

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA UNIDAD EN LA
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES QUE
OFREZCA AUDITORÍAS DE MARKETING A LAS EMPRESAS MEDIANAS Y
GRANDES DE SERVICIOS EN BUCARAMANGA.**

**CARLOS ANDRÉS FERRO BAHAMÓN
EDWIN MAURICIO RODRÍGUEZ RAVELO**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2012

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA UNIDAD EN LA
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES QUE
OFREZCA AUDITORÍAS DE MARKETING A LAS EMPRESAS MEDIANAS Y
GRANDES DE SERVICIOS EN BUCARAMANGA.**

**CARLOS ANDRÉS FERRO BAHAMÓN
EDWIN MAURICIO RODRÍGUEZ RAVELO**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar por el título de
Ingenieros Industriales**

**Director
CYRIL JEAN ROGER GERARD CASTEX
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECAÑICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2012

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresamos los más sinceros agradecimientos a:

A DIOS, por encima de todas las cosas por la sabiduría, paciencia y fortaleza que nos fue otorgada durante el transcurso de este proyecto.

A nuestro director de proyecto, CYRIL CASTEX por el invaluable apoyo y el constante acompañamiento y amistad brindada, las palabras se quedan cortas para agradecer.

A mí querida madre MAYDA LUZ, gracias por creer siempre en mí.

(Carlos Andrés Ferro)

A mi querida madre BEATRIZ RAVELO, por la ayuda prestada durante la elaboración del proyecto, a mi hermana MAYE RODRÍGUEZ por estar siempre presente.

(Edwin Mauricio Rodríguez)

A nuestros familiares, amigos y compañeros más cercanos, porque siempre han estado en esos momentos donde se necesito una palabra de apoyo para levantarnos y continuar.

A cada uno de nuestros profesores y maestros en el transcurso de la carrera, ustedes son los arquitectos de nuestra formación como profesionales.

A las Directivas de la Escuela por haber aprobado esta iniciativa.

DEDICATORIA

*A todas las personas que han creído
y creen en nosotros.*

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	16
OVERVIEW	17
INTRODUCCIÓN	18
1. GENERALIDADES DEL PROYECTO	22
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	22
1.2 OBJETIVOS	25
1.2.1 Objetivo general	25
1.2.2 Objetivos Específicos	25
1.3 ALCANCE	26
1.4 PARTES INTERESADAS	27
2. MARCO TEÓRICO	29
2.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE SERVICIO	29
2.2 TIPOS DE NUEVOS SERVICIOS	30
2.3 ESTRATEGIAS PARA LA INTRODUCCIÓN DEL ENFOQUE	
MARKETING EN EL ÁMBITO DE LA EMPRESA	31
2.4 LA AUDITORÍA DE MARKETING	34
2.5 CARACTERÍSTICAS DE LA AUDITORÍA DE MARKETING	35
2.6 FASES DE LA AUDITORÍA DE MARKETING	36
2.6.1 Investigación y toma de datos	36
2.6.2 Trabajo de campo	36
2.6.3 Análisis y consolidación de datos	37
2.6.4 Contraste	37
2.6.5 El Informe	37
2.6.6 Presentación del informe	37
2.6.7 Plan de acción	37
2.6.8 Seguimiento	38
2.7 ENFOQUE DE LA AUDITORÍA DE MARKETING	38
2.7.1 Análisis del entorno tanto externo como interno de la empresa.	38

2.7.2	Análisis de las principales actividades comerciales y de las variables de marketing.	39
2.7.3	Análisis de la Planificación y Organización Comercial de la empresa.	39
2.7.4	Planificación Del Proyecto por parte del Auditor	39
2.8	PROCEDIMIENTO DE LA AUDITORÍA DE MARKETING	40
2.9	COMPONENTES DE LA AUDITORÍA DE MARKETING	41
2.10	HERRAMIENTAS QUE COMPLEMENTAN LA AUDITORÍA DE MARKETING	43
2.10.1	El diagnostico de marketing-Análisis DOFA	43
2.10.2	Sistema de información de marketing	44
2.10.3	Análisis de la cartera producto-mercado (Análisis o BCG)	45
2.10.4	LA MATRIZ RMG	48
2.11	VALORACIÓN Y CONTROL DE LOS RESULTADOS DE MARKETING	49
3.	ESTUDIO DEL MERCADO	52
3.1	GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	52
3.1.1	Problemática	52
3.1.2	Preguntas de la investigación	53
3.1.3	Definición del problema gerencial	53
3.1.4	Justificación de la investigación	54
3.1.5	Objetivo de la investigación de mercados	54
3.2	ANÁLISIS DEL MERCADO	54
3.2.1	Diseño de la investigación de mercados	54
3.2.2	Definición Del Mercado Objetivo	55
3.2.3	Cálculo Del Tamaño De La Muestra	57
3.2.4	Desarrollo de la Investigación de Mercados	59
3.2.5	Observaciones	66
3.3	SERVICIO A OFRECER	67
3.4	SERVICIOS SUSTITUTIVOS	67
3.5	MERCADO POTENCIAL	68

3.6	DEMANDA ACTUAL DEL MERCADO	68
4.	ESTUDIO TÉCNICO	73
4.1	DEFINICIÓN DE LA UNIDAD DE MARKETING.	73
4.2	MARCO TEÓRICO DEL PROCESO DE CONSULTORÍA	73
4.2.1	Diagnóstico	74
4.2.2	Propuesta	74
4.2.3	Planificación de Medidas	75
4.2.4	Terminación	76
4.3	AUDITORÍA DE MARKETING INTEGRADA AL PROCESO DE CONSULTORÍA	77
4.4	DIAGRAMA DE FLUJO DEL SERVICIO	79
4.5	LA TECNOLOGÍA EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO	80
4.6	ANÁLISIS DE LOCALIZACIÓN	83
4.7	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN DE LA UNIDAD	84
4.8	CAPACIDAD INSTALADA DE LA UNIDAD	87
5.	ANÁLISIS ORGANIZATIVO	89
5.1	MISIÓN	89
5.2	VISIÓN	89
5.3	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	89
5.4	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD	90
5.5	PORTAFOLIO DE SERVICIOS DE EXTENSIÓN DE LAS UNIDADES ACADÉMICAS Y ADMINISTRATIVAS	91
5.6	IMPACTO SOCIAL PARA EL MUNICIPIO DE BUCARAMANGA	91
5.7	POLÍTICAS DE LA UNIDAD DE AUDITORÍAS DE MARKETING	92
5.8	REQUISITOS LEGALES	93
5.9	MANUAL DE COMPETENCIAS Y RESPONSABILIDADES	93
5.10	REQUISITOS PARA LOS ESTUDIANTES/AUXILIARES	93
5.11	ESTRUCTURA SALARIAL	94
6.	ESTUDIO FINANCIERO	95
6.1	INVERSIONES INICIALES	95

6.1.1	Inversiones Fijas	95
6.1.2	Gastos Diferidos	96
6.1.3	Capital de trabajo	99
6.2	CALCULO DE LOS EGRESOS E INGRESOS	100
6.3	ESTADO DE RESULTADOS	101
6.4	FLUJO DE CAJA	101
6.5	BALANCE GENERAL	103
6.6	CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	104
7.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y DE MARKETING	106
7.1	ANÁLISIS DOFA	106
7.2	PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO	110
7.3	DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	110
7.4	OBJETIVOS DE MARKETING DE LA UNIDAD	111
7.5	ESTRATEGIAS DE MARKETING	111
7.5.1	Servicio	112
7.5.2	Distribución (Plaza)	113
7.5.3	Precio	113
7.5.4	Promoción	114
	CONCLUSIONES	115
	RECOMENDACIONES	117
	BIBLIOGRAFÍA	118
	ANEXOS	119

LISTA DE TABLAS

TABLA 1. ESQUEMA DE SERVICIOS (MATRIZ SERVICIO/MERCADO)	31
TABLA 2. TIPOS DE CONTROL EN EL MARKETING	49
TABLA 3. FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA	58
TABLA 4. LISTADO DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS DEL SECTOR SERVICIOS PARA EFECTOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	69
TABLA 5. ANÁLISIS DE LOCALIZACIÓN	83
TABLA 6. TIEMPO ESTIMADO PARA REALIZAR UNA AUDITORÍA	85
TABLA 7. GRUPO 1 DE ACTIVIDADES.....	86
TABLA 8. GRUPO 2 DE ACTIVIDADES.....	86
TABLA 9. TIEMPOS ESTIMADOS POR ACTIVIDAD E INVOLUCRADO MENSUAL.....	87
TABLA 10. ESTRUCTURA SALARIAL	94
TABLA 11 INVERSIONES FIJAS	95
TABLA 12. ÚTILES Y PAPELERÍA.....	96
TABLA 13. INVERSIÓN TOTAL ESTIMADA	98
TABLA 14. ESTADO DE EGRESOS E INGRESOS	100
TABLA 15. ESTADO DE RESULTADOS.....	101
TABLA 16. FLUJO DE CAJA	102
TABLA 17. BALANCE GENERAL.....	103
TABLA 18. PUNTO DE EQUILIBRIO.....	104
TABLA 19. MATRIZ DOFA	106

TABLA DE FIGURAS

FIGURA 1. DIAGRAMA PLANEACIÓN DEL AUDITOR	40
FIGURA 2. TAMAÑO DE LAS EMPRESAS QUE ATIENTEN LOS CONSULTORES.....	56
FIGURA 3. DIAGRAMA DE OPERACIÓN.....	77
FIGURA 4. DIAGRAMA DE FLUJO DE LA AUDITORÍA DE MARKETING.	80
FIGURA 5. PLANO OFICINA DE EXTENSIÓN	88
FIGURA 6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD	90
FIGURA 7. FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO.....	102

