es mercadeo entendido como cultura, una forma particular y diferente de hacer las cosas todos los días.

Por lo anterior, a pesar de existir un área de Mercadeo y un área de Ventas específicas, ambas son responsabilidad de toda la

organización. Esto lleva a una organización muy plana y flexible, de alto contacto con la cotidianidad del negocio.

3.19.3. RAZONES POR LAS QUE SE HACE MERCADEO Y RESULTADOS OBTENIDOS

- Posicionamiento de la marca en el mercado, como resultado de su desempeño
- Cumplimiento de los planes y presupuestos de ventas
- Desarrollo de negocios afines, como los restaurantes
- Personal capacitado y con alto sentido de pertenencia
- Nuevos nichos de mercado

3.19.4. ACTIVIDADES DE MERCADEO QUE SE REALIZAN

Investigación de mercados. Es algo natural que sucede en cada contacto del personal de la empresa con el cliente; todos los empleados están interesados en conocer la opinión de los clientes. Además, existen sistemas para conocer en forma sistemática las percepciones del cliente en el momento de recibir el servicio.

Adicionalmente, se hace investigación externa para conocer las tendencias del cliente, el desempeño de los servicios y las tendencias del mercado.

Desarrollo de productos. Se realiza a partir de los resultados de la investigación con el cliente y con la competencia. En realidad, cualquiera en la organización puede introducir cambios en los servicios para mejorarlos de cara al cliente.

Administración de marcas. Se maneja en el nivel del servicio de hotelería y se considera marca cada uno de los hoteles, así sea en una cadena; es responsabilidad del gerente del hotel.

Administración de ventas. Es responsabilidad del gerente de cada hotel o restaurante, quien administra y motiva el personal a su cargo.

Comunicación publicitaria y promocional. Promoción de ventas para nichos de mercado muy específicos.

Logística y distribución. Es parte de la responsabilidad de la Gerencia de Producción.

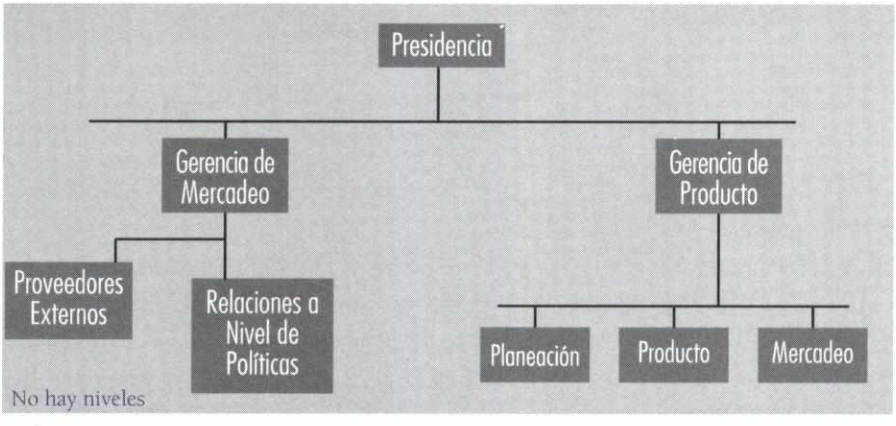
Merchandising. Está relacionado con el aspecto o diseño del hotel o del restaurante. Es parte vital de la estrategia, puesto que es la estructura básica del producto.

Servicio al cliente. A pesar de que la Gerencia de Mercadeo fija las políticas generales, es una responsabilidad de la totalidad de las personas que pertenecen a la organización.

Administración de producto, capacitación. Es una actividad permanente. Estas organizaciones están muy cerca del concepto de aprender de la experiencia diaria, lo cual corresponde a una visión de organizaciones muy desarrolladas.

Imagen corporativa. El tema es de segunda importancia y se refiere al manual de imagen corporativa.

Servicios personales



3.19.5. TIPO DE ORGANIZACIÓN DESARROLLADA. ORGANIGRAMA GENERAL

Ésta es una infraestructura organizacional muy distinta si se compara con las encontradas en otros sectores. A pesar de presentar un cierto orden jerárquico, su conformación es totalmente

relacional y los individuos interactúan en ella, no de acuerdo con funciones sino de acuerdo con las necesidades del cliente. El gerente de Mercadeo es *staff* y propone en concordancia con la presidencia las políticas de trabajo y servicio. La Gerencia de los Puntos de Venta (o unidades estratégicas de negocio) ejecuta. En esta organización se observa claramente la construcción de un sistema cultural de servicio al cliente, como la gran infraestructura organizacional para soportar el negocio. Esto les permite una gran flexibilidad y agilidad para satisfacer a los clientes dentro de ambientes muy competidos y muy sensibles al servicio.

Realmente son la estructura y la forma de pensar organizacional más innovadoras que se observaron en la investigación. Las lecciones del sector hotelero y de restaurantes deben ser observadas con cuidado, pues contienen las ideas para la empresa del futuro.

3.19.6. CONCLUSIONES DEL SECTOR

Este sector tomó el camino de la cultura corporativa para enfrentar el reto del mercadeo y el servicio, en el competido mundo de los servicios personales. Ésta es la opción del futuro, de las organizaciones con personas motivadas, con sentido de pertenencia, que aman lo que hacen y que logran montarse en esta difícil cabalgadura, en la cual sin duda serán triunfadores.

3.20. MERCADEO EN EL SECTOR DE SERVICIOS DE COMUNICACIÓN

3.20.1. EMPRESAS ESTUDIADAS

El universo de este sector está conformado por 112 empresas de los subsectores de comunicación radial, comunicación escrita, televisión, telefonía celular y sistemas de comunicación. Del total, participaron en la investigación las siguientes once empresas: Avantel, Caracol Radio, Casa Editorial El Tiempo, Celumóvil, Comunicaciones El Espectador, El Colombiano, Mejía y Asociados, Orbitel, Publicaciones Semana, Radio Super y Unisys de Colombia.

3.20.2. PRINCIPALES TENDENCIAS OBSERVADAS

Mercadeo es el espíritu que orienta la gerencia de la compañía y llega a presentar estructuras muy desarrolladas de tipo matricial que se ubican a lo largo de la totalidad de las unidades de negocio y se confunden con ellas en lo que respecta a esta idea, dentro de parámetros que son comunes a todas. En conclusión, el mercadeo es una actividad de primer nivel dentro de estas organizaciones, autónoma y estratégica.

Según la manera como se enfrenta el reto del mercadeo, se presentan dos tipos de organizaciones:

- La organización clásica, con departamentos o gerencias especializadas, al punto de contar para el caso de la investigación, por ejemplo, con departamentos de estudios cualitativos y cuantitativos.

- La organización de gerentes de producto, pero desarrollada con el enfoque americano de Brand Manager, en el cual dentro de ciertas políticas de la gerencia de mercadeo cada uno maneja con autonomía total el producto a su cargo. Es decir, realizando una gestión de tipo estratégico y ejecutivo.

En las organizaciones del sector de comunicaciones existe la conciencia de que hacer mercadeo es la más eficaz de las herramientas para ser exitosos en mercados altamente competidos como los que se enfrentan en este sector, caracterizado por una lucha descomunal por el cliente en un mercado oligopólico.

El alto desarrollo del mercadeo del sector se manifiesta en la dificultad de los encargados del mercadeo para encontrar una variable vital en el proceso. En la mayoría de los casos, aunque se reconoce la importancia del producto y del servicio al cliente, se entiende el mercadeo como una acción que tiene en cuenta todas las variables de una manera equilibrada y coherente.

En estas empresas el mercadeo es entendido como "filosofía" o como "proceso permanente y deliberado" o como "pilar del crecimiento y los resultados" o como "el foco o la luz de la organización". Estas expresiones nos reafirman el grado de desarrollo logrado. La actividad de mercadeo contiene un enfoque de tipo financiero que impide su divorcio con la Gerencia General y otras áreas vitales de la compañía.

3.20.3. RAZONES POR LAS QUE SE HACE MERCADEO Y RESULTADOS OBTENIDOS

- Desarrolla la capacidad de la empresa para escuchar al cliente
- Posicionamiento y desarrollo de la marca en el mercado
- Desarrollo de "nichos" especializados
- Inspiración y racionalización de los esfuerzos de la empresa
- Desarrollo de productos
- Capacidad de respuesta a los cambios del mercado
- Penetración en el mercado
- Planeación de las acciones orientadas al cliente

En general, todas la empresas cuentan con un plan y un presupuesto de mercadeo liderado por la Gerencia de Mercadeo con el apoyo de la Presidencia.

3.20.4. ACTIVIDADES DE MERCADEO QUE SE REALIZAN

Investigación de mercados. La investigación de mercados es una actividad que se realiza tanto a nivel interno como externo. Al igual que en el sector industrial, la investigación interna tiene como objetivo principal constatar la forma como se están desarrollando las actividades de mercadeo planteadas y se hace con recursos como la fuerza de ventas y las líneas 9800. La investigación externa tiene como propósito descubrir los cambios en las tendencias del consumidor. Para realizarla se han desarrollado sofisticadas estructuras de investigación en el interior de la Gerencia de Mercadeo, que tiene como meta diseñar y apoyar las investigaciones que realizan agencias externas. Esta actividad tiene en este sector el máximo desarrollo posible.

Desarrollo de productos. El desarrollo de productos es una actividad ligada estrechamente a la investigación. Con excepción de una empresa, todas las consultadas desarrollan sus productos internamente, teniendo como base comités interdisciplinarios que a partir de la información generada por la organización o por el cliente, diseñan los productos que el cliente necesita.

Administración de marcas. Este concepto se cruza con el de manejo de imagen corporativa. En algunas de las empresas se está desarrollando el concepto de "unidad estratégica de negocio", para darle la importancia de negocios independientes e incluso darle la posibilidad de enfrentar marcas de la mismas compañía.

Administración de ventas. Esta actividad se encuentra subordinada en la totalidad de los casos al mercadeo. Sus actividades se encuentran concentradas en el diseño y la implementación de sistemas de ventas amigables con el segmento objetivo. También incluye acciones de motivación a la fuerza de ventas.

Comunicación publicitaria y promocional. La publicidad está desarrollada en todos los medios conocidos y para ejecutarla con el máximo nivel de precisión se llega a contar en algunos casos hasta con tres agencias de publicidad que la realizan. Absolutamente todos los trabajos son realizados por agencias externas.

Cuando la publicidad es masiva, debe contar con el apoyo de la Presidencia, fenómeno que ya se ha observado en el sector industrial.

Logística y distribución. Al contrario de lo observado en el sector industrial o en el comercial, Logística y Distribución son departamentos que pertenecen al área de Mercadeo y trabajan en función de las necesidades de éste.

Esta actividad se encuentra directamente relacionada con la acción de Ventas y podría decirse que forma parte de ésta.

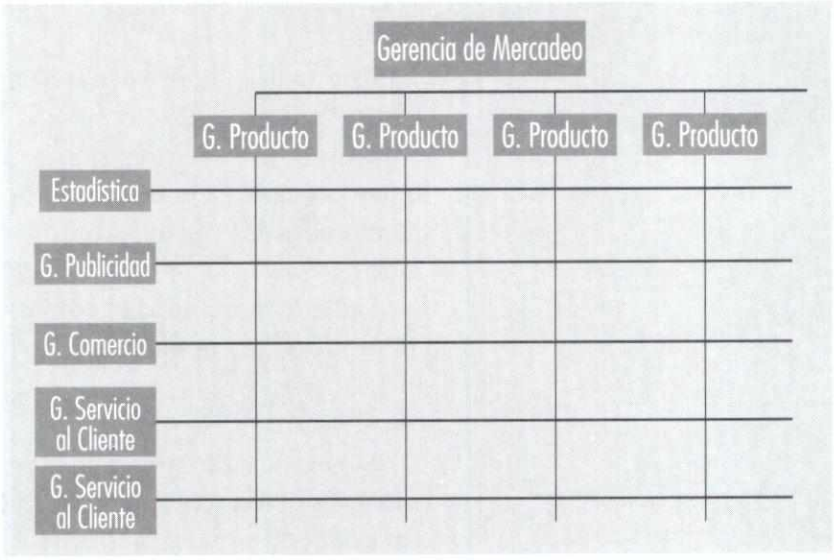
Merchandising. Esta actividad es bastante fuerte e incluye la actividad de relaciones públicas y eventos especializados que en la mayoría de los casos se organizan desde una sección interna de la empresa.

Servicio al cliente. Absolutamente todas las compañías cuentan con un proyecto de servicio al cliente desarrollado con el objeto de mejorar las relaciones con él. También sirve como vía para conocer el nivel de calidad con que se están realizando las actividades de la empresa. En este sector, el área de Servicio al Cliente se encarga de realizar actividades anteriores a las acciones de mercadeo, como "testeo" de productos y de la publicidad entre otros.

Administración de producto, capacitación. Como en la mayoría de los sectores estudiados, esta actividad es una labor orientada a la fuerza de ventas. El esfuerzo más grande se hace en el conocimiento del producto. También se realiza alguna capacitación para crear cultura de servicio dentro de la organización.

Imagen corporativa. Como se indicó, se relaciona con el manejo de la publicidad, y cuando se trata de medios masivos el presidente de la compañía se reserva el último visto bueno.

Servicios de comunicaciones



3.20.5. TIPO DE ORGANIZACIÓN DESARROLLADA. ORGANIGRAMA GENERAL

Ésta es la organización de mercadeo más desarrollada que se observó en el estudio. En ella la gente de mercadeo es experta en diferentes temas de servicio y tiene gerentes de producto que responden por éste de una manera integral, y no sólo desde el punto de vista de mercadeo.

Mercadeo como tal diseña políticas, pero las propuestas salen de la interacción entre los expertos del *staff* y los gerentes del producto, que tienen una vocación de mercadeo. Son gente de mercadeo. Esta conformación permite planes y proyectos muy elaborados y a la vez muy flexibles y de muy rápida adaptación a los cambios del entorno, pues son muchos ojos mirando una misma realidad.

3.20.6. CONCLUSIONES

Sin ninguna duda el sector más agresivo y más desarrollado en el área de Mercadeo es el de las comunicaciones, probablemente forzado por ser de rápido crecimiento, muy veloz en cambios tecnológicos y mercados globalizados. Hay que observar con mucha atención lo que suceda en este sector porque hay lecciones importantes para todos los demás sectores. Es probable que en éste se encuentren los profesionales más desarrollados en mercadeo.

3.21. MERCADEO EN EL SECTOR AGROPECUARIO

3.21.1. EMPRESAS ESTUDIADAS

El universo del sector agropecuario está compuesto por 163 empresas de los subsectores avícola y agrario. No se pudieron lograr entrevistas del subsector de ganadería. Participaron las siguientes cinco empresas: Avícola Santa Reyes, Agrícola Papagayo, Ingenio Manuelita, Ingenio San Carlos y Ledesa

3.21.2. PRINCIPALES TENDENCIAS OBSERVADAS

Las empresas del sector agropecuario se encuentran concentradas en el desarrollo de productos y entienden el mercadeo como la posibilidad de dar el máximo valor agregado a sus clientes en términos de calidad y conveniencia, entendida esta última como el producto requerido en el momento y el lugar adecuados.

Dado lo anterior, los aspectos de logística y servicio al cliente se convierten en los procesos vitales dentro del mercadeo de estas empresas. En este sector no se encontró la figura del gerente de Mercadeo; sus funciones las realiza directamente el gerente General. Contrario a lo visto en los otros sectores, el énfasis se encuentra en la Gerencia de Ventas, cuya actividad, si bien maneja elementos de mercadeo, está totalmente concentrada en la atención a los clientes y en el cumplimiento de la logística acordada con ellos. Esta situación es la misma para las ventas nacionales y las internacionales.

Para los mercados nacionales se han desarrollado redes de comercialización completas, es decir, hasta el consumidor final, concentradas en la actividad de manejo del producto y el servicio al cliente.

A pesar de que se hace presupuesto de mercadeo, ésta es una actividad marginal de las gerencias general y financiera.

3.21.3. RAZONES POR LAS QUE SE HACE MERCADEO Y RESULTADOS OBTENIDOS

Se mencionan principalmente los siguientes resultados, en orden de importancia:

- Lograr posicionamiento en el mercado
- Potenciar la capacidad de ventas
- Generar cercanía con el cliente
- Lograr liderazgo en el mercado
- Consolidar precios estables
- Dar a conocer los beneficios del producto
- Diferenciarse de la competencia
- Mejorar el sistema de despachos
- Ajustar la calidad del producto
- Penetrar mercados

3.21.4. ACTIVIDADES DE MERCADEO QUE SE REALIZAN

Investigación de mercados. En estas empresas no se acostumbra realizar investigación de mercados. En algunos casos, se compra información secundaria sobre precios y cantidades en el mercado. En realidad, en el caso de las empresas exportadoras la

labor de investigación la realizan las empresas de otros países al localizar productores colombianos que puedan producir los niveles de calidad determinados para los mercados.

Desarrollo de productos. Es una actividad típica del Departamento Técnico, que sólo busca asegurar las condiciones de calidad en que se ofrece el producto.

Administración de marcas. No se realiza ninguna actividad relacionada con el manejo de las marcas.

Administración de ventas. Cuando existen ventas al exterior, se administra el contacto con el agente extranjero. En el caso de ventas nacionales, se desarrolla la red a nivel de mayorista y en uno de los casos a nivel de minorista.

Comunicación publicitaria y promocional. Prácticamente no se realiza ninguna actividad en este sentido, sólo de una manera coyuntural para apoyar el nombre de la marca.

Logística y distribución. Ésta es la actividad más importante por realizar desde el punto de vista comercial. Se encuentra en estrecha relación con Producción y depende directamente de la Gerencia General. Se piensa que ser líder en despachos es una fortaleza de la compañía.

Merchandising. Para la distribución en el mercado nacional, esta actividad es de gran importancia y se extiende hasta los aspectos básicos de servicio al cliente. En el caso del mercadeo internacional, está relacionado con las características técnicas del empaque de los productos. En realidad, aunque se presentó en el área de Merchandising, es una actividad más orientada al cumplimiento de necesidades de tipo logístico.

Servicio al cliente. Es otra de las actividades primordiales en el desarrollo comercial de estas empresas. Se busca garantizar un servicio al cliente centrado en la relación personal estrecha y permanente con quienes participan en el negocio. Tanto en el nivel nacional como en el internacional se han desarrollado líneas directas, buzones y en general herramientas que permiten el contacto del cliente con la empresa

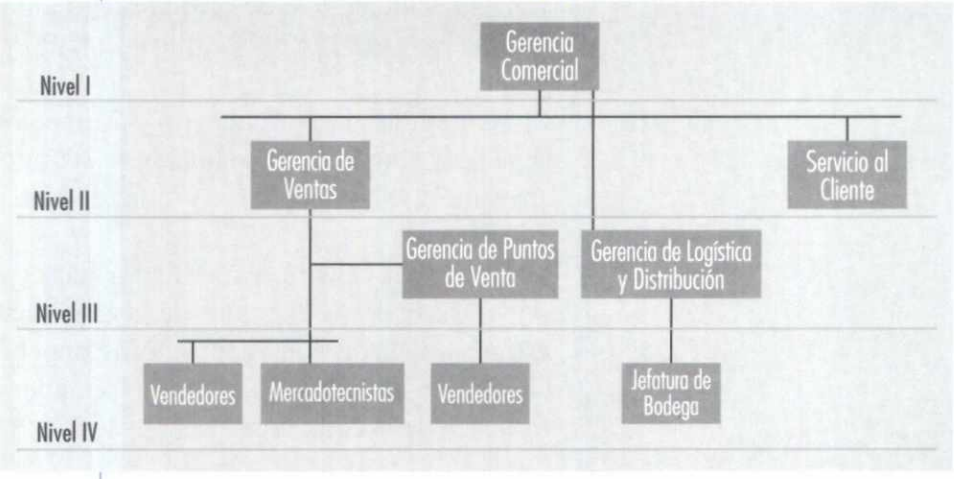
Administración de producto, capacitación. No se maneja el concepto.

Imagen corporativa. Está basada fundamentalmente en el manejo de las relaciones públicas.

3.21.5. TIPO DE ORGANIZACIÓN DESARROLLADA. ORGANIGRAMA GENERAL

Ésta es una organización típica de ventas, sin ningún cargo específico en mercadeo. Las labores de mercadeo las asume el gerente General o la oficina que representa a la compañía en el exterior.

Sector agropecuario



3.21.6. CONCLUSIONES DEL SECTOR

Este sector no hace mercadeo, por lo menos de una manera intencional y planeada. El esfuerzo se concentra en la actividad de ventas, logrando contactos cercanos y permanentes con los clientes. Por esta razón, el trabajo del gerente de Ventas está concentrado en las actividades de campo.

El del gerente de Ventas es el perfil más calificado; los demás están más relacionados con la aptitud y el deseo de hacer las cosas bien. Como la labor está concentrada en la venta y en las rutinas diarias, se requiere un gran conocimiento de los productos y los procesos de la compañía; para lograrlo se necesita personal antiguo y de carrera en la organización.

Como se mencionó arriba, la labor de mercadeo está concentrada en el buen desempeño logístico y en el mantenimiento de los clientes.

3.22. PERFILES ENCONTRADOS POR SECTOR Y POR NIVELES

El estudio realizado por el Centro Nacional de Consultoría estableció en las empresas objeto de entrevista los siguientes perfiles:

NIVEL	S. Industria	S. Comercio	S. Generales	S. Sociales	S.Transporte
Nivel I Alta Gerencia	Gerente de Mercadeo Gerente de Producto	Gerencia de Mercadeo	Gerente de Mercadeo		Vicepresidente Comercial
Nivel II Táctico	D.I. Mercados D. Diseño D. Servicio al Cliente D. Publicidad	G. Producto G. Publicidad G. Investigación de Mercados G. Serv. al Cliente G. Promoción	G. de Producto Jefe de Publicidad D. de Investigación	D. de Publicidad D. de Producto	G. Logística G. Mercadeo G. Regional de Ventas
Nivel III Operativo	Jefe de Medios	Asistente de Publicidad		D. Planeación	Coordinador de Producto Asistente de Mercadeo
Total	**7**	**7**	**4**	**3**	**6**

Para cada uno de estos perfiles, por sector, se presentan a continuación las principales responsabilidades y áreas de decisión, conocimientos y habilidades requeridos.

	S. Financiero	S. Personales	S. Comunicac	S. Agropecuario	Afines
Nivel I Alta Gerencia	Vicepresidente de Mercadeo	Gerente de Mercadeo	G. de Mercadeo G. de Producto G. Publicidad G. Investigación	G. Ventas G. Logística y Distribución	Gerente de Ventas
Nivel II Táctico	Gerente de Producto G. Publicidad G. Investigación G. Servicio al Cliente		D. Serv. Cliente D. Distribución D. Planeación D. Telemercadeo D. Capacitación Jefe de Inventarios D. Financiero		Vendedor Calle Vendedor Mostrador
Nivel III Operativo		Director de Planeación		Jefe de Servicio al cliente	Mercaderista Mercadeo Cajero
Total	**5**	**2**	**11**	**3**	**6**

3.22.1. SECTOR INDUSTRIAL

PERFIL DEL GERENTE DE MERCADEO

- Principales responsabilidades y áreas de decisión

  Se mencionan, en orden de importancia, las siguientes:

  - Diseño y ejecución del plan de mercadeo (incluye definición de políticas)
  - Manejo y supervisión del presupuesto de mercadeo
  - Políticas de desarrollo de productos
  - Políticas de manejo de la publicidad y manejo de la agencia de publicidad
  - Políticas de investigación y conocimiento exhaustivo del mercado
  - Diseño y manejo de índices de control de la gestión de mercadeo
  - Diseño y seguimiento de las políticas de *merchandising*
  - Diseño y seguimiento de las actividades de servicio al cliente
  - Desarrollo y planeación del ciclo de vida de las marcas
  - Administración del área

- Conocimientos requeridos

  - Profesional en administración, ingeniería o afines
  - Especialista en mercados
  - Hablar, leer y escribir inglés
  - Conocimiento de *software* convencional, bases de datos y redes

- Habilidades requeridas

  - Mente estratégica entendida como "tener capacidad" de análisis y mucho sentido común y como capacidad de leer los cambios que se presentan en el entorno
  - Buenas relaciones públicas y personales
  - Líder, proactivo
  - Intuitivo, entendido como una persona que conoce el mercado y puede tomar decisiones rápidamente
  - Creativo, entendido como una persona con mente muy abierta, capaz de ensayar, que le gusta lo que hace y que

toma riesgos, "un poco loco"
- Administrativo, entendido como la habilidad de gestionar, ejecutar y lograr; "debe lograr resultados"

PERFIL DEL GERENTE DE PRODUCTO

- Principales responsabilidades y áreas de decisión

  Se mencionan, en orden de importancia, las siguientes:

  - Elaboración, ejecución y supervisión del plan de mercadeo del producto
  - Manejo del margen del portafolio de los productos a su cargo
  - Manejo de la comunicación del producto para lograr el posicionamiento deseado
  - Desarrollo de nuevos mercados para su producto
  - Ajustes al producto de acuerdo con su desempeño en el mercado
  - Diseñar e implementar acciones de *merchandising*
  - Seguimiento del mercado

- Conocimientos requeridos

  - Administrador o ingeniero con especialización en mercados
  - Conocimientos de la empresa y el producto a su cargo
  - Conocimiento del mercado en el que se vende el producto
  - Inglés
  - *Software* básico

- Habilidades requeridas

  - Analítico pero también muy creativo
  - Que le guste el riesgo
  - Con visión de los negocios
  - Con capacidad para manejar detalles
  - Fuerte en finanzas y en el manejo de números
  - Buen negociante
  - Con capacidad para trabajar en equipo
  - Proactivo, inquieto

PERFIL DEL DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

- Principales responsabilidades y áreas de decisión

  Se mencionan, en orden de importancia, las siguientes:

  - Conocer las necesidades y expectativas del consumidor por mercado y por marca o producto
  - Conocer a fondo a la competencia
  - Tomar decisiones relacionadas con las agencias de investigación externas
  - Planear y supervisar la ejecución de las investigaciones
  - Informar a la organización sobre los resultados de las investigaciones para la toma de decisiones

- Conocimientos requeridos

  - Psicólogo o administrador
  - Conocimientos sobre las características del consumidor
  - Conocer metodologías de investigación; "estar al día"
  - Conocimientos de *software* básico y específico de investigación de mercados

- Habilidades requeridas

  - Capacidad de investigación, capacidad de análisis
  - Disciplina para la investigación
  - Sensible para entender los cambios del cliente y del mercado
  - Capacidad para concluir y recomendar acciones o estrategias
  - Habilidad para comunicar los resultados

PERFIL DE DIRECTOR DE DISEÑO Y *MERCHANDISING*

- Principales responsabilidades y áreas de decisión

  Se mencionan, en orden de importancia, las siguientes:

  - Diseño de los puntos de venta
  - Diseño de exhibiciones especiales
  - Diseño de elementos de la imagen

- Control y supervisión de la totalidad de las actividades de *merchandising*

- Conocimientos requeridos

  - Diseñador o arquitecto
  - *Software* básico y de diseño; Internet
  - Inglés

- Habilidades requeridas

  - Creatividad sobresaliente
  - Capacidad de comprender los espacios; "aptitud espacial"
  - Sensibilidad estética
  - Organizado y metódico
  - Inquieto, al día, en permanente actualización

DIRECTOR DE SERVICIO AL CLIENTE

- Principales responsabilidades y áreas de decisión

  Se mencionan, en orden de importancia, las siguientes:

  - Diseñar y ejecutar planes para establecer contacto con el cliente
  - Evaluar y medir las características y estrategias del servicio al cliente
  - Comunicación con los clientes, correos, línea 9800, etc.
  - Capacitación de las personas de la compañía que más directa relación tienen con el cliente

- Conocimientos requeridos

  - Administrador, psicólogo o mercadotecnista
  - Conocimiento en sistemas y estrategias de comunicación
  - Conocimiento de *software* básico, redes y bases de datos
  - Conocimiento del cliente y de la compañía

- Habilidades requeridas

  - Organizado
  - Líder, con capacidad de manejar personas y equipos de trabajo
  - Con capacidad de respuesta

- Habilidad pedagógica
- Sensible a las necesidades del cliente
- Habilidad para coordinar diferentes actividades

PERFIL DEL DIRECTOR DE PUBLICIDAD

- Principales responsabilidades y áreas de decisión

  Se mencionan, en orden de importancia, las siguientes:

  - Manejo y control del presupuesto publicitario asignado
  - Facilitar las comunicaciones entre la empresa y la agencia
  - Manejo y supervisión de los medios y de la agencia
  - Ejecutar acciones para garantizar la ejecución oportuna de las campañas
  - Manejo del logotipo y de la imagen corporativa
  - Manejo y desarrollo de empaques, etiquetas y otros elementos relacionados con la marca
  - Elaboración de catálogos y medios de presentación de la empresa
  - Desarrollo de material publicitario
  - Desarrollo de material P. O. P.

- Conocimientos requeridos

  - Profesional en áreas afines a administración de empresas
  - Técnico en medios publicitarios y producción de publicidad
  - Conocimientos de diseño y de las técnicas de producción de publicidad
  - Conocimientos en mercadeo
  - Amplio conocimiento sobre los productos y la cultura de la empresa
  - Manejo de *software* convencional y conocimiento de *software* especializado en diseño

- Habilidades requeridas

  - Creatividad; que "le guste botar corriente"
  - Capacidad de negociación
  - Conocimiento de cómo funciona una agencia de publicidad
  - Capacidad de observación; "no se le puede escapar un detalle"

- Habilidades financieras
- Capacidad de control
- Persona muy organizada, ordenada

JEFE DE MEDIOS

- Principales responsabilidades y áreas de decisión

  Se mencionan, en orden de importancia, las siguientes:

  - Diseñar, implementar y supervisar el programa de medios para las diferentes campañas planteadas
  - Control del presupuesto de inversión en medios

- Conocimientos requeridos

  - Administrador, psicólogo o publicista
  - Conocimiento de *software* básico y de *software* específico del tema de medios
  - Conocimiento y manejo de Internet

- Habilidades requeridas

  - Capacidad administrativa
  - Con habilidad para hacer seguimiento
  - Con habilidad para los números
  - Buen negociante
  - "Honestidad total"

3.22.2. SECTOR COMERCIAL

PERFIL DEL GERENTE DE MERCADEO

- Principales responsabilidades y áreas de decisión

  Se mencionan, en orden de importancia, las siguientes:

  - Políticas para el desarrollo o la compra de productos
  - Definición de estrategias para el servicio al cliente
  - Responsable de la imagen corporativa
  - Diseño e implementación de actividades para lograr el presupuesto de ventas

- Políticas y diseño de las actividades de promoción y precios
- Administración del recurso humano a su cargo
- Diseño de actividades de largo plazo para lograr la lealtad de los clientes

- Conocimientos requeridos

  - Ingeniero industrial, administrador de empresas, psicólogo o mercadotecnista (existe tolerancia en cuanto a la formación académica, adaptándola al área fuerte de comercialización de la respectiva empresa)
  - *Software* básico, comunicaciones, Internet, inglés básico, logística, conocimiento de bases de datos y estadística

- Habilidades requeridas

  - Habilidad para la toma de decisiones
  - Capacidad administrativa
  - Capacidad de generar integración y trabajo en equipo
  - Liderazgo
  - Capacidad de innovación
  - Visión de proyectos
  - Visión estratégica
  - Ordenado, metódico
  - Capacidad de comunicación

PERFIL DEL GERENTE DE PRODUCTO

- Principales responsabilidades y áreas de decisión

  - Desarrollo y seguimiento de productos nuevos
  - Planeación de la compra de los productos
  - Elaboración de estrategias de comunicación
  - Conocimiento de marcas
  - Conocimiento de la competencia
  - Capacitación de la fuerza de ventas
  - Cumplimiento de los presupuestos de ventas
  - Posicionar la marca
  - Brindar a ventas las herramientas para el logro de los presupuestos

- Conocimientos requeridos

  - Ingeniero industrial, administrador, publicista, psicólogo o en general cualquier área relacionada con humanidades o con el área técnica del producto que se trabaja
  - Manejo del *software* básico y conocimiento de redes de computación
  - Inglés

- Habilidades requeridas

  - Capacidad de negociación
  - Capacidad de liderazgo
  - Sentido estratégico
  - Habilidad para interrelacionarse con otras personas
  - Experto en el producto; "que ame el producto"

PERFIL DEL GERENTE DE PUBLICIDAD

- Principales responsabilidades y áreas de decisión

  - Estrategia de comunicación
  - Manejo de la agencia de publicidad
  - Manejo de la imagen corporativa
  - Manejo de los medios
  - Relaciones públicas

- Conocimientos requeridos

  - Comunicador social, publicista o periodista
  - Conocimientos de publicidad
  - Hablar, escribir y leer inglés
  - Manejo de *software* básico
  - Manejo de Internet
  - Conocimiento de programas de diseño
  - Conocimiento de medios de comunicación

- Habilidades requeridas

  - Creatividad
  - Habilidad de comunicación
  - Visión
  - Buen juicio

- Capacidad de trabajo en equipo
- Capacidad de hacer seguimiento

PERFIL DEL GERENTE DE INVESTIGACIÓN

- Principales responsabilidades y áreas de decisión

  - Administración de los sistemas de información de la compañía
  - Proveer información oportuna, veraz y confiable a las áreas de la organización que la requieren
  - Dar servicio y soporte al canal de distribución
  - Capturar información del cliente para el desarrollo del plan estratégico

- Conocimientos requeridos

  - Administración, mercadeo, estadística y sistemas
  - Idiomas: mínimo inglés
  - Conocimientos de tecnologías de información
  - Evaluación de proyectos
  - *Software* básico

- Habilidades requeridas

  - Capacidades para manejar varias actividades al mismo tiempo; "multiplicarse"
  - Habilidad con números
  - Capacidad de análisis
  - Capacidad de trabajo en equipo

PERFIL DEL GERENTE DE SERVICIO AL CLIENTE

- Principales responsabilidades y áreas de decisión

  - Desarrollar y ejecutar la estrategia de servicio al cliente
  - Administrar la relación con el cliente
  - Manejo de la imagen corporativa
  - Manejo de la línea 9800
  - Coordinación del material P. O. P.

- Conocimientos requeridos

  - Administración, mercadeo y psicología a nivel de especialización
  - Amplio conocimiento del negocio y del cliente
  - Hablar, leer y escribir inglés

- Habilidades requeridas

  - Habilidades de comunicación
  - Capacidad de comunicarse y de "contactarse" con los demás
  - Capacidad de escuchar
  - Capacidad de dar respuestas rápidas y oportunas
  - Capacidad de servir a los demás
  - Que conozca el mundo; que haya viajado
  - Preferiblemente mujer

PERFIL DEL GERENTE DE PROMOCIÓN

- Principales responsabilidades y áreas de decisión

  - Hacer conocer los productos
  - Ejecutar los eventos que diseñan los gerentes de marca
  - Asegurar que los eventos estén acordes con la imagen institucional
  - Supervisar el personal de promociones

- Conocimientos requeridos

  - Tecnólogo en mercadeo, en administración de empresas o en ventas
  - Manejo de personal
  - Conocimiento de *software* básico, bases de datos e inventarios

- Habilidades requeridas

  - Laboriosidad
  - Capacidad de organización
  - Excelente trato con la gente; buen comunicador

PERFIL DEL ASISTENTE DEL DEPARTAMENTO DE PUBLICIDAD

- Principales responsabilidades y áreas de decisión

  - Análisis de los espacios y la rentabilidad por producto
  - Chequeo de precios de la competencia
  - Supervisión de la implementación de las secciones de mercadeo

- Conocimientos requeridos

  - Alto conocimiento del negocio
  - Persona de carrera dentro de la organización; que haya ascendido
  - Manejo de *software* básico y estadística

- Habilidades requeridas

  - Manejo de relaciones públicas
  - Muy ordenado
  - Accesible
  - Con criterio para cumplir las normas

3.22.3. SECTOR DE SERVICIOS GENERALES

PERFIL DEL GERENTE DE MERCADEO

- Principales responsabilidades y áreas de decisión

  - Planificación y desarrollo del mercado
  - Diseño, ejecución y supervisión del plan de mercadeo
  - Manejo de políticas de publicidad y promoción
  - Desarrollo de una estrategia para conocimiento del mercado y del cliente
  - Diseñar estrategias para penetrar nuevos mercados
  - Diseñar estrategias para conocer el nivel de satisfacción del cliente y circular la información en el interior de la organización

- Conocimientos requeridos

  - Profesional en cualquier área de humanidades, con

especialización en mercados
- Conocimientos de publicidad y finanzas
- Conocimientos de la tecnología básica del negocio
- Conocimiento del mercado y del cliente
- Manejo de *software* básico
- Inglés

- Habilidades requeridas

  - Visión estratégica
  - Capaz de anticiparse al futuro
  - Liderazgo
  - Facilidad de relacionarse con los demás
  - Con actitud de servicio
  - Conocedor del tema político
  - Capaz de trabajar bajo presión

PERFIL DEL GERENTE DE PRODUCTO

- Principales responsabilidades y áreas de decisión

  - Manejo de los clientes
  - Penetrar nuevos mercados
  - Cumplir el presupuesto de ventas
  - Planificar la atención de venta y post-venta para su territorio o producto
  - Ejecutar y supervisar los planes de mercadeo
  - Mantener comunicación en "sintonía" con las áreas de producción y con la gerencia de Mercadeo

- Conocimientos requeridos

  - Ingeniero o administrador con especialización en mercados
  - Conocimientos del medio de mercadeo, agencias, medios, técnicas, etc.
  - Conocimientos técnicos relacionados con el negocio
  - Hablar, leer y escribir inglés
  - Manejo de *software* básico y conocimientos de *software* especializado del negocio

- Habilidades requeridas

  - Ambicioso, creativo
  - Inquieto, curioso
  - Con muy buenas relaciones públicas; es un "relacionista", capaz de tratar con diferentes tipos de personas
  - Analítico; con habilidad para investigar

PERFIL DEL JEFE DE PUBLICIDAD

- Principales responsabilidades y áreas de decisión

  - Dar a conocer todos los productos y servicios de la compañía
  - Velar por la imagen de la institución en todos sus contactos con el público
  - Educar al cliente en el nivel de calidad y servicio que debe exigir de la compañía

- Conocimientos requeridos

  - Psicólogo o publicista especializado en mercadeo
  - Conocimientos básicos en el área de publicidad
  - Conocimientos básicos para el manejo de las agencias y las técnicas de publicidad
  - Manejo de *software* básico

- Habilidades requeridas

  - Sensibilidad hacia el cliente
  - Creatividad
  - Habilidad para comunicarse
  - Sentido común

PERFIL DEL DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

- Principales responsabilidades y áreas de decisión

  - Velar para que la compañía tenga el conocimiento permanente de las necesidades y de los cambios en los clientes

- Coordinar, para las unidades de negocio, las investigaciones tendientes a alcanzar o mantener el liderazgo en el mercado

- Conocimientos requeridos

  - Cualquier carrera en el área de humanidades
  - Estadística
  - Sistemas

- Habilidades requeridas

  - Vocación para la investigación
  - Sensibilidad al "dato" y a la información
  - Iniciativa
  - Capacidad analítica
  - Sentido común

3.22.4. SECTOR DE SERVICIOS SOCIALES

PERFIL DEL DIRECTOR DE COMUNICACIONES O PUBLICIDAD

- Principales responsabilidades y áreas de decisión

  - Ofrecer una comunicación efectiva de los servicios a los usuarios
  - Proveer los medios de comunicación internos o externos que permitan el funcionamiento de las diferentes dependencias
  - Cuidar la imagen de la compañía con las instituciones con las que se relaciona y en general con su entorno

- Conocimientos requeridos

  - Comunicador
  - Amplio conocimiento de la empresa
  - Manejo de *software* básico

- Habilidades requeridas

  - Buena comunicación
  - Facilidad de expresión

PERFIL DEL DIRECTOR DE PRODUCTO

- Principales responsabilidades y áreas de decisión
  - Lograr y tramitar el presupuesto de ventas (este presupuesto es del área financiera)
- Conocimientos requeridos
  - Profesional en administración
  - *Software* básico
- Habilidades requeridas
  - Con visión comercial
  - Organizado
  - Buen administrador

PERFIL DEL DIRECTOR DE PLANEACIÓN

- Principales responsabilidades y áreas de decisión
  - Investigar el mercado, los clientes y especialmente la competencia
  - Elaborar el plan de ventas
- Conocimientos requeridos
  - Profesional en administración o cualquier área humanística
  - Gestión de recursos humanos y tecnológicos
  - Estadística
- Habilidades requeridas
  - Habilidad para administrar
  - Capacidad de proyectar

3.22.5. SECTOR DE SERVICIOS DE TRANSPORTE

PERFIL DEL VICEPRESIDENTE COMERCIAL

- Principales responsabilidades y áreas de decisión

– Las actividades del vicepresidente están concentradas principalmente en las ventas, que se convierten en su primera responsabilidad. También toma las decisiones concernientes a publicidad y desarrollo de productos.

- Conocimientos requeridos

  – Profesional en administración de empresas
  – Con especialización en mercados
  – Amplios conocimientos de finanzas
  – Conocimientos relacionados con el mercado específico del transporte
  – Hablar, leer y escribir en inglés
  – Manejo de *software* básico y conocimiento de paquetes específicos relacionados con logística

- Habilidades requeridas

  – Habilidad y destreza con números
  – Manejo de personal
  – Habilidades de comunicación
  – Capacidad para tomar decisiones
  – Persona tolerante, paciente, con buena disposición

PERFIL DEL GERENTE DE LOGÍSTICA

- Principales responsabilidades

  – Elaboración, ejecución y control del plan de ventas de la compañía
  – Verificación y seguimiento del presupuesto y políticas de compra

- Conocimientos requeridos

  – En el área de administración, ingeniería o economía
  – Conocimientos en comercio internacional

- Especializado en logística
- Hablar, leer y escribir en inglés
- Conocimientos de Internet
- Manejo de *software* básico y conocimiento de *software* especializado en logística

- Habilidades requeridas

  - Para tomar decisiones, fundamental en este cargo, requiere capacidad de análisis
  - Habilidad numérica
  - Buenas relaciones públicas
  - Excelente capacidad para las comunicaciones
  - Manejo de grupos

PERFIL DEL GERENTE DE MERCADEO

- Principales responsabilidades

  - Elaboración y seguimiento del plan de mercadeo
  - Administración del presupuesto
  - Creación y seguimiento de productos
  - Apoyo al presidente en el manejo de la imagen corporativa
  - Manejo de la información generada por servicio al cliente en la investigación de mercados

- Principales conocimientos

  - Administrador de empresas
  - Especialización en mercados
  - Manejo de finanzas, estadística y presupuestos
  - Conocimientos de ventas y de técnicas de servicio al cliente; "venta de intangibles"
  - Inglés
  - *Software* básico
  - Internet
  - Conocimiento de redes y bases de datos

- Habilidades requeridas

  - Habilidades para gerenciar proyectos
  - Habilidades para negociar
  - Abierto al cambio

- Líder
- Innovador creativo, con facilidad para generar el cambio
- Capacidad de logro
- Capacidad de análisis del entorno y del cambio

PERFIL DEL GERENTE O COORDINADOR REGIONAL

- Principales responsabilidades

  - Administrar y controlar las relaciones con los clientes
  - Lograr el cumplimiento del presupuesto de ventas
  - Mirar oportunidades del mercado

- Principales conocimientos

  - Administrador, ingeniero o economista con experiencia en área comercial
  - *Software* básico
  - Internet

- Habilidades requeridas

  - Excelente negociador
  - Habilidad con números
  - Actitud vendedora

PERFIL DEL COORDINADOR DEL PRODUCTO

- Principales responsabilidades

  - Desarrollar actividades de cubrimiento del mercado
  - Soporte en técnicas de comercio exterior
  - Apoyar las actividades para el cumplimiento del presupuesto de ventas del producto

- Principales conocimientos

  - Profesional en administración de empresas o economía
  - Experiencia comercial
  - *Software* básico
  - Internet

- Principales habilidades

  - Actitud comercial innata
  - Alta tolerancia a la frustración

PERFIL DEL ASISTENTE DE MERCADEO

- Principales responsabilidades

  - Tramitar y consolidar estadísticamente la información proveniente de servicio al cliente
  - Manejo de la base de datos
  - Coordinación de eventos

- Principales conocimientos

  - Profesional en administración, ingeniería o estadística
  - Experiencia en investigación de mercados
  - Experiencia en coordinación de eventos
  - *Software* básico
  - Internet

- Principales habilidades

  - Iniciativa
  - Habilidad numérica
  - Buenas relaciones públicas nivel de relaciones
  - Hábil para las ventas

3.22.6. SECTOR DE SERVICIOS FINANCIEROS

PERFIL DEL VICEPRESIDENTE O GERENTE DE MERCADEO

- Principales responsabilidades y áreas de decisión

  - Diseño de políticas para el desarrollo de productos
  - Diseño de políticas para la investigación de mercados
  - Diseño y ejecución del plan de publicidad
  - Diseño de estrategias para la satisfacción del cliente
  - Diseño de la estrategia de ventas

- Manejo y cumplimiento de presupuestos

- Conocimientos requeridos

  - Ingeniero o administrador, especializado en mercadeo o finanzas
  - Buenas bases de matemáticas, estadísticas y finanzas
  - Experiencia en el sector financiero
  - Manejo de *software* básico
  - Conocimiento de *software* de redes y bases de datos
  - Inglés

- Habilidades requeridas

  - Liderazgo
  - Capacidad de síntesis y de análisis
  - Abierto al cambio
  - Habilidad para hacer análisis numéricos
  - Organizado
  - Intuitivo y con sentido común
  - Sensible a los cambios del entorno
  - Con capacidad para delegar

PERFIL DEL GERENTE O DIRECTOR DE MERCADEO
(TAMBIÉN SE CONOCE COMO GERENTE DE PRODUCTO)

- Principales responsabilidades y áreas de decisión

  - Diseño e implementación de productos nuevos
  - Provee información para la toma de decisiones
  - Vela por la correcta ejecución de las acciones de mercadeo implementadas
  - Seguimiento y control de las estrategias de venta diseñadas
  - Participa y hace seguimiento en el diseño y desarrollo de productos

- Conocimientos requeridos

  - Ingeniero industrial o áreas afines
  - Conocimientos en mercadeo
  - Conocimientos en matemáticas y estadística
  - Conocimientos en sistemas
  - Conocimientos en desarrollo de productos

- Conocimientos básicos de finanzas y de seguros o banca, según el sector
- *Software* básico; paquetes estadísticos

- Habilidades requeridas

  - Capacidad de análisis
  - Buenas relaciones personales
  - Habilidades administrativas
  - Innovador y creativo
  - Líder y con capacidad para trabajar en equipo

PERFIL DEL GERENTE DE PUBLICIDAD

- Principales responsabilidades y áreas de decisión

  - Manejo de la imagen y comunicación de la empresa
  - Manejo de las comunicaciones internas
  - Comunicar oportunamente sobre los productos y servicios nuevos y en desarrollo
  - Manejo de la agencia de publicidad
  - Coordinación de eventos
  - Manejo de medios

- Conocimientos requeridos

  - Publicista o mercadotecnista
  - Conocimientos en comunicación, publicidad y manejo de medios
  - Formación académica en temas de diseño y con experiencia en alguna agencia de publicidad
  - Manejo de *software* básico y conocimiento de *software* de diseño

- Habilidades requeridas

  - Manejo de relaciones públicas
  - Don de gentes
  - Personalidad abierta
  - Innovador
  - Organizado
  - Sensible al cliente
  - Persona que logra consenso

PERFIL DEL GERENTE DE SERVICIO AL CLIENTE

- Principales responsabilidades y áreas de decisión

  - Velar por la satisfacción del cliente desde el punto de vista de las relaciones vendedor-cliente y empresa-cliente
  - Diseñar y supervisar los atributos del servicio
  - Diseñar, recoger y clasificar los índices de satisfacción del cliente

- Conocimientos requeridos

  - Psicología
  - Conocimiento del consumidor
  - Conocimiento de la institución y del medio
  - Conocimiento de *software* básico

- Habilidades requeridas

  - Excelentes relaciones interpersonales

PERFIL DEL GERENTE DE INVESTIGACIÓN

- Principales responsabilidades y áreas de decisión

  - Debe tener un conocimiento exhaustivo del mercado y del cliente
  - Coordinar las investigaciones internas y externas
  - Realizar una labor de monitoreo permanente de la competencia

- Conocimientos requeridos

  - Ingeniero o psicólogo
  - Conocimientos sobre el consumidor
  - Conocimientos de estadística
  - Manejo del *software* básico y conocimiento de *software* estadístico y de investigación

- Habilidades requeridas

  - Habilidad en finanzas y estadística
  - Habilidad de análisis

- Organizado y metódico

3.22.7. SECTOR DE SERVICIOS PERSONALES

PERFIL DEL GERENTE DE MERCADEO

- Principales responsabilidades y áreas de decisión

  - Diseño de productos y programas
  - Diseño de políticas de servicio y atención al cliente
  - Presupuestos de ventas por negocio y por producto
  - Diseño de los parámetros de comunicación y publicidad

- Conocimientos requeridos

  - Administrador de empresas u hotelero
  - Técnico en alimentos
  - Amplio conocimiento de la empresa y del negocio
  - Manejo de *software* básico

- Habilidades requeridas

  - Manejo de personal; que le llegue muy bien a la gente; que haga empatía
  - Facilidad de relaciones públicas
  - Habilidad financiera
  - Muy activo, proactivo
  - Buen vendedor
  - Con credibilidad

PERFIL DEL DIRECTOR DE PLANEACIÓN

- Principales responsabilidades y áreas de decisión

  - Investigar el mercado: los clientes y especialmente la competencia
  - Elaborar el plan de ventas

- Conocimientos requeridos

  - Profesional en administración o cualquier área humanística

- Gestión de recursos humanos y tecnológicos
- Estadística

- Habilidades requeridas

  - Habilidad para administrar
  - Capacidad de proyectar

3.22.8.SECTOR DE SERVICIOS DE COMUNICACIÓN

PERFIL DEL GERENTE DE MERCADEO

- Principales responsabilidades y áreas de decisión

  - Diseño e implementación del plan estratégico
  - Diseño de procesos de investigación de mercados
  - Diseño de publicidad
    - Ejecución y supervisión de presupuesto de comerciales
  - Generación de nuevos mercados
  - Estrategias para lograr la fidelidad de los clientes
  - Diseño e implementación de eventos y estrategias promocionales
  - Desarrollo de las personas del equipo de trabajo
  - Orientar a la empresa a "pensar" en términos de mercadeo

- Conocimientos requeridos

  - Administrador de empresas o ingeniero
  - Con especialización de mercados
  - Conocimientos de publicidad
  - Conocimientos de finanzas
  - Conocimientos de estadística
  - Conocimiento de ventas
  - Conocimientos de manejo y motivación de personal
  - Mínimo diez años de experiencia en mercadeo
  - Conocimientos del sector en que se encuentra la empresa
  - Hablar, leer y escribir inglés

- Habilidades requeridas

  - Gran investigador
  - Capacidad de análisis

- Agilidad mental
- Con capacidad para manejar gente "estrella"
- Capacidad negociadora
- Alta capacidad de trabajo
- Mentalidad ganadora
- Buenas relaciones públicas, carismático
- Mente abierta

PERFIL DEL GERENTE DE PRODUCTO

- Principales responsabilidades y áreas de decisión

  - Creación y ejecución de la estrategia de mercado del producto
  - Elaboración del plan de mercadeo
  - Búsqueda de oportunidades para el negocio
  - Desarrollo de productos nuevos
  - Análisis de la competencia
  - Diseño y aprobación de la investigación
  - Manejo de la publicidad

- Conocimientos requeridos

  - Administrador de empresas o economista
  - Con especialización en mercados
  - Manejo de *software* básico
  - Conocimiento de *software* de estadística y diseño
  - Hablar, leer y escribir en inglés

- Habilidades requeridas

  - Buenas relaciones públicas
  - Habilidad numérica
  - Creatividad
  - Habilidad para observar publicidad
  - Mente abierta para ver los cambios del mercado
  - Habilidad de negociación
  - Capacidad de detalle; intuitivo

PERFIL DEL GERENTE DE PUBLICIDAD

- Principales responsabilidades y áreas de decisión

  - Logística de la operación de las campañas
  - Protocolo empresarial y relaciones públicas
  - Especialista en ferias y eventos
  - Implementación de estrategias de comunicación
  - Desarrollo de campañas de comunicación interna

- Conocimientos requeridos

  - Comunicador, publicista o mercadotecnista
  - Conocimientos en publicidad y en conceptos gráficos
  - Manejo de *software* básico y conocimiento de *software* de diseño
  - Conocimiento de medios
  - Hablar, leer y escribir inglés

- Habilidades requeridas

  - Capacidad administrativa
  - Creativo; de mente abierta
  - Habilidad para el manejo de tiempos y movimientos
  - Habilidad para el detalle

PERFIL DEL GERENTE DE INVESTIGACIÓN

(EN ALGUNAS EMPRESAS DE DIVIDE EN CUANTITATIVO Y CUALITATIVO)

- Principales responsabilidades y áreas de decisión

  - Definición de la metodología de investigación
  - Diseño de un sistema de retroalimentación (diseño de los informes) a la organización
  - Manejo y análisis de la base de datos
  - Manejo y coordinación de las agencias externas de investigación

- Conocimientos requeridos

  - Psicólogo, administrador, ingeniero o economista
  - Conocimientos de estadística e investigación
  - Conocimientos sobre comportamiento del consumidor

- Conocimientos de técnicas de telemercadeo
- Conocimientos de *software* básico y de *software* especializado en estadística

- Habilidades requeridas

  - Habilidad numérica
  - Analítico
  - Capacidad para captar cambios en el mercado y en la empresa
  - Manejo del estrés y capacidad de aprendizaje
  - Le gusta estar actualizado

PERFIL DEL DIRECTOR DE SERVICIO AL CLIENTE

- Principales responsabilidades y áreas de decisión

  - Implementar acciones de comunicación con el cliente
  - Implementar acciones de publicidad
  - Implementar acciones de investigación

- Conocimientos requeridos

  - Manejo de personal
  - Manejo de mercadeo
  - Manejo de publicidad
  - *Software* básico

- Habilidades requeridas

  - Capacidad de manejo logístico
  - Habilidad para desarrollar proyectos
  - Perceptivo
  - Habilidad para comunicar

PERFIL DEL DIRECTOR DE DISTRIBUCIÓN

- Principales responsabilidades y áreas de decisión

  - Planeación de las rutas de entrega
  - Supervisión de la calidad de la entrega
  - Entrega del correo directo

- Conocimientos requeridos

  - Administrador
  - Conocimiento de sistemas de entrega
  - Manejo de *software* básico

- Habilidades requeridas

  - En manejo de personal
  - En logística

PERFIL DEL DIRECTOR DE PLANEACIÓN

- Principales responsabilidades y áreas de decisión

  - Recolección de información sobre la competencia
  - Manejo de la información de planeación y presupuestos
  - Elaboración de reportes

- Conocimientos requeridos

  - Administrador, mercadotecnista o estadístico

- Habilidades requeridas

  - Habilidad numérica
  - Organizado y analítico

PERFIL DEL DIRECTOR DE TELEMERCADEO

- Principales responsabilidades y áreas de decisión

  - Implementar estrategias de telemercadeo
  - Responsable del seguimiento diario de las campañas
  - Desarrollo de las personas que trabajan en su área

- Conocimientos requeridos

  - Administrador, ingeniero o persona de carrera en la organización
  - Alto conocimiento del negocio
  - Desarrollo de nuevos productos

- Conocer de la competencia
- *Software* básico y de comunicaciones

- Habilidades requeridas

  - Manejo de personas
  - Capacidad para solucionar problemas, para "apagar incendios"
  - Que haga fácilmente empatía
  - Facilidad de comunicación

PERFIL DEL DIRECTOR DE CAPACITACIÓN

- Principales responsabilidades y áreas de decisión

  - Desarrollar y coordinar los programas de capacitación

- Conocimientos requeridos

  - Administrador o psicólogo
  - Conocimiento de la empresa
  - *Software* básico

- Habilidades requeridas

  - Alta capacidad de comunicación y credibilidad

PERFIL DEL DIRECTOR FINANCIERO

- Principales responsabilidades y áreas de decisión

  - Control presupuestal
  - Desarrollo y control del presupuesto de publicidad
  - Control de cartera

- Conocimientos requeridos

  - Administrador de empresas o contador
  - Manejo de paquetes contables
  - Conocimiento de contabilidad y estadística

- Habilidades requeridas

  - Muy organizado, serio, metódico, estricto

PERFIL DEL DIRECTOR DE INVENTARIOS
(NOMBRE DADO AL CARGO)

- Principales responsabilidades y áreas de decisión

  - Distribución de elementos promocionales y de mercadeo
  - Manejo y control del inventario para eventos

- Conocimientos requeridos

  - Bachiller
  - Manejo de programas de inventarios

- Habilidades requeridas

  - Activo, ágil, ordenado y con iniciativa

3.22.9. SECTOR AGROPECUARIO

PERFIL DEL GERENTE DE VENTAS

- Principales responsabilidades y áreas de decisión

  Se mencionan, en orden de importancia, las siguientes:

  - Definir estrategias de ventas
  - Gestionar la labor de ventas
  - Definir ventas internacionales (atención a clientes)
  - Diseñar sistemas de atención al cliente
  - Definir empaques
  - Definir cambios en el portafolio de productos
  - Diseño de estrategias promocionales

- Conocimientos requeridos

  - Administrador de empresas o ingeniero con énfasis en finanzas y negocios internacionales
  - Conocimientos en mercadeo

- Conocimientos de ventas
- Hablar, leer y escribir en inglés
- Conocimientos específicos del negocio

- Habilidades requeridas

  - Agilidad mental
  - Mente numérica
  - Buenas relaciones internacionales
  - Negociante nato
  - Facilidad para manejar el estrés

PERFIL DEL GERENTE DE LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN

- Principales responsabilidades y áreas de decisión

  Se mencionan, en orden de importancia, las siguientes:

  - Garantizar que el producto llegue en buenas condiciones y a tiempo
  - Manejo de suministros
  - Administración del despacho
  - Administración de la cartera
  - Organizar las rutas diarias

- Conocimientos requeridos

  - Profesional en administración o ingeniería
  - Manejo del *software* propio de la empresa
  - Conocimiento profundo del producto
  - Conocimiento profundo de los procesos y procedimientos de la empresa
  - Conocimiento de las características de los clientes
  - Hablar y leer en inglés

- Habilidades requeridas

  - Buenas relaciones personales
  - Disposición al trabajo
  - Ordenado

PERFIL DEL JEFE DE SERVICIO AL CLIENTE

- Principales responsabilidades y áreas de decisión

  Se mencionan, en orden de importancia, las siguientes:

  - Diseñar sistemas de servicio al cliente
  - Ser el canal de comunicación entre la empresa, los clientes y el área técnica
  - Atender quejas y resolverlas

- Conocimientos requeridos

  - Profesional en administración o ingeniería
  - Amplio conocimiento de los productos
  - Amplios conocimientos de los clientes

- Habilidades requeridas

  - Buenas relaciones interpersonales
  - Facilidad para tomar decisiones
  - Manejo del lenguaje técnico

3.22.10. OTROS PERFILES AFINES CON MERCADEO

PERFIL DEL GERENTE DE VENTAS

- Principales responsabilidades y áreas de decisión

  Se mencionan, en orden de importancia, las siguientes:

  - Manejo y administración del personal de ventas
  - Administración de los productos de su área de ventas; incluye el manejo de la rentabilidad de los productos y los mercados
  - Desarrollo de nuevos mercados
  - Ejecución y supervisión de estrategias de ventas
  - Manejo estadístico de las cifras de ventas
  - Implementación de las acciones de mercadeo
  - Garantizar la calidad del servicio a los clientes o usuarios
  - Desarrollo de sistemas de control de los clientes
  - Administración de la oficina de ventas

- Conocimientos requeridos

  - Profesional en ingeniería, administración o el área técnica relacionada con el negocio
  - Amplio conocimiento del producto o servicio
  - Conocimientos en técnicas de ventas
  - Conocimientos de mercadeo
  - Conocimiento del entorno del producto que vende
  - Conocimientos financieros, de logística y de manejo de inventarios
  - Conocimientos de estadística
  - Manejo de *software* convencional

- Habilidades requeridas

  - Líder, con vocación de servicio
  - Habilidad para manejar gente; "estricto pero con manos de seda"
  - Buen comunicador, con facilidad para enseñar
  - Capacidad para promover el trabajo en equipo
  - Buen negociador
  - Con gran habilidad numérica
  - Disciplinado y ordenado

PERFIL DEL VENDEDOR DE LA CALLE

- Principales responsabilidades y áreas de decisión

  Se mencionan, en orden de importancia, las siguientes:

  - Visitar y mantener la relación con los clientes
  - Cumplir con las metas y presupuestos
  - Consolidar y mantener el portafolio de clientes o el territorio a su cargo
  - Conocer las necesidades de los clientes a su cargo
  - Capacitarse y entrenarse en ventas y en el conocimiento del producto
  - Planear su trabajo para una mayor eficiencia
  - Ejecutar las acciones de mercadeo

- Conocimientos requeridos

  - Profesional en cualquier área; en algunas ocasiones es suficiente con educación secundaria
  - Conocedor de las ventas
  - Conocimiento profundo de los productos que venden
  - Conocimientos técnicos relacionados con los productos que venden
  - Conocimiento de los paquetes de *software* específicos de la facturación y la venta de las empresas
  - Conocimientos de mercadeo y especialmente de manejo de material P. O. P.