LISTA DE ANEXOS

- ANEXO 1. FORMATO DOFA.
- ANEXO 2. COMPONENTES DE UNA AUDITORÍA DE MARKETING
- ANEXO 3. MATRIZ BCG
- ANEXO 4. MATRIZ RMG
- ANEXO 5. ENCUESTAS EN BLANCO
- ANEXO 6. ORGANIGRAMA PROPUESTO
- ANEXO 7. POLÍTICAS DE EXTENSIÓN ACUERDO 006 DE 2005
- ANEXO 8. REQUISITOS LEGALES ACUERDO No 103 DE 2010
- ANEXO 9. CALCULO IPP-IPC
- ANEXO 10. LISTA DE INVERSIONES
- ANEXO 11. BASE DE DATOS EMPRESAS SECTOR SERVICIOS EN BUCARAMANGA
- ANEXO 12. PORTAFOLIO DE SERVICIOS
- ANEXO 13. MANUAL DE FUNCIONES
- ANEXO 14. AUDITORIA DE MARKETING CLINIDENT
- ANEXO 15. CASOS DE ÉXITO AUDITORIAS DE MARKETING

RESUMEN

Título¹ CREACIÓN DE UNA UNIDAD EN LA ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES QUE OFREZCA AUDITORÍAS DE MARKETING PARA LAS EMPRESAS MEDIANAS Y GRANDES DE SERVICIOS EN BUCARAMANGA.

Autores² CARLOS ANDRÉS FERRO BAHAMÓN
EDWIN MAURICIO RODRÍGUEZ RAVELO

Palabras Clave Plan de Negocios, Entorno, Auditoría de marketing.

Descripción

La formulación de este plan de negocios procura medir la viabilidad de una unidad que elabore Auditorías de Marketing en las empresas de servicios; partiendo del supuesto de que la auditoría de marketing es una herramienta que puede aportar en las empresas el mejoramiento de su rentabilidad a través del marketing y sus áreas de influencia directa, la cual en su aplicación, realiza una evaluación detallada sobre la situación de la empresa frente a las variables del entorno y como consecuencia hará que la dirección considere en adoptar nuevas formas y planes de gestión de marketing enfocados en la nuevas corrientes de la globalización, sabiendo que para este proceso necesitan un alto nivel de competitividad y enfoque al cliente.

La metodología planteada busca principalmente tener un conocimiento del entorno del marketing y la percepción actual que tienen las empresas junto con la importancia que le dan a esta área, conocer el mercado y la demanda potencial a través de una investigación de mercados, tomando los resultados que aporte la realización de este análisis para identificar lo que las empresas de interés requieren; el estudio técnico evaluará la capacidad de la unidad, se realiza un diagrama de flujo del proceso para identificar que procedimientos de deben tener en cuenta para elaborar una auditoría de marketing. El análisis financiero soporta la viabilidad de la unidad junto con la proyección de las operaciones que se pueden realizar para los próximos 5 años y sus correspondientes utilidades; por último se procede a definir la planeación estratégica, los requerimientos de personal, el impacto social, la estructura administrativa y el portafolio de servicios que puede tener la unidad, además se establecen los requisitos soportados en las exigencias de la oficina de extensión de la universidad.

¹ Proyecto de Grado

² Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.
Director de proyecto: CYRIL CASTEX.

OVERVIEW

Title³	CREATION OF A UNIT IN THE ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES CAPABLE OF OFFERING MARKETING AUDITS FOR MEDIUM AND LARGE SIZED UTILITIES IN BUCARAMANGA.
Authors⁴	CARLOS ANDRÉS FERRO BAHAMÓN EDWIN MAURICIO RODRÍGUEZ RAVELO
Keywords	Business plan, environment, marketing audit.

Description

The development of this business plan seeks to measure the viability of a unit that carries out marketing audits of utilities; on the assumption that the marketing audit is a tool that can provide improved profitability for companies through marketing and its areas of direct influence, which in its application, performs a detailed assessment on the situation of the company compared to the environment variables, and as a result would help the directory board to consider adopting new forms and marketing management plans focused on the new globalization tendencies, knowing that for this process a high level of competitiveness and customer focus is required.

The proposed methodology seeks mainly to acquire knowledge of the marketing environment and the current perception that the companies have, along with the importance given to this area, as well as knowing the market and the potential demand through market investigation, taking the results that this analysis brings in order to identify what the concerning companies require; the technical study will assess the capability of the unit, where a process flow diagram is executed to identify procedures to be taken into account to develop a marketing audit. A financial analysis supports the viability of the unit along with the projection of the operations that can be performed for the next 5 years and its corresponding profits; Finally, the strategic planning is defined, along with personnel requirements, social impact, the administrative structure and the portfolio of services that the unit may have, also establishing the requirements supported by demands of the University's Extension Office.

³ Degree Project

⁴ Faculty of Physic mechanical Engineerings. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Project Director: CYRIL CASTEX.

INTRODUCCIÓN

Auditar es el proceso de acumular y evaluar evidencia, realizado por una persona independiente y competente acerca de la información cuantitativa de una entidad económica específica, con el propósito de determinar e informar sobre el grado de correspondencia existente entre la información cuantificable y los criterios establecidos.⁵

¿En qué negocio se encuentra?, ¿Es su empresa competitiva?, ¿efectúa su empresa un análisis del sector?, ¿Tiene identificado a sus competidores directos e indirectos, actuales y potenciales?, ¿Tiene claro lo que necesita el mercado?, ¿Ha definido su propuesta de valor para el cliente o canal si lo tuviera?, ¿cuenta con estrategias corporativa, competitiva, de crecimiento interna y externas?, ¿realiza benchmarking de producto, de precios?, ¿Entiende que en la actualidad, no se compite entre productos, sino en percepciones?, ¿Conoce cuál es su posicionamiento?, ¿Conoce cuál es el objetivo y estrategia de su producto?, ¿Emplea técnicas para estimar el presupuesto de ventas, lo realiza en función a lo histórico o peor proyecta sus ventas de manera subjetiva?, ¿Tiene definido el perfil de su equipo comercial?, etc.... preguntas como estas generalmente quedan sin respuesta en muchas empresas puesto que carecen de un plan estratégico de marketing.⁶

Con base en lo anterior e impulsados por el desarrollo económico de Colombia que indica una transformación progresiva de una economía de tipo industrial en economía de tipo servicio, surge la idea para elaborar un plan de negocios que desarrolle la prestación del servicio auditorías de marketing y que este adscrito a

⁵ HURTADO RIVERO, Melisa (octubre 22, 2007). Auditoría y control interno. [en línea]. <<http://www.gestiopolis.com/recursos6/Docs/Fin/auditoria-concepto-funciones.htm>>

⁶ Ponce Polanco, Orlando. Magíster en Dirección de Marketing Premio Especial “Robert Maes” 2005 de la Universidad del Pacífico, Master en Administración de Negocios – UNT, Licenciado en Administración. Postgrado en Finanzas, y especialización en Gestión Empresarial en ESAN, Universidad de Piura. Consultor en Dirección Estratégica, Comercial, Sparring y Coach Directivo.

la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, teniendo como mercado objetivo a las empresas medianas y grandes del sector servicios. El propósito es el de apoyar a las organizaciones en la búsqueda de soluciones a los interrogantes mencionados en el párrafo anterior. “La auditoría de marketing es una inestimable herramienta de trabajo que permite analizar y evaluar los programas y acciones puestos en marcha en las empresas, así como su adecuación al entorno y a la situación del momento.”⁷

La identidad, la credibilidad y la reducción del riesgo en la prestación del servicio de Auditoría de marketing, se pueden lograr solamente a partir de una buena organización y clarificación de conceptos ya que su supervivencia está garantizada solo por una sobresaliente calidad, integridad y profesionalismo.

Para la elaboración del plan de negocios se desarrollo un marco teórico se hace una aproximación al concepto del servicio y sus características. Luego se procede a definir la auditoría de marketing y todo lo que la compone. Se realizó una investigación de mercados para tener una idea del comportamiento del mercado objetivo, tendencias y prioridades para la contratación de este tipo de servicio.

El estudio técnico y el análisis organizativo hacen especial énfasis en los requisitos necesarios para la conformación de la unidad. El estudio financiero tomó en cuenta todas aquellas inversiones necesarias y proyecciones para el funcionamiento durante 5 años de operación, el correspondiente análisis y balance durante este término.

Finalmente, se desarrolla la DOFA con las respectivas estrategias, los objetivos de marketing y las estrategias para cumplirlos.

⁷ MUÑIZ GONZÁLEZ, Rafael. Marketing siglo XXI capitulo 12 3ed. [en línea]. Disponible en, <<http://www.marketing-xxi.com/Marketing-siglo-xxi.html>>

TABLA DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS⁸

OBJETIVO ESPECIFICO	NUMERAL DE CUMPLIMIENTO
Crear una base de datos de las empresas de servicios basada en la información proporcionada por la cámara de comercio.	3.3.2 DEFINICIÓN DEL MERCADO OBJETIVO ANEXO 11. BASE DE DATOS EMPRESAS SECTOR SERVICIOS EN BUCARAMANGA
Realizar una investigación de mercados para identificar las empresas que podrían estar interesadas en adquirir el servicio de auditoría de marketing.	3.4 DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS 4.5 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN ANEXO 5. FORMATO DE ENCUESTA
Analizar la situación actual de las empresas de grandes y medianas del sector servicios, en término de necesidades marketing y deseo de tener un enfoque hacia el cliente.	3.3.2 DEFINICIÓN DEL MERCADO OBJETIVO 3.5 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN 3.8 CUANTIFICACIÓN DE LA DEMANDA
Realizar un análisis técnico teniendo en cuenta los requisitos relacionados con la creación de la unidad.	CAPITULO 4. ESTUDIO TÉCNICO

⁸ Los objetivos se encuentran ordenados de acuerdo a su cumplimiento, por capítulos.