- Habilidades requeridas

  - Fácil manejo de relaciones
  - Con habilidad para llegar a la gente
  - Empático; con capacidad para entablar relaciones con personas muy distintas
  - Mucha y buena energía
  - Personas automotivadas
  - Organizado y planeador
  - Con deseos de progresar; ambiciosos
  - Recursivos
  - Curiosos

PERFIL DEL VENDEDOR DE MOSTRADOR

- Principales responsabilidades y áreas de decisión

  Se mencionan, en orden de importancia, las siguientes:

  - Calidad en el servicio
  - Manejo del producto
  - Rotación del producto
  - Dar información confiable sobre el producto
  - Amabilidad con el cliente

- Conocimientos requeridos

  - Bachiller
  - Conocedor de las ventas
  - Conocedor de los productos del almacén

- Se prefiere gente sin experiencia para formarla de acuerdo con las necesidades del producto
- Conocedor del manejo y cuadre de caja y efectivo y del *software* propio de la empresa

- Habilidades requeridas

  - Excelente presentación personal
  - Entusiastas
  - Juiciosos
  - Con aptitud para vender
  - Amables, prudentes y calmados con el cliente
  - Activos

PERFIL DEL ANALISTA DE MERCADEO

- Principales responsabilidades y áreas de decisión

  Se mencionan, en orden de importancia, las siguientes:

  - Consecución de la información de mercadeo y de ventas
  - Elaboración y entrega de reportes de la información
  - Manejo estadístico de la información
  - Mantener actualizada la información
  - Manejo de la base de datos de clientes
  - Apoyo a las actividades de la gerencia de Producto

- Conocimientos requeridos

  - Estudiante o recién egresado de administración o ingeniería; técnico en mercadeo, publicidad o estadística
  - Conocimientos de estadística y de paquetes de *software* estadístico
  - Inglés
  - *Software* básico, especialmente hojas de cálculo
  - Básicos de matemática financiera

- Habilidades requeridas

  - Capacidad analítica
  - Habilidad numérica
  - Con proyección personal en la empresa; "es gente en formación"

- Habilidad para presentar informes claros y concisos
- Capacidad de síntesis
- Habilidad para manejar cifras
- Recursivo para conseguir la información
- Buenas relaciones personales
- Organizado y metódico

PERFIL DE LA MERCADERISTA O IMPULSADORA

- Principales responsabilidades y áreas de decisión

  Se mencionan, en orden de importancia, las siguientes:

  - Mantenimiento del *stand* o el área de ventas
  - Mantenimiento en buen estado de los productos y su correcta exhibición
  - Velar por la rotación; sugerir pedidos
  - Ejecutar la promoción, muestreo o degustación

- Conocimientos requeridos

  - Bachiller
  - Conocimiento de las líneas o productos que se le han asignado
  - Conocimiento del manejo del producto

- Habilidades requeridas

  - Buena presentación
  - Facilidad de comunicación
  - Empática; que le guste el contacto con la gente
  - Trabajadora, "camelladora"

PERFIL DEL CAJERO

- Principales responsabilidades y áreas de decisión

  Se mencionan, en orden de importancia, las siguientes:

  - Atención al cliente
  - Manejo de dinero y otros valores
  - Manejo de información

- Manejo de mercancía y otros activos

- Conocimientos requeridos

  - Bachiller
  - Manejo de caja registradora o terminal de computador
  - Conocimiento del manual de procesos
  - Conocimiento de los procedimientos de pago y recaudo
  - Conocimientos de los registros POS y *scanner*
  - Empaque de mercancía

- Habilidades requeridas

  - Buena presentación
  - Facilidad de comunicación verbal y no verbal
  - Iniciativa
  - Capacidad de atención
  - Habilidad numérica
  - Destreza digital
  - Capacidad de análisis
  - Empática; que le guste el contacto con la gente
  - Flexibilidad, tolerancia
  - Previsiva

3.23. MERCADO LABORAL

3.23.1. GENERALIDADES

En 1998, el Centro de Gestión Comercial y Mercadeo del SENA-Cundinamarca, a partir de los resultados de la investigación prospectiva que se menciona más adelante, elaboró un estudio denominado "Macrocurrículo de los programas de las especialidades que atiende la Red de Comercialización del SENA", en el que se plantean las ideas rectoras y los conceptos fundamentales para la orientación de la formación, en respuesta a las exigencias actuales. Así, el Macrocurrículo establece los principios académico-pedagógico-formativos y las pautas para la gestión participativa y colaborativa a partir de los cuales se deben desplegar las acciones de los Centros de la Red de Comercialización.

A partir del Macrocurrículo, a continuación se mencionan sólo algunos de los aspectos más relevantes, para los efectos de la caracterización del mercadeo en Colombia, en relación con la estructura ocupacional de mercadeo y comercio, sin entrar en el

análisis riguroso sobre el problema nacional de desempleo estructural por el que atraviesa el país, pues ello no corresponde al objetivo de este documento.

Al hacer un análisis de la participación del sector comercial en las variables macroeconómicas, es necesario tener en cuenta que el desempeño de este sector es medido a través de las variaciones de los índices de ventas mensuales del comercio al por menor. Razón por la cual no se puede igualar su participación con las ventas del mismo y menos si se tiene en cuenta que en ningún momento se contempla la producción bruta del sector agropecuario e industrial, considerando que es el resultado total de ventas efectuadas en los tres sectores el que correspondería a la participación en ventas del sector comercial.

Participación del comercio en el PIB nacional

Años	Participación %	Crecimiento PIB %
1990	9,21	4,28
1991	9,00	2,00
1992	8,88	4,00
1993	9,30	5,40
1994	9,23	5,80
1995	9,16	5,40
1996	9,00	2,10

Fuente: DANE

La Tabla siguiente muestra la estructura y las tasas anuales de crecimiento del empleo por ramas del sector terciario. Allí se aprecia que del total de todos los sectores de la economía, el sector terciario ocupa en promedio las dos terceras partes de la estructura general del empleo.

Dentro del sector terciario, el comercio tiene una representatividad entre el 35% y el 45% promedio en siete años analizados, desde 1991 hasta 1997. El análisis de la Tabla permite inferir la conveniencia del estudio del mercadeo, como disciplina transversal, no sólo con importancia en el estudio del sector comercial sino en el estudio de los procesos productivos multisectoriales frente a la competitividad nacional.

Estructura del Empleo y Tasa del Crecimiento Anual por Ramas del Sector Terciario

Ramas de Actividad	Estructura del Empleo						Tasas de crecimiento anual		
SECTOR TERCIARIO	1992	1993	1994	1995	1996	1997	91-95	95-96	96-97
Comercio	26,7	25,9	25,5	26,1	25,2	25,3	3,8	(4,1)	2,4
Finanzas	7,2	6,8	7,8	8,3	8,6	10	6,9	2,6	19,2
Total	68,4	68,1	67,4	68,1	69,1	71,2	3,0	.6	5,4

* servicios comunitarios, sociales y personales
Fuente: SENA documento issn 0123'6083

Respecto al empleo generado por el sector de comercio, es necesario resaltar que las economías modernas tienden a la terciarización, mientras los sectores agropecuario e industrial se automatizan, disminuyendo la ocupación de personal. De esta manera, en lo que hace referencia a la actividad comercial, agrupada en comercio al por mayor y comercio al por menor, se encuentra que esta actividad genera un alto volumen de empleo, de tal manera que en 1977 generó el 12,5%, en 1980 el 13,3%, en 1985 el 14,5% y en 1989 sobrepasó el 17%.

Sin embargo, en 1995 el sector comercial disminuyó en un 2,9% el empleo generado, frente al nivel registrado en 1994. Se plantea que es una consecuencia de la pérdida de dinamismo en las ventas, producto de la desaceleración en el crecimiento económico del país. Sin embargo, los salarios reales aumentaron en un 2,1%, constituyéndose en un indicativo de la calificación de la mano de obra. Informes obtenidos en el DANE demuestran que en once ciudades principales el 25% de las personas empleadas estaban ubicadas en este sector.

Según datos del primer semestre de 1996 del Servicio de Información para el Empleo (SIE), en las áreas de mercadeo y afines la mayor concentración de oferta para trabajar está en los vendedores al por menor, impulsadores y otras ocupaciones. Entre enero y junio se inscribieron 68.367 personas para desempeñarse en este tipo de actividades, pero las empresas únicamente demandaron 13.106 vacantes. Al final, el 78% de estos aspirantes quedó sin puesto.

En las ciudades de Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga, Ibagué, Tunja, Cartagena y Montería, se observa la carencia de mano de obra calificada como representante de ventas y ventas técnicas, que son las que interesan a la Red de Comercialización, sin desconocer que en otras ocupaciones específicas hay la misma necesidad. La realidad del mercado muestra que sobran los vendedores de mostrador, mercaderistas e impulsadores.

Lo anterior ratifica la necesidad de ofrecer una formación con carácter ocupacional, es decir, orientada hacia el trabajo de la Red de Comercialización.

3.23.2. SITUACIÓN DE LAS OCUPACIONES. EXCESO Y DÉFICIT DE OFERTAS

Antes de entrar a presentar el comportamiento del mercado laboral en las ocupaciones que inciden en las áreas de formación que atiende la Red de Centros de Comercialización del SENA, es importante tener en cuenta que la Clasificación Nacional de Ocupaciones –C.N.O.– que utiliza la Dirección de Empleo del SENA, elaborada con base en los parámetros de la Organización Internacional del Trabajo, ubica las ocupaciones y oficios en una matriz que incluye nueve áreas ocupacionales y cinco niveles jerárquicos.

La C.N.O. ubica algunas de las ocupaciones del mercadeo en "Finanzas y administración" y en "Ventas y servicios" (orientadas exclusivamente a la acción de ventas), sin contemplar todos los niveles. Es decir, en la C.N.O. no es posible ubicar todas las actividades que se desarrollan en mercadeo en nuestras empresas.

Por lo anterior, se requiere presentar una propuesta de modificación al Sistema de Información para el Empleo, donde se considere la posibilidad de ubicar las actividades ocupacionales de comercialización en una columna específica o por lo menos que se aclaren ciertas especificidades de lo que se consideran algunas ocupaciones administrativa y/o de servicios. Este requerimiento se justifica en virtud de que los enfoques globales que han dinamizado la economía mundial ameritan especializaciones en los desempeños laborales en esta disciplina, máxime si se tiene en cuenta que una característica de las tendencias del empleo de la fuerza laboral en el plano internacional lo constituye el hecho

de que al disminuir la demanda de trabajo en el sector industrial el empleo muestra una tendencia hacia la terciarización, como se señaló antes, situación que se puede corroborar con las cifras de empleo a nivel mundial, y si se considera que en 1960 el empleo en el sector terciario era del 51% y a comienzos de los 90 abarcaba un 63%.

En una publicación de indicadores de mercado laboral de 1998, el Sistema de Información para el Empleo del SENA hace una presentación del panorama nacional de personas inscritas en busca de empleo, frente a los excesos y déficits de oferta del personal colocado, del cual se extractan para los fines del presente documento los aspectos relacionados con los programas que se ofertan en los Centros de la Red de Comercialización del SENA. De acuerdo con el análisis realizado, veremos la tendencia en las regiones que a continuación se presentan:

SANTA FE DE BOGOTÁ

Presenta la mayor diversidad de ocupaciones de todo el país. Del total de inscritos, el 61% registra exceso de oferta, especialmente en las áreas de "Finanzas y administración".

Las ocupaciones calificadas incluyen auxiliares de oficina, recepcionistas, auxiliares de almacén, mensajeros, auxiliares administrativos, digitadores, cajeros y empleados de banco.

Entre los "Profesionales, técnicos y tecnólogos" se cuentan contadores, profesionales en administración, jefes de empleados de oficina, asistentes administrativos, empleados técnicos de comercio exterior y administradores y operadores de sistemas.

En "Ventas y servicios", se incluyen los de educación elemental, como aseadores en general, y personal calificado, como vendedores de mostrador, mercaderistas, vigilantes, cajeros y taquilleros. Entre los técnicos y tecnólogos, hallamos supervisores de servicios de alimentos, supervisores de alimentos y supervisores de vigilantes.

Hay déficit de oferta, concentrada en un 43% en "Ventas y servicios", en representantes de ventas, meseros, chefs y cocineros y vendedores de ventas técnicas, entre otros.

REGIÓN CENTRAL
(Medellín, Ibagué, Pereira, Neiva, Manizales y Armenia)

Se presenta un exceso de oferta en las áreas de "Finanzas y administración", en las ocupaciones de auxiliares de oficina, recepcionistas, auxiliares de almacén, mensajeros, auxiliares administrativos, digitadores, cajeros, y empleados de banco.

Su comportamiento, en general, es similar al que presenta en la ciudad de Santa Fe de Bogotá.

REGIÓN ATLÁNTICA
(Barranquilla, Cartagena, Riohacha, Santa Marta y Sincelejo)

Hay exceso de oferta en las ocupaciones calificadas en un 53% en áreas de "Finanzas y administración", en las ocupaciones de auxiliares de oficina, mensajeros, auxiliares de contabilidad, digitadores, recepcionistas, auxiliares administrativos y mecanógrafos.

En "Profesionales, técnicos y tecnólogos", se pueden mencionar profesionales en contaduría y administración, arquitectos, ingenieros mecánicos y civiles, abogados, trabajadores sociales y economistas. Algunos se desempeñan como jefes de empleados de oficina, asistentes administrativos, empleados técnicos de comercio exterior y administradores y operadores de sistemas.

La situación de déficit de oferta es extremadamente crítica en algunas ocupaciones calificadas. La participación de ellas dentro del total de déficit de la región constituye el 70%, de los cuales el 63% corresponde a ventas y servicios; el representante de ventas concentra el 58%. A nivel de técnico y tecnólogo, se destacan los vendedores de ventas técnicas y supervisores de ventas.

REGIÓN PACÍFICA
(Cali y Popayán)

Las ocupaciones calificadas en "Finanzas y administración" evidencian exceso de oferta, especialmente de auxiliares de oficina, mecanógrafas, digitadores, auxiliares de correo, em-

pleados de registro y archivo, mensajeros, auxiliares de contabilidad, recepcionistas y auxiliares de almacén.

Los técnicos y tecnólogos incluyen secretarias, liquidadores de seguros, jefes de empleados de registro, distribución y almacenamiento, empleados técnicos de comercio exterior, asistentes administrativos y administradores y operadores de sistemas. En "Ventas y servicios", encontramos vendedores de mostrador, vigilantes y mercaderistas. Se ocupan los técnicos y tecnólogos en ventas técnicas.

REGIÓN ORIENTAL
(Bucaramanga, Cúcuta, Tunja y Villavicencio)

El exceso de oferta afecta al 73% de los inscritos y el déficit afecta el 52%de las vacantes. La región se caracteriza porque presenta alta concentración en los déficits de oferta en una sola ocupación y mucha más dispersión en otras.

El 54% aplica a las ocupaciones calificadas en "Finanzas y administración"; 26% en auxiliares de oficina, recepcionistas, carteros y mensajeros, auxiliares de almacén, operadores de teléfonos, auxiliares de contabilidad, digitadores y auxiliares administrativos. En déficit de oferta se presentan los representantes de ventas, en un 61%.

3.23.3. ESTRUCTURA OCUPACIONAL

Las estructuras que se presentan a continuación hacen alusión a las existentes en las empresas colombianas en ocupaciones que tienen una relación directa con las especialidades que atiende la Red de Centros de Comercialización del SENA.

ESTRUCTURA OCUPACIONAL EN MERCADEO

- Nivel directivo

  - Gerente de Mercadeo
  - Asistente de la Gerencia de Mercadeo
  - Gerencia de Producto
  - Gerente de Marca

- Gerente de Investigación y Desarrollo de Producto
- Director de Investigación de Mercados
- Gerente de Distribución
- Administrador de punto de venta

• Nivel de mandos medios

- Jefe de Reparto
- Coordinador de *Merchandising*
- Coordinador de Promoción.
- Jefe de línea
- Jefe de Planta
- Jefe de Servicio al Cliente
- Jefe de Compras
- Jefe de Inventarios
- Ejecutivo de Cuentas
- Jefe de línea
- Jefe de Servicio al Cliente

• Nivel operativo

– Distribución	Vendedor analista de Mercado
– Encuestador	Auxiliar de Mercado
– Promotor	Auxiliar de Inventarios
– Telemercaderistas	Director de Investigación de Mercados
– Impulsador	Administrador de punto de venta
– Registradora	Ejecutivo de Cuenta

- Distribución Comercial
- Auxiliar de Compras
- Analista de Mercado
- Auxiliar de Mercado
- Auxiliar de Inventarios
- Auxiliar de Compras

ESTRUCTURA OCUPACIONAL EN VENTAS

• Nivel directivo

- Director de Ventas
- Gerente de Ventas

- Nivel de mandos medios

  - Supervisor de Ventas

- Nivel operativo

  - Vendedor externo
  - Visitador industrial
  - Promotores
  - Consejeros
  - Comisionistas
  - Asesor de Ventas
  - Representante de Ventas
  - Vendedor interno
  - Vendedor de mostrador
  - Vendedor de almacén
  - Auxiliar de Ventas
  - Vendedor cajero
  - Mercaderista impulsador
  - Vendedor de servicios
  - Vendedor de productos
  - Empacador
  - Auxiliar de Ventas
  - Vendedor de planta
  - Telemercaderista

ESTRUCTURA OCUPACIONAL EN COMERCIO EXTERIOR

- Nivel directivo

  - Director de Comercio Exterior
  - Gerente de Comercio Exterior
  - Gerente de Importaciones.
  - Gerente de Exportaciones
  - Director del Departamento Internacional
  - Subdirector del Departamento Internacional

- Nivel de mandos medios

  - Jefe del Departamento de Comercio Exterior
  - Jefe de Importaciones

- Jefe de Exportaciones
- Jefe de Aduana
- Asistente del Departamento de Comercio Exterior
- Asistente de Importaciones
- Asistente de Exportaciones
- Jefe del Departamento Internacional
- Asistente del Departamento Internacional

• Nivel operativo

- Analista de Cambios
- Auxiliar de Comercio Exterior
- Auxiliar de Importaciones
- Auxiliar de Exportaciones
- Auxiliar de Aduanas
- Auxiliar de Transporte
- Secretario del Departamento de Comercio Exterior
- Auxiliar del Departamento Internacional
- Secretaria del Departamento Internacional

ESTRUCTURA OCUPACIONAL EN COMERCIALIZACIÓN DE ALIMENTOS

• Nivel directivo

- Propietarios-socios
- Gerente
- Gerente de Producto
- Asistente de Gerencia
- Director Técnico
- Director de Investigación Comercial
- Gerente de Producto

• Nivel de mandos medios

- Asistente de Producto
- Supervisor
- Jefe de Sección de Compras
- Coordinador de línea
- Jefe de línea
- Administrador
- Jefe de Control de Calidad

- Supervisor del Departamento Internacional

- Nivel operativo

  - Auxiliar de piso
  - Auxiliar de línea
  - Auxiliar de recibo
  - Auxiliar de despacho
  - Inspector de planta
  - Inspector de Calidad
  - Impulsada y promotora
  - Investigador de Cambios
  - Supernumerario del Departamento Internacional

3.24. OFERTA EDUCATIVA

Según las estadísticas de educación superior del ICFES (*Resumen anual*), entre 1986 y 1997 la oferta educativa en las áreas de economía, administración y afines —como es el caso del mercadeo—, pasó de 50.071 cupos a 109.552 en los niveles de pregrado, que incluye las modalidades técnica profesional, tecnológica y universitaria. Durante el mismo período, la demanda de cupos pasó de 60.523 a 129.807. Estas disciplinas, comparativamente con otras áreas del conocimiento, son las que mayores incrementos han presentado tanto en la oferta como en la demanda.

De un total de 266 instituciones entre profesionales, tecnológicas y técnicas que existían a nivel nacional en 1997, el 19% eran técnicas profesionales, el 22% tecnológicas, un 24% eran instituciones universitarias y el 34% eran universidades. Existen 146 programas de técnico profesional, 236 programas tecnológicos y 379 universitarios, entre diurnos, nocturnos y a distancia, tomando esta última mayor fuerza en el nivel tecnológico.

Del total de programas tecnológicos en el nivel nacional, el 30% es privado y el 70% oficial, presentándose un mayor desarrollo de la formación tecnológica en Santa Fe de Bogotá, Antioquia, Valle y Santander.

De los análisis hechos en el Macrocurrículo se deduce:

El reporte anual del ICFES para el año 1996 muestra que de los 1.177 programas ofrecidos en las áreas de economía, administración, mercadeo y afines, 254 se relacionan con las acciones de la formación profesional que imparte la Red de Centros de Comercialización del SENA, es decir el 21,58%. La distribución de estos 254 programas es la siguiente:

Programa	Cantidad	%
Mercadeo	107	42,12
Comercio Internacional	74	29,13
Ventas	3	1,18
Logística	26	10,23
Mercadeo de alimentos	44	17,34
Total	**254**	**100%**

Los niveles de formación en estas profesiones, consideradas como competencia directa de los programas del SENA de las especialidades de su Red de Comercialización, se distribuyen de la siguiente manera:

Nivel de formación	Tot. Programas	%
Técnicos profesionales	37	14,56
Tecnólogos	89	35,03
Profesionales	46	18,11
Especialización	81	31,88
Maestría	1	0,39
Total	254	100%

En el nivel nacional los referidos 254 programas se distribuyen así:

Ciudad/Depto		Participación %
Antioquia	45	17,71
Atlántico	14	5,50
Bogotá	111	43,70
Caquetá	5	1,98
Cauca	1	0,39
Cundinamarca	3	1,18
Meta	2	0,78
Norte de Santander	1	0,39
Risaralda	17	6,6
Santander	20	7,88
San Andrés	1	0,39
Tolima	1	3,18
Valle	31	12,20
Total	**254**	**100%**

Los datos presentados anteriormente muestran una concentración alta en el nivel de especialización y tecnólogos, frente a los niveles de técnicos profesionales y profesionales.

La amplia oferta de programas afines a los de la Red de Comercialización del SENA evidencia un mercado altamente competido. De otra parte, es necesario que tanto la Red de Centros de Comercialización del SENA como las demás instituciones que ofrecen programas en mercadeo, comercio y afines (a la luz del estudio prospectivo que se menciona más adelante), y los resultados de la investigación realizada por el Centro Nacional de Consultoría y demás estudios pertinentes, adecúen en el menor tiempo posible sus currículos, ajustándolos a las necesidades reales de nuestras empresas colombianas, de cara a los retos que se plantean hacia el siglo XXI.

Instituciones con programas de mercadeo y afines
Educación formal y no formal
1996

Educación Formal		Educación No Formal	
Institución	**Programa**	**Institución**	**Programa**
Incolda	Especialización en Mercadeo	Corporación Universitaria Remington	Mercadeo y Ventas
Universidad Santiago de Cali	Especialización en Gerencia de Mercadeo Global Ingeniería Comercial	CEDE Sistemas	Mercadeo y Finanzas
Universidad Fco. de Paula Santander. Ocaña	Tecnología en Administración Comercial y Financiera	Instituto Josefina Muñoz González	Mercadotecnia
Corporación Estudios Tecnológicos del Valle	Tecnología en Administración de Mercados y Ventas	Escolme	Mercadotecnia
Corporación Educativa Centro Superior Cali	Tecnología en mercadeo y Ventas	Instituto de Educación No Formal para la Capacitación Laboral	Ventas Técnicas
Corporación Escuela Administración de Empresas	Tecnología en Mercadotecnia	CEDCAS Manizales	Mercadeo Básico
Fundación Instituto Tecnológico Hispanoamericano	Tecnología en Mercadeo y Ventas	Centro Colombo Europeo	Mercadeo, Ventas y Publicidad
Fundación Centro Colombiano Estudios Profesionales	Tecnología en Mercadeo y comercialización	Fundación Montería	Mercadeo y Publicidad
	Tecnología en Negociación Internacional	Instituto Triángulo	Mercadotecnia
Corporación Autónoma de Nariño	Tecnología en Mercadeo y Publicidad	Fexade	Mercadeo y Finanzas
Unidad Técnica Profesional de Sevilla	Técnica Profesional en Mercadeo y Comercialización	Esatec	Mercadotecnia
Universidad Autónoma de Bucaramanga	Ingeniería de Mercados	Corporación Bolivariana del Norte	Mercadeo y Publicidad
	Especialización en Gestión Estratégica de Mercadeo	Poltécnico Central	Mercadeo y Ventas

Educación Formal		Educación No Formal	
Universidad Cooperativa de Colombia/Bmanga	Mercadeo Enfocado a Negocios Internacionales	Instituto Colombo-Europeo	Mercadeo y Ventas
Corporación Instituto de Administración y Finanzas	Técnica Profesional en Mercadotecnia		
Corporación Interamericana De Educación Superior	Técnica Profesional en Mercadeo y Publicidad		
Escuela de Administración y Mercadotécnia del Quindío	Técnica Profesional en Administración y Mercadotécnia		
Corporación Autónoma de Nariño	Tecnología en Mercadeo y Publicidad		
Corporación Universitaria del Meta	Mercadeo y Publicidad		
Universidad Tecnológica de los Llanos Orientales	Tecnología en Mercadeo		

3.25. ANÁLISIS PROSPECTIVO DE LA COMERCIALIZACIÓN Y EL MERCADEO EN COLOMBIA PARA EL SIGLO XXI

3.25.1. GENERALIDADES

En 1998 el Centro de Gestión Comercial y Mercadeo del SENA-Regional Cundinamarca, con la asesoría de la Universidad de la Sabana, realizó la investigación prospectiva de la comercialización y el mercadeo en Colombia para el siglo XXI.

Con el método prospectivo, una vez reconocido el sistema objeto de análisis (mercadeo en Colombia), se determinaron sus posibles formas de evolución. Para esto, se identificaron los factores de cambio que determinan el comportamiento del mercadeo en Colombia, así como las variables estratégicas que lo caracterizan.

Para indicar la manera como evoluciona el sistema, la prospectiva estimó y diseñó un abanico de escenarios futuros probables, a partir de los cuales se eligió el denominado "escenario apuesta". Así, es necesario comprender que para modificar la realidad percibida, reconocida y analizada, es preciso que los actores sociales influyan en ella mediante estrategias y acciones estructuradas y encauzadas hacia la obtención del escenario al que han decidido apostarle.

La investigación realizada es de tipo explicativo, a través de pesquisa documental, talleres y sesiones de grupo con expertos.

A continuación se resumen los aspectos más relevantes de los resultados de la investigación, para efectos de la caracterización del mercadeo en Colombia, sin detallar los aspectos metodológicos, pues se considera que no corresponden al propósito de la caracterización propiamente dicha.

3.25.2. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Identificar y analizar las tendencias y comportamientos de la actividad comercial y la disciplina del mercadeo al año 2010, mediante el empleo del método prospectivo, con el fin de direccionar y proyectar las acciones que deben permitir la consolidación de la Red de Centros de Formación Profesional en Comercialización del SENA.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar las variables estratégicas de la comercialización y el mercadeo, a partir del análisis del contexto: económico, sociocultural, tecnológico, administrativo, ambiental, político, científico y jurídico, identificado con base en las tendencias y potencialidades mundiales y locales.

- Detectar los "actores sociales", nacionales e internacionales, que intervienen en las actividades del comercio, teniendo en cuenta entidades del Estado, empresas, gremios, instituciones educativas y comunidad en general.

- Identificar las "reglas de juego" con las cuales están operando los actores sociales activos en el desarrollo socioeconómico del comercio y el mercadeo en el ámbito nacional e internacional.

- Elegir el escenario deseable o escenario "apuesta" de los intereses nacionales y propósitos del país y del SENA.

- Estimar y diseñar los escenarios probables característicos del desarrollo comercial del país en la primera década del siglo XXI.

- Diseñar las estrategias formativas, tecnológicas e investigativas que permitan llegar a la obtención del escenario apuesta para el año 2010.

- Determinar las competencias profesionales que deberán caracterizar a los egresados de la Red de Centros de Formación Profesional en Comercialización para el siglo XXI y las actividades de formación, investigación y servicios tecnológicos que requiere emprender los Centros de la Red a corto, mediano y largo plazos.

3.25.3. FACTORES DE CAMBIO (CONDICIONANTES) DEL MERCADEO EN COLOMBIA

La primera fase de la investigación permitió la descripción de la situación actual del comercio y de los elementos que lo integran y lo definen; asimismo, especificar las tendencias, potencialidades y rupturas del mismo dentro del contexto nacional e

internacional. Los elementos mencionados son llamados factores de cambio porque permiten precisar la evolución o mutación del sistema en estudio.

Los expertos consultados de los sectores académico, empresarial y gubernamental identificaron los siguientes treinta factores de cambio o condicionantes del mercadeo en Colombia:

- Competitividad y productividad
- Globalización
- Modelo neoliberal
- Apertura económica
- Contrabando
- Comercio internacional
- Alianzas estratégicas
- Credibilidad en el mercado
- Narcotráfico
- Proteccionismo internacional
- Imagen internacional
- Planeación internacional cortoplacista
- Degradación del medio ambiente
- Intervencionismo
- Crisis económica mundial
- Ahorro e inversión
- Terciarización de la economía
- Infraestructura deficiente

- Deficientes normas de calidad
- Logística comercial
- Desarrollo tecnológico
- Violencia
- Consumidor inteligente
- Tecnología de la información
- Poca cultura de servicio al cliente
- Estabilización del sector informal
- Población
- Talento humano
- Publicidad

3.25.4. VARIABLES ESTRATÉGICAS

Con base en los factores de cambio, los expertos seleccionaron las diez variables consideradas estratégicas. Éstas, dados su mayor grado de motricidad y menor grado de dependencia, tienen la capacidad de perturbar el funcionamiento del mercadeo en Colombia. Luego fueron analizadas y priorizadas. En orden de importancia ellas son:

- Comercio internacional
- Tecnología de la información
- Desarrollo tecnológico
- Competitividad y productividad
- Ahorro e inversión
- Imagen internacional

- Tecnologías limpias
- Logística comercial
- Talento humano
- Globalización

COMERCIO INTERNACIONAL

El desarrollo de la economía colombiana en los últimos 25 años ha mantenido un crecimiento sostenido, en comparación con los restantes países de América Latina (4,4% en el período 1970-1995). Los expertos argumentan que este crecimiento es indicio de estabilidad y muy buenas perspectivas para el siglo XXI, no obstante los accidentes y errores de los últimos años. El Producto Interno Bruto (PIB) se multiplicó por tres (pasó de 20.000 millones a 60.000 millones de dólares) y el ingreso *per capita* creció. Las exportaciones se vienen diversificando y ya no se depende solamente del café; otros productos como los textiles y los cueros, con un alto porcentaje de valor agregado, han ingresado en el comercio exterior colombiano.

De otra parte, las importaciones vienen creciendo a un ritmo acelerado, resultado del proceso aperturista que ha incentivado los volúmenes de importación de materia prima y bienes de capital, requeridos por el sector productivo, lo que se refleja en una balanza deficitaria.

En 1996 se produjo una fuerte tendencia a la revaluación del peso, que trajo consigo una baja en el ritmo de crecimiento de las exportaciones, manteniendo el déficit de la balanza. Ingresaron al país divisas provenientes de las exportaciones de petróleo y reintegros de café acompañados de una tendencia alcista de la inversión extranjera, especialmente en el sector financiero, como es el caso de la entrada de bancos españoles asociados con bancos colombianos.

TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

Hoy en día, con la filosofía cliente/servidor, explotar el uso de la tecnología en el escritorio es trabajo muy importante. El aumento de las herramientas de informática que se vienen pro-

duciendo y vendiendo en el mundo exige la capacitación y calificación de gran número de personas; sin embargo, este incremento es tan alto que ni duplicando la capacidad de las universidades y centros de formación se alcanzaría a capacitar a los profesionales que esta disciplina requiere.

Actualmente, se puede traer tecnología a precios muy bajos. La experiencia demuestra que comprar equipos en Colombia resulta cómodo y económico, aunque exige realizar proyectos de integración de la información. El gobierno ha entendido su importancia y está creando oportunidades; el país cuenta, con telefonía celular, operadores que ofrecen canales satelitales, nuevos formatos de compra, redes de conexión Internet, a los cuales Colciencias, ICFES y Telecom se han integrado.

En los censos realizados en Latinoamérica, Colombia ocupa el quinto lugar en crecimiento en tecnología de la información, lo que conlleva a que los proveedores hoy en día tengan representantes de sus casas matrices en el país, tales como IBM, Apple y Acer.

Hoy en día la multimedia es una necesidad en los negocios, debido a su gran proyección y desarrollo, y por ser eje fundamental en el avance de todo punto de tecnología actual y futura; es decir, de bases de datos, lenguajes de quinta generación, correo y mensajería electrónica, manejo de medios y trabajo en grupo (*work group*, *work flow*).

La IBM, empresa líder en tecnología, tiene alrededor del mundo varios laboratorios de investigación y cerca de cinco mil personas que trabajan en ellos. En Santa Fe de Bogotá, existe un laboratorio que en América Latina figura como uno de los de mayor proyección.

DESARROLLO TECNOLÓGICO

El escenario mundial, principalmente en los países de alto crecimiento económico, experimenta una multiplicación de tecnologías y saberes que serán en las próximas décadas más abrumadoras y determinantes de las diferencias entre naciones.

Colombia no obtuvo buenos puntajes en ninguno de los tres "Indicadores de Apertura a la Tecnología", que establecieron los investigadores de la Unión de Bancos Suizos, UBS. En efecto, la

inversión en investigación y desarrollo que hace Colombia equivale solamente al 14% de la que realiza el líder latinoamericano en este indicador, que es Brasil. De otra parte, las importaciones de bienes de capital como proporción del PIB son apenas el 19% de las del líder Singapur; por último, su crecimiento exportador global es sólo el 29% del obtenido por el líder, Malasia.

Otra fuente que se dene tener en cuenta, es la Misión de Ciencia, Educación y Desarrollo, la cual afirma que la realidad científica en el mundo y en el país es la siguiente: el 94% del total de científicos pertenece al primer mundo; el tercer mundo sólo contribuye con el 6% del total, aunque contiene el 77% de la población mundial. Colombia cuenta con cinco mil científicos, ciento ochenta por cada millón de habitantes, de los cuales la mitad no ha realizado estudios de maestría o doctorado; para competir adecuadamente, el país debería contar con más de treinta y seis mil científicos e ingenieros.

La empresa colombiana experimenta una leve tendencia a la reingeniería de procesos, la innovación en la producción de bienes y servicios, la multiplicación de saberes y tecnología de punta y la implementación de centros tecnológicos virtuales.

La Misión estima que Colombia necesita aproximadamente 25 años para implementar un programa pertinente hacia el fomento de la investigación en ciencia y tecnología para el desarrollo.

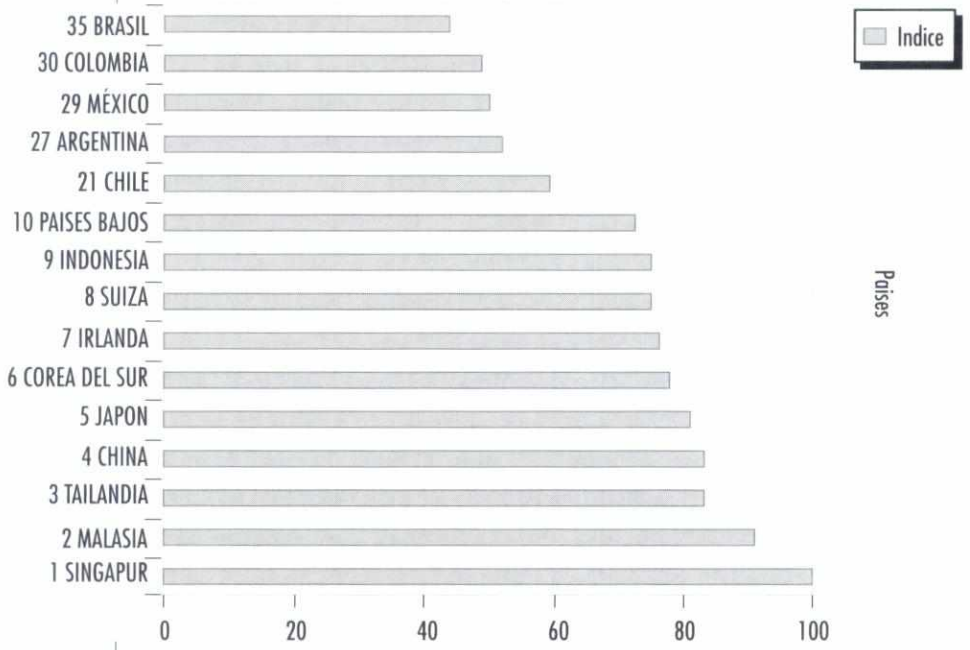
COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD

Se evidencia en el medio empresarial colombiano poca creatividad en la producción de bienes y servicios que permitan un mejor posicionamiento en los mercados mundiales a mediano y largo plazos. Tal tendencia la corrobora un estudio realizado por un grupo de investigación de la Unión de Bancos Suizos, UBS, quienes consideraron un alto número de variables relacionadas con la competitividad internacional.

Con base en este análisis, se produjo un "Índice de Competitividad" para el año 2021, que permite clasificar a los países de acuerdo con su potencial económico para competir en los mercados internacionales.

Colombia quedó en el lugar número treinta, con un índice de competitividad del 49%, en una muestra de cuarenta países. La lista es encabezada por Singapur, y entre los diez primeros lugares están: Irlanda (7), Suiza (8) y los Países Bajos (10), como se constata en la figura siguiente.

Índice de Competitividad futura para países latinoamericanos y asiáticos



Fuente: Documento-avance de *El Tiempo* (junio de 1996)

Obsérvese, de otra parte, que en esta clasificación la UBS ubica a Colombia en el puesto 30, en el año 2021, por debajo de México (29), Argentina (27) y Chile (21), países que en Latinoamérica están mostrando un mayor grado de desarrollo relativo.

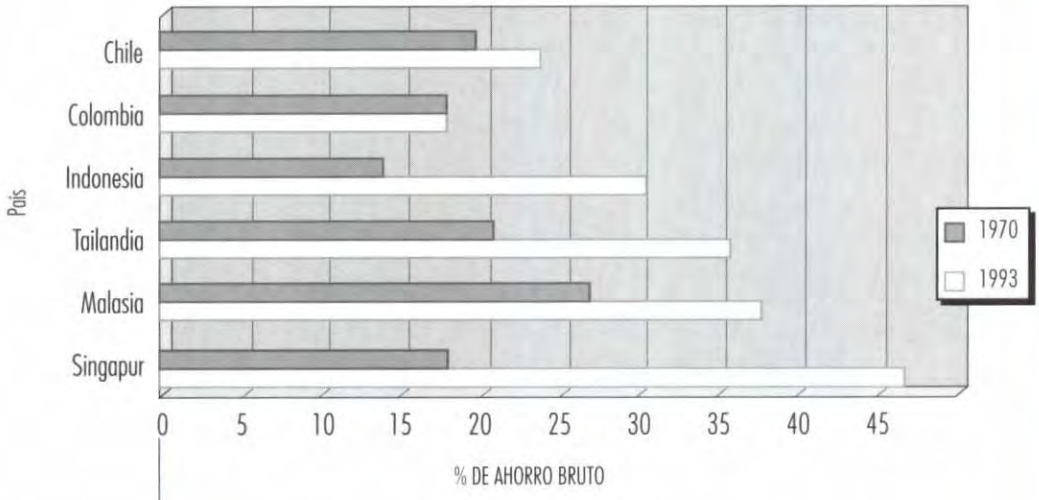
AHORRO E INVERSIÓN

Los países con mayores tasas de ahorro e inversión garantizarán un crecimiento económico superior.

Esta tendencia es también confirmada por el estudio de la UBS, el cual se apoya especialmente en la experiencia de los países

asiáticos, cuyas tasas de ahorro e inversión aumentaron su participación en el PIB en el período 1970-1993, mucho más que Chile y Colombia, como puede apreciarse en la siguiente figura:

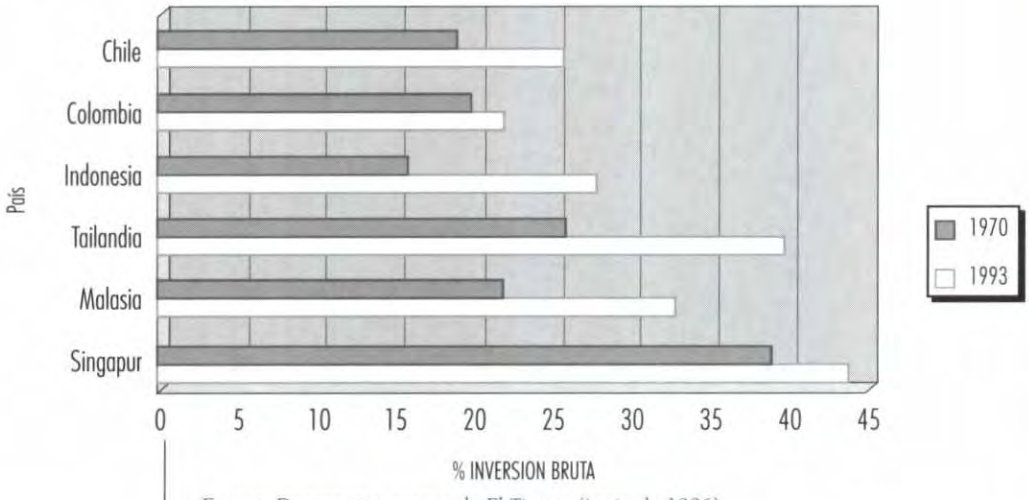
Países con ahorro bruto como % del PIB



Fuente: Documento-avance de *El Tiempo* (junio de 1996)

De la Figura se infiere que los países de mayores tasas de ahorro como porcentaje del PIB. son Singapur, Malasia y Tailandia, por presentar tal indicador por encima del 30% en 1993, en tanto que Colombia apenas alcanzó un 18%, incluso por debajo del de Chile, que presenta un 24%.

Países con inversión bruta como % del PIB



Fuente: Documento-avance de *El Tiempo* (junio de 1996)

En la Figura anterior se observa, asimismo, que los tres países asiáticos mencionados también presentan tasas de inversión como porcentaje del PIB, superiores al 30% en 1993, mientras que la de Colombia alcanzó sólo el 22%, inferior a la de Chile (26%).

Las cifras presentadas en las anteriores gráficas y la experiencia de tales naciones asiáticas, demuestran que se necesitan tasas de ahorro e inversión superiores o por lo menos iguales al 30% del PIB, sostenidas durante largos períodos de tiempo, para estar entre los países de mejor desempeño.

Sin embargo, la inversión debe ser financiada fundamentalmente con recursos domésticos, como ahorro interno, y no con créditos internacionales, pues esta fórmula demostró su poca efectividad en la crisis mexicana de 1994.

En 1996, Colombia alcanzó US$ 3.614 millones de dólares en inversión extranjera, cifra récord que equivale al 4,2% del PIB, según la Corporación Invertir en Colombia (Coinvertir); durante este mismo año, la inversión extranjera directa sumó US$ 1.880 millones de dólares, sin contabilizar los dineros que llegaron para el sector petrolero. Esa cifra representó un aumento de 42,2% frente a la inversión efectuada en 1995, cuando totalizó US$ 1.321 millones de dólares.

IMAGEN INTERNACIONAL

Colombia es uno de los países más violentos del mundo. Varias son las razones que conducen a esta situación y que ponen en peligro su imagen internacional: en los últimos años las diferentes formas de violencia han convertido al país en una de las naciones con índices de violencia y brutalidad más elevados dentro del concierto del mundo civilizado. Se cometen cerca de ochenta homicidios por cada cien mil habitantes, cifra aun alta en comparación con las de naciones en estado de guerra, y que supera ampliamente la de países como México y Brasil, donde se suceden cerca de veinte homicidios por cada cien mil habitantes, mientras en Estados Unidos ocurren ocho, en Alemania cuatro y en Japón menos de dos.

Por otra parte, Colombia presenta el 70% de los secuestros denunciados en el mundo. De los 1.059 municipios que existen, 322 se encuentran en crítica situación de seguridad y 569 tienen presencia de guerrilla.

Estudios recientes indican el crecimiento del número de frentes de la guerrilla. Las FARC han pasado de quince a sesenta frentes entre 1982 y 1994 y el ELN de tres en 1986 a treinta y dos en 1994. No solamente se actúa en regiones aisladas, sino que ya hay presencia en los centros urbanos.

La violencia y la impunidad son ingredientes críticos en la expansión del crimen organizado. La corrupción y la impunidad han influido en las decisiones de los organismos del Estado y es grande la incidencia de estos dineros en la política. Los dineros fáciles han permeado la sociedad y el enriquecimiento ilícito es el negocio del día. Estudios realizados indican que el ingreso esperado de las personas que se educan aumentó cerca del 10% entre 1984 y 1992, en tanto que los ingresos esperados por quienes se dedican al crimen creció en 100% en el mismo período.

Si se observan los últimos acontecimientos de carácter político, influidos por el narcotráfico, la imagen del país se ha deteriorado más que de costumbre, situación que pone en peligro las relaciones comerciales con el mundo y en especial con los Estados Unidos, principal socio comercial.

TECNOLOGÍAS LIMPIAS

Se está dando en el mundo un acelerado ritmo de degradación del medio ambiente, que, sin embargo, no irá a la misma velocidad en los próximos 25 años.

Contaminación de ríos, exterminio de especies animales, deterioro de la capa de ozono y tala irracional de bosques son, entre otras, algunas manifestaciones del fenómeno de degradación ambiental.

De acuerdo con el informe preparado por el Ministerio del Medio Ambiente de Colombia, en el mundo se talan cada año once millones de hectáreas de selva tropical, es decir, veinte hectáreas por minuto.

Otra señal del deterioro es la reducción de la productividad agrícola, como consecuencia de la compactación de suelos por el exceso de actividad; infertilidad causada por el uso de fertilizantes, resistencia de las plagas a los insecticidas, erosión, inundaciones, avalanchas, sequías e incendios forestales.

Sin embargo, ante las claras señales de catástrofe ambiental, los países desarrollados iniciaron hace veinte años un proceso de educación sobre el tema de la sostenibilidad y América Latina apenas lo comienza. Recientemente, en Colombia, cuatro universidades abrieron facultades del medio ambiente, es decir, que en el año 2021 el país contará con profesores especializados en cátedra de educación ambiental, que ya comenzó a ser incluida en el pénsum de primaria y secundaria. Adicionalmente, entre 1990 y hoy, han sido creadas alrededor de quinientas instituciones defensoras del medio ambiente y se cuenta con el respaldo jurídico e institucional de 32 normas, entre leyes, resoluciones, decretos, ordenanzas departamentales y acuerdos municipales.

Lo anterior conducirá a los consumidores a rechazar los alimentos producidos con agroquímicos y adquirir productos biodegradables; a las familias, a reducir el uso de los servicios públicos a lo estrictamente necesario; a las empresas, a instalar filtros y miniplantas de tratamiento de aguas residuales; y a la ciudadanía en general, a fomentar el civismo, que hará que las ciudades mejoren el ambiente de convivencia.

LOGÍSTICA COMERCIAL

Dentro de los aspectos que afectan el funcionamiento de la empresa y su gestión se encuentran, entre otros, la aparición de nuevos productos, el ciclo de vida cada vez más corto de los mismos, los nuevos canales de distribución (mayoristas y minoristas) y el aumento del número de clientes.

Por las anteriores razones, le corresponde a la logística comercial, como proceso de planificación, la implementación y el control, la eficacia y la efectividad en el almacenamiento, los sistemas de transporte y la relación con proveedores y clientes.

La logística, como proceso que da valor de tiempo y espacio, no tiene una escuela única o una verdad absoluta; su desarrollo se ha visto influido por la realidad de los países en los cuales se ha implementado. En Gran Bretaña, por ejemplo, nace para dar legalidad al Imperio, y todo el estilo de gestión en la organización se basa en la estructura de la Marina; en Japón, en cambio, se basa en el desarrollo de productos de incertidumbre, y en Escandinavia, en la productividad.

Las empresas en sus procesos han pasado por diversas fases, la primera caracterizada por las situaciones de crisis, la segunda por la búsqueda de reducción de costos, la tercera por la integración de labores de transporte, almacenamiento, promoción y producción, y la cuarta por la vinculación de productores y clientes a fin de lograr una participación integral, visión de largo plazo y ventaja estratégica.

En un estudio realizado en Europa, en el que se analizaron alrededor de quinientas empresas y su desarrollo logístico, con base en el mercado común europeo, se vio la gran importancia que los costos logísticos tienen en el valor agregado, los cuales se duplicaron al pasarse de empresa productiva a empresa típica.

TALENTO HUMANO

Un experto en desarrollo empresarial, Peter F. Drucker, consultor internacional norteamericano, afirma: "Lo que está marcando la pauta a las empresas líderes del mundo y se afianzará con mayor fuerza en el próximo milenio en todas las que deseen ser o seguir siéndolo, es el conocimiento". En otras palabras, el verdadero recurso dominante y factor de producción absolutamente decisivo ya no son, ni lo serán en el futuro, el capital, la tierra o el trabajo, sino el conocimiento, como lo señala el autor en su libro *La sociedad postcapitalista*.

Esta tendencia está, a su vez, sustentada por un cambio de estructura en las empresas, consistente, fundamentalmente, en dar prioridad a la gente y a la información, como lo plantea Don Tapscott, también consultor internacional y autor del libro *Cambio del paradigma*. Para Tapscott, la estructura de la nueva empresa está pasando de la jerarquía cerrada del pasado a una especie de autonomía relativa, con especial énfasis en el trabajo en equipos. Estos equipos de trabajo se autocontrolan y están unidos por una visión común que no es, ni será precisamente, la de satisfacer a los jefes, sino la de lograr sus propios objetivos.

La siguiente Tabla resume las diferencias entre la empresa tradicional y la del futuro:

La empresa del futuro

Factores	La empresa vieja	La empresa del 2021
Estructura	Jerárquica	Interconectada
Forma de actuar	Interna/cerrada	Externa/abierta
Su principal recurso	El capital	Información y gente
Su gente	Gerentes	Profesionales
La dirección	Órdenes gerenciales	Autogerencia
Base para actuar	Decisiones de arriba	Empoderamiento
Aprendizaje	Habilidades específicas	Amplias competencias
La compensación	Ascensos	Satisfacción propia
Actitud del empleado	Cumplir la obligación	Identificación (en mi empresa)
Actitud dominante	La jefatura	El liderazgo

Fuente: Documento-avance de *El Tiempo* (junio de 1996)

De otra parte, los trabajadores de las empresas que aspiren a ser exitosas en el futuro deberán desarrollar aún más las competencias que los trabajadores de las actuales empresas líderes en el mundo. Una síntesis de tales competencias para el siglo XXI es la siguiente:

COMPETENCIAS EN EL SIGLO XXI

VINCULADAS CON EL PENSAR:

Lectura, escritura y matemáticas

HABILIDAD PARA PREVENIR Y RESOLVER PROBLEMAS Y TOMAR DECISIONES:

Flexibilidad mental

Pensamiento reflexivo

Sentido de anticipación

Actitudes creativas

RELACIONADAS CON LA FORMACIÓN TÉCNICA:

Cultivo de las actitudes científicas

Conocimiento de los elementos vinculados a la cultura tecnológica, especialmente en computación

Capacidad para obtener y manejar información

INHERENTES AL DESEMPEÑO SOCIAL:

Seguridad en sí mismo

Autoestima

Búsqueda de desafíos, habilidades para trabajar en grupo, para negociar, saber escuchar y comunicarse con los demás.

Fuente: Documento-avance de *El Tiempo* (junio de 1996)

El ambiente laboral, caracterizado por las anteriores competencias, está desnudando también la presencia de fenómenos que en el siglo XXI serán más evidentes, a saber: desaparición del ideal de la especialización; exigencia de conocimientos técnicos en mayor proporción y en forma permanente; interacción más profunda de conocimientos con profesionales de las más diversas áreas; conformación de equipos multidisciplinarios; y constante disposición al cambio, tanto en las formas de administración y organización como en las tecnológicas. Todo lo anterior, a su vez, está influido por los sistemas educativos de los países en los cuales se mueven y desempeñan dichas empresas y trabajadores.

América tiene hoy apenas 5,5 años de educación promedio por habitante, dos años menos de lo esperado para su nivel de desarrollo y cuatro años menos que los países del Sudeste Asiático de similar desarrollo.

Si el modelo de apertura y globalización es reforzado con educación, la reducción del coeficiente GINI será ostensiblemente en los próximos años, fenómeno que explica actualmente las diferencias que existen, entre 5 y 10 puntos, en los niveles de distribución de la riqueza entre países desarrollados y países en desarrollo.

Contrario a lo que podría pensarse, en el mundo moderno lo que diferencia a los ricos de los pobres no es tanto el capital físico sino el capital humano.

En Colombia, en los últimos diez años se ha venido dando una mejoría sustancial en los principales indicadores educativos; por ejemplo, entre 1985 y 1993 las tasa de analfabetismo en la población de 7 a 17 años pasó de 26,3% a 23,5%, y el porcentaje de población ocupada con educación secundaria pasó de 30,86% en 1988 a 38,78% en 1995; igualmente, en los mismos años, la población con educación superior pasó de 8,92% a 12,42% (fuente: *Portafolio* [abril 28 de 1997]).

De acuerdo con el estudio de la Misión de Ciencia, Educación y Desarrollo, Colombia cuenta con un sistema educativo que fomenta débilmente habilidades científicas y tecnológicas, así como culturales y socioeconómicas. Según la Misión, también falta un currículo que estimule la creatividad y fomente las destrezas del aprendizaje. Agrega el estudio que para financiar este tipo de programa el país tendría que invertir anualmente el 0,05% de PIB.

GLOBALIZACIÓN

Cada día el mundo avanza hacia la consolidación de una economía globalizada e interdependiente, caracterizada por la presencia de bloques económicos con la tendencia a un mercado único, a la eliminación de las barreras arancelarias y para-arancelarias y a la armonización de las políticas macroeconómicas.

La globalización de las economías es un fenómeno de reciente aparición que ha tomado fuerza en la década de los 90's. Se contrapone a las prácticas proteccionistas que imperaron en el pasado, y particularmente en América Latina desde 1950. El modelo de crecimiento interno impuesto por la Comisión Económica para América Latina, CEPAL, basado en la sustitución de importaciones, orientó las economías dentro de un sano criterio

de desarrollo de las industrias nativas y una fuerte protección de las producciones propias; y si bien logró sus objetivos económicos de atender las necesidades de la región, no preparó a los países para mirar hacia afuera, es decir, para atender los mercados externos.

La visión del mundo hoy en día es de interdependencia, internacionalización, apertura de las fronteras y comercio global. La actual evolución de la economía mundial conlleva a la aparición de nuevos factores de cambio, modernas estructuras de funcionamiento, otras fuerzas de atracción, nuevas jerarquías y diferentes alternativas de institucionalización y de regulación de los mercados.

Cada vez las transformaciones se producen con mayor rapidez y los períodos de estabilidad se reducen ante el avance del proceso de la era técnico-industrial.

En el escenario internacional de la década del 90, se aprecia una transición que cambia el modelo de acumulación por otro, que tiene como eje el desarrollo de las capacidades científico-tecnológicas y las formas del conocimiento. Existe la tendencia al fortalecimiento de instituciones supranacionales en el ámbito regional y mundial, encargadas de viabilizar y normalizar las relaciones comerciales, financieras, tecnológicas, y de manejo de la información.

La renovación de los procesos de producción, la geopolítica internacional y los procesos de globalización están transformando las relaciones en el campo cultural, político y económico hacia sociedades más abiertas y plurales.

La tendencia cada vez más marcada de conformar espacios económicos se vislumbra en los 90's como la alternativa para la expansión del comercio de tecnología y el aprovechamiento de los flujos de inversión, dando mayor importancia a los mercados de integración regional que aumentan la interdependencia mundial.

Tres escenarios dominan el espacio económico integracionista: el primero es América, con Estados Unidos a la cabeza, y Canadá y México y América Latina y el Caribe a través del Tratado de Libre Comercio (TLC); el segundo es Europa, con un núcleo central, la Unión Europea, y con los países de la Asociación Europea

de Libre Comercio (AELC), Europa Central y Oriental, la antigua URSS, los países africanos de la cuenca del Mediterráneo y los países miembros de la Convención de Lomé; finalmente, el tercero es Asia, liderado por Japón y los países recientemente industrializados (PRI), la ASEAN, China y los países del Asia Oriental.

Éste es el marco tendencial para las economías menos desarrolladas que insisten en permanecer aisladas, siendo cada vez más limitada su posición en los mercados internacionales y menos sostenible a largo plazo.

3.25.5. ACTORES SOCIALES Y OBJETIVOS ASOCIADOS

Las variables estratégicas descritas anteriormente no son neutras; en torno de ellas giran los intereses de los diferentes actores sociales y los objetivos denominados "asociados" o "paralelos", porque corresponden al "ser" y no al "deber ser" de la realidad. Luego de análisis detallado, atendiendo entre otros aspectos el grado de incidencia de ellos sobre el comercio y el mercadeo, la investigación seleccionó siete actores y nueve objetivos con diversas posiciones coincidentes y encontradas.

Así, los principales actores sociales que inciden en las anteriores variables, el grado de poder que ejercen sobre los demás y los objetivos asociados son:

Actores	**Grado de poder**
Ministerio de Comercio Exterior	Bajo
Inversionistas	Moderado
Banca internacional	Moderado
Gremios	Bajo
Estados Unidos	Alto
Unión Europea	Alto
Oriente	Moderado

Objetivos asociados (reglas de juego)

- Apoyar nueva inversión
- Propender por la imagen de país comprador
- Imponer modelo neoliberal
- Propender por producción competitiva
- Bloquear el comercio exterior
- Bloquear los créditos externos
- Generar bloque de presión frente a USA
- Exigir altas tasas de interés
- Revaluar el peso colombiano

3.25.6. JUEGO DE ACTORES

También se determinó la manera como los principales actores están actuando sobre las variables estratégicas. El juego está dado por:

- El propósito u objetivo fundamental perseguido por el actor
- El grado de poder que poseen y ejercen los actores
- Los mayores aliados y los mayores contradictores de cada actor, seleccionados en función del más alto grado de convergencia o divergencia de intereses
- Los campos de batalla entre actores en torno de objetivos específicos
- Las estrategias, posibles jugadas o formas de actuar, que buscan volver convergencias las divergencias a través de la alianza con otro actor, para cambiar la posición de un contradictor, a favor del actor que hace la jugada

PROPÓSITO (OBJETIVO FUNDAMENTAL) DE LOS ACTORES

- Ministerio de Comercio Exterior

  Que para el año 2010, la balanza comercial de Colombia al menos esté equilibrada. Es decir, que el valor de las exportaciones anuales se equipare al valor de las importaciones. En 1996 presentaba un déficit de US$ 3.101 millones de dólares.

- Inversionistas

  Invertir y desarrollar actividades productivas en Colombia bajo condiciones favorables de estabilidad y garantía, con el fin de fomentar el crecimiento económico del país, generar empleo, mejorar el nivel de vida de los habitantes y obtener rendimientos económicos.

- Banca internacional

  En una perspectiva de futuro(año 2010), se aspira a elevar la tasa de inversión de tal manera que se presente un crecimiento cercano al 29% anual, respaldado en un posible incremento en la tasa de ahorro a nivel mundial. Según *Portafolio*, N° 162 (octubre de 1996), el comportamiento en los últimos seis años ha sido decreciente, presentándose en 1996 una disminución del 6%.

- Gremios

  Los gremios desean que Colombia para el año 2010 haya entrado a formar parte de acuerdos de integración como el Mercosur, pues con ello se abren mayores posibilidades para el comercio y por ende para el crecimiento económico.

- Estados Unidos

  Pretende la hegemonía mundial a través de su economía internacionalista, librecambista y globalizada. Realizar con el Mercosur y otros grupos económicos negociaciones de integración del Área de Libre Comercio de América del Norte (NAFTA).

- Unión Europea

  Lograr la hegemonía del comercio mundial frente a otros bloques económicos. Negociar entre los Estados europeos los criterios de convergencia y de unión de fronteras; y definir la forma en que se compartirá el poder entre los países grandes y pequeños de la Unión Europea y la forma como se adoptará la moneda común europea (el euro).

- Oriente

  Posicionarse como bloque hegemónico en el comercio mundial frente al resto del mundo. Mantener los índices de crecimiento del último decenio y defender su identidad cultural frente a la invasión de costumbres occidentales.

CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS DE LOS ACTORES

Frente a los objetivos seleccionados, los actores fijaron posiciones neutras, a favor y en contra, como se puede observar:

- Apoyar nueva inversión

  A favor Inversionistas

  Banca internacional

  Gremios

  UE

  Oriente

  En contra Ministerio de Comercio Exterior

  EE.UU.