<p>Definir la organización y estructura de la unidad de auditoría de marketing, su direccionamiento, políticas, requisitos legales y para el funcionamiento y puesta en marcha.</p>	<p>CAPITULO 5. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL NUMERALES: 5.1 - 5.6</p>
<p>Evaluar las características del impacto social para la región específicamente en el municipio de Bucaramanga.</p>	<p>5.7 IMPACTO SOCIAL PARA EL MUNICIPIO DE BUCARAMANGA</p>
<p>Realizar un análisis financiero, donde se identifiquen los escenarios del flujo de caja del proyecto</p>	<p>CAPITULO 6. ESTUDIO FINANCIERO</p>
<p>Construir la matriz DOFA del servicio, para identificar el entorno interno y externo con miras a establecer los objetivos de marketing y las estrategias a seguir para su cumplimiento.</p>	<p>7.1 DOFA DEL SERVICIO 7.2 PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING</p>

1. GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Buscando fortalecer los procesos de investigación y extensión de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales que reconoce desde hace cinco años un desarrollo y un crecimiento del área de mercadeo; se percibe la oportunidad de formular una opción que pueda ampliar el portafolio de servicios que ofrece la oficina de extensión, teniendo en cuenta que debe contribuir en el desarrollo, el mejoramiento de la calidad de vida, la competitividad y el crecimiento económico de la región.

Por otra parte, las empresas locales deben tomar conciencia frente a los cambios que trae consigo la globalización y la firma de tratados de libre comercio. “Hacer frente a los nuevos desafíos del entorno económico, competitivo y socio-cultural, implica renovar sus opciones básicas. Reforzar el marketing en la empresa involucra adoptar nuevas prioridades:

- El reorientarse hacia actividades de mayor valor añadido, susceptibles de dar una ventaja competitiva defendible frente a los nuevos competidores.
- La adopción de estrategias de desarrollo diferenciado por segmento y productos-mercado, basadas en un análisis preciso de las expectativas de los compradores, enfrentando nuevos problemas.
- Un interés sistemático por las actividades de la competencia y la adopción de estrategias dirigidas a desbaratar las acciones de los competidores prioritarios.
- Un control creciente de las implicaciones económicas y financieras de la gestión de marketing, que muy a menudo carece de rigor en sus procedimientos de decisión.

- La adopción de sistemas de predicción que deben completar los sistemas de previsión, para hacer frente a la turbulencia del entorno.
- Un reforzamiento de la vigilancia de la estructura de la cartera de actividades, con la preocupación de mantener un equilibrio entre los objetivos de crecimiento y de rentabilidad.
- La toma de conciencia de la necesidad para la empresa de organizar el diálogo con su entorno social, político y cultural en el marco de una óptica de marketing social; es una orientación de gestión que reconoce que la tarea prioritaria de la organización es estudiar las necesidades y deseos de los mercados objetivos y satisfacerlo de una manera más eficaz que la competencia, pero también de una forma que mantenga o mejore el bienestar de los consumidores y de la colectividad.”⁹

El camino a seguir es la formulación de un plan de negocios para la creación de una unidad que ofrezca auditorías de marketing para las empresas medianas y grandes de servicios en Bucaramanga, con el objeto de apoyar a las empresas desde el punto de vista mercadológico. La orientación al Marketing sostiene que “la clave para alcanzar los objetivos de la organización, consiste en identificar las necesidades y deseos del público objetivo y entregar los satisfactores deseados de una forma más efectiva y eficiente que la competencia” [Kotler].

La complejidad del trabajo a realizar, radica en la necesidad de preparar a la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales a los cambios económicos de los próximos 20 años. En otros términos, fortalecer el plan de estudios de pregrado en cuanto a la línea de mercadotecnia, ya que el desarrollo económico de Colombia llevará a una transformación progresiva de una economía de tipo industrial en economía de tipo servicio.

⁹ RENNE ORLANDO SALAZAR. Colombia: Estrategias de marketing en un mundo globalizado. En marketing estratégico [En línea]. Disponible en <<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/marketingglobalizado.htm>>.

Es lógico suponer que en las nuevas condiciones que ofrece el mercado (los productos o servicios, no solo tienen que ser capaces de satisfacer las necesidades, los requerimientos y deseos del consumidor, deben estar al alcance de sus posibilidades económicas, tener la calidad suficiente y contar con fuerza competitiva frente a las ofertas y sustitutos, atributos que pueden brindar la ventaja diferencial por sus características propias) los expertos en marketing deben estudiar detenidamente el ambiente cultural y económico, tanto internacional como doméstico, antes de hacer planeamientos para los productos o servicios correspondientes. Con base en lo anterior se planea introducir una filosofía de marketing en las empresas de servicios. La **filosofía de marketing** postula que lo importante es el consumidor, pues son los consumidores quienes determinan si van a comprar un producto o servicio, comprarán lo que mejor satisfaga sus necesidades.

Las empresas deben adaptarse a las necesidades de los consumidores y a las necesidades del mercado, como condición para poder alcanzar sus propios objetivos. En otros términos, mejor satisfacción por el mismo precio o más eficiente; o la misma satisfacción pero a un precio menor. Esta tarea es compleja porque induce un cambio de mentalidad en un entorno conservador y tradicional que conoce una fuerte resistencia a los cambios de ideas y metodologías (vender lo mismo y de la misma forma). Con la nueva corriente del mercado global se deben adoptar nuevas formas de gestión, debe ser primordial el alto nivel de competitividad. La Integración Económica está orientada a la eliminación de las barreras del comercio de bienes y servicios entre países.

En cualquier caso, hay que indicar que la auditoría de marketing no es un plan de marketing si no un diagnóstico que apoya el cambio de mentalidad para adoptar la filosofía marketing mencionada en el párrafo anterior. En otras palabras, el plan de marketing no tiene ningún sustituto, por lo que todas las compañías que deseen estar en el cambiante mundo empresarial de forma competitiva deben realizar su trabajo con herramientas y óptica de marketing.

La propuesta de la unidad de auditoría de marketing que estará adscrita a la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, debe contar con la oficina de extensión para prestar sus servicios a las partes interesadas, debe ser un vínculo entre las empresas del sector de servicios, la universidad y la comunidad, permitiendo fortalecer los procesos misionales¹⁰ de la Escuela.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general

A través de un plan de negocios, crear una unidad de servicio marketing en adecuación con el entorno (departamento de la unidad de asesoría empresarial) que realice *auditorías de marketing* en la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la Universidad Industrial de Santander, cuyo objetivo será diagnosticar, analizar, evaluar los planes y programas de acuerdo a la situación en la que se encuentren las empresas medianas y grandes del sector de servicios en Bucaramanga.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Crear una base de datos de las empresas de servicios basada en la información proporcionada por la cámara de comercio.
- Realizar una investigación de mercados para identificar las empresas que podrían estar interesadas en adquirir el servicio de auditoría de marketing.
- Analizar la situación actual de las empresas de grandes y medianas del sector servicios, en término de necesidades marketing y deseo de tener un enfoque hacia el cliente.

¹⁰ MISIÓN. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.
<<http://carpintero.uis.edu.co/eisi/eisi.jsp?IdServicio=S86>>

- Realizar un análisis técnico teniendo en cuenta los requisitos relacionados con la creación de la unidad.
- Definir la organización y estructura de la unidad de auditoría de marketing, su direccionamiento, políticas, requisitos legales y para el funcionamiento y puesta en marcha.
- Evaluar las características del impacto social para la región específicamente en el municipio de Bucaramanga.
- Realizar un análisis financiero, donde se identifiquen los escenarios del flujo de caja del proyecto.
- Construir la matriz DOFA del servicio, para identificar el entorno interno y externo con miras a establecer los objetivos de marketing y las estrategias a seguir para su cumplimiento.

1.3 ALCANCE

El alcance está determinado a largo plazo puesto que implica fortalecer a la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales en los procesos misionales y de extensión, sustentados en la aplicación de las auditorías de marketing para las empresas o partes interesadas, mediante la constitución de la unidad que prestará este servicio: su razón social, su estructura, diseño organizacional, sus funciones, procesos e indicadores. La empresa debe aprovechar todas las posibilidades que ofrece el mercado y las diversas herramientas con las que disponen para mejorar su situación competitiva, examinando todas las áreas, la competencia, debilidades, fortalezas, amenazas, oportunidades y lo que es más importante, identifica donde puede mejorar y así incrementar la rentabilidad.

En el corto plazo, durante la formulación del plan de negocios se desarrollará un estudio de mercados que muestre las necesidades, expectativas las empresas del sector de servicios que puedan estar interesadas; se hace necesaria una

estructura organizacional con las funciones claramente definidas y el impacto social para la región específicamente en el municipio de Bucaramanga.