Desde el punto de vista de los inversionistas, la UE y Oriente, existe interés por nueva inversión, porque ven en Colombia un país con un inmenso potencial, mano de obra barata y preferencias fiscales. Además, existe una visión positiva de la economía colombiana en la comunidad empresarial internacional y la posibilidad de un nuevo mercado, lo que les implicaría mayores in-

gresos y utilidades. De igual manera, para la banca internacional representa un aumento en la demanda de créditos y mayores rendimientos.

Los gremios, aunque representan al inversionista nacional, ven con buenos ojos la inversión extranjera, porque trae consigo desarrollo tecnológico, lo que significa para el inversionista nacional nuevos niveles de productividad y competitividad.

En el caso del Ministerio de Comercio Exterior, la posición de no apoyar la inversión extranjera tiene justificación en la medida en que esta decisión permita proteger y apoyar la industria nacional, con miras a incrementar las exportaciones y generar divisas tendientes a buscar el equilibrio de la balanza comercial.

El interés de Estados Unidos pareciera ser el de mantener presión sobre Colombia, dado el deterioro en las relaciones como consecuencia de la descertificación.

- Propiciar la imagen de país comprador

A favor Ministerio de Comercio Exterior

Inversionistas

Banca internacional

EE. UU.
UE

Oriente

En contra Gremios

La posición a favor de este objetivo, tanto de los inversionistas extranjeros como de la banca internacional, la UE y Oriente es consecuencia de la anterior, explicada por la búsqueda de nuevos mercados para sus productos. EE. UU., por su parte, refleja el interés de mantener la hegemonía sobre Colombia.

De otro lado, el Ministerio de Comercio Exterior va en contravía del anterior objetivo, ya que generar imagen de país comprador nos coloca en posición de importadores, y con ello se amplia el desequilibrio de la balanza comercial. Los gremios, como

representantes de los intereses del inversionista interno, no desean que Colombia dependa de mercados externos.

- Imponer modelo neoliberal

  A favor Ministerio de Comercio Exterior

  Inversionistas

  Gremios

  Banca internacional

  EE. UU.

  UE

  Oriente

En el caso de los inversionistas y gremios, significa apertura de mercados y oportunidades de inversión, al igual que la privatización de las empresas del Estado.

A la banca internacional, EE. UU., UE y Oriente les interesa implementar este modelo porque trae consigo apertura, lo que significa mayores facilidades para ingresar a otras economías.

El Ministerio de Comercio Exterior se coloca a favor, debido a la ineficiencia de las empresas estatales, a la pérdida de competitividad y a la prioridad de la política social.

- Propender por una producción competitiva

  A favor Banca internacional

  En contra Ministerio de Comercio Exterior

  Inversionistas

  Gremios

  EE. UU.

  UE

Indiferente Oriente

A la banca internacional le interesa el cumplimiento de este objetivo, puesto que en la medida en que las empresas desarrollen altos niveles de competitividad, incrementarán la eficiencia, reducirán costos, aumentarán utilidades y garantizarán el pago de las obligaciones financieras.

La posición en contra por parte de los inversionistas extranjeros, la UE y EE. UU. se debe al poco interés de que Colombia compita en los mercados internacionales, ya que les implicaría la aparición de un nuevo rival comercial. Colombia es el segundo país en el mundo con mayor biodiversidad.

A Oriente le es indiferente, pues todavía no tiene puestos sus ojos en Colombia. Para ellos el nivel de competitividad se mide frente a EE. UU. y los países de Europa.

- Bloquear el comercio exterior colombiano

A favor Ministerio de Comercio Exterior

EE. UU.

En contra Inversionistas

Banca internacional

Gremios

UE

Oriente

A favor de esta situación se encuentra el Ministerio de Comercio Exterior, que por sus políticas macroeconómicas coyunturales parece estar en una posición contradictoria, si lo que se desea es incrementar las exportaciones para nivelar la balanza comercial. Sin embargo, la razón de este proteccionismo es hacer más difícil a los extranjeros la venta local. Al respecto, hay que decir que ellos también comprarían menos de nuestros productos.

Si bien es cierto que la eliminación de restricciones produce desempleo y obliga al trabajador a prepararse, también es cierto que si se protege la industria naciente con subsidios, después será muy difícil quitarlos. En ciudades como Hong Kong no hay impuestos a las importaciones ni subsidios a las exportaciones, y como resultado de ello el ingreso *per capita* en los últimos 35 años ha superado al de su madre patria Gran Bretaña.

Está a favor del bloqueo Estados Unidos, pues considera que Colombia amenaza la seguridad de esa nación. El tráfico de drogas desde Colombia se constituye en "emergencia nacional", según la Orden Ejecutiva 12978, y por lo tanto a través de la ley de poderes económicos de emergencia se puede aplicar sanciones económicas independientes del proceso de descertificación.

Están en contra los inversionistas, los gremios, la UE y Oriente, pues su interés esta más centrado en fomentar la integración y el libre comercio para ampliar mercados.

- loquear los créditos externos

A favo Ministerio de Comercio Exterior

EE. UU.

En contra Inversionistas

Banca internacional

Gremios

UE

Oriente

A Estados Unidos le interesa ejercer presión para bloquear los créditos externos, con lo cual mantiene coherencia con su política de descertificación, aparentemente sin sanciones, al votar negativamente los créditos para el país en los bancos multilaterales. Como consecuencia de lo anterior, Colombia no puede beneficiarse del crédito ofrecido por el Eximbank y por otros organismos internacionales y se reduce la posibilidad de obtener ayuda económica para contrarrestar el narcotráfico.

En el caso del Ministerio de Comercio Exterior, su interés va relacionado con la reducción de la deuda externa y con el freno de ingreso de dólares al país para no incrementar la masa monetaria en circulación, lo que trae consigo efectos inflacionarios.

Por su parte, a los inversionistas, la banca internacional, los gremios, la UE y Oriente no les conviene frenar los créditos porque tienen interés de entrar al país, ya que la oferta de recursos monetarios en el mercado internacional es abundante y Colombia sigue siendo una opción atractiva de inversión y colocación de capitales por el crecimiento económico sostenido y el cumplimiento oportuno de sus créditos internacionales.

- Generar bloque de presión frente a EE. UU.

  A favor Ministerio de Comercio Exterior

  UE

  Oriente

  En contra Inversionistas

  Banca internacional

  Gremios

  EE. UU.

La posición del Ministerio de Comercio Exterior, es a favor, tal vez como respuesta a las presiones ejercidas por parte de EE. UU. A la UE y Oriente les importa encontrar nuevos mercados y nuevos recursos.

Por su parte, a los inversionistas y gremios no les interesa dañar las relaciones con quien les puede bloquear los créditos. A la banca tampoco, porque es su razón de ser.

- Exigir altas tasas de interés

  A favor Banca internacional

  EE. UU.

UE

Oriente

En contra Inversionistas

Gremios

Indiferente Ministerio de Comercio Exterior

Interesa a la banca internacional, puesto que le significa mayores utilidades; a EE. UU., la UE y Oriente, debido a que un gran número de entidades financieras le pertenecen, y además porque al encarecer los créditos habrá estímulos para el ingreso de "capitales golondrinas", que vienen en busca de rentabilidad y no a inversión en actividades productivas.

En contra de la medida están los inversionistas y los gremios, quienes son los usuarios de los préstamos y para quienes la medida significa mayores costos y recesión en la producción.

El Ministerio de Comercio Exterior se mantiene indiferente, ya que su deseo es bloquear los créditos, sin interesarse mucho por lo que suceda en torno de los intereses.

- Revaluar el peso colombiano

En contra Ministerio de Comercio Exterior
Inversionistas

Gremios

Banca internacional

EE. UU.

UE

Oriente

Este objetivo no presenta interés para ninguno de los actores: si el Ministerio de Comercio Exterior aprobara la medida estaría en favor de los intereses de los importadores y en contra de los intereses de los exportadores y del sector productivo, no sólo por-

que recibirían menos ingresos por sus ventas, sino porque se reduciría la competitividad de los sectores domésticos dedicados a la producción de bienes transables, al comprometer el proceso de diversificación de las exportaciones, lo cual se refleja en un mayor déficit de la balanza comercial y en depresión de la economía. La medida va en contra de los inversionistas y gremios, porque la revaluación significaría menores ingresos por cada peso que invierten.

Además, la medida no beneficia a la banca internacional, porque representa menores niveles de endeudamiento. El fenómeno de revaluación ha coincidido con la reinserción de todos los países latinoamericanos en el mercado internacional de capitales, después del período de difícil acceso causado por la crisis de la deuda.

Por otra parte, va en contra de los intereses de EE. UU., la UE y Oriente, debido al interés de mantener una moneda fuerte en los países con los que desarrollan relaciones económicas.

CAMPOS DE BATALLA Y ESTRATEGIAS DE LOS ACTORES

Para establecer los campos de batalla, se seleccionaron los dos mayores aliados y contradictores de cada uno de los actores. Posteriormente, se determinaron las ambivalencias alrededor de los objetivos y se establecieron las alianzas con actores amigos según sus intereses, con el fin de doblegar la posición de los actores contradictores.

- Ministerio de Comercio Exterior

Mayores aliados:	EE. UU.
	Oriente
Mayores contradictores	Banca internacional
	Inversionistas
	Oriente

No generar bloque de presión frente a Estados Unidos, que es su principal socio comercial y mayor inversionista en los sectores de la industria pesada y farmacéutica, minas e hidrocarburos, pulpa y papel; es decir, aceptar su hegemonía siempre y cuando EE. UU. presione a los inversionistas y a Oriente para que no se dé nueva inversión en Colombia. Ello con el fin de utilizar las ventajas comparativas para desarrollar la industria nacional y fortalecer el sector productivo, lo que a la larga le otorgaría competitividad internacional.

Hacer alianza con Oriente, respecto a generar un bloque de presión frente a EE. UU., aceptando el ingreso de nuevas inversiones por parte de países como Japón, China, Corea, Taiwán, Hong Kong, Malasia y Singapur, inversiones que, si se revisa la cifra de comercio de bienes y servicios en los dos últimos años, han venido creciendo.

- Inversionistas

Mayores aliados	Banca internacional
	EE. UU.
Mayores contradictores	EE. UU.
	Banca internacional

Que los inversionistas propongan a la banca internacional aceptar altas tasas de interés, siempre y cuando ellos apoyen para que Estados Unidos acepte nuevas inversiones en Colombia, con las cuales está en contra.

Acordar con Estados Unidos no invertir en Colombia, a cambio de que éste presione para que la banca internacional baje las tasas de interés.

- Banca Internacional

Mayores aliados	Oriente
	UE
	Inversionistas

Mayores contradictores EE. UU.

Ministerio de Comercio Exterior

Fortalecer la alianza con la Unión Europea y Oriente, la cual se constituye de alto poder para generar bloque de presión frente a Estados Unidos. De esta manera flexibilizar la conquista de los mercados financieros de los países en vías de desarrollo y mejorar las posibilidades de inversión en Colombia.

Apoyar a Oriente en generar un bloque de presión frente a EE. UU., siempre y cuando ellos abran puertas a los productos colombianos y permitan la producción competitiva; de esta manera, la banca logrará que el Ministerio de Comercio Exterior apoye los proyectos de inversión y desbloquee los créditos internacionales.

- Gremios

Mayores aliados Banca internacional

EE. UU.

Mayores contradictores EE. UU.

Banca internacional

Hacer alianza con la banca internacional para que ésta cambie su posición de propiciar una imagen de país comprador, frente a lo cual los gremios estarían dispuestos a propender por una producción competitiva y por el ingreso de Colombia al Mercosur, proyectado como el bloque de integración más avanzado de Latinoamérica.

De esta manera, los gremios estarían dispuestos a respaldar cualquier acción de Colombia que les permita ingresar a este acuerdo integracionista, de tal forma que se constituyan en buenos aliados del Gobierno a la hora de buscar apoyo en las negociaciones de ingreso de Colombia al Mercosur.

Negociar con Estados Unidos su posición en torno de bloquear los créditos internacionales, siempre y cuando éste apoye la nueva inversión en Colombia.

- Estados Unidos

Mayores aliados	UE
	Oriente
Mayores contradictores	Banca internacional
	Inversionistas

Como se observa, Estados Unidos está interesado en que sus dos mayores aliados, la Unión Europea y Oriente, modifiquen su posición, respecto a generar un bloque de presión contra él, objetivo que se puede lograr si apoya la nueva inversión en Colombia, no bloquea el comercio exterior colombiano y no bloquea los créditos internacionales a Colombia.

Cada una de las anteriores jugadas implica un cambio de posición de Estados Unidos que lo llevaría a adherirse a sus aliados, aunque también significa ceder algo a sus contradictores. Sin embargo, ello le garantizaría el apoyo de dos actores de significativo poder en el concierto internacional, que fortalecerían el propósito de "mantener su hegemonía mundial".

- Unión Europea

Mayores aliados	Banca internacional
	Oriente
Mayores contradictores	EE. UU.
	Inversionistas

Del análisis anterior se concluye que la jugada de la UE podría ser apoyar a la banca internacional, uno de sus aliados, en su interés de propender por la producción competitiva colombiana, ante lo cual, sin embargo se mantuvo indiferente, y todo a cambio del respaldo de la banca internacional para generar un bloque de presión ante EE. UU.

Por otra parte, es claro que la banca internacional podría encontrar interesante esta propuesta, ya que, como lo ha manifesta-

do en repetidas ocasiones, Colombia ha sido uno de sus más cumplidos clientes en cuanto a pago de su deuda externa y uno de los países latinoamericanos de mayor estabilidad económica hasta el momento. A ello debe agregarse su permanente disposición a cumplir las orientaciones económicas que la banca internacional le impone.

De otra parte, es también evidente que a la UE le resultaría muy ventajoso contar con la banca internacional como aliado en contra de Estados Unidos, pues en su seno se toman decisiones importantes que inclinan la balanza a favor de éste y en detrimento de los intereses de la UE.

- Oriente

Mayores aliados	Banca internacional
	UE
Mayores contradictores	EE. UU.
	Ministerio de Comercio Exterior

La posible jugada de Oriente sería cambiar su posición frente a la producción competitiva colombiana, con lo cual coincidiría con la banca internacional, a cambio del voto a favor de esta última por la generación de un bloque de presión frente a EE. UU.

3.25.7. ESCENARIO PROBABLE DESEABLE (ESCENARIO APUESTA)

Dado que las acciones actuales y futuras de los actores, en menor o mayor grado, favorecen u obstaculizan el logro de los objetivos expuestos, los expertos establecieron la probabilidad de ocurrencia en el año 2010 de varios eventos, cada uno directamente asociado con las variables estratégicas antes indicadas, para luego plantear tres escenarios probables (pesimista, tendencial y optimista) y finalmente el escenario probable deseable, llamado *escenario apuesta*.

El objetivo del análisis de eventos probables al año 2010 es responder a la pregunta: ¿para dónde va el mercadeo en Colom-

bia? Ante esta pregunta, se procedió a formular hipóteisis, en los siguientes términos: ¿qué tan probable es que para el año 2010 suceda tal evento? Si hoy día sucede así ...

La pregunta se le formuló a trece expertos multidisciplinarios, cuyo perfil fue seleccionado teniendo en cuenta los resultados del juego de actores y las estructuras de poder. Los entrevistados dieron su opinión desde su perspectiva profesional sobre los posibles aspectos exógenos y endógenos a favor, así como sobre las posibles barreras o rupturas que permitan inferir que el evento ocurrirá o no, en el escenario del futuro planteado. Luego, cada experto calificó la probabilidad de ocurrencia de cada evento.

Con base en lo anterior, y a partir de la consulta a empresarios y personal directivo del SENA, se establecieron los objetivos, estrategias y acciones de tipo académico en los campos de formación profesional, prestación de servicios tecnológicos e investigación aplicada, que en el corto, el mediano y el largo plazos deberá desarrollar la Red de Centros de Formación Profesional en Comercialización (ver Anexo "Principales acciones para la Red de Comercialización").

3.26. ÁREAS ESTRATÉGICAS DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR INDUSTRIAL COLOMBIANO

Dado que, precisamente, la gestión de mercadeo debe estar en capacidad de encauzar en mejor forma el potencial de competitividad que tengan en particular las empresas y en general los sectores y el país, a continuación, como información complementaria a la aportada por el estudio prospectivo, se enuncian las áreas que se consideran (según documentos del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología) estratégicas para la competitividad industrial de Colombia en un horizonte de diez años.

SECTORES INDUSTRIALES CON AMENAZA EN SU COMPETITIVIDAD

- Cadena productiva Fibras-textiles-confecciones

- Cadena productiva Cuero-calzado-manufactura
- Cadena productiva Siderurgia-metalmecánica-bienes de capital-automotriz
- Cadena productiva Forestal-papel-industria gráfica
- Cadena productiva Petroquímica-plásticos-caucho-fibras sintéticas
- Cadena productiva Forestal-madera-aglomerados-contra-chapados

CADENAS PRODUCTIVAS GENERADORAS DE NUEVAS EMPRESAS Y DE EMPLEO ALTAMENTE CALIFICADO

- Informática y *software*
- Microelectrónica
- Biotecnología
- Nuevos materiales
- Química fina
- Bienes de capital

Industrialización de los recursos naturales con tecnologías ambientales

- Industria del agua
- Industrialización de la biodiversidad
- Industrialización de los recursos marinos
- Industrialización de los recursos forestales
- Industrialización de la energía
- Agroindustrialización

- Cadena productiva de minerales, metales preciosos y joyería
- Cadenas productivas de ecoturismo y de agroturismo

Cadenas productivas con alto impacto social

- Innovación en servicios de salud para la población
- Innovación en educación básica, media, técnica, tecnológica y superior

3.27. NECESIDADES DE FORMACIÓN DEL PERSONAL DE MERCADEO EN COLOMBIA. NUEVAS COMPETENCIAS LABORALES

3.27.1. GENERALIDADES

En el estudio realizado por el Centro Nacional de Consultoría antes mencionado, se hacen los siguientes planteamientos:

El escenario competitivo en el que hoy se mueven las empresas lleva inmediatamente a fijar la atención en el recurso humano que realiza el mercadeo. Éste requiere no sólo entrenamiento y capacitación en temas y áreas específicas sino, especialmente, vocación y amor por el oficio. Por eso resultan tan importantes las habilidades de creatividad, capacidad de comunicación, iniciativa, empatía y capacidad de análisis, características personales propias de prácticamente todos los perfiles descritos en la investigación. Esto permite plantear otra perspectiva fundamental en mercadeo y es la configuración de un grupo de personas, dentro de la organización, profesionales en la materia. La claridad y consistencia de los perfiles encontrados a lo largo del trabajo hace pensar en la profesionalización de la actividad.

El mercadeo es una idea que tiende a contagiar toda la organización, y en la medida en que se sofistica su integración es total, desarrollando estructuras plenamente incorporadas a la organización y que llegan incluso a convertirse, más que en estructuras independientes, en una forma de pensar y de hacer las cosas dentro de cada organización. Esta tendencia nos plantea un futuro de organizaciones con cultura de mercadeo, esto es, que aborden los problemas siempre en un sistema de coordenadas de mercadeo.

Dada la importancia del individuo en la civilización moderna, se comprende que mercadeo es servicio y las empresas colombianas están concentrando buena parte de sus esfuerzos de mercadeo en acciones y programas de servicio al cliente. Éste es un hecho real y peligroso. Es evidente la tendencia a realizar acciones de servicio al cliente como la respuesta óptima y única de la empresa a las condiciones del mercado, en detrimento de otras variables de mercadeo que equilibrarían la gestión. Una cosa es tener al cliente en la mira de todas las decisiones y otra pensar que el servicio al cliente es suficiente para hacer mercadeo.

De otra parte, especialmente en las grandes empresas, la importancia del individuo y su relación con la empresa está motivando esquemas de mercadeo más centrados en la relación de largo plazo, en la búsqueda de la lealtad, no sólo del cliente sino especialmente del colaborador, diferencia notoria frente a los esquemas que utilizan organizaciones de mercadeo más pobres centradas sobre todo en "la última venta".

Las empresas con estructuras más completas, complejas y con más trayectoria en el tema de mercadeo conceden una gran importancia a la investigación de mercados y a las percepciones y creencias del consumidor. Esta tendencia se hace más atractiva cuando se observa que muchas empresas están utilizando su propia fuerza de ventas para investigar el mercado y conocer el impacto de sus actividades de mercadeo. En estas organizaciones, el área encargada de investigación se convierte en un asesor permanente, "en la mano derecha" al servicio de toda la organización.

También se observa desorden y heterogeneidad en la forma de comprender el mercadeo. No existe una sola definición de esta actividad igual a la otra. Esto, además de resaltar que el mercadeo tiene su sello característico en cada persona que lo realiza, también plantea un vacío en la preparación académica. Cuando se observa el currículo de las especializaciones que ofrecen las universidades en esta área, encontramos una formación muy global que involucra elementos de economía, finanzas y publicidad, entre otros, vitales para el buen desempeño del profesional en mercadeo, pero insuficientes. El mercadeo practicado por personas sin la preparación adecuada puede volver tortuoso el camino de esta actividad, conduciendo a que se pierda credibilidad en el interior de la empresa y volviendo el proceso más lento de lo que es necesario para enfrentar la globalización de la economía.

De lo anterior se pueden sacar dos conclusiones fundamentales:

- La utilización intensiva hoy del mercadeo en los sectores más competidos

- La profesionalización del mercadeo en Colombia.

Aunque en los cargos más altos de la estructura organizacional se cuenta con profesionales especializados en mercados, la formación general parece orientada más al uso de herramientas que hacia el pensamiento estratégico.

Este tipo de educación, con énfasis en el uso de herramientas, es más preocupante si se constata que las estructuras de mercadeo no contemplan por lo general cargos operativos sino en su mayoría cargos de concepción táctica o estratégica. A pesar de esta orientación hacia el conocimiento de herramientas, algunas, como el pensamiento económico y el financiero, no son tratadas con la importancia que los gerentes de mercadeo requieren. Desde el punto de vista de formación general, es necesario convencer al gerente y a las personas que trabajan con él sobre la importancia del mercadeo en la empresa. Es probable que el propio escepticismo y la inseguridad del grupo de mercadeo frente al alcance de su trabajo sean su propio enemigo para lograr resultados de mayor impacto.

Existen algunos indicadores que muestran la necesidad de personas formadas en mercadeo; por ejemplo, están los resultados de la Encuesta Anual de Salarios y Beneficios de la Asociación Colombiana de Relaciones Industriales y Personal (ACRIP), la cual identificó que la demanda de personal de mercadeo y ventas es considerada de alto nivel de capacitación y de alto reconocimiento económico, básicamente en empresas manufactureras y de servicios, en bancos y corporaciones de ahorro y vivienda, en empresas de alimentos, en las industrias farmoquímica y petroquímica, en electrónica y comunicaciones, y en hospitales y clínicas.

¿En qué aspectos es necesario hacer énfasis en la formación futura de la gente de mercadeo?

- Esencialmente en la disciplina del conocimiento permanente del cliente y del conocimiento de la evaluación o investiga-

ción de los mercados. Adicionalmente, la gente de mercadeo debe aprender a conocer mercados internacionales, debe abandonar la mente parroquial que sólo le permite pensar en Bogotá, Medellín o Cali, y empezar a entender sus mercados y productos desde una perspectiva más global. La formación actual en temas internacionales es prácticamente ninguna. Éste, más que un punto de formación académica, es un punto de formación del individuo: no se puede tener gente de mercadeo sentada en un escritorio sino recorriendo los mercados. Es un problema de actitud de las personas y de cultura empresarial.

- También es necesario formar a la gente de mercadeo en aspectos más sencillos pero vitales como son el manejo de reuniones y la capacidad para presentar informes e ideas que convenzan a las personas de la organización.

- Finalmente, desde el punto de vista de capacitación, es necesario reforzar el aspecto tecnológico de manejo de programas de estadística y manejo de Excel y la capacitación en los temas de presupuesto y capacidad de negociación. La inclusión de los temas mencionados permitirá la formación de un ejecutivo de mercadeo más global y competente. De todo lo anterior se da por descontada la necesidad que tiene la gente de mercadeo de hablar, leer y escribir en lengua inglesa, requisito de casi la totalidad de los perfiles definidos.

Del análisis de las fortalezas y debilidades en mercadeo, hecho por el Centro Nacional de Consultoría con doce empresas de todos los sectores, se pueden inferir como temas específicos vitales para la formación del personal de mercadeo, los siguientes:

- Técnicas de investigación de mercados: está relacionado no solamente con los temas de metodología de la investigación sino con el conocimiento y manejo de estadística, probabilidad y *software* especializado.

- Estrategias y tácticas de mercadeo: el énfasis debe ser aprender a pensar en mercadeo con énfasis en lo estratégico. Esto requiere el conocimiento y análisis de casos de la vida real.

- Elaboración de presupuestos y análisis financiero: la gente de mercadeo debe ser experta, como el mejor, en finanzas. Requiere habilidad para interpretar cifras y diagnosticar situa-

ciones financieras. Requiere habilidad para elaborar y hacer seguimiento de presupuestos.

- Mercados internacionales: la formación de la gente de mercadeo no puede ser "parroquial", puesto que su labor está relacionada con la capacidad de la empresa para enfrentar mercados competidos y globalizados. La gente de mercadeo debe estar informada sobre lo que sucede en el mundo.

- Búsqueda y seguimiento de mercados o nichos de mercado: esto es, la capacidad de reconocer u "olfatear" mercados. Nuevamente, es un problema de conocimiento de casos de la vida real.

- Técnicas de control y seguimiento a las actividades diarias que desarrolla el área en los diferentes frentes del mercadeo.

- Técnicas administrativas y de gestión: consistentes en manejo de grupos de trabajo, liderazgo, manejo de reuniones y manejo de presentaciones. La gente de mercadeo no puede actuar como un jefe sino como un líder.

- Manejo de *software* de bases de datos, estadística, Internet (comercio electrónico y permanente actualización de información técnica sobre mercadeo y gestión en general), Excel, etc.

- *Database mark*: base de datos que contiene la información de los clientes, con el propósito de realizar mercadeo directo y telemercadeo.

- Comercio electrónico: transacciones comerciales que se hacen a través de medios electrónicos, ya sea vía Internet o por transmisiones electrónicas de datos.

- Conceptos generales sobre *Call Center*: plataforma integral de gestión de centros de llamado, orientados a ofrecer soluciones a través de la capacidad de procesamiento de llamadas tanto entrantes como salientes; gerencias de grupo ACD (subsistema de distribución de llamadas automáticas); asignación dinámica de agentes; sistemas de respuesta interactiva de voz; agentes de discado automático; integración de voz y datos.

- Manejo de tecnología para teleconferencias.
- Conceptos generales de *Database Marketing*.
- *Datawear House*: central de depósito de bases de datos. Este sistema compacta la información que proviene de una diversidad de variables relacionales y herencias de sistemas. Tiene el propósito de construir una integración para las actividades de negocios. Su acceso se realiza de forma distribuida. Permite armar consultas y cruces de variables de acuerdo con los requerimientos del cliente.
- Leer, hablar y escribir en inglés.
- Se requiere formación humanística: escribir, leer y hablar en público. "Hay que conocer al ser humano, leer psicología, sociología, antropología; tener una formación integral".
- Se deben estudiar los temas jurídicos inherentes al negocio en el que se está desempeñando.
- En general, se quiere lograr un profesional más integral y versátil para enfrentar el problema del mercadeo desde la perspectiva total de la empresa y de un mercado global.

3.27.2. NÚCLEOS PROBLEMÁTICOS Y NÚCLEOS TEMÁTICOS

El Centro de Gestión Comercial y Mercadeo del SENA, a partir de los resultados del estudio prospectivo, de una serie de indagaciones realizadas a alumnos egresados y en proceso de formación y del mapa funcional preliminar del mercadeo elaborado por el equipo técnico de la Mesa de Mercadeo, para efectos de la elaboración del Macrocurrículo de sus programas, determinó los núcleos problemáticos y los núcleos temáticos que se presentaremos a continuación.

La identificación de situaciones problémicas en las empresas de los sectores comercial y de servicios, e industrial y agropecuario, en lo que hace referencia a las acciones de éstas en relación con el mercadeo, fue realizada a través de diferentes fuentes que permitieron identificar su macrocontexto y microcontexto y por ende

los núcleos problemáticos, para seguidamente proceder a establecer los núcleos temáticos, los cuales presentan una visión sistémica de totalidad del proceso de mercadeo.

NÚCLEOS PROBLEMÁTICOS

- Poca creatividad en la producción de bienes y servicios en el nivel nacional
- Bajo posicionamiento de Colombia en los mercados internacionales
- Ingreso creciente al país de productos con precios competitivos
- Bajos niveles de competitividad, sobre todo en las empresas pequeñas y medianas.
- Presencia de bloques económicos que congregan cada vez más a un mayor número de países
- Ingreso cada vez mayor de empresas extranjeras al país
- Dominio cada vez mayor de los países industrializados sobre los países pobres
- Privatización de las empresas del Estado
- Contrabando
- Concentración de la riqueza en los países industrializados
- Balanza comercial deficitaria en Colombia
- Débil fomento de la cultura exportadora entre los empresarios colombianos
- Importación de productos agropecuarios en detrimento de la producción nacional
- Falta de confianza en las alianzas estratégicas a nivel internacional
- Poca confianza en los resultados de las acciones de mercadeo

- Miopía en la planeación del *marketing* a nivel empresarial
- Disminución en la creatividad y efectividad de la publicidad
- Proliferación de cultivos ilícitos
- Imagen negativa de Colombia a nivel internacional
- Inexistencia de planes de desarrollo a largo plazo
- Débil articulación entre las acciones del Estado, la empresa y el sistema educativo
- Progresivo deterioro de la biosfera y degradación del medio ambiente
- Incremento de la deuda externa
- Inestabilidad política, incertidumbre económica y estado de guerra
- Débil y deficiente infraestructura vial y de medios de comunicación
- Poca cultura de la calidad entre los empresarios
- Productos del mercado nacional no competitivos
- Creciente competencia global
- Leve tendencia de reingeniería de procesos en las empresas
- Violación de los derechos humanos
- Mensajes violentos a través de los medios de comunicación
- Fortalecimiento de la guerrilla y de los grupos paramilitares
- Poca cultura del servicio al cliente
- Falta de sistemas de información en relación con el consumidor

- Incremento del sector informal
- Disparidades económicas cada vez mayores entre los estratos sociales
- Migración masiva hacia ciudades y países con mayor bienestar económico
- Poca cultura investigativa y poca capacidad para asumir cambios científicos y tecnológicos
- Recortes de personal en las empresas
- Debilidad de las estructuras de comunicación de las empresas
- Carencia de estructuras y estrategias de mercadeo de las empresas colombianas para ser competitivas
- Costos elevados en los procesos logísticos por falta de conocimiento en los mismos
- Necesidad de formación de profesionales especializados en productos o servicios, en el mundo del mercadeo
- Necesidad de fortalecer las imágenes corporativas de las empresas colombianas
- Debilidad de las empresas en los mercados internacionales
- Carencia de sistemas de información de mercado en el nivel nacional
- Desarrollo de productos contaminantes del medio ambiente
- Falta de fortalecimiento del talento humano en las empresas
- Necesidad de apropiar nuevos desarrollos tecnológicos
- Las empresas del siglo XXI deberán estar interconectadas entre sí

- Las empresas del futuro deben ser más abiertas y con una orientación hacia el liderazgo (empoderamiento)

- La tendencia en los procesos de selección de la empresa está dada por la identificación de competencias en los trabajadores

- Es necesario la identificación de perfiles de mercados requeridos en el contexto internacional

- Falta de identificación de nichos de mercados en las empresas

- Necesidad de diseñar y establecer sistemas de auditoría y control eficientes frente a los servicios y productos que ofrecen las empresas

- Necesidad de profundizar en el establecimiento y estudio de canales de distribución óptimos para los productos y servicios que ofrece el mercado colombiano

- Se requiere desarrollar estrategias innovadoras en el interior de las empresas que permitan el desarrollo de procesos mercadológicos integrales y de calidad que realmente satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes

- Necesidad de orientar las acciones de mercadeo hacia el mercadeo y no hacia el producto

- Se requiere reconocer las necesidades y tendencias de los clientes, con el fin de desarrollar productos o servicios especiales

NÚCLEOS TEMÁTICOS

Los núcleos problemáticos anteriormente mencionados fueron seleccionados y analizados como variables estratégicas que, al ser complementadas y contrastadas con un análisis funcional preliminar del mercadeo, permitió elaborar una propuesta de estructura curricular por bloques de conocimiento que responde a las preguntas esenciales del objeto de estudio, para posteriormente organizar grandes bloques modulares y módulos de aprendizaje, siguiendo el modelo metodológico del SENA.