Además de lo anterior, se realizará un estudio financiero donde se establecerá el flujo de caja del proyecto y un análisis estratégico a partir de la construcción de una matriz DOFA que permita dar conocimiento sobre la posible ventaja competitiva de la entidad.

1.4 PARTES INTERESADAS

La propuesta de valor de la Unidad de Auditoría de Marketing para la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales es la de ampliar los servicios que ofrece la oficina de Extensión.

La Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, es la principal beneficiaria por el interés de introducir en las empresas el concepto de orientación a los mercados. Este tipo de servicio no se ofrece actualmente en la ciudad: esto brindará la oportunidad de ser pionera en el desarrollo de las auditorías de marketing.

En cuanto al background de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales en el área de mercadotecnia, es relativamente corto por que el pensum académico fue reformado para el 2006, esto indica que por ahora no es una fortaleza; “Auditar servicios” implica tener en cuenta la investigación de operaciones si se va a medir la calidad del servicio, el cual podría ser un factor diferenciador para la unidad debido a la experiencia en esta área.

Las empresas que estén interesadas en los cambios generalizados que se producen actualmente en los mercados, de convertir la satisfacción y necesidades del consumidor en el objetivo principal. Esto sólo se cumple con una ética y una conducta de orientación al marketing. De ahí que la auditoría también sirve para evaluar el grado de cumplimiento y compromiso con el mercado.

Todas aquellas partes interesadas en generar un cambio de pensamiento e implementar una filosofía enfocada al marketing, la cual “sostiene que la clave para lograr los objetivos de las organizaciones consiste en ser más eficaz que la competencia a la hora de generar, ofrecer y comunicar un mayor valor al mercado meta”¹¹.

¹¹ KOTLER, Philip. Dirección de marketing. 12ed. Prentice Hall, 2011. Pág. 16.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE SERVICIO¹²

Servicios son "todas aquellas actividades identificables por separado, esencialmente intangibles, que dan satisfacción a deseos y que no están necesariamente ligadas a la venta de un producto u otro servicio. Producir un servicio puede o no requerir el uso de bienes tangibles. Sin embargo, cuando se requiere ese uso, no hay ninguna transferencia de título (propiedad permanente) a estos bienes tangibles" (W. J. Stanton).

Las organizaciones de servicios son aquellas que no tienen como meta principal la fabricación de productos tangibles que los compradores vayan a poseer permanentemente, por lo tanto, el servicio es el objeto del marketing.

Otra definición similar es la que plantea que "un servicio es cualquier actividad o beneficio que una de las partes puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no produce la propiedad de algo. Su producción puede o no estar ligada a un producto físico" (P. Kotler).

Los servicios presentan una serie de características que, sin serles exclusivas, son mucho más propias de éstos que de los productos, pues son:

- Intangibles: en la mayor parte de los casos, la venta de un servicio no implica una transferencia de bienes. El cliente no puede entonces "tocar" su producto sino únicamente sentir sus resultados o beneficios.
- Inseparables: es muy difícil separar el servicio de la persona que lo proporciona.
- Con participación de los clientes: los clientes tienen especial importancia y participación en la apreciación del servicio.

¹² DA VIA. Ana, Marketing en el sector publico. Cap. 8 Marketing internacional. Pág. 19 [en línea]. Disponible en <<http://www.emagister.com/curso-marketing-sector-publico/marketing-internacional>>

- Perecederos: en su mayor parte, los servicios sólo se dan en el momento mismo de la fabricación y no se pueden almacenar o guardar. Sólo sirven si se consumen inmediatamente.
- Diversos o heterogéneos: es casi imposible homogeneizar un servicio, cada actividad de servicio es única y diferente a las otras, pues su resultado depende de una gran combinación de circunstancias y actores: el prestador del servicio, el receptor del servicio y sobre todo, la percepción que los clientes tengan de los resultados intangibles del mismo.

2.2 TIPOS DE NUEVOS SERVICIOS¹³

- Las grandes innovaciones (Nuevos servicios para mercados todavía no definidos).
- Los negocios nuevos (Nuevos servicios para un mercado ya existente).
- Los nuevos servicios para mercados atendidos en la actualidad (La competencia ya los tiene).
- Las extensiones de líneas de servicio (Aerolínea que ofrece nuevos destinos).
- Las mejoras en los servicios (representan quizá el tipo más común de innovación en los servicios).
- Los cambios de estilo (Cambian sólo la apariencia del servicio). Por ejemplo nuevo envase.

¹³ Diseño y desarrollo del servicio, tema 8 [en línea], disponible en <<http://www.uv.es/~toran/mkservitm/download/tema08mser.PDF>>

TABLA 1. ESQUEMA DE SERVICIOS (MATRIZ SERVICIO/MERCADO)

SERVICIOS	MERCADOS	
	CLIENTES ACTUALES	NUEVOS CLIENTES
SERVICIOS EXISTENTES	PENETRACIÓN	DESARROLLO DE MERCADO
NUEVOS SERVICIOS	DESARROLLO DE SERVICIOS	DIVERSIFICACIÓN

Fuente: <http://www.uv.es/~toran/mkservitm/descarga/tema08mser.PDF>

2.3 ESTRATEGIAS PARA LA INTRODUCCIÓN DEL ENFOQUE MARKETING EN EL ÁMBITO DE LA EMPRESA¹⁴

En muchas organizaciones toman medidas para conseguir una orientación hacia el mercado; sin embargo, en muchos casos no consiguen el éxito. En algunas de ellas su consejo de Administración no comprende realmente la filosofía del marketing y la confunde con tareas de promoción y ventas, desarrollan una publicidad agresiva, sin darse cuenta de que la promoción no tiene sentido si sus productos y precio no tienen valor para los clientes que constituyen su mercado objetivo. Algunos Consejos simplifican en exceso la tarea de cambiar la filosofía de la empresa. Comparten la opinión de que la realización de discursos que promuevan "trabajar todos para satisfacer al consumidor" y el desarrollo de seminarios destinados a la formación en marketing, son suficientes para producir los resultados deseados. Subestiman la resistencia al cambio, especialmente en ausencia de nuevos incentivos. Cuando los resultados no mejoran en el primer o

¹⁴ Cruz Lara, Anabel (2004), Plan de marketing para el centro universitario José Martí Pérez, [en línea] disponible en <<http://www.rppnet.com.ar/plandemarketing.htm>>

segundo año, pierden la paciencia y vuelven su atención hacia otro lugar, como puede ser el enfoque hacia la producción.

¿Qué pasos debe seguir una compañía si desea construir una filosofía marketing con éxito?

1. La Alta Dirección debe Apreciar más el Enfoque marketing y Comprenderlo:

El liderazgo del Consejo y su compromiso son la clave del éxito. El Consejo debe convencer a la alta dirección de la compañía de que se necesita una mejora a nivel de marketing.

Debe dar con frecuencia charlas a los empleados, proveedores y distribuidores acerca de la importancia de la calidad en el servicio de entrega. Debe mostrar, con su propio ejemplo, el fuerte compromiso contraído con los clientes y recompensar a aquellos en la compañía que sigan una línea de atención a los mismos.

2. Nombramiento de un Equipo Responsable de las Tareas de Marketing:

El Consejo debe nombrar un equipo de marketing de alto nivel que desarrolle programas destinados a la introducción de modernas prácticas de marketing en la compañía. Este equipo debe contar con personal del propio Consejo, directores de ventas, de I+D, de aprovisionamiento, de producción, financiación, personal y, por último, ciertas personas clave expertas en el tema, en función de fijar los objetivos, anticipar los posibles problemas y desarrollar una estrategia a nivel global.

Ciertas personas pertenecientes a los niveles más altos de la compañía, deben tener autoridad para llevar a cabo los programas. Durante los años siguientes, este grupo debe reunirse con asiduidad para medir los progresos realizados y tomar nuevas iniciativas.

3. Conseguir Ayuda y Guía del Exterior:

A la hora de implantar una filosofía marketing en la compañía, el equipo debe contar con ayuda externa. Las consultorías poseen una experiencia considerable en la prestación de apoyo a empresas que tratan de conseguir una orientación marketing.

4. Cambios en la Política de Motivación de la Empresa:

La compañía debe cambiar su política de incentivos si espera que cambie el comportamiento de sus departamentos. Mientras el departamento de aprovisionamiento y el de producción se sientan recompensados por mantener los costes a un bajo nivel, se resistirán a aceptar cualquier decisión que implique su aumento, aunque sea necesaria para atender mejor a los clientes. Mientras el departamento financiero se centre en la consecución de beneficios a corto plazo, se opondrá a la realización de importantes inversiones en marketing, destinadas a conseguir clientes más leales y satisfechos.

5. Captación de Grandes Talentos en Marketing:

La compañía debe captar personal bien formado en marketing preferiblemente de empresas líderes. La empresa necesita un director de marketing reconocido, que no sólo dirija el departamento, sino que sea capaz de ganarse el respeto de los directivos. Una compañía multidivisional se beneficiara del establecimiento de un departamento de marketing fuerte y bien instruido en la dirección de grandes empresas, capaz de desarrollar y fortalecer programas de marketing destinados a cada división.

6. Desarrollo de Programas de Formación en Marketing para el Personal:

La compañía debe diseñar programas de formación en marketing de interés para los altos directivos de la organización, los directores generales de cada división, el personal del departamento de marketing y ventas, el personal de I+D, etc. Estos programas deben proporcionar conocimientos sobre marketing, habilidades y actitudes útiles para los directivos y empleados de la compañía.

7. Instalación de un Moderno Sistema de Planificación Marketing:

Una forma excelente de formar a los directores de marketing, consiste en la instalación de un moderno sistema de planificación con una orientación hacia el mercado. El esquema a seguir en la planificación requerirá que los directores estudien primero el ambiente que rodea a la empresa en el mercado, las posibles oportunidades, las tendencias competitivas, así como otras fuerzas externas. De

este modo, las estrategias de marketing y las previsiones de ventas podrán desarrollarse en conexión con una base de datos saneada.

2.4 LA AUDITORÍA DE MARKETING

Rafael Muñiz en su libro Marketing siglo XXI define la Auditoría de marketing como: “Una inestimable herramienta de trabajo que les permite analizar y evaluar los programas y acciones puestos en marcha, así como su adecuación al entorno y a la situación del momento”.

La auditoría de marketing es un análisis sistemático, independiente y periódico del entorno de marketing de la empresa (objetivos, estrategias y actividades), con la intención de determinar las áreas que plantean problemas y oportunidades y así recomendar un plan de acción que mejore los resultados de marketing de la compañía.

Esta herramienta, mide la eficiencia de la empresa respecto al marketing, se puede adaptar a cualquier tipo de empresa, sea industrial o de servicios; incluso si no se tiene un plan de marketing o un departamento de marketing organizado o actualizado.

Consiste en estudiar el entorno tanto interno como externo de la empresa, para tener conocimiento del sector y poder elaborar un informe conciso y estructurado, se evalúan todas aquellas variables que afectan el marketing dentro de la empresa por ser un proceso sistemático, es decir no finaliza cuando termina la auditoría, es de seguimiento continuo, permitiéndole reestructurar sus objetivos siempre que sean necesarios sin perder el norte o el objetivo organizacional.

2.5 CARACTERÍSTICAS DE LA AUDITORÍA DE MARKETING¹⁵

Para que una Auditoría de Marketing sea realmente efectiva debe cumplir una serie de condiciones obligatorias. En líneas generales la auditoría de marketing posee las siguientes características:

- **Comprehensiva**

La auditoría de marketing cubre las principales actividades del negocio, no solamente las que tienen problemas. Será una auditoría funcional si hace tan sólo referencia al equipo de ventas, al precio o a cualquier otra actividad de marketing. Si bien este tipo de auditorías son útiles, a veces desvían a los ejecutivos de la fuente real del problema.

Por ejemplo, una rotación excesiva de la fuerza de ventas podría ser un síntoma no sólo del mal entrenamiento o compensación de los equipos, sino también de que sus productos o sus promociones no son adecuados.

- **Sistemática**

La auditoría de marketing supone una secuencia ordenada de etapas de diagnóstico que cubre desde el análisis del entorno de marketing de la organización, al sistema de marketing interno y sus actividades específicas. Al diagnóstico, le sigue un plan de acciones correctivas que incluye tanto medidas a corto como a largo plazo para mejorar la efectividad de marketing de la organización.

- **Independiente**

La auditoría de marketing se puede llevar a cabo de seis formas: auto auditoría, auditoría cruzada, auditoría del personal de nivel, auditoría de oficina, auditoría de tareas y auditoría de personas externas.

¹⁵ MAQUEDA LAFUENTE, Francisco Javier. Marketing, innovación y nuevos negocios. Cap. 4 pág. 70

De forma general, las mejores auditorías deben garantizar un análisis objetivo. La mejor forma de lograr esa objetividad es encargando la realización de la auditoría a profesionales especializados externos a la empresa; externos, pero que a su vez han de integrarse plenamente con ella. Sólo una buena comunicación entre empresa y auditor puede dar los frutos deseados.

- ***Periódica***

Las auditorías de marketing se inician sólo cuando las ventas descienden, cuando la moral de los equipos de venta cae o cuando se dan otros problemas en la empresa. Las empresas suelen entrar en crisis porque fallan en revisar sus operaciones de marketing a lo largo del tiempo.

2.6 FASES DE LA AUDITORÍA DE MARKETING

2.6.1 Investigación y toma de datos

En la fase inicial de la auditoría, se realiza un análisis general del entorno y de la empresa para tener conocimiento del sector así como también esquematizar un cuestionario de trabajo que contenga el grupo de trabajo escogido, un plan de visitas y entrevistas, que este centrado en analizar el número de personas, niveles de responsabilidad y áreas que afecten el marketing y al mercado es decir las variables a tener en cuenta.

2.6.2 Trabajo de campo

El auditor externo acude a la empresa para realizar el cuestionario que ha elaborado, realizando entrevistas con los responsables directos en cada una de las áreas de influencia, cumpliendo con un plan de visitas anteriormente establecidas en el cual se enfocara en un análisis de los entornos externos e internos de la empresa de manera más concisa para saber con que cuenta la

empresa para responder a las exigencias del mercado y se procede a realizar un análisis de cada variable identificada.

2.6.3 Análisis y consolidación de datos

Se registra todo lo que el auditor pudo identificar por medio de las visitas propuestas, generando sus propias conclusiones, recomendaciones y planes de mejoras según lo observado.

2.6.4 Contraste

Consta de consultar con los directivos de la empresa los datos recogidos y el análisis que elaboró, así como las recomendaciones y conclusiones para contrastarlo con la opinión de los directivos para elaborar el informe final.

2.6.5 El Informe

Consiste en elaborar el informe final de la auditoría de marketing, en él se incluye, una visión clara de las deficiencias, tanto operativas como estratégicas de la organización; resultados, conclusiones, recomendaciones y mejoras incluyendo el contraste de las opiniones del paso anterior.

2.6.6 Presentación del informe

Presentación del informe final a las directivas junto con el plan de acción a ejecutar por parte de la empresa.

2.6.7 Plan de acción

Indica una posible serie de acciones a realizar en procura de mejorar las áreas que deben ser tratadas y potenciadas de cara a alcanzar la competitividad que

corresponda, así como establecer el plan de seguimiento y control correspondiente para mejorar los resultados o mantenerse en la primera línea de competitividad.

2.6.8 Seguimiento

Es la revisión periódica desarrollada para verificar el cumplimiento de las acciones por parte de la empresa.

2.7 ENFOQUE DE LA AUDITORÍA DE MARKETING¹⁶

Una auditoría de marketing se basa principalmente en medir la eficacia del marketing dentro de la empresa evaluando todas las áreas que afecta directamente, realiza un análisis profundo de las oportunidades y problemas estimados que se puedan llegar a presentar por medio de planes de mejora, dando como resultado un plan de acción para incrementar la rentabilidad.

En términos generales, la realización de una Auditoría de Marketing puede llevarse a cabo en tres etapas:

2.7.1 Análisis del entorno tanto externo como interno de la empresa.

La obtención de información contrastada en esta fase es fundamental, permite tener una idea clara de dónde está la empresa y con qué cuenta para poder aprovechar todas las oportunidades que se presentan en el mercado y superar las debilidades de su propia estructura.

¹⁶ MUÑIZ GONZÁLEZ, Rafael. Marketing siglo XXI cap. 12. [en línea] disponible en < <http://www.marketing-xxi.com/contenido-general-de-una-auditoria-de-marketing-141.htm>>

2.7.2 Análisis de las principales actividades comerciales y de las variables de marketing.

Analizar cada variable para ver el grado de eficiencia que alcanza. Se debe destacar el análisis en profundidad que se realiza a la cartera de clientes, ya que es fundamental para llevar a cabo una gestión inteligente del negocio.

2.7.3 Análisis de la Planificación y Organización Comercial de la empresa.

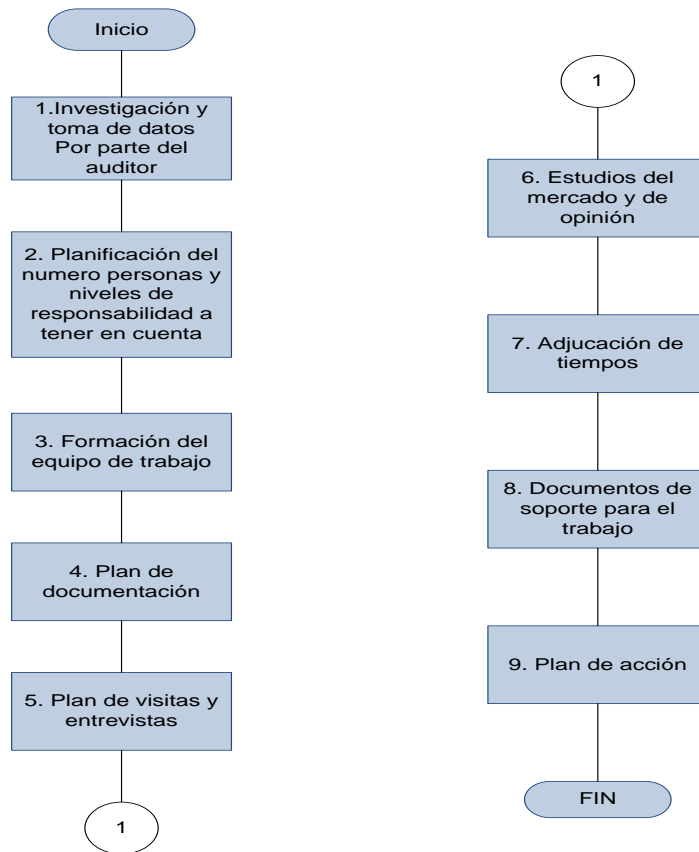
Consiste en analizar la política de la empresa, el plan de marketing con respecto al establecimiento de objetivos y consecuentemente, la asignación de medios y recursos para la implementación de las soluciones oportunas.