Al ser transformados en bloques de conocimiento, los núcleos temáticos se convierten en un conjunto de necesidades de aprendizaje afines que posibilitan definir líneas de investigación en torno del objeto de transformación, estrategias metodológicas que garanticen la relación teoría–práctica y actividades de participación empresarial, social y de comunidad.

3.27.3. BLOQUES DE CONOCIMIENTOS GENÉRICOS

Con base en los núcleos antes mencionados, se establecieron los grandes bloques de conocimientos genéricos para todas las especialidades de la Red de Centros de Comercialización del SENA.

BLOQUES DE CONOCIMIENTOS BÁSICOS

- Economía
- Finanzas
- Política
- Comunicación
- Administración
- Matemáticas
- Cibernética

BLOQUES HUMANÍSTICOS

- Psicología
- Sociología
- Filosofía
- Ética
- Ecología

BLOQUES TÉCNICOS Y PROFESIONALES

- Mercadeo
- Cultura corporativa
- Planeación estratégica
- Investigación de mercados
- Estadística
- Desarrollo de productos y servicios
- Administración de marcas
- Administración de productos y servicios
- Mercados internacionales
- Estrategias de mercadeo
- Nichos de mercados
- Conocimiento del consumidor
- *Software* especializados
- Índices de control del mercadeo
- Presupuestos de mercadeo
- Publicidad
- Campañas
- Comunicación publicitaria y promocional
- *Merchandising*
- Imagen corporativa
- Programa de medios

- Presupuesto publicitario
- Servicio al cliente
- Diseño de puntos de ventas y exhibiciones especiales
- Logística
- Canales de distribución
- Legislación comercial
- Administración de talentos y recursos
- Comercio internacional
- Distribución internacional
- Transporte internacional
- Ventas
- Presupuesto de ventas
- Supervisión de ventas
- Plan de ventas
- Control de calidad

3.27.4. COMPETENCIAS REQUERIDAS EN DOCENTES Y TRABAJADORES

Como se ha planteado en diferentes escenarios, las condiciones actuales de globalización de la economía, así como los desarrollos científicos y tecnológicos, conducen a los países y a las empresas a replantear los procesos de formación básica, de formación para el trabajo, de formación técnica y tecnológica, en busca de diseñar y desarrollar modelos más flexibles, creativos e innovadores que respondan a un modelo más abierto, continuo, pertinente y de calidad. Las condiciones anteriormente mencionadas han llevado a que muchos países hayan realizado estudios

e investigaciones que les permitan avalar las reformas educativas y de formación para el trabajo, con el fin de adecuar su oferta educativa a las demandas del mercadeo laboral.

Desde la perspectiva anterior, Reino Unido, Alemania, Francia, Italia, España, Canadá, Estados Unidos, México, Brasil, Argentina, Chile y Colombia han venido implementando el modelo de formación por competencias laborales. Razón por la cual se considera pertinente iniciar un proceso de identificación de las competencias laborales requeridas por los docentes que se encuentran inscritos en la Red de Centros de Comercialización del SENA y que atienden a sus especialidades. En el Macrocurrículo se proponen las siguientes:

3.27.4.1. **Competencias del docente.**

Las competencias que se describen a continuación son una primera aproximación a las competencias laborales requeridas por los docentes de las especialidades de mercadeo, ventas, comercio internacional, distribución comercial y comercialización de alimentos perecederos.

De no cumplir con las competencias requeridas, se debe capacitar, homologar y vincular a los docentes a prácticas empresariales y programas académicos que les permitan adquirir los conocimientos y desarrollar las habilidades y destrezas exigidas por la especialidad y la modalidad de formación profesional en la cual se encuentran inscritos. Igualmente, se requiere establecer programas y actividades de mejoramiento continuo para lograr un desarrollo acorde con las nuevas tendencias y avances de la ciencia y la tecnología.

Es importante no olvidar que el macrodiseño ha sido pensado y elaborado como un marco general de los programas que atiende la Red de Centros de Comercialización del SENA (a excepción de la Logística Integral, si se tiene en cuenta que ella es otra transdisciplina y como tal requiere su propio análisis), no específico para cada uno de ellos.

Por lo tanto, es responsabilidad de cada jefe de área identificar específicamente a partir de este marco las competencias requeridas a nivel individual por cada docente, según sea su programación en un bloque modular específico o un módulo de

aprendizaje. Se hace esta aclaración teniendo en cuenta que no han de ser iguales las competencias que requiere el docente que maneja y desarrolla el bloque modular "Desarrollo de productos en los programas de mercadeo" a las requeridas por el docente que maneja y desarrolla el bloque modular "Supervisión de ventas en el programa de ventas"; y así en cada uno de los programas.

A continuación se desarrolla un marco general de las competencias básicas, genéricas y específicas requeridas por los docentes que desarrollan bloques técnicos relacionados con las funciones claves de mercadeo, según el análisis funcional preliminar de mercadeo antes mencionado, a saber: investigación de mercados, desarrollo de producto, logística comercial, comunicación comercial y ventas.

- **Competencias requeridas por los docentes que desarrollan bloques técnicos**

—Competencias básicas

Requiere dominio de conocimientos y desarrollo de habilidades y destrezas en la ejecución de actividades relacionadas con: economía, administración, matemáticas y finanzas.

—Competencias genéricas

Requiere un dominio en su campo personal y profesional que le permita tener:

Conocimientos, habilidades y destrezas en los campos de: la expresión y comunicación.

- Habilidades de negociación
- Liderazgo empresarial
- Actitud positiva frente al cambio
- Sentido de la organización y excelente presentación personal
- Espíritu investigativo, creativo e innovador

- Hábitos de trabajo en equipo
- Visión amplia, calidad, pertinencia y responsabilidad

Además de dominios pedagógicos, didácticos y metodológicos que le permitan:

- Solucionar los problemas que se puedan producir en cualquier ambiente educativo
- Apropiar y adaptar modelos didácticos de aprendizaje
- Desarrollar estrategias pedagógicas
- Identificar problemas de aprendizaje de los alumnos
- Contribuir al desarrollo y diseño de los currículos
- Diseñar o participar en la realización de investigaciones relacionadas con los procesos pedagógicos

—Competencias específicas

- Dominio de normas y procesos de organización empresarial
- Cosmovisión económica y comercial
- Manejo de tecnologías específicas de mercadeo
- Dominio de otro idioma, preferiblemente inglés
- Experto en el desarrollo de los modelos de investigación de mercadeo
- Dominio en el diseño, elaboración, ejecución y supervisión de planes de mercadeo
- Dominio en el desarrollo de políticas de mercadeo en empresas como las de productos, de presupuesto, de publicidad, de *merchandising* y de servicio al cliente
- Desarrollo y planeación del ciclo de vida de marcas, productos y servicios

- Manejo de la comunicación de productos y servicios
- Manejo de *software* básicos y especializados
- Excelente manejo de relaciones públicas

—Observaciones

En cumplimiento de los requerimientos establecidos por el SENA, los docentes deberán cumplir con los parámetros de formación profesional y experiencia establecidos en sus manuales de selección de personal.

- Competencias requeridas por los docentes que desarrollan bloques básicos

—Competencias básicas

Requiere dominio de conocimientos y desarrollo de habilidades y destrezas en la ejecución de actividades relacionadas con: filosofía, psicología, sociología, ética, lingüística y teología.

—Competencias genéricas

Requiere un dominio en su campo personal y profesional que le permita tener:

- Conocimientos, habilidades y destrezas en los campos de la expresión y la comunicación
- Liderazgo empresarial
- Actitud positiva frente al cambio
- Sentido de la organización y excelente presentación personal
- Espíritu investigativo, creativo e innovador
- Hábitos de trabajo en equipo
- Visión amplia, calidad, pertinencia y responsabilidad

Además de dominios pedagógicos, didácticos y metodológicos que le permitan:

- Solucionar los problemas que se puedan producir en cualquier ambiente educativo
- Apropiar y adaptar modelos didácticos de aprendizaje
- Desarrollar estrategias pedagógicas
- Identificar problemas de aprendizaje de los alumnos
- Contribuir al desarrollo y diseño de los currículos
- Diseñar o participar en la realización de investigaciones relacionadas con los procesos pedagógicos

—Competencias específicas

Desarrollar a profundidad las normas de conducta ética orientadas hacia la persona, la sociedad y el trabajo en equipo.

En lo humano, deberá ser una persona íntegra, activa, responsable, intelectual, con facilidad de expresión, abierta a los demás, con capacidad de investigar dirigir y asesorar. Dinámico, crítico, reflexivo, constructivista, objetivo, concreto, de amplio dominio de la comunicación, con gran facilidad de expresión y alto compromiso con la sociedad y con la institución.

—Observaciones

En cumplimiento de los requerimientos establecidos por el SENA, los docentes deberán cumplir con los parámetros de formación profesional y experiencia establecidos en sus manuales de selección de personal.

3.27.4.2. **Competencias profesionales de los egresados de la Red de Centros de Comercialización del SENA**

—Competencias básicas

- Inglés comercial

- Conocimiento y dominio de la normatividad ecológica existente
- Manejo de paquetes básicos de informática, multimedia y sistemas de información
- Dominios básicos de economía

—Competencias genéricas

- Realizar negociaciones bajo principios de eticidad
- Difundir y aplicar la ética profesional en su actividad laboral
- Desarrollar un espíritu crítico
- Identificar nuestra identidad cultural y reconocer nuestro origen
- Reconocer nuestras culturas aborígenes (latinoamericanas y colombianas)
- Determinar la influencia de la aculturación española
- Actuar con respeto frente a los derechos de las otras personas
- Identificar los valores individuales, sociales y nacionales
- Lograr madurez y efectividad en las actividades diarias de acuerdo con las exigencias de las competencias
- Identificar potencialidades del talento humano
- Creatividad
- Apropiar y generar cultura empresarial

—Competencias específicas relacionadas con las áreas

- Diagnosticar y generar soluciones a las empresas, con el fin de contribuir a mejorar el equilibrio de la balanza comercial y los niveles de competitividad y desarrollo

- Desarrollar procesos de mercadeo con la implementación y el uso de la informática
- Participar activamente en el desarrollo de estrategias que incrementen el ahorro y la inversión buscando el desarrollo económico participativo nacional
- Generar procesos que contribuyan a hacer de Colombia un país competitivo frente a las exigencias de la globalización de la economía, la política neoliberal y la apertura económica
- Aplicar las normas ecológicas y orientar su aplicación
- Desarrollar el mercadeo orientado a la preservación del medio ambiente (*Green Marketing*)
- Identificar sistemas de reciclaje, tratamiento y conservación de los recursos naturales
- Aplicar modelos de integración rural y urbana
- Aplicar modelos de monitoreo y control del cumplimiento de las normas
- Identificar las regiones y los niveles de conservación y densidad poblacional de los ecosistemas terrestres y acuáticos
- Planear la red logística
- Administrar los procesos logísticos comerciales
- Analizar la demanda de servicio al cliente, los costos y recursos de la logística comercial
- Tomar decisiones para la optimización de los componentes de la logística comercial
- Identificar las normas que rigen la logística comercial
- Estructurar proyectos de servicio al cliente

- Desarrollar procesos logísticos de acuerdo con las exigencias de la economía, la competitividad y el desarrollo tecnológico
- Definir estrategias tácticas y de operacionalidad de la logística comercial
- Identificar costos y servicios de la distribución física internacional
- Diseñar modelos de acuerdo con los perfiles de la actividad logística
- Gestionar y optimizar la calidad de los servicios logísticos
- Diseñar sistemas para el manejo adecuado de mercancías
- Apropiar, adaptar y transferir tecnología en lo relacionado con la informática comercial
- Apropiar, adaptar y transferir tecnología de acuerdo con los avances de la electrónica, para aplicarla al intercambio de información en carga y documentos
- Generar economías a escala
- Desarrollar estrategias que permitan la orientación al consumidor
- Realizar campañas de divulgación tecnológica sobre el cuidado del medio ambiente
- Prestar asesoría empresarial para el uso adecuado de los recursos naturales
- Analizar el mercado cambiario
- Analizar los componentes de las balanzas de pago y comercial a nivel mundial
- Analizar y tramitar créditos internacionales (endeudamiento externo)

- Identificar oportunidades de inversión nacionales y extranjeras
- Identificar megatendencias y megafusiones económicas
- Interpretar y analizar indicadores económicos
- Interpretar y aplicar la legislación comercial, monetaria, cambiaria y fiscal
- Manejar información contable y financiera
- Interpretar lineamientos de la banca y organismos nacionales e internacionales
- Identificar necesidades financieras por sector y tipo de producto
- Identificar el contexto de un proyecto tanto institucional como de infraestructura
- Ubicar nichos de oportunidad de inversión
- Generar nuevos productos y servicios por sectores en los que existe un nivel de competitividad según el Informe Monitor (agrícola, textil, cuero, metalmecánico, gráfico y plásticos)
- Desarrollar *software* según las necesidades comerciales de la empresa
- Aplicar procesos de comercialización por sector y por producto
- Aplicar los nuevos formatos de compra y venta
- Fomentar estructuras empresariales competitivas
- Desarrollar programas de telemercadeo personalizado con estudio individualizado de necesidades
- Implementar estrategias fundamentadas en el correo directo y personalizado

- Reconocer las estructuras comerciales de grandes superficies
- Identificar nuevas figuras de consumidores, tipificados como consumidores cada vez más exigentes
- Implementar y optimizar los procesos comerciales
- Fomentar estructuras empresariales competitivas
- Realizar programas de reingeniería con enfoque sistémico, utilizando métodos basados en optimización del tiempo, el espacio y los procesos
- Desarrollar creatividad en la generación de productos para el mercadeo
- Diseñar productos novedosos que satisfagan las necesidades y deseos del consumidor
- Diseñar empaques, envases y embalajes
- Identificar las necesidades y deseos del consumidor
- Manejar *software* especializado para la obtención de información sobre el consumidor
- Interpretar y aplicar el régimen de libertad de importaciones
- Aplicar el régimen de exención de impuestos a las importaciones y el régimen del impuesto a la renta y complementarios
- Identificar y aplicar los incentivos a las exportaciones
- Identificar oportunidades de empleo
- Identificar y potenciar recursos naturales a nivel regional y nacional
- Estar en capacidad de analizar variables económicas como el PIB, Población, Ingreso, Oferta y Demanda

- Estar en capacidad de comprender los procesos de apertura económica
- Analizar el intercambio comercial con el resto del mundo
- Analizar la balanza comercial
- Manejar carga en puerto
- Identificar mercados potenciales a nivel de países y/o bloques económicos, utilizando fuentes primarias y secundarias
- Aplicar los instrumentos de las negociaciones internacionales
- Aprovechar de la mejor manera posible las ventajas ofrecidas a Colombia por los bloques económicos APTA, SGP, PEC, GA, Mercosur, ALADI y UE
- Identificar tendencias de los negocios internacionales
- Planear estrategias de penetración en los mercados internacionales
- Identificar y aplicar los incentivos a las exportaciones
- Utilizar la multimedia
- Aplicar el mercadeo directo
- Prestar asistencia técnica en negociación a través de sistemas electrónicos
- Prestar asistencia técnica en automatización de procesos comerciales
- Administrar zonas francas y zonas de frontera
- Manejar sociedades de intermediación aduanera, SIAS
- Interpretar y aplicar modelos exitosos de desarrollo económico a nivel mundial

- Utilizar medios de información y normatividad comerciales internacionales
- Comercializar productos agrícolas
- Organizar eventos feriales y misiones comerciales
- Realizar alianzas estratégicas con sectores, empresas, entidades y gremios
- Diseñar estrategias y modelos de comercialización y acciones de promoción
- Conocer la legislación sobre importaciones–exportaciones-aduanas y cambios

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

- El panorama actual plantea permanentes y grandes cambios en tecnología, mercados y consumidores. Así, el comercio y el mercadeo en el mundo proponen dinámicas más agresivas, en las que se empleen nuevas estrategias de comercialización de los productos y servicios. El cliente es más exigente y los mercados más sofisticados. Colombia ha progresado en el manejo de los recursos logísticos y de distribución, transporte, canales, comunicaciones y recursos informáticos; pero aún se mantienen esquemas que no permiten un desarrollo acorde con los nuevos escenarios: capacitación inadecuada de las personas que participan del proceso de comercialización y en general de quienes direccionan la gestión de mercadeo; una evidente pobreza de pensamiento estratégico; precariedad en la incorporación de las modernas tecnologías de la logística comercial; y tímido empleo de los últimos adelantos de la informática.

- La selección de empresas hecha para los estudios aquí referidos es idónea para un análisis cualitativo, pues recoge opiniones y formas de trabajo típicas del mercadeo que se está haciendo en Colombia.

- Si se tiene en cuenta que las conclusiones aquí presentadas muestran las tendencias de algunas empresas, cuidadosamente seleccionadas, que se pueden considerar la élite del empresariado colombiano, es de esperar que en gestión de mercadeo en general la situación de las empresas del país sea aún más lamentable. No obstante, por ser las empresas investigadas la "élite", ellas nos permiten saber hacia dónde va el pensamiento administrativo del mercadeo en Colombia, con sus fortalezas y debilidades.

- Nuestro empresario promedio se caracteriza por tener visión cortoplacista, muy baja propensión a asumir riesgos y desconfianza frente a las posibilidades de asociación, rasgos que

se convierten en barreras en la búsqueda de mayor competitividad de sus negocios, de los sectores y del país en general.

- La heterogeneidad en las definiciones que sobre mercadeo tienen los líderes de éste en las empresas colombianas evidencia la necesidad de formación específica en el área. Es muy frecuente encontrar que quienes hoy ocupan cargos de primero y segundo nivel en mercadeo llegaron allí escalando posiciones gracias a su formación académica y su desarrollo profesional en ingenierías, ventas y otras áreas técnicas y administrativas, complementado en ciertos casos con estudios posgraduados en mercadeo.

- Las empresas del siglo XXI deberán estar interconectadas; su forma de actuar será más abierta y encauzada por y hacia el liderazgo, con una amplia orientación hacia la realización de las labores en los puestos por competencias.

- Hacia el futuro, el potencial humano será el factor decisivo en el progreso de las empresas, como principal portador del conocimiento. Sus nuevas competencias, además de permitirle un adecuado desempeño, deben garantizar la efectividad del trabajo en equipo, la participación activa en la prevención y solución de problemas, la adaptabilidad al cambio y el continuo aprendizaje.

- El bajo empleo de modernas tecnologías llamadas "blandas" y "de punta" y la escasa inversión en investigación y desarrollo de nuevos productos no han permitido un mayor posicionamiento del país en los mercados mundiales y por tanto una mayor competitividad. El país no ha disfrutado de un alto nivel de ahorro nacional ni de inversión interna y externa que incentive la producción y la incorporación de nuevas empresas.

- El mercadeo practicado por las empresas colombianas está en función de dos variables claves: primero, el sector al que pertenece la empresa, y segundo la formación de las personas de mercadeo, especialmente el gerente de Mercadeo y el gerente de Producto.

- No se observan modificaciones en la forma de hacer mercadeo cuando cambia el tamaño de las empresas. Los cambios en tamaño se reflejan en los perfiles de las personas que trabajan en el área, buscando mayor especialización en los temas a medida que se gana en tamaño, y buscando diversidad en los temas a medida que la organización es más pequeña.

- Para el 60% de las empresas consultadas, mercadeo es una actividad de primer nivel, es decir, estratégica; esta percepción sube hasta el 82% cuando se trata de las grandes empresas y al 100% cuando son grandes y pertenecen a grupos económicos.

- El 82% de las empresas seleccionadas diseña y desarrolla plan de mercadeo y todas ellas tienen un presupuesto aprobado.

- El efecto de estar en una economía en globalización se puede observar fácilmente en la relevancia que se le da al mercadeo; sin embargo, no se encontró en ningún caso la conformación de departamentos o áreas de Mercadeo Internacional. En las empresas del sector agropecuario que exportan, la parte internacional está relacionada con Logística y Ventas, no con Mercadeo. En el sector de textiles, el área de exportaciones depende de la Gerencia General y se relaciona de cerca con el departamento de Relaciones Públicas.

- No existe evidencia en ninguna de las empresa consultadas de que Colombia sea líder para alguna región de Latinoamérica o del Caribe.

- El mercadeo en las empresas colombianas hace énfasis en dos variables: el producto y el servicio al cliente. El producto toma especial preponderancia en la gran empresa y el servicio en la pequeña. Lo anterior está relacionado con el tipo de mercados que enfrenta cada una: intentando las grandes mercados masivos, y las pequeñas, mercados más segmentados.

- Se reconoce en las empresas consultadas una clara diferencia entre mercadeo y ventas o logística y operaciones, separadas por completo, tanto desde el punto de vista conceptual como desde el punto de vista de estructura organizacional. Al estar las investigaciones centradas en el área de Mercadeo, la de Ventas sólo se analizó en los casos en que formaba parte de una Gerencia Comercial que las contenía simultáneamente. Esta situación es clásica de los sectores de transporte y agropecuario.

- Se reconocen sectores muy desarrollados en mercadeo, como el de las comunicaciones, la industria, los servicios financieros y los servicios personales. Hay otros menos desarrollados, como el comercio y los servicios de transporte. Se están desarrollando con mucho ímpetu por el camino del mercadeo los servicios generales. Los sectores de salud y educación desconocen por completo la idea de mercadeo. En el sector agropecuario, el mercadeo está en manos de la Gerencia General y no se trabaja de manera independiente y planificada.

- Se pudo observar que la labor de mercadeo se concentra en el nivel estratégico y en el nivel táctico. Hay muy poca gente trabajando en el nivel operativo. Mercadeo propone y planea pero no ejecuta. Se perfilan como ejecutores de las tareas operativas personas a cargo de los departamentos de Ventas y Logística.

- Para la gran mayoría de las empresas, especialmente las que pertenecen al sector industrial, de comunicaciones y financiero, el área de Mercadeo es pilar fundamental para el éxito en las operaciones de las áreas de Ventas y Logística.

- A medida que los mercados se fraccionan y aumenta la competencia, las organizaciones se ven obligadas a utilizar el mercadeo como una herramienta de primera línea para ser exitosas.

- La gestión de mercadeo, estructurada de manera intencional, se constituye en una de las principales estrategias para coadyuvar en la ejecución del actual Plan de Desarrollo que tiene previsto duplicar en cuatro años el volumen de nuestras exportaciones.

La optimización de la investigación de mercados, el desarrollo de productos y servicios y la mejora en los procesos productivos son fundamentales para alcanzar altos niveles de productividad y competitividad en las empresas dentro de una economía globalizada.

- El mercadeo es una disciplina relativamente nueva en las empresas colombianas, pero ha ganado importancia estratégica en el interior de las organizaciones, particularmente en investigación de mercados y desarrollo de productos, por lo que hacia el futuro la demanda de personas formadas en estas áreas funcionales será alta.

- Existe una oferta educativa bastante amplia en mercadeo en los niveles técnico, profesional y tecnológico, al igual que en educación no formal. Sin embargo, el *status* del mercadeo en las empresas exige personal altamente calificado que en este momento se obtiene de la alta migración laboral de profesionales de otras áreas.

- El mercadeo es una disciplina que por ser transversal a todos los sectores y subsectores de la economía, e incluso a todas las áreas en el interior de las empresas, potencia estratégicamente las decisiones en materia de mejora de competitividad de la organización.

- La gestión de mercadeo implica un proceso que va desde la adecuada detección de las necesidades de los consumidores hasta la efectiva satisfacción de las mismas. Por ello el mercadeo debe ser visto como un sistema del que hacen parte las ventas para la concreción efectiva de los resultados de la integración de todas las demás acciones de mercadeo.

- Los programas de ventas y distribución incluyen todas las actividades que involucran al personal que está en contacto directo con los compradores finales o con los intermediarios mayoristas o minoristas. Principalmente, estas actividades se dirigen hacia tres funciones: transmitir individualmente mensajes de ventas adaptados a cada cliente; prestar servicio al cliente a través de información o asistencia con respecto a las características del producto, estado del pedido o reclamos de los clientes; y crear valor para los clientes, a fin de que el programa coordine los métodos de despacho del producto/servicio para brindar conveniencia, confianza y respaldo.

4.2. RECOMENDACIONES

- Son más las debilidades que las fortalezas encontradas en las personas que hacen mercadeo. Por esta razón, es necesario revisar profundamente el currículo de las universidades que trabajan el tema para ajustarlo a las necesidades de los empresarios. Se considera de particular importancia, por la naturaleza de la disciplina del mercadeo (arte y ciencia al mismo tiempo), adoptar metodologías de aprendizaje con especial énfasis en el estudio de casos.

- La diversidad de cargos y perfiles que existen en las áreas de mercadeo de las empresas, así como la importancia creciente que adquiere esta disciplina, sugiere la necesidad de incluir de manera explícita las actividades que lo integran en la Clasificación Nacional de Ocupaciones, CNO, cubriendo la totalidad de niveles de la organización.

- La orientación de planes de desarrollo institucional en los órdenes nacional, regional y local de la Red de Comercialización del SENA debe apoyarse en las variables estratégicas identificadas en la investigación prospectiva.

- Las acciones de investigación aplicada contempladas en la Ley 344/96 deben precisarse desde las líneas identificadas en el estudio prospectivo y retroalimentar las acciones de formación profesional y servicios tecnológicos.

- Los análisis identificados con la prospectiva justifican en la Red de Comercialización del SENA los procesos de los servicios tecnológicos como una alternativa dinamizadora de las empresas frente a las necesidades exigidas por los cambios de la competitividad, productividad, rentabilidad y el desarrollo.

- El posicionamiento de los procesos formativos del SENA requiere y exige fortalecer y reorientar los planes de capacitación de su talento humano (cliente interno), acorde con las tendencias identificadas en la investigación prospectiva.

- El SENA deberá generar para su Red de Comercialización modelos de desarrollo empresarial mediante la aplicación y el entendimiento de la globalización y la competitividad internacional. Estos modelos se deberían centrar en calidad, servicio, rapidez, bajos costos y en el desarrollo de procesos que garanticen la productividad y la rentabilidad.

- Los programas académicos impartidos por el SENA deben responder al desarrollo tecnológico, de acuerdo con las tendencias de las tecnologías blandas, duras y limpias, articulando y homologando sus programas o currículos con el sistema nacional de educación para la productividad y competitividad de las empresas dentro de la tríada Estado-empresa-talento humano.

- Diseñar y ofrecer nuevas estrategias pedagógicas y metodológicas que permitan trabajar con diferentes segmentos, buscando una mayor pertinencia y cobertura en la competitividad del SENA.

- Entre las prioridades del sector educativo, el SENA debe acercarse a la universidad pública y a la universidad de provincia para ofrecer programas y acciones que den respuesta a las cadenas productivas del sector empresarial.

- Continuar con el Programa de Transferencia de Tecnología hacia el Comercio en Colombia, alianza estratégica entre el SENA y FENALCO, desde 1994, que ha dado buenos resultados, para reorientar las oportunidades concretas al comercio y que éste se vincule al mundo y al desarrollo económico internacional y para convertir al comercio en exportador, de acuerdo con los mecanismos de Proexport participando en las Unidades Exportadoras.

- Aplicar la reingeniería de procesos y la reestructuración administrativa a los nuevos roles de la entidad y específicamente a los centros de la Red.

- Adecuar la infraestructura didáctica tecnológica del SENA al alcance del desarrollo regional y local en aulas tecnológicas, laboratorios, aulas virtuales y salas especializadas.

- Observando las grandes diferencias que se presentan en el interior de cada organización en el desarrollo de su gestión de mercadeo, y teniendo en cuenta que es muy clara su tendencia mundial a convertirse en parte de la cultura de las empresas, el Centro Nacional de Consultoría recomienda para futuros estudios trabajar la metodología de "caso". La información en mercadeo es tan particular en cada una de las empresas, que intentar una investigación cuantitativa sería muy

poco productivo; a cambio, se puede intentar hacer el estudio de casos sectoriales que se consideren exitosos, con el fin de profundizar en ellos y darlos a conocer con el máximo de detalle, por lo menos en el medio académico. Este tipo de estudio permite conocer en todos los niveles y actividades de la empresa el efecto del mercadeo como forma de pensar táctica, estratégica y cultural.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Cámara de Comercio de Bogotá (traductor) y Monitor Company, *Creación de la ventaja competitiva para Colombia*. Bogotá, 1994.

Centro de Gestión Comercial y Mercadeo del SENA-Regional Bogotá Cundinamarca, *Macrocurrículo de los programas de las especialidades que atiende la Red de Centros de Formación de Comercialización del SENA*. Bogotá, 1998.

Centro de Gestión Comercial y Mercadeo del SENA-Regional Bogotá Cundinamarca y Centro de Prospectiva de la Universidad de la Sabana, *Investigación prospectiva sobre la comercialización y el mercadeo en Colombia para el siglo XXI*. Bogotá, 1998.

Centro de Gestión Comercial y Mercadeo del sena-regional Bogotá Cundinamarca y Centro Nacional de Consultoría, *Estudio de caracterización del mercadeo en Colombia, con énfasis en los aspectos de estructura organizacional y ocupacional*. Bogotá, 1998.