2.7.4 Planificación Del Proyecto por parte del Auditor

- La importancia del objetivo.
- El índice del proyecto.
- Equipo de trabajo.
- Plan de documentación.
- Estudios de mercado y de opinión.
- Plan de visitas y entrevistas.
- Adjudicación de tiempos.
- Documentos de soporte para el trabajo.
- Plan de acción.

Visto a través de un diagrama de flujo:

FIGURA 1. DIAGRAMA PLANEACIÓN DEL AUDITOR



Fuente: Autores

2.8 PROCEDIMIENTO DE LA AUDITORÍA DE MARKETING¹⁷

La auditoría de marketing comienza con una reunión entre la empresa y el auditor para llegar a un acuerdo sobre los objetivos, amplitud, profundidad, fuentes de datos, formato del informe y periodo de tiempo a contemplar por la auditoría.

¹⁷ MAQUEDA LAFUENTE, Francisco Javier. Marketing, innovación y nuevos negocios. Cap. 4 pág. 71

El auditor procede a realizar un análisis provisional del entorno externo de la empresa para tener un conocimiento previo de la organización, el mercado, competidores, requisitos legales bajo los cuales está sometida la empresa, se puede emplear la herramienta que se desee para el análisis.

Se prepara un plan detallado, definiendo las personas que van a ser entrevistadas, las preguntas que se harán, el tiempo y lugar de contacto, etc., de tal forma que tiempo y coste de la auditoría se minimicen.

La regla cardinal en la auditoría de marketing es no confiar exclusivamente en los directores de la compañía en la búsqueda de datos y opiniones; debe entrevistarse también a los clientes, distribuidores y otros grupos externos.

Muchas empresas no conocen la opinión de sus clientes e intermediarios, ni comprenden totalmente sus necesidades. Cuando se ha terminado la fase de recogida de datos, el auditor de marketing presenta los principales hallazgos y recomendaciones.

Un aspecto muy valioso de la auditoría de marketing es el proceso a través del cual los ejecutivos asimilan, debaten y desarrollan nuevos conceptos y acciones de marketing.

2.9 COMPONENTES DE LA AUDITORÍA DE MARKETING¹⁸

La auditoría de marketing examina seis principales componentes de la situación de marketing de la empresa. Estos se describen a continuación. El ANEXO 2, lista un modelo de las preguntas más comunes para ejecutar la auditoría, a través de las respuestas de estas se obtendrán los respectivos hallazgos.

- ***Auditoría del Entorno de Marketing:*** esta auditoría analiza las principales fuerzas y tendencias del macro entorno así como sus principales actores:

¹⁸ Ídem, pág. 72

mercados, clientes, competencia, distribuidores, comerciantes, suministradores y otros grupos de interés.

- **Auditoría de la Estrategia de Marketing:** esta auditoría revisa los objetivos y estrategias de marketing de la empresa, para valorar su nivel de adaptación al entorno actual.
- **Auditoría de Organización de Marketing:** esta auditoría valora la capacidad de la organización de marketing para llevar a cabo la estrategia necesaria, dado el entorno previsto.
- **Auditoría de Sistemas de Marketing:** esta auditoría valora la calidad de los sistemas de análisis, planificación y control de la empresa.
- **Auditoría de Productividad de Marketing:** esta auditoría examina la rentabilidad de las diferentes entidades de marketing de la empresa y el ratio coste-efectividad de sus diferentes gastos.
- **Auditoría de Funciones de Marketing:** estas auditorías realizan valoraciones en profundidad de los principales componentes del marketing mix de la empresa, a saber, productos, precio, distribución, fuerza de ventas, publicidad, promoción y publicidad blanca.

El auditor de marketing pasa a concluir con los hallazgos encontrados por medio de la información tomada a partir de las anteriores etapas de la auditoría. El auditor prepara un informe preliminar para contrastarlo con la dirección en aras de elaborar el informe definitivo, que comprenda los hallazgos, las recomendaciones y estrategias finales que deberán estar en seguimiento constante y verificar que se cumplan para alcanzar el objetivo organizacional.

2.10 HERRAMIENTAS QUE COMPLEMENTAN LA AUDITORÍA DE MARKETING¹⁹

2.10.1 El diagnostico de marketing-Análisis DOFA²⁰

El análisis DOFA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos proyectos o proyectos de mejora. [Porter, 1987]

El beneficio que se obtiene con su aplicación es conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que le brinda el mercado por lo cual es el elemento perfecto que complementa la auditoría de marketing.

Las debilidades y fortalezas pertenecen al ámbito interno de la empresa, al realizar el análisis de los recursos y capacidades; este análisis debe considerar una gran diversidad de factores relativos a aspectos de producción, marketing, financiación, generales de organización, etc. Las amenazas y oportunidades pertenecen siempre al entorno externo de la empresa, debiendo ésta superarlas o aprovecharlas, anticipándose a las mismas. Aquí entra en juego la flexibilidad y dinámica de la empresa.

Las debilidades son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas. Las fortalezas también llamadas puntos fuertes. Son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.

¹⁹ Muñiz González, Rafael. Marketing siglo XXI [en línea]. Disponible en <<http://www.marketing-xxi.com/analisis-dafo-18.htm>>

²⁰ Ver Anexo 1

Las amenazas se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.

Las oportunidades son todas aquellas que puedan suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios.

Lo realmente válido consistirá en tener el menor número de amenazas y debilidades y el mayor número de oportunidades y fortalezas.

Las amenazas y debilidades, una vez identificado el mayor número posible, deberán estar horquilladas de la mejor forma, para minimizar los efectos negativos, en caso de producirse, o potenciarlas, convirtiéndolas en oportunidades y fortalezas. Las oportunidades y fortalezas tendrán que ser cuidadas, mantenidas y utilizadas.

Una forma interesante de ser competitivos es realizar sistemáticamente DOFA a los productos y empresas de la competencia; así se descubren los nichos o huecos que dejan, lo que servirá como argumento de ventas o para introducirlos en un determinado mercado.

2.10.2 Sistema de información de marketing²¹

El sistema de información de marketing (SIM) puede definirse como un conjunto de relaciones estructuradas, donde intervienen los hombres, las máquinas y los procedimientos, y que tiene por objeto el generar un flujo ordenado de información pertinente, proveniente de fuentes internas y externas a la empresa, destinada a servir de base a las decisiones dentro de las áreas específicas de responsabilidad de marketing.

²¹ Muñiz González, Rafael. Marketing siglo XXI capítulo 12. [en línea]. Disponible en <<http://www.marketing-xxi.com/Marketing-siglo-xxi.html>>

2.10.3 Análisis de la cartera producto-mercado (Análisis o BCG)²²

Los conceptos de tasa de crecimiento y cuota de participación, debidamente combinados, permitieron al *Boston Consulting Group* efectuar una clasificación de los productos, según el posicionamiento de los mismos, de cara a analizar la cartera, atendiendo a su capacidad de generación o consumo de ingresos, y como consecuencia, establecer diferentes estrategias.²³

2.10.3.1 Productos interrogante-niños

Los productos interrogantes o niños son aquellos situados en mercados de gran crecimiento con reducidas cuotas de mercado relativas, lo que implica unos beneficios reducidos, y la necesidad de grandes inversiones para mantener sus cuotas de mercado y, por supuesto, aumentarlas.

Las unidades situadas en esta zona podrán ser productos que se introducen por primera vez en un mercado ya existente, productos introducidos con anterioridad pero que por algún motivo no alcanzaron una alta cuota de mercado, o productos que llegaron a tener una alta cuota de mercado pero la perdieron.

Generalmente son productos con crecimiento alto en el mercado y cuotas pequeñas de participación. Representan el futuro de la empresa, razón por la cual precisan de una gestión adecuada de precios, promoción, distribución, que se traduce en unas necesidades de inversión de recursos. Son los llamados a ser “productos estrella”.

²² Muñiz González, Rafael. Marketing siglo XXI capítulo 8. [en línea]. Disponible en <http://www.marketing-xxi.com/analisis-de-la-cartera-producto-mercado-analisis-portfolio-o-bcg-20.htm>

²³ VER ANEXO 3

2.10.3.2 Productos estrella

Los situados en mercados de crecimiento elevado y cuota de mercado alta reciben el nombre de estrellas. Éstos se caracterizan por tener un *cash flow*²⁴ equilibrado, ya que los grandes beneficios obtenidos se compensan con las grandes necesidades de dinero para financiar su crecimiento y mantener su cuota de mercado. Situados en la fase de crecimiento, son los que presentan mejores posibilidades, tanto para invertir como para obtener beneficios.

En estos productos es básico mantener y consolidar su participación en el mercado, para lo cual a veces será necesario sacrificar márgenes y así establecer barreras de entrada a la competencia. La política de precios puede ser una estrategia importante, pues permite elegir entre obtener unos menores flujos de caja a cambio de aumentar la cuota de mercado. Algunas compañías abandonan el producto en esta fase para mantener un liderazgo de imagen.

2.10.3.3 Productos vaca lechera

Los productos situados en mercados de crecimiento bajo y cuota de mercado alta reciben el nombre de vacas lecheras. Éstos son generadores de liquidez, ya que al no necesitar grandes inversiones van a servir para financiar el crecimiento de otras unidades, la investigación y desarrollo de nuevos productos, y retribuir al capital propio y ajeno.