Departamento Nacional de Planeación, *Documento Conpes 3020/98: Balance y perspectivas 1999*. Bogotá, 1998.

Dinero, N° 65 (julio 21 de 1998).

Gestión (enero-febrero de 1999).

Gómez, José Neheman y Ministerio de Desarrollo Económico, *Fondo Colombiano para la Modernización y el Desarrollo Tecnológico de las PYMES Industriales*. Bogotá, 1998.

Guiltinan, J-Paul y Thomas Gordon-Madden, *Gerencia de marketing*, 6a. Ed. McGraw Hill, 1998.

Programa de Cooperación Iberoamericana para el Diseño de la Formación Profesional (iberfop), *Análisis ocupacional y funcional del trabajo*. España, 1997.

Ries, Al, *Enfoque*. McGraw Hill, 1996.

Ries, Al y Jack Trout, *Posicionamiento*, 2a. Ed. McGraw Hill, 1997.

Rowan, Gibson, ed., *Repensando el futuro*. Bogotá, Norma, 1996.

Tugores Ques, Juan y Universidad de Barcelona, *Comercio internacional*, tomo 4. McGraw Hill, 1994.

ANEXO 1.

LISTADO DE EMPRESAS CONSULTADAS POR EL CENTRO NACIONAL DE CONSULTORIA

Convenciones: Grande (G), mediana (M), pequeña (P)

Nombre de la Empresa	Tamaño
INDUSTRIA	
Baterias MAC	M
Leonisa	G
Bavaria	G
Biogen	P
Corona	G
Shering Plought	G
Jeans and Jackets	P
Reckittt and Colmans	M
Ramo	M
Imusa	M
Constructora Colmena	M
Vestimundo	M
Cusezar	M
Haceb	M
Alba Química	G
Totto	M
Vogue	M
Gabriel de Colombia	P
Conalvidrios	M
Printer Colombiana	M
Pizano	M
Vanyplas	M
Ladrillera Santafé	M

Propilco	G
Coltejer	G
Carboquímica	G
Andercol	G
Icollantas	G
Margarita	G
Johnson y Johnson	G
Merck Colombia	G

COMERCIO

Carulla	G
Yamaha	M
Gillette	G
Hyundai	G
Didacol	M
Éxito	G
Panamericana	M
U. Destillers	P
Corabastos	G
Hewlett Packard	G
Cavasa	P
Alkosto	G

COMUNICACIONES

El Colombiano	M
Publicaciones Semana	M
El Espectador	G

Caracol Radio	G
Radio Super	P
El Tiempo	G
Mejía Asociados	P
Celumovil	G
Orbitel	G
Unisys	G
Avantel	G
SERVICIOS GENERALES	
Empresas públicas de Sogamoso	P
Gas Natural	G
Fenalco	P
Empresas Públicas de Medellín	G
SERVICIOS FINANCIEROS	
Seguros Bolívar	G
Davivienda	G
Banco del Pacífico	P
Banco Santander	G
Seguros Mapfre	M
Colseguros	G
SERVICIOS SOCIALES	
Politécnico Grancolombiano	P
EAFIT	M
Fundación Santa Fe	M

Clínica SOMA	P
Colsubsidio	G
Cafesalud	P
SERVICIOS PERSONALES	
Hotel Bogotá Royal	M
Organización Germán Morales	G
Creppes & Waffles	P
SERVICIOS DE TRANSPORTE	
Flor Carga	P
DHL	P
Satena	G
Aerorepública	G
AGROPECUARIO	
Agrícola Papagayo	P
Huevos Santa Reyes	M
Manuelita S.A.	G
Ingenio San Carlos	G
Ledesa	P

ANEXO 2.

CONCEPTOS DE MERCADEO DADOS POR LAS EMPRESAS ESTUDIADAS POR EL CENTRO NACIONAL DE CONSULTORÍA

A continuación se transcriben de manera textual las definiciones para la actividad de mercadeo suministradas por las personas consultadas por el CNC.

Pregunta: ¿Qué se entiende por mercadeo en su empresa?

- "Entender cuáles son las necesidades del cliente y ver cómo a través de nuestras fortalezas podemos ofrecer las soluciones que ellos están demandando".

- "Es un proceso por el cual se desarrollan todas las actividades encaminadas a facilitar las ventas y la comercialización; prestamos todos los recursos en términos de planes, nuevos productos, nuevos servicios, eventos y publicidad para que se puedan comercializar los productos y servicios".

- "Diseñar nuevas presentaciones, diferentes alternativas y productos para el cliente. Hacer que sean adecuados los tiempos de entrega y que estemos orientados hacia el cliente".

- "Conjunto de estrategias que le permiten a la organización cumplir con unos objetivos".

- "Es una filosofía que implica un cambio de cultura en la organización. Ha sido una misión que se ha propuesto la dirección de mercadeo para que la empresa y todas sus decisiones sean soportadas con cabeza más que con estómago, con procedimientos de mercadeo. También los mecanismos de *marketing* en correlación con metodologías de trabajo y talento".

- "Estrategia comercial que busca unificar los criterios de todos los agentes que participan y que tienen un fin común: lograr establecer los productos agrícolas nacionales como bandera en la comercialización. Es la suma de todas las necesidades, carencias y fortalezas. Encontrar por primera vez un mercadeo agrícola".

- "En mercadeo somos una luz, un faro. Tenemos la información para decirle a Redacción qué escribir, a Publicidad dónde y a quién vender (venta de pauta publicitaria) y a Distribución dónde vender; lo que hacemos es toda una búsqueda de información para orientar a las personas".

- "Es el conjunto de actividades orientadas a satisfacer las necesidades del usuario final".

- "Es como un estilo de vida; el mercadeo no es de un área particular sino que es un concepto corporativo. Estamos definiendo unos planes con el propósito de ser facilitadores en las ventas de productos y servicios. La Subgerencia de Mercadeo está funcionando hace cuatro meses. Antes cada uno tenía su área de mercadeo".

- "Es principalmente satisfacer los gustos y necesidades del cliente. Mercadeo es el área más importante de la compañía, es como la columna vertebral de la empresa".

- "Que el cliente tenga el producto en las condiciones que quiere, a la hora que quiere y con los documentos que él necesita. Se preocupa ciento por ciento por la satisfacción de los clientes. Le brinda asesoría técnica al cliente que nos compra como materia prima".

- "Soporte para alcanzar metas de venta. A más esfuerzo más beneficio en ventas. Nos preocupamos por la investi-

gación, el distribuidor, el vendedor, el consumidor y la competencia".

- "Aquí no hay una estructura de mercadeo como tal; se están haciendo esfuerzos para formarla. Ya hay una parte dentro de Planeación que hace investigación de mercados; también se está trabajando con una agencia de publicidad. Se está estructurando bastante la fuerza de ventas; pero son esfuerzos aislados, no hay una estructura que esté aunando todos los esfuerzos de mercadeo. Cada uno de los servicios en los que se divide la compañía hace sus gestiones de mercadeo individual; por ejemplo, las promociones ellos mismos las determinan, muchas veces sin tener una asesoría o sin tener muchos conocimientos del asunto. Lo que se está tratando es de estructurar un área, si bien no un departamento o división de mercadeo como tal, sí un mercadeo organizado. Hoy en día no se puede seguir haciendo por intuición las labores de mercadeo".

- "Área encargada del análisis de productos de la compañía contra los de la competencia en la búsqueda de una mayor aceptación de nuestro producto para que llene unas expectativas específicas".

- "Está orientada a buscar más cantidad de estrategias que nos puedan hacer llegar a obtener tres cosas, básicamente: nuevos clientes (en cualquier sector, sea comercial, industrial o domiciliario); mayores consumos de los clientes que tenemos actualmente; y, por último, fidelizar a los clientes, trabajándolos a nivel promocional".

- "Lograr la satisfacción de los clientes. Enfocar los esfuerzos en los productos para generar mayores ventas. Promover los productos que le dan mayor utilidad a la empresa".

- "Es el arte de satisfacer las necesidades de los clientes; nosotros lo que hacemos es determinarlas".

- "Es una cultura que está cambiando actualmente, pues nuestra organización sólo lo veía como publicidad. Mercadeo está encargado de desarrollar las estrategias para nuevos y actuales productos".

- "Apoyar todas las actividades que conduzcan a la optimización de resultados comerciales. El mercadeo aquí lo hace todo el mundo, es una filosofía, y la Gerencia de Mercadeo debe reforzar y apoyar esa estructura en todas las áreas. Mercadeo se quiere posicionar internamente como una cultura, una actitud hacia todas esas variedades que conducen hacia un resultado".

- "Estrategias para el desarrollo de nuevos productos, seguimiento de las cifras (volumen de ventas), publicidad; el manejo de la imagen en el punto de venta y administración por categorías, con miras a ser líderes del mercado, a ganar especialmente en el mercado continuo posicionamiento".

- "La función del Departamento es hacer análisis de mercados, trabajar con mercados potenciales, manejo de imagen, desarrollo de productos, implementación de nuevas tecnologías y procesos de producción. Mercadeo es una herramienta competitiva; aplicación de estrategias y variables de mercadeo. Va unido a ventas. Ésta es una compañía industrial, por lo tanto el mercadeo no es el cerebro de la compañía, es una herramienta competitiva. Trabajamos mucho en conocimiento del mercado, en los clientes y en mostrarles lo que les podemos ofrecer".

- "Fijación de una estrategia (políticas muy claras) de para dónde va la compañía. Ser coherentes y tener un enfoque, no perderse en el camino; esto va enfocado hacia el servicio al cliente y la calidad".

- "Enfocarnos hacia la satisfacción del cliente, con un margen de rentabilidad para la empresa. Están las dos vías: llenando las expectativas del cliente y ayudándolo con material educativo. Para nosotros también son clientes los médicos, los distribuidores, el laboratorio. Estamos muy enfocados hacia la educación médica continuada; se programan muchos seminarios, talleres, congresos".

- "Mercadeo es el que coordina todas las áreas dentro de la compañía para la entrega del producto y del servicio al consumidor; es una actividad multidisciplinaria. Si bien Mercadeo es el gran coordinador y el visionario a nivel de estrategias, depende de todas las áreas de la

compañía; tenemos grupos específicos con los cuales trabajamos".

- "Todas las acciones que se deben hacer para llevar el producto desde el momento de su fabricación hasta el consumidor final, pasando por todas las etapas; la parte de logística de la distribución, producción, empaques, embalajes, precios; todo lo que es el *mix* del mercado".

- "Son aquellas herramientas a través de las cuales le llegamos al consumidor final. Y aquellas acciones a través de las cuales presentamos nuestros productos para que lleguen al consumidor".

- "En esta empresa se entiende por mercadeo muy poco, no es un área prioritaria. Esta compañía está más orientada a las ventajas y a la producción, no hacia el mercadeo".

- "Es posicionar la marca de tal forma que el consumidor la prefiera".

- "La utilización de estrategias para que la gente nos compre; por ejemplo, diseñar promociones, todo enfocado a que la gente conozca el producto y éste supla sus necesidades".

- "Poner a disposición del usuario un producto que cumpla las mejores condiciones de calidad, de la mejor manera posible y que satisfaga las necesidades del usuario".

- "Toda la mezcla de actividades y de estrategias que se realizan sobre el producto; así es como se orienta la empresa. El mercadeo desde nuestro punto de vista tiene que ver mucho con el desarrollo y el entendimiento de los problemas y de las soluciones para un producto en especial y de las estrategias que se realizan para él, para lograr las ventas; básicamente sobre los productos se enfocan estrategias y actividades".

- "La habilidad para atraer a los consumidores de manera permanente, logrando preferencia; es una consecuencia de un desarrollo continuado de la compañía".

- "Definir estrategias para posicionar los productos en la mente del consumidor".

- "El mercadeo es el manejo que les damos a las marcas para posicionarlas en el mercado. Éxito de la última administración, porque como compañía de monopolio nunca había trabajado con mercadeo, pero ahora con la competencia es muy importante y se toman decisiones mucho más técnicas. El mercadeo se trabaja por marcas en cuanto al posicionamiento".

- "No es un área, es un proceso, un sistema diseñado para cumplir. Su principal función es la de garantizar la capacidad de la compañía para enfrentar el futuro, siempre ligado a misión y visión de la organización. Este sistema debe garantizar y explotar correctamente los activos de la Compañía. Alcanza los mercados objetivos, provee eficiencia en los recursos financieros y humanos y un adecuado manejo de las variedades de mercadeo. Este sistema debe ser completamente medible y debe estar apoyado para garantizar el fortalecimiento de la marca. La productividad es indispensable en el Departamento de Mercadeo y para eso hay que integrar los sistemas de *marketing* (seis sistemas: persuasión, ventas, logística, servicio al cliente, innovación de productos y servicios y canales de distribución). Estamos pendientes de la rentabilidad de las marcas".

- "Es un sondeo permanente de cómo está el mercado de los diferentes productos que manejamos, cómo se están comportando los precios, qué competencia tenemos, qué tamaño del mercado podemos abarcar dentro de ciertos mercados específicos, qué clientes son atractivos para nosotros y posibilidades de negocios".

- "Venta y mercadeo se conciben como integradas: lectura del mercado. La estrategia va orientada y jalonada por el mercado. Estrategia para buscar el mercado".

- "Es llenar las expectativas razonables del cliente o del usuario a través de una oferta completa (producto + atención al cliente + calidad) usando un medio de distribución adecuado".

- "Enfoque total hacia el cliente que queremos, para satisfacerlo. Conocerlo a fondo para establecer comunicación con él y así saber enfocar la publicidad según su orientación; que sepamos ponerle el producto correcto. Tener mezcla de productos para todos los segmentos de población".

- "Todas las actividades que se desarrollan tienden a satisfacer necesidades en los mercados. Por un lado, a satisfacer las necesidades como medio publicitario y por el otro lado a satisfacer necesidades de información, entretenimiento y cultura a través de los hechos".

- "Toda la parte comercial: son las estrategias previas a la venta, que se realizan para que esa venta sea efectiva; cómo se posiciona el producto, cómo se generan productos que requiera ese mercado, cómo se publicita, estrategias comerciales, etc".

- "Forma de lograr crear una marca y un reconocimiento en el mercado, que nos conozcan. Quitar el posicionamiento de treinta años de una empresa por la nuestra. Mercadeo es la forma de llegarles a los clientes, atenderlos y traducir eso en productos".

- "Una herramienta de apoyo para incremento de las ventas".

- "Para nosotros mercadeo es la ciencia de tener clientes satisfechos y contentos".

- "Nosotros más que mercadeo lo que prestamos es un servicio; nosotros nunca nos hemos enmarcado en definir el mercadeo que hace nuestra compañía; nosotros lo que hacemos simplemente es presentarle al cliente una oferta de servicios. No tenemos sino un solo servicio especializado; el mercado nacional lo tenemos plenamente identificado; es un mercado pequeño, que no cree en el sector en que nos desenvolvemos. El grupo de clientes es demasiado cerrado, no necesitamos hacer un gran esfuerzo por ubicar clientes dentro del mercado, ya están plenamente identificados. Por lo tanto, mercadeo como tal no hay".

- "Consiste en generar demanda y estimularla para lograr que los consumidores de nuestros productos nos utilicen más ".

- "El mercadeo busca lograr cubrir necesidades del cliente. Es decir, buscar las necesidades y cubrirlas con nuestros productos".

- "Se entiende en esta empresa como todas las ayudas que se puedan generar para facilitar una venta".

- "Anticiparse a los medios del mercado y tener una solución para cuando haya un problema. Prospectar mercado".

- "Se desarrolló en el área comercial y se comparte con un comité que tenemos adscrito a la Junta; en ese comité se debate el plan de mercadeo con la asistencia del gerente General, algunos miembros de la Junta y algunos miembros externos, como son los gerentes de Mercadeo de empresas productoras de insumos, un gerente de Mercadeo de una compañía financiera, un decano de arquitectura y otras dos personas del sector de la construcción. Gerencia Comercial los lídera".

- "Área que ayuda a definir políticas y estrategias enfocadas a mantener el posiconamiento desarrollado por la compañía y para incrementar las ventas".

- "Es toda la serie de actividades preventa, venta y posventa que aseguran que los productos sean líderes en cada una de las categorías en que participan".

- "Imagen institucional, orientada a generar piezas de apoyo para publicidad".

- "Es ofrecer un buen servicio al cliente por intermedio de variedad y buenos productos. Calidad del servicio y mantenimiento de una pauta publicitaria".

- "Conjunto de esfuerzos para poder proporcionar o dar a conocer nuestras carreras, nuestros programas y nuestros servicios a los diferentes mercados a los que nos dirigimos, ya sea la parte de programas académicos dirigidos a

bachilleres o los postgrados dirigidos a gente que ya ha tenido estudios superiores y la parte empresarial".

- "Promoción y divulgación de productos y servicios hacia los usuarios potenciales de los mismos, utilizando mecanismos atractivos para captar ese potencial cliente".

- "Es uno de los pilares para el crecimiento de la empresa. Desarrolla las estrategias de crecimiento y desarrollo".

- Buscar mejor "servicio al cliente; que haya contacto entre empresa y cliente; lograr enfocar la publicidad adecuada al cliente; estar muy pendientes del cliente".

- "La compañía no tiene un Departamento de Mercadeo; cada gerente de Producto tiene directores de Ventas y ellos se encargan básicamente de la labor de ventas pero muy enfocada hacia el mercadeo. Para nosotros mercadeo es primero saber dónde estamos, para dónde vamos, conocer nuestros clientes y empezar a crear productos y estrategias para satisfacer las necesidades del cliente".

- "Es una divulgación a varios niveles. A nivel interno, con nuestros clientes directos que son los mismos empleados; nuestra planta de empleados son mujeres en su gran mayoría; ellas son nuestros primeros clientes y es de ellas que nosotros nos valemos para hacer una divulgación de los productos que tenemos, los componentes, los beneficios, los apoyos, qué tipo de material se tiene, qué tipo de servicios se presta, o sea, cuál es el valor agregado de nuestros productos y a su vez cómo se utilizan y cómo llegar a ese mercado, y cómo ellos, los clientes, a su vez pueden llegar a ese producto. Ellas mismas se están convirtiendo para nosotros en vendedoras; a su vez que son clientes son vendedoras; y ésa es una forma de mercadear los productos a nivel de la organización. Hacia fuera es mirar el asunto a nivel macro, donde se tienen en cuenta los presupuestos, los pronósticos en la parte comercial, las relaciones con producción, la búsqueda de nuevos mercados; afianzar los que ya tenemos a través de un buen servicio, de una buena atención, de realmente sostener el mercado que se ha tenido por más de 47 años; apoyado obviamente por publicidad. Es una búsqueda de la excelencia que se tiene permanentemente

en todos los sentidos, tanto internamente como externamente".

- "Es toda la concepción y definición de estrategias orientadas a una comercialización efectiva, logrando el servicio y la satisfacción del cliente".

- "La gerencia de Mercadeo es realmente nueva, no lleva sino siete meses; antes todo lo manejaba el gerente General. Estamos procurando diseñar estrategias para satisfacer a nuestros clientes".

- "Mercadeo es el trabajo que hacemos para promocionar y posicionar nuestros productos en los diferentes segmentos del mercado".

- "Área vital de soporte a la gestión comercial de la compañía y a su futuro. Mercadeo es un área que tiene mucha fuerza en análisis de mercado, análisis de nuevas líneas de producto. Es la encargada de dirigir un comité comercial al que pertenecen otras dos gerencias: Compras y Ventas".

- "Dar a conocer la calidad, el sabor y la frescura, enseñando a los clientes las ventajas de nuestros productos".

- "Es el tipo de exhibición y el tipo de canal de distribución de cada producto".

- "Hay un mercadeo que tiene que ver con la investigación de la oferta que lo lleva a uno a tomar decisiones; y otro que tiene que ver con lo que es todo el proceso y las estructuras de comercialización de los productos".

- "Es el área que se encarga de desarrollar productos y servicios y el material de soporte de venta para el área comercial".

- "El mercadeo en Colombia hasta hace pocos años era algo empírico, ahora es una profesión, es el todo de una compañía. Aquí se comenzó empíricamente a manejar el mercado; en este momento somos conscientes de que la fuente de vida de esta compañía son los clientes; giramos en torno de los clientes externos y los internos, que somos todas las personas que trabajamos en la compañía. De los clientes externos en este momento y a través de muchos años

tenemos una base de datos de más o menos unos 14.000 clientes, a los cuales estamos aprendiendo a conocer: qué tallas son las que les gusta, cada cuánto visitan nuestros almacenes... Alrededor de eso empieza a girar nuestro mercadeo; entonces ya vinieron las ciudades de fuera, y empezamos a mirar más por el manejo del cliente interno, que es la persona que tiene nuestra franquicia, que nos dice 'mire, en Santa Marta la gente se pone esto, le gusta esto, prefiere tal color', y ése ha sido como nuestro canal de información y es el *feedback* que tenemos con ellos; pienso que ése ha sido el éxito; el empezar empíricamente a coger lo único que tenemos: clientes externos y la gente que trabaja, nuestro cliente interno, que es la gente de los almacenes que conoce el mercado; toda la gente de la fuerza de ventas somos las personas que estamos en este momento manejando y participando en toda la actividad comercial de la compañía, desde ventas, administradores, supervisores y gerentes de almacén, pasando por la fábrica; nosotros, el Departamento de Diseño, hemos tenido el mercadeo pero más como nombre: en este momento hay un Departamento de Mercadeo; aquí no hay diseñadores, hay gestores de producto, o sea que es todo el ciclo completo. Todas las personas de Diseño, el 95% de la parte comercial y de mercadeo, es gente que ha salido de los almacenes; ésa es la clave".

- "Entender qué necesitan nuestros clientes para podérselo producir; saber qué necesita el cliente de nuestro cliente".

- Conjunto de actividades mediante las cuales conseguimos mantenernos y desarrollamos clientes".

- "Se entienden por mercadeo las siguientes actividades: satisfacción al cliente, satisfacción al empleado, calidad de nuestros productos".

- "El gerente General es el jefe de Mercadeo y enfoca su actividad a mantenerse en el mercado e incrementar el número de clientes, tarea difícil dada la situación del sector actualmente".

- "Preocuparnos por saber, conocer las necesidades del afiliado para poder confeccionar el servicio que requiere,

para que lo pueda utilizar; identificar las necesidades del afiliado de un servicio que satisfaga esa necesidad".

- "Elaboración de estrategias para llegar a darles una satisfacción a los clientes".

- "Conjunto de actividades planeadas, desarrolladas e implementadas para posicionar una marca, teniendo en cuenta todos los aspectos de mercadeo; posicionar la marca desde el punto de vista del producto, contemplar todo lo que es la publicidad y las promociones, la distribución, los canales; la meta es posicionar para ayudar a vender el producto y para ubicarlo dentro de todas las necesidades que tiene el mercado".

- "Para nosotros tiene diferentes aplicaciones, porque nosotros mercadeamos bienes y servicios; sobre todo servicios. Hay un mercadeo que hacen nuestros clientes, los comerciantes que están vinculados a la central y a los diferentes programas; ellos son los que compran y venden alimentos. Nosotros mercadeamos los arrendamientos, el servicio de promoción de los servicios de la central mayorista, los servicios de mercados móviles, de proveeduría, de información. El mercadeo como tal es el de alimentos".

- "Estar verificando las necesidades del cliente, mirando qué productos nuevos pueden atender esas necesidades o adecuando productos a esas necesidades. Es buscar e indagar qué es lo que está pidiendo el mercado".

- "Hacer un estudio de necesidades, buscar sectores adonde debemos llegar, identificar el tipo de agente para colocar el servicio que requiera".

- "Todas las acciones necesarias para que la atención al cliente implique éxito en lograr la participación del mercadeo que requerimos".

- "Buscar la satisfacción de nuestros clientes, de sus gustos y necesidades".

- "En este momento se está dando un cambio total, porque para nosotros mercadeo es orientarnos totalmente al cliente final; utilizar todas las herramientas que yo tengo para satisfacción del cliente".

ANEXO 3.

GUION DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD CARACTERIZACION DEL AREA DE MERCADEO

I. ENTORNO

1. PERFIL DE LA EMPRESA CONSULTADA

Nombre de la empresa: _____

_____

Nombre del entrevistado: _____

_____

Cargo: _____

Actividad económica. _____

_____

Productos y/o servicios que comercializa _____

_____

_____

Producto o servicio líder dentro de la composición de la empresa

_____

_____

Forma parte de un grupo económico, ¿cuál? _____

_____

_____

Areas en las cuales se divide la compañía. _____

_____

_____

_____

_____

Ventas al año: Menos de US$ 20' _____ 1
De US$20' a US$ 70' _____ 2
Más de US$ 70' _____ 3

Empleados Menos de 200 empleados_____1
De 200 a 700 empleados_____2
Más de 700 empleados_____3

2. TIPO DE MERCADO QUE ENFRENTA

¿Cómo es el mercado en el que participa?

Empresas _____ Materia prima _____

Producto final _____
Masivo _____
Especializado _____

Personas _____ Masivo _____
Especializado _____

Principales variables del mercadeo.
(CLASIFICARLAS EN ORDEN DE IMPORTANCIA)

Mercadeo de productos _____
Mercadeo de publicidad _____
Mercadeo de promociones y precio _____
Mercadeo de servicio al cliente _____
Otro tipo de mercadeo _____

3. ANALISIS DE LA COMPETENCIA

- ¿Cuál es su participación en el mercado?

- Su crecimiento en los dos últimos años es:
  Superior al del mercado _____

Igual al del mercado _____

Inferior al del mercado _____

II. SITUACION INTERNA

LA IMPORTANCIA DEL MERCADEO.

1. ¿Qué se entiende por mercadeo en su empresa?

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

2. En el caso particular de su empresa, ¿cuáles han sido los tres beneficios más destacados obtenidos por la gestión de mercadeo?

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Plataforma de Mercadeo o unidad estratégica de negocio

3. ¿Cuáles son las actividades de mercadeo básicas o principales, que realiza su empresa, para cumplir con su objetivo?

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

ACTIVIDADES DE MERCADEO.

4. ¿Cuenta su empresa con Plan de Mercadeo?
   SI _____ 1 NO _____ 2

   ¿Quiénes participan en la elaboración?

   LIDERA:_____

   _____

   _____

   _____

   _____

   _____

   _____

   _____

   _____

   _____

   _____

   _____

   _____

   ¿Cuenta con un presupuesto de mercadeo?
   SI _____ 1 NO_____ 2

   ¿Quién asigna el presupuesto?_____

   _____

   _____

   _____

5. ¿Cuáles actividades de mercadeo realizan en su empresa? (No leer actividades de la tabla. Comparar con la tabla. Si faltan, preguntar) En esta lista tengo otras actividades, ¿cuales de éstas realiza su empresa?

Tabla de Actividades de Mercadeo	Realiza la empresa	Area Responsable de cada actividad. lo hace?	¿Cómo, con qué medios o de que manera
Investigación de mercados	1		
Desarrollo de productos.	2		
Administración de marcas	3		
Administración de ventas	4		
Logística de la distribución	5		
Comunicación, publicitaria, promocional	6		
Actividades de merchandising	7		
Servicio al cliente	8		
Administración de producto (entrenamiento en el producto)	9		
Imagen corporativa	10		
Otra	11		

6. Organigrama del área de Mercadeo. Construirlo con todas las áreas o secciones adscritas.

7. Miremos el organigrama. ¿Cuál o cuáles de las áreas de la empresa es o son las responsables de cada una de las actividades de mercadeo? ¿Con cuáles áreas de la empresa, establece relación o coordinación, cada área de Mercadeo?

DESCRIPCION DE CARGOS.

8. CARGO _____

Tres principales responsabilidades del área	Controla	Decide	Participa	Ejecuta
	1	2	3	4
	1	2	3	4
	1	2	3	4
	1	2	3	4

8.1. Perfil requerido para desempeñar el cargo

Principales Conocimientos:

_____

_____

_____

Conocimientos tecnológicos:

_____

_____

_____

Principales Habilidades:

_____

_____

_____

Número de personas que dependen del cargo:

Número total de personas /__/__/__/ Dirección /__/__/__/

Ejecución /__/__/__/ Operativo /__/__/__/

DESCRIPCION DE CARGOS.

8. CARGO _____

Tres principales responsabilidades del área	Controla	Decide	Participa	Ejecuta
	1	2	3	4
	1	2	3	4
	1	2	3	4
	1	2	3	4

8.1. Perfil requerido para desempeñar el cargo

Principales Conocimientos:

_____

_____

_____

Conocimientos tecnológicos:

_____

_____

_____

Principales Habilidades:

_____

_____

_____

Número de personas que dependen del cargo:

Número total de personas /__/__/__/ Dirección /__/__/__/

Ejecución /__/__/__/ Operativo /__/__/__/

DESCRIPCION DE CARGOS.

8. CARGO _____

Tres principales responsabilidades del área	Controla	Decide	Participa	Ejecuta
	1	2	3	4
	1	2	3	4
	1	2	3	4
	1	2	3	4

8.1. Perfil requerido para desempeñar el cargo

Principales Conocimientos:

_____

_____

_____

Conocimientos tecnológicos:

_____

_____

_____

Principales Habilidades:

_____

_____

_____

Número de personas que dependen del cargo:

Número total de personas /__/__/__/ Dirección /__/__/__/

Ejecución /__/__/__/ Operativo /__/__/__/

DESCRIPCION DE CARGOS.

8. CARGO _____

Tres principales responsabilidades del área	Controla	Decide	Participa	Ejecuta
	1	2	3	4
	1	2	3	4
	1	2	3	4
	1	2	3	4

8.1. Perfil requerido para desempeñar el cargo

Principales Conocimientos:

_____

_____

_____

Conocimientos tecnológicos:

_____

_____

_____

Principales Habilidades:

_____

_____

_____

Número de personas que dependen del cargo:

Número total de personas /__/__/__/ Dirección /__/__/__/

Ejecución /__/__/__/ Operativo /__/__/__/

DESCRIPCION DE CARGOS.

8. CARGO _____

Tres principales responsabilidades del área	Controla	Decide	Participa	Ejecuta
	1	2	3	4
	1	2	3	4
	1	2	3	4
	1	2	3	4

8.1. Perfil requerido para desempeñar el cargo

Principales Conocimientos:

_____

_____

_____

Conocimientos tecnológicos:

_____

_____

_____

Principales Habilidades:

_____

_____

_____

Número de personas que dependen del cargo:

Número total de personas /__/__/__/ Dirección /__/__/__/

Ejecución /__/__/__/ Operativo /__/__/__/

DESCRIPCION DE CARGOS.