Estos productos se sitúan normalmente en la fase de madurez, con alta cuota de mercado y tasa de crecimiento baja o nula. Son productos con una gran experiencia acumulada, costes menores que la competencia y como consecuencia, mejores ingresos. Constituyen la base fundamental para financiar los productos “interrogantes”, su investigación y desarrollo, y compensar los sacrificios de ingresos exigidos a los productos “estrella”.

²⁴ Este enfoque considera el *cash flow* (beneficio + amortizaciones) como la variable más importante a la hora de la toma de decisiones sobre la composición de la cartera de productos o centros de estrategia de una empresa, y sobre cómo asignar los recursos.

Las expectativas de crecimiento de estas “vacas lecheras” son nulas, que no precisan fondos adicionales y que más pronto o más tarde llegarán a su etapa de declive. Por tanto, las inversiones deben estar orientadas exclusivamente a mantener la cuota alcanzada, mientras se consigue la sustitución por “productos estrella”.

2.10.3.4 Productos perro

Los productos con reducidas cuotas de mercado y bajo crecimiento reciben el nombre de “perros”. Su rentabilidad es muy pequeña y es difícil que lleguen a ser una gran fuente de liquidez, por lo que están inmovilizando recursos de la empresa que podrían ser invertidos más adecuadamente en otros centros.

La principal característica de estos productos es que, en la mayoría de los casos, difícilmente serán rentables.

Existen competidores con mejores costes, mayor experiencia y cuota, y mejores ingresos. Son productos difíciles de impulsar y que absorben muchas horas de dedicación injustificadas, por lo cual no es lógico invertir en ellos.

La mejor estrategia para estos productos es utilizarlos como generadores de caja, o tratar de encontrar un segmento, un nicho de mercado, apto para ellos, en los que, marcando una diferenciación, pueda alcanzarse una participación alta y defenderla. Asimismo, hay compañías que mantienen productos en esta categoría por imagen de empresa o de marca, pues de otra forma no tendrían una gama completa de productos. Excepción a lo aquí expuesto son todos los productos realizados artesanalmente cuyos ingresos económicos son positivos, pero que la propia filosofía de elaboración no les permite la fabricación en serie y, por tanto, el crecimiento.

2.10.4 LA MATRIZ RMG

El objetivo de la matriz RMG²⁵ es analizar los factores internos y externos de la empresa que pueden ser determinantes para conocer su grado de competitividad, así como la aceptación o rechazo que un determinado producto o servicio recibe del mercado, tan sólo el conocimiento profundo de las diferentes variables que puedan alterar los comportamientos del mercado, permite ubicar la empresa o el producto en una zona cercana a la excelencia y por tanto ser altamente competitivo.

Cada día influye más la imagen de la compañía en el mercado. El producto o servicio no es algo individual o aislado, sino que su aceptación puede estar condicionada por elementos intrínsecos diferenciadores: precio, tecnología... o por otros externos al propio producto como la imagen dentro del sector y/o mercado, etc.

2.10.4.1 Aplicación de la matriz RMG

Para empezar, la matriz se fundamenta en el estudio de 10 variables que pueden ser adaptadas en su momento a las particularidades de la compañía y del sector donde opere.

Según la valoración que se le dé a cada una de estas variables dentro de la empresa estudiada (eje vertical), y en función también al grado de autonomía y profesionalidad del departamento de marketing (eje horizontal), la matriz irá configurando una forma de pirámide que se acercará a la forma de pirámide perfecta cuanto mayor puntuación consiga en la suma de estas dos coordenadas.

La altura de dicha pirámide (suma de las 10 variables estudiadas) se traducirá en la aceptación o rechazo del mercado hacia la empresa o producto. La base de la pirámide estará en función del grado de autonomía y profesionalidad del

²⁵ Ver Anexo 4

departamento de marketing, lo que nos configurará la solidez y reconocimiento del departamento de marketing.

2.11 VALORACIÓN Y CONTROL DE LOS RESULTADOS DE MARKETING

La tarea del departamento de marketing es planificar y controlar la actividad dentro de la empresa puesto que durante la gestión de los planes probablemente ocurrirán imprevistos.

TABLA 2. TIPOS DE CONTROL EN EL MARKETING

Control	Responsable principal	Actividad	Métodos
1. Plan anual.	Alta Dirección Dirección Media	Examinar los resultados previstos en el plan si se han alcanzado.	Análisis de ventas. Análisis de la cuota de mercado. Relación ventas-esfuerzo de marketing. Análisis financiero. Análisis de actitudes.
2. Rentabilidad	Controlador de Marketing	Analizar donde está ganando o perdiendo dinero la empresa.	Rentabilidad por: Producto Territorio Cliente Grupo

			Canal Tamaño de la orden
3. Eficiencia.	Ejecutivos de línea y Staff Controlador de Marketing	Valorar y mejorar la eficiencia del impacto de los gastos de marketing.	Eficiencia de: Fuerza de ventas Publicidad Promoción Distribución
4. Estratégico.	Auditor de Marketing Alta Dirección	Analizar si la compañía persigue sus mejores oportunidades en relación con los mercados, productos y canales.	Instrumentos de valoración de la efectividad del marketing, auditoría de marketing

Fuente: Autores

Se distinguen cuatro tipos de control de marketing:

- El **control del plan anual**, en el cual los directivos chequean los resultados frente al plan establecido para ese año y toman medidas correctoras cuando lo consideran necesario.
- El **control de rentabilidad**, consistente en determinar la rentabilidad actual de diferentes productos, territorios, mercados finales y de distribución.
- El **control de eficiencia**, que supone la búsqueda de formas de mejorar la productividad de las diferentes herramientas y gastos de marketing.

- El **control estratégico** consistente en revisar periódicamente si las estrategias básicas de la empresa están bien ajustadas a sus oportunidades y recursos. Se hace énfasis en este tipo de control, porque es la base sobre la cual se desarrolla el plan de negocios para la unidad de marketing.

3. ESTUDIO DEL MERCADO

3.1 GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1.1 Problemática

La creciente globalización e integración de los mercados y el cambio tecnológico caracterizan a los negocios de hoy. Los gerentes enfrentan nuevos retos cada día; competencia global, complejas fuerzas sociales, innovaciones etc. Las empresas requieren de ejecutivos con capacidad para mantener e incrementar la satisfacción de los clientes, la participación de mercado y las utilidades. Del mismo modo, los ejecutivos requieren herramientas que permitan y faciliten alcanzar sus objetivos. Los nuevos procesos exigen tomar en cuenta nuevos patrones al momento de desarrollar nuevas estrategias empresariales; es decir la acción y aplicación de los recursos de la empresa con el propósito de alcanzar los objetivos determinados que arrojen resultados positivos tanto como para las empresas productoras como para las que venden servicios.²⁶

Para la gerencia de marketing, los cambios del entorno implican un reforzamiento de la mercadotecnia estratégica en la empresa. Para poder hacer frente a los desafíos del entorno económico, competitivo y sociocultural, los ejecutivos de mercadotecnia deben buscar la renovación de las estrategias en las diferentes alternativas. Este reforzamiento implica la adopción de nuevas prioridades.²⁷

Con base en lo anterior surge la idea de reforzar a las empresas en el campo del marketing mediante la auditoría de marketing, bajo los lineamientos de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, la cual busca en su extensión el desarrollo empresarial de la región. Esta posibilidad se plantea con la finalidad de orientar a las empresas de servicios para que aprovechen las oportunidades que

²⁶ RENNE ORLANDO SALAZAR. Colombia: Estrategias de marketing en un mundo globalizado. [En línea]. Disponible en <<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/marketingglobalizado.htm>>

²⁷ Ídem

ofrece el mercado de acuerdo con la transformación progresiva de la economía de tipo industrial a una economía tipo servicios esto indica que se pueden usar las mismas técnicas y herramientas para vender productos en la venta de servicios según la visión de la globalización.

3.1.2 Preguntas de la investigación

Plantear el problema de la investigación en forma de preguntas tiene la ventaja de presentarlo en forma directa minimizando la distorsión.

- ✓ ¿Existe una demanda potencial del servicio?
- ✓ ¿Cuáles son las condiciones que debe tener la unidad de auditoría de marketing para lograr aceptación en el mercado?
- ✓ ¿Qué efecto tendrá la creación de la unidad de auditoría de marketing sobre las empresas y partes interesadas?
- ✓ ¿Cuál es la probabilidad de que las empresas objeto de estudio contraten los servicios de la unidad de auditorías?
- ✓ ¿Cómo se relacionará la unidad de auditorías con las empresas que estén interesadas en el servicio?
- ✓ ¿Qué impactos tendrá la unidad de auditorías de marketing en la región?

3.1.3 Definición del problema gerencial

¿Existe un mercado potencial entre las empresas grandes y medianas del sector de servicios dispuestas a adoptar la auditoría de marketing ofrecida por la unidad?

Además de esto, la investigación debe contestar a tres preguntas que están relacionadas con la problemática:

- Oportunidad estratégica: ¿La unidad de auditoría será pionera, se beneficiara de un monopolio temporal y se quedara en primera posición en la mente del cliente?

- Amenaza estratégica: ¿La unidad de auditoría será aceptada por parte de las empresas de Bucaramanga y área metropolitana? ¿Cuál es el grado de incertidumbre del proyecto?
- Capacidades internas: ¿Poseerá la unidad de auditoría la capacidad de investigación y desarrollo, competencias humanas y capacidades de marketing para llevar a cabo el proyecto?

3.1.4 Justificación de la investigación

La justificación de ejecutar la investigación de mercados, es la de identificar cuáles son las empresas de servicios grandes y medianas que podrían adoptar la auditoría de marketing suponiendo que desean revisar sus acciones comerciales y planes de marketing.

3.1.5 Objetivo de la investigación de mercados

Identificar la demanda potencial para poder ofrecer el servicio de auditorías de marketing en las empresas objeto de estudio.

3.2 ANÁLISIS DEL MERCADO

3.2.1 Diseño de la investigación de mercados

3.2.1.1 Definición

Se puede definir como la recopilación y el análisis de información, en lo que respecta al mundo empresarial y del mercado, realizados de forma sistemática o expresa, para poder tomar decisiones entro del campo del marketing estratégico y operativo.

Se trata, de una potente herramienta, que debe permitir la obtención de información necesaria para establecer políticas, objetivos, planes y estrategias, lanzamiento de un producto o servicio según sea el interés.

La American Marketing Association (AMA) la define como: “la recopilación sistemática, el registro y el análisis de los datos acerca de los problemas relacionados con el mercado de bienes y servicios”.

3.2.1.2 Tipo de investigación.

Se considera una investigación de tipo exploratoria sin estructurar²⁸, puesto que es apropiada para identificar un problema o una oportunidad obteniendo una mejor perspectiva sobre la extensión de las variables, establecimiento de prioridades, lograr perspectivas a nivel gerencial y de investigación, identificar y crear cursos de acción y la recolección de información sobre problemas asociados y cualitativa ya que la recolección de datos se hará por medio de encuestas a las empresas objeto de estudio con el fin de dar ideas sobre la situación o problemática haciendo una aproximación sobre la aceptación o no del servicio a ofrecer.

3.2.2 Definición Del Mercado Objetivo

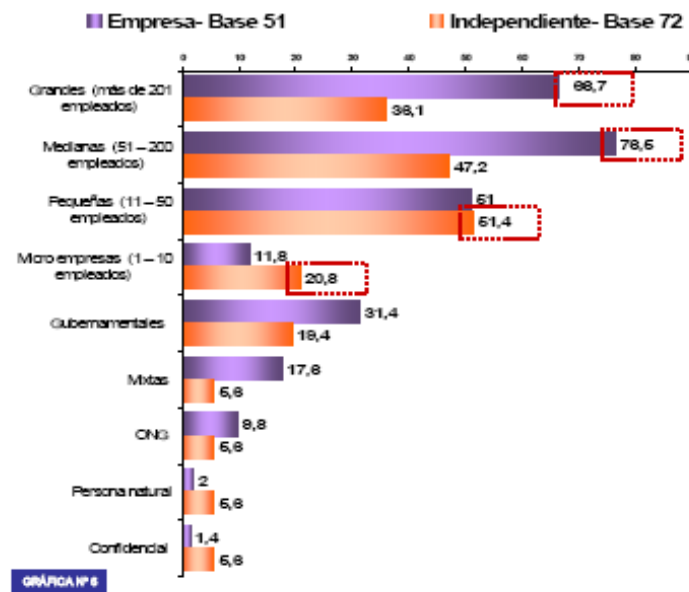
Una auditoría de marketing se puede aplicar a cualquier empresa sea de productos o servicios. Para introducir el enfoque de marketing, poco tradicional en Bucaramanga²⁹ (las empresas desean vender mucho más sin importar las técnicas) existen limitaciones por diversos factores tanto culturales, empresariales y conservacionistas: esta razón conllevó la selección de empresas medianas y grandes establecidas en el sector servicios, por el supuesto de que son empresas que están dispuestas a invertir recursos en investigación, asesorías y consultorías. Según el estudio desarrollado por el Sena para la caracterización de la consultoría

²⁸ KINNEAR THOMAS, JAMES R. TAYLOR. Investigación de mercados: Un enfoque aplicado. McGraw-Hill, 1998.

²⁹ Ver resultados de la Investigación de mercados, pregunta 5-¿Tiene su empresa un plan de marketing?

en Colombia³⁰, las empresas consultoras atienden en su mayoría a medianas o grandes empresas (76.5% y 66.7% respectivamente). Los Consultores Independientes atienden en su mayoría a empresas pequeñas (51.4%). Ver figura 2.

FIGURA 2. TAMAÑO DE LAS EMPRESAS QUE ATIENDEN LOS CONSULTORES



Fuente: Caracterización de la consultoría en Colombia pág. 21

Según, la base de datos de las empresas medianas y grandes del Sector servicios, renovadas en el año 2011 y 2012 en el Municipio de Bucaramanga; se encuentran registradas en la cámara de comercio 251 empresas (ver Anexo 11). Sin embargo cabe la posibilidad de que existan aún más empresas dentro de esta categoría que no se encuentran registradas o son independientes.

³⁰ SENA. Caracterización de la consultoría empresarial en Colombia, pág. 21.[en línea]. Disponible en <<http://observatorio.sena.edu.co/mesas/01/CONSULTORIA%20EMPRESARIAL.pdf>>

3.2.3 Cálculo Del Tamaño De La Muestra

La muestra es el número de elementos, elegidos o no al azar, que hay que tomar de un universo para que los resultados puedan extrapolarse al mismo, y con la condición de que sean representativos de la población. El tamaño de la muestra depende de tres aspectos:

- Del error permitido.
- Del nivel de confianza con el que se desea el error.
- Del carácter finito o infinito de la población.

Para una población de 251 empresas grandes y medianas en Bucaramanga, la cual es una población finita se determina el tamaño de la muestra según la fórmula:

$$n = \frac{N * P * Q}{(N - 1) \left(\frac{e}{z} \right)^2 + P * Q}$$

Donde;

n = Número de elementos de la muestra.

N = Número de elementos del universo/población.

P/Q = Probabilidades con las que se presenta el fenómeno.

Z = Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido.

e = Margen de error permitido (a determinar por la persona que realiza el estudio).

Cuando el valor de P y de Q no se conozca o cuando la encuesta se realice sobre diferentes aspectos en los que estos valores pueden ser diferentes, es conveniente tomar el caso más favorable, es decir aquel que necesite el máximo tamaño de la muestra lo cual ocurre para P = Q = 50, luego, P = 50 y Q = 50. Por conveniencia se utiliza un margen de error del 12% y un nivel de confianza del

90%. Para determinar el tamaño de la muestra en 40 encuestas aproximadamente.

$$n = \frac{251 * 0.5 * 0.5}{(250) \left(\frac{0.12}{1.65} \right)^2 + (0.5)(0.5)}$$

$$n = 39.09$$

$$n \cong 40$$

TABLA 3. FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA

TIPO DE ESTUDIO
Metodología Cuantitativa.
MARCO DE LA MUESTRA
Base empresarial años 2011 y 2012, de las empresas de servicios inscritas en la Cámara de comercio de Bucaramanga.
POBLACIÓN OBJETIVO
Empresas Grandes y Medianas de servicios.
TAMAÑO DE LA MUESTRA
40 empresas.
DISEÑO DE LA MUESTRA
Se propone un diseño aleatorio estratificado, empresas grandes y medianas de servicios.
LOCALIZACIÓN
Municipio de Bucaramanga.
TÉCNICA DE RECOLECCIÓN
Encuestas telefónicas, empleando un cuestionario estructurado.
PERSONA A ENTREVISTAR

3.2.4 Desarrollo de la Investigación de Mercados

El instrumento recolector se encuentra referenciado en el Anexo 5. A continuación de describen los resultados obtenidos.

- **¿Le gustaría contratar o está dispuesto a contratar algún tipo de consultoría para su empresa?**

	Frecuencia	%
Si	22	55
No	18	45
Total	40	100

De acuerdo con los resultados obtenidos, 22 de las 40 empresas base, contratarían algún tipo de servicio de consultoría.

- **¿Por qué les gustaría contratar algún tipo de consultoría?**

	Frecuencia	%
Es requerida	20	90.9
Por políticas	1	4.54
Manejan la contratación	1	4.54
Total	22	100

Tomando en cuenta la nueva base para esta pregunta, se obtuvo que 20 empresas creen que este servicio es requerido para la buena gestión en procura de mejorar el rendimiento y las cifras de la organización.

- **¿Cuál es la razón de mayor peso para no contratar algún tipo de asesoría en su empresa?**

	Frecuencia	%
Costoso	10	56
Presupuesto	1	5
No le interesa	2	11
Sugerencia	5	28
Total	18	100

De las 18 empresas encuestadas que respondieron NO en la primera pregunta, 10 consideran que este tipo de servicio es muy costoso, se puede suponer que esto es debido a la falta de información o falta de interés en explotar el campo de la consultoría o porque no ven un beneficio a corto plazo.

- **Además de lo anterior las empresas hicieron algunas sugerencias tal como se describe a continuación:**

	Frecuencia	%
Falta de recursos	3	60
Cuentan con estos servicios internamente	1	20
No les interesa	1	20
Total	5	100

En la encuesta se planteo la posibilidad de hacer una sugerencia con respecto al tema de la pregunta, se recibieron solo 5 sugerencias de las cuales 3 empresas opinaron sobre la falta de recursos, se tiene la hipótesis que esto se relaciona al costo del servicio.

- **¿Que lo haría cambiar de opinión?**

	Frecuencia	%
Recursos	11	61
Rentabilidad del servicio	3	17
Conocimiento del tema	4	22
Total	18	100

Sobre la base de las 18 empresas que respondieron NO a la primera pregunta, se fortalece la hipótesis de que definitivamente la falta de recursos en las empresas es la principal razón por la cual