8. CARGO_____

Tres principales responsabilidades del área	Controla	Decide	Participa	Ejecuta
	1	2	3	4
	1	2	3	4
	1	2	3	4
	1	2	3	4

8.1. Perfil requerido para desempeñar el cargo

Principales Conocimientos:

_____

_____

_____

Conocimientos tecnológicos:

_____

_____

_____

Principales Habilidades:

_____

_____

_____

Número de personas que dependen del cargo:

Número total de personas /__/__/__/ Dirección /__/__/__/

Ejecución /__/__/__/ Operativo /__/__/__/

DESCRIPCION DE CARGOS.

8. CARGO _____

Tres principales responsabilidades del área	Controla	Decide	Participa	Ejecuta
	1	2	3	4
	1	2	3	4
	1	2	3	4
	1	2	3	4

8.1. Perfil requerido para desempeñar el cargo

Principales Conocimientos:

_____

_____

_____

Conocimientos tecnológicos:

_____

_____

_____

Principales Habilidades:

_____

_____

_____

Número de personas que dependen del cargo:

Número total de personas /__/__/__/ Dirección /__/__/__/

Ejecución /__/__/__/ Operativo /__/__/__/

DESCRIPCION DE CARGOS.

8. CARGO_____

Tres principales responsabilidades del área	Controla	Decide	Participa	Ejecuta
	1	2	3	4
	1	2	3	4
	1	2	3	4
	1	2	3	4

8.1. Perfil requerido para desempeñar el cargo

Principales Conocimientos:

_____

_____

_____

Conocimientos tecnológicos:

_____

_____

_____

Principales Habilidades:

_____

_____

_____

Número de personas que dependen del cargo:

Número total de personas /__/__/__/ Dirección /__/__/__/

Ejecución /__/__/__/ Operativo /__/__/__/

9. Los siguientes procesos se realizan internamente o se contrata con proveedores externos:

	Proceso Interno	Contrata Proveedor Externo
Selección de personal	1	2
Capacitación	1	2
Investigaciones de Mercado	1	2

Anexo 4

CUADRO DE CARGOS Y NÚMERO DE PERSONAS QUE LOS OCUPAN POR EMPRESAS

Nombre de la Empresa	Tamaño	Gerencia Comercial	Gerente de Mercadeo	Gerente de Ventas	Gerente de Producto	Publicidad	Investigación	Operaciones	Asistente de Mercadeo	Vendedores	Promociones	Medios	Análisis	Merchandising	Servicio al Cliente	Desarrollo de Productos	Cajeros	Mercaderistas	
INDUSTRIA																			
Baterias MAC	M	1	1	1					2	300									305
Leonisa	G		1	2	3	1													7
Bavaria	G	1		1	4	1	2			2	1			1					13
Biogen	P		1		6														14
Corona	G		1		2								1	1	1				6
Shering Plought	G	1	3	22	10	1		450											487
Jeans and Jackets	P		1		8			30		120				1	1		30		191
Reckittt and Colmans	M		1		5					5									11
Ramo	M		1	1	1					2									5
Imusa	M		1	1	2	1		1											6
Constructora Colmena	M	1		1			1			46			3	1					53
Vestimundo	M		1		3	1		3						3					11
Cusezar	M	1						1		19									21
Haceb	M	1			1	1	1		1	1									6
Alba Química	G		1						1										2
Totto	M	1			4	1		30		50			1	1					88
Vogue	M	1	1	20						120							50		192
Gabriel de Colombia	P	1			1			1	6					1		9			19
Conalvidrios	M	1			1		1		1				1						5
Printer Colombiana	M	1		1	4														6
Pizano	M		1	1	1	5				4									9
Vanyplas	M	1							1										2
Ladrillera Santafé	M		1	1															2
Propilco	G	1	1	1															3
Coltejer	G	1			5		1	1		50	1								59
Carboquímica	G		1		3				6										10

Nombre de la Empresa	Tamaño	Gerencia Comercial	Gerente de Mercadeo	Gerente de Ventas	Gerente de Producto	Publicidad	Investigación	Operaciones	Asistente de Mercadeo	Vendedores	Promociones	Medios	Análisis	Merchandising	Servicio al Cliente	Desarrollo de Productos	Cajeros	Mercaderistas	
Andercol	G			1															1
Icollantas	G		1		3	1	1	2	6										14
Margarita	G		1		2		2						1	1					7
Johnson y Johnson	G	1		5	14														20
Merck Colombia	G	1			4				4										9
COMERCIO																			
Carulla	G		1		6										1				8
Yamaha	M		1	2	1		1												5
Gillette	G		1	1	2				4										8
Hyundai	G	1			2	1								1					5
Didacol	M		1																1
Éxito	G		1		1	1	1					1	2		10				17
Panamericana	M		1	1	1				2		1								6
U. Destillers	P		1		7				1					7					16
Corabastos	G		1			1		1							1				4
Hewlett Packard	G		1		3	1	1												6
Cavasa	P	1			1		1												3
Alkosto	G	1				1			2										4
		3	9	2	25	6	3	2	9	0	1	1	2	8	12	0	0	0	83
COMUNICACIONES																			**0**
El Colombiano	M		1		4	2	1												8
Publicaciones Semana	M	1	1	1	1	1	5	105		50					22				
El Espectador	G	1	1	4	4	1	1							1					13
Caracol Radio	G		1		2	1	4								1				9
Radio Super	P	1																	1
El Tiempo	G		1		7	1	1				1				1				12

Nombre de la Empresa	Tamaño	Gerencia Comercial	Gerente de Mercadeo	Gerente de Ventas	Gerente de Producto	Publicidad	Investigación	Operaciones	Asistente de Mercadeo	Vendedores	Promociones	Medios	Análisis	Merchandising	Servicio al Cliente	Desarrollo de Productos	Cajeros	Mercaderistas	
Mejía Asociados	P	1			3		1												5
Celumovil	G	1		3	1	1							1						7
Orbitel	G	1		1	3		1							1					7
Unisys	G		1		12		1												7
Avantel	G																		
		5	7	6	39	7	15	106	0	50	1	0	0	3	25	0	0	0	264
SERVICIOS GENERALES																			
Empr. Púb. Sogamoso	P	1				1													2
Gas Natural	G		1	1	4				1									7	
Fenalco	P	1		1	2				1	30					1				36
Emp. Púb. Medellín	G		1		3	1	1												6
		2	2	2	9	2	1	0	2	30	0	0	0	0	1	0	0	0	51
SERVICIOS FINANCIEROS																			
Seguros Bolívar	G		1	1		1			7						2				12
Davivienda	G		1	2	2	1	1		2					3					12
Banco del Pacífico	P		1			1	1												3
Banco Santander	G	1	1		3	2			3				3						13
Seguros Mapfre	M	1	1	2					2	32									38
Colseguros	G		1	1	2	1	1	12					6		1				25
		2	6	6	7	6	3	12	14	32	0	0	12	0	2	1	0	0	103
SERVICIOS SOCIALES																			**0**
Politécnico Grancolombiano	P		1		1	1													3
EAFIT	M																		0
Fundación Santa Fe	M																		0

Nombre de la Empresa	Tamaño	Gerencia Comercial	Gerente de Mercadeo	Gerente de Ventas	Gerente de Producto	Publicidad	Investigación	Operaciones	Asistente de Mercadeo	Vendedores	Promociones	Medios	Análisis	Merchandising	Servicio al Cliente	Desarrollo de Productos	Cajeros	Mercaderistas	
Clínica SOMA	P		1			1	1				1		1						5
Colsubsidio	G				7		1	2											10
Cafesalud	P				5	1		1											7
		0	2	0	13	3	2	3	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	25
SERVICIOS PERSONALES																			**0**
Hotel Bogotá Royal	M	1		1	3														5
Org. Germán Morales	G	1	1	1	2				1	40								46	
Creppes & Waffles	P	1	1																2
		3	2	2	5	0	0	0	1	40	0	0	0	0	0	0	0	0	53
SERVICIOS DE TRANSPORTE																			**0**
Flor Carga	P	1	1					1		3					1				7
DHL	P	1		1	1				1										4
Satena	G	3	2	31	1			2	1	78					1				119
Aerorepública	G	1	1	30				1		75									108
AGROPECUARIO																			**0**
Agrícola Papagayo	P	1		1						3									5
Huevos Santa Reyes	M	1		3				1		52				1				10	68
Manuelita S.A.	G	1		3				3	1	18						1			27
Ingenio San Carlos	G	1							1										2
Ledesa	P	1								20				1	1			8	31

ANEXO 5

PRINCIPALES ACCIONES DE FORMACION PROFESIONAL

VARIABLE	ACCIONES	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
COMERCIO EXTERIOR	• Formar un profesional con:			
	1. Manejo del inglés comercial	X		
	2. Manejo de sistemas de información y normas comerciales internacionales	X		
	3. Dominio de la logística comercial del mercadeo internacional.		X	
	4. Experto en zonas francas y de fronteras.	X		
	5. Capacidad de adaptar a la realidad colombiana modelos exitosos de mercadeo, experimentados por otros países.		X	
	6. Experto en el manejo de carga en puerto, transporte internacional y administración de puertos.			X
TECNOLOGIA DE LA INFORMACION	• Formar profesionales que:			
	1. Maneje la informática básica, con los sistemas operativos y programas de uso personal y de oficina. (Ofimática básica)	X		
	2. Haga uso del proceso de realidad virtual, utilizando videoconferencia e internet.		X	
	3. Maneje modelos de simulación en el mercadeo.		X	
	4. Desarrolle Sistemas de Información Mercadológica (S.I.M.)		X	

VARIABLE	ACCIONES	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
	5. Informática aplicada en diseño de productos, imagen corporativa, contabilidad, presupuestos, empaques, otros.		X	
	6. Aplique programas CASE y software especializado en mercadeo			X
	7. Realice procesos de trabajo en grupo (Workgroup).			X
DESARROLLO TECNOLOGICO	• Formar un profesionales que:			
	1. Domine estrategias de mercadeo (mercadeo directo).	X		
	2. Fomente estructuras empresariales competitivas.		X	
	3. Realice procesos de calidad desde la gestión.	X		
	4. Aplique los nuevos formatos de compra - venta y el intercambio electrónico de documentos (EDI).		X	
	5. Aplique la gestión del marketing estratégico.		X	
	6. Fomente la cultura del servicio al cliente como ventaja competitiva.		X	
	7. Analice el comportamiento de los actuales y futuros consumidores.		X	
	8. Maneje las ventas especializadas por categorías.		X	
	9. Maneje los modelos de inventarios.		X	

VARIABLE	ACCIONES	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
COMPETI-TIVIDAD	• Formar un profesional con:			
	10. Capacidad de desempeñarse en diferentes niveles multi-funcionales, organizacionales, del mercadeo	X		
	11. Dominio creativo e innovativo en la generación de productos para el mercadeo.		X	
	12. Capacidad de diseñar nuevos modelos de investigación de mercadeo.		X	
	13. Que maneje modelos de investigación en mercadeo	X		
	14. Manejo de mercados especializados.		X	
	15. Manejo y aplicación de índices de competitividad en mercadeo	X		
AHORRO E INVERSION	• Formar un profesional que:			
	16. Tenga una visión económica del mercadeo.	X		
	17. Identifique y evalúe oportunidades de ahorro e inversión.	X		
	18. Maneje las finanzas internacionales		X	
	19. Maneje el mercadeo de servicios.		X	

VARIABLE	ACCIONES	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
LOGISTICA COMERCIAL	• Formar un profesional:			
	1. Experto en Logística Comercial.	X		
	2. Especializado en negociaciones logísticas.	X		
	4. Con dominio de inventarios	X		
	5. Que maneje sistemas de transporte	X		
	6. Especializado en canales de distribución	X		
	7. Con dominio en compras, adquisiciones, riesgos y seguros.		X	
MEDIO AMBIENTE	• Formar personal especiali zado en:			
	1. Green Marketing.	X		
	2. Normatividad ecológica		X	
	3. Consumidor ecológico			
	4. Ecoturismo.	X		
TALENTO HUMANO	• Formar un profesional que:			
	1. Maneje el inglés técnico aplicado al mercadeo.	X		
	2. Fomente las características de nuestra identidad cultural.	X		
	3. Desarrolle valores, principios de convivencia y respeto a los derechos humanos.	X		
	4. Domine estrategias de comunicación comercial.	X		

PRINCIPALES ACCIONES DE SERVICIOS TECNOLOGICOS

VARIABLE	ACCIONES	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
COMERCIO EXTERIOR	• Prestar asesoría, asistencia técnica o consultoría en:			
	1. Aplicación de nuevos modelos de comercialización internacional.		X	
	2. Eventos feriales y misiones comerciales.	X		
	3. Manejo de carga en puerto.	X		
	4. Divulgación estrategias de información y modelos de comercialización internacional	X		
	5. Comercialización internacional de productos agropecuarios, agroalimentarios y agroindustriales.		X	
TECNOLOGIA DE LA INFORMACION	• Prestar asistencia técnica en:			
	6. Identificación de perfiles de mercados, mercados potenciales, mercados meta, investigación de mercados con el uso de internet.		X	
	7. Uso de multimedia en mercadeo.		X	
	8. Utilización de técnicas de simulación y juegos gerenciales.		X	
	9. Estrategias de la comunicación comercial.		X	
	10. Participación en eventos feriales con videoconferencias		X	
	11. Desarrollo de Sistemas de información mercadológica (S.I.M.)		X	

VARIABLE	ACCIONES	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
DESARROLLO TECNOLOGICO	• Asistencia técnica en:			
	1. Automatización de procesos comerciales.	X		
	2. Asesoría en merchandising.	X		
	3. Asesoría en la utilización de catálogos electrónicos (Home-page).	X		
	4. Asistencia técnica en la negociación por sistemas electrónicos.		X	
	5. Asesoría para el intercambio electrónico de documentos. (EDI)		X	
COMPETITIVIDAD	• Prestar asesoría sobre:			
	1. Planeación estratégica de mercados.		X	
	2. Planes operativos de mercadeo		X	
	3. Proyectos de mercadeo.		X	
AHORRO DE INVERSION	• Prestar asesoría, asistencia técnica o consultaría en:			
	4. Divulgación tecnológica en oportunidades de ahorro e inversión.	X		
	5. Inversión en entidades de economía solidaria.		X	
	6. Líneas de ahorro e inversión		X	

VARIABLE	ACCIONES	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
LOGISTICA COMERCIAL	• Prestar asesoría, asistencia técnica y consultoría sobre:			
	1. Estandarización de envases.	X		
	2. Logística integral y comercial.	X		
	3. Uso de Incoterms.	X		
	4. Modelos de comercialización.	X		
	5. Rediseño de áreas comerciales.	X		
	6. Paquetes tecnológicos empresariales	X		
	7. Transporte de mercancías, almacenamiento, compras, riesgos y seguros.		X	
MEDIO AMBIENTE	• Prestar asesoría, asistencia técnica o consultoría sobre:			
	1. Conservación de recursos naturales.		X	
	2. Campañas de divulgación tecnológica sobre el medio ambiente.	X		
	3. Implementación de modelos tecnológicos sobre medio ambiente.		X	
TALENTO HUMANO	• Realizar acciones de divulgación tecnológica, asistencia técnica y asesoría sobre:			
	1. Competencias en mercadeo.	X		
	2. Identificación de potencialidades del recurso humano.		X	

PRINCIPALES ACCIONES DE INVESTIGACION APLICADA

VARIABLE	ACCIONES	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
COMERCIO EXTERIOR	• Realizar investigaciones sobre: 1. Nuevas tecnologías para fabricación de productos no tradicionales con destino al mercadeo internacional. 2. El mercadeo internacional por productos, sectores y bloques económicos. 3. Prácticas desleales en las negociaciones nacionales e internacionales y su incidencia sobre la economía. 4. Debilidades de las empresas colombianas para incursionar en los mercados internacionales.	X	X X X	
TECNOLOGÍA DE LA INFORMACION	• Realizar investigación sobre: Tecnología multimedia aplicada al mercadeo 1. Tecnología virtual aplicada al mercadeo. 2. Uso de redes informáticas para el mercadeo. 3. Generación de modelos de Sistemas de información Mercadológica - S.I.M. con herramientas CASE.		X X X	

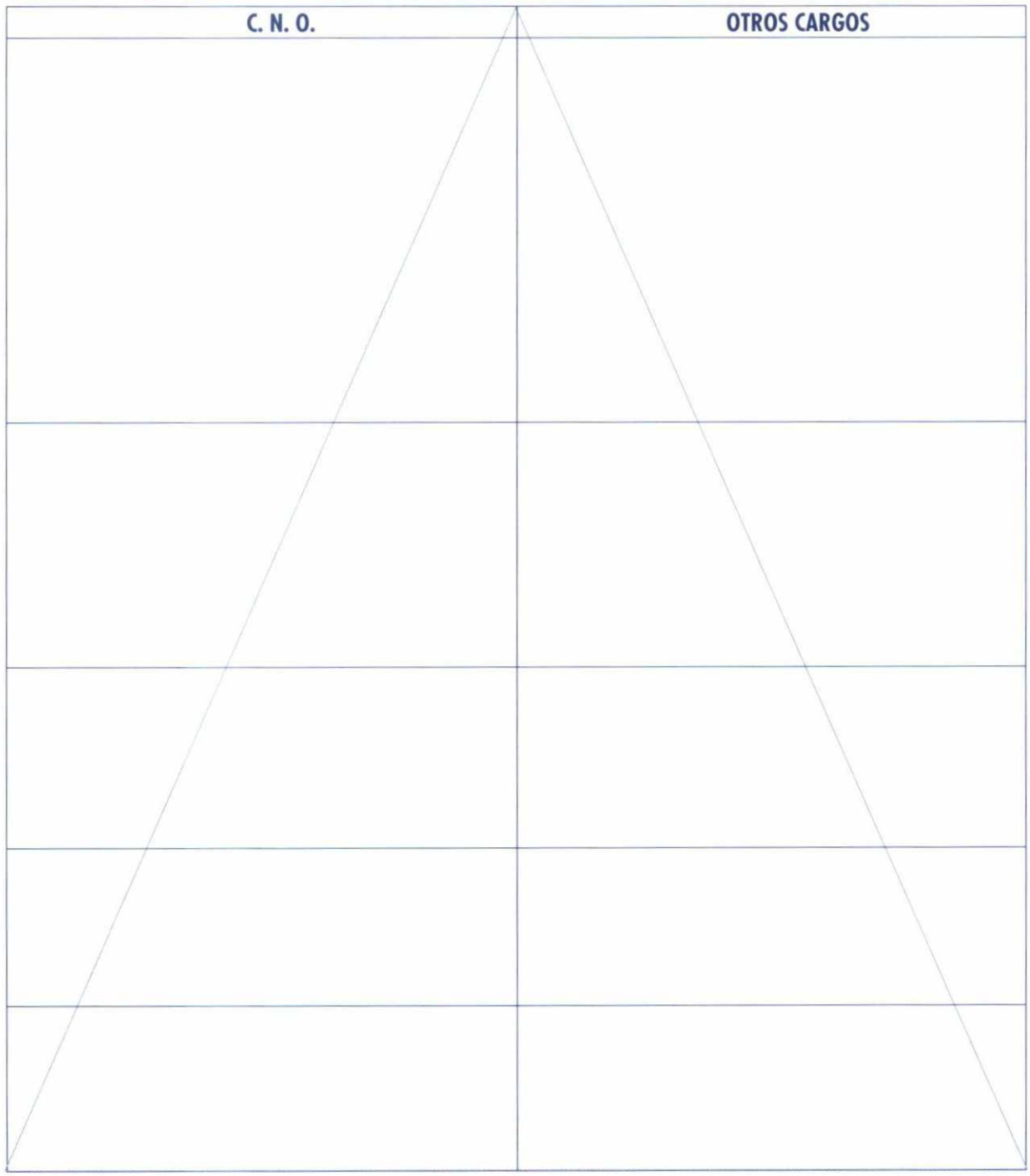
VARIABLE	ACCIONES	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
DESARROLLO TECNOLOGICO	• Realizar investigaciones sobre:			
	1. Automatización comercial.		X	
	2. Definición de procesos de reingeniería comercial.		X	
	3. Apropiación de tecnología satelital.		X	
	4. Identificación y aplicación de software especializado en marketing.		X	
COMPETITIVIDAD	• Realizar investigaciones de mercadeo sobre:			
	1. Merchandising en puntos de venta.		X	
	2. Nichos de mercados.		X	
	3. Logística comercial.		X	
	4. Competencia, Productividad y rentabilidad.		X	
	5. Productos.		X	
	6. Tendencias tecnológicas del mercadeo.		X	
	7. Deseos y necesidades del consumidor.		X	
AHORRO E INVERSION	• Realizar investigaciones sobre: Zonas de desarrollo (enclaves tecnológicos) que ofrezcan oportunidades de nueva inversión.		X	

VARIABLE	ACCIONES	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
LOGISTICA COMERCIAL	• Realizar investigación sobre:			
	1. Producción y comercialización de productos.	X		
	2. Centros de acopio.		X	
	3. Transversalidad sectorial.	X		
	4. Problemas de sensibilidad logística.		X	
	5. Centros de consumo.		X	
	6. Tipos de Empaques		X	
MEDIO AMBIENTE	• Realizar investigaciones sobre:			
	7. Productos y empaques biodegradables		X	
	8. Uso de energías alternativas.		X	
	9. Potenciación de los recursos naturales.		X	
	10. Sellos verdes.		X	
	11. Biotecnología.		X	
TALENTO HUMANO	• Realizar investigaciones sobre:			
	1. Competencias del recurso humano en las áreas del mercadeo.		X	
	2. Oferta y demanda del recurso humano formado en mercadeo.			

ANEXO 6.

CLASIFICACION NACIONAL DE OCUPACIONES

MAPA OCUPACIONAL



OCUPACIONES EN VENTAS Y SERVICIOS SEGÚN LA C.N.O

Código Area Ocupacional	Area ocupacional	Código ocupación	Ocupación	OTRAS DENOMINACIONES
601	GERENCIA	6011	Gerentes de ventas, mercadeo y publicidad	Director de Publicidad Gerente de Ventas Director de Comunicaciones Director de Relaciones Publicas. Gerente Nacional de Mercadeo y Ventas. Director de Ventas Director de Mercadeo y Ventas. Gerente Regional de Ventas. Gerente de Mercadeo
602	GERENTES DE COMERCIO AL POR MENOR	6021	Gerentes de comercio al por menor	Comerciante de antigüedades. Gerente de almacén por departamentos. Gerente de supermercado. Gerente de agente de viajes. Gerente de concesionario. Gerente de almacén. Gerente de estación de servicios.
603	GERENTES DE SERVICIOS DE ALIMENTOS Y ALOJAMIENTO	6031	Gerentes de restaurantes y servicios de alimentos	Gerente de servicio de alimentos y bebidas. Gerente de restaurante. Gerente de Banquetes.
		6032	Gerentes de servicios de alojamiento	Administrador de hotel. Gerente de hotel. Gerente de motel. Director de centro vacacional Gerente de centro vacacional. Gerente de reservaciones.

Código Area Ocupacional	Area ocupacional	Código ocupación	Ocupación	OTRAS DENOMINACIONES
605	GERENTES DE OTROS SERVICIOS	6051	Gerentes de otros servicios.	Gerente de escuela de conducción. Gerente de lavanderia Gerente de servicio de aseo y limpieza.
AREA OCUPACIONAL 62 OCUPACIONES TECNICAS EN VENTAS Y SERVICIOS				
621	SUPERVISORES Y ADMINISTRADORES DE VENTAS	6211	Supervisores de ventas	Supervisor de ventas técnicas. Supervisor de vendedores. Ejecutivo de cuenta. Supervisor de zona.
		6212	Administradores de comercio al por menor.	Administrador cajero. Administrador de almacén Administrador de cafeteria. Administrador de punto de venta.
		6216	Analistas de mercadeo	Asistente de mercadeo
623	OCUPACIONES EN VENTAS TECNICAS Y COMPRADORES	6231	Agentes y corredores de seguros	Agentes de seguros. Corredores de seguros. Representante de ventas de seguros.
		6232	Agentes de bienes raíces.	Agente de finca raíz Corredor de finca raíz Representante de ventas de finca raíz. Vendedor de finca raíz. Agente inmobiliario. Corredor de propiedad raíz.

Código Area Ocupacional	Area ocupacional	Código ocupación	Ocupación	OTRAS DENOMINACIONES
		6233	Vendedores, ventas técnicas	Representante de ventas – equipos de comunicaciones. Representante de ventas – equipos para construcción. Representante de ventas – instrumental médico. Representante de ventas técnicas. Representante de ventas software. Visitador médico. Vendedor de equipo electrónico. Representante de ventas de maquinaria pesada. Vendedor de suministros industriales.
		6234	Mercaderistas	
		6235	Compradores	Comprador de comercio minorista. Comprador de comercio mayorista.
AREA OCUPACIONAL 63: OCUPACIONES INTERMEDIAS EN VENTAS Y SERVICIOS				
631	REPRESENTANTES DE VENTAS	6311	Representantes de ventas (no técnicas)	Vendedor externo. Representante de ventas. Promotor de ventas. Asesor comercial Representante de fábrica Agente de ventas. Agente viajero
632	DEPENDIENTES DE COMERCIO Y SERVICIOS	6321	Vendedores demostrador.	Vendedor interno Vendedor de planta

Código Area Ocupacional	Area ocupacional	Código ocupación	Ocupación	OTRAS DENOMINACIONES
				Vendedor de tienda por departamentos. Vendedor de droguería. Vendedor cajero. Telemercaderista
		6322	Impulsadores y Demostradores.	Impulsador Degustador. Demostrador
		6323	Cajeros	Cajero de cafetería Cajero de supermercado Taquillero Cajero de almacén
633	OCUPACIONES DE SERVICIOS A PASAJEROS	6331	Agentes de viajes	Organizador de viajes Consultor de viajes.
		6332	Empleados de ventas y servicios de aerolíneas.	Empleado de servicios de mostrador – aerolínea Empleado de servicio al cliente – aerolínea Empleado de reservas – aerolínea. Empleado de servicios y ventas – aerolínea.
AREA OCUPACIONAL 66: OCUPACIONALES ELEMENTALES EN VENTAS Y SERVICIOS				
661	OCUPACIONES AUXILIARES DE VENTAS	6612	Otras ocupaciones elementales de las ventas	Vendedor ambulante. Empacador. Vendedor puerta a puerta Lotero Tiqueteador de mercancías. Surtido de estantería

Código Area Ocupacional	Area ocupacional	Código ocupación	Ocupación	OTRAS DENOMINACIONES
				Repartidor de propaganda Empleado de domicilios.
AREA OCUPACIONAL 00: ALTA DIRECCION				
001	ALTA DIRECCION PUBLICA Y PRIVADA.	0013	Directores y gerentes generales de servicios financieros, medios de comunicación y otros servicios comerciales.	Director ejecutivo. Director general / mercadeo. Presidente de Banco. Subdirector ejecutivo – compañía de seguros.
		0014	Directores y gerentes generales de salud, educación, servicios social y comunitario y organizaciones de membrecía.	Director – institución servicios para la salud. Director institución educativa. Director general organización de membrecía. Rector universidad. Presidente de gremio.
		0015	Directores y gerentes generales de comercio, medios de comunicación y otros servicios.	Director ejecutivo / empresa de turismo. Presidente club deportivo profesional. Vicepresidente cadena de hoteles. Vicepresidente, mercadeo – cadena de almacenes. Vicepresidente servicio de televisión y radio difusión. Gerente cadena de restaurantes. Director almacenes de cadena.

Código Area Ocupacional	Area ocupacional	Código ocupación	Ocupación	OTRAS DENOMINACIONES
		0016	Directores y gerentes generales de producción de bienes, servicios, transporte y construcción.	Director ejecutivo empresa manufacturera. Presidente empresa de construcción. Vicepresidente aerolínea.
101	GERENTES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	1011 1013 1014	Gerentes financieros Gerente de compras y adquisiciones. Gerentes de servicios de comercio exterior	Director financiero Director comercial Jefe de compras Director de comercio exterior Gerente de exportaciones Jefe de importaciones y exportaciones. Jefe de comercio exterior. Gerente de negocios internacionales
102	GERENTES DE SERVICIOS FINANCIEROS Y COMERCIALES	1021 1022 1023	Gerentes de seguros, bienes raíces y corretaje financiero. Gerentes de banca, crédito e inversiones. Gerentes de otros servicios a las empresas.	Gerente de corretaje financiero. Gerente de propiedad raíz Gerente de seguros Gerente comercial – banco. Gerente de banco Gerente de fiduciaria Gerente de tarjetas de crédito Gerente de servicios de consultoría. Gerente de servicios de investigación de mercados.
103	GERENTES DE SERVICIOS DE COMUNICACIÓN	1031 1032	Gerentes de empresas de telecomunicación Gerentes de servicio	Gerente de empresa de teléfonos. Gerente de servicios de operación y transmisión Gerente de servicios de correo.

Código Area Ocupacional	Area ocupacional	Código ocupación	Ocupación	OTRAS DENOMINACIONES
			postal y de correo.	Gerente de servicios de mensajería. Gerente de encomiendas.
122	ASISTENTES ADMINISTRATIVOS.	1224	Asistentes de compras y adquisiciones.	Agente de compras Asistente de compras.
		1227	Asistentes de comercio exterior	Asistente de exportaciones. Asistente de importaciones
		1229	Organizadores de eventos	Coordinador de convenciones. Organizador de festival. Organizador muestras comerciales. Organizador de eventos
135	OFICINISTAS DE BIBLIOTECA, PUBLICACIONES, INFORMACION Y AFINES	1352	Empleados de publicación y afines	Auxiliar de publicaciones
		1353	Empleados de información y servicio al cliente	Auxiliar de información Auxiliar de quejas y reclamos. Auxiliar de servicio al cliente.
		1354	Auxiliares de estadística y encuestadores.	Auxiliar de estadística Codificador de censo Encuestador

MESAS SECTORIALES

Corresponden a la principal estrategia con que cuenta el Sistema Nacional de Formación para el Trabajo en el cumplimiento de su objetivo, tienen representatividad nacional y sus decisiones relacionadas con la cualificación del talento humano, se expresan en proyectos operativos que desarrollan Equipos Técnicos. Unos para establecer Titulaciones y Unidades de Competencia Laboral y otros para operar programas de evaluación, formación y certificación basados en competencia laboral.

La Mesa define programas y proyectos que cobijan aspectos productivos y educativos del sector económico, entre los cuales se pueden destacar:

- Política del sector para la cualificación del talento humano.
- Estudios de caracterización que permitan identificar la situación actual y las tendencias de desarrollo.
- Catálogo de Titulaciones del sector y sus respectivas unidades de competencia laboral.
- Definir áreas ocupacionales donde se requiere formar personal, según el tipo de población: nuevo talento humano, trabajadores vinculados y personal cesante.
- Programas de Aseguramiento de Calidad con entidades educativas y en las empresas.
- Programas de orientación profesional y ocupacional.
- Programas de certificación y actualización de docentes.



SERVICIO NACIONAL
DE APRENDIZAJE
—MESA SECTORIAL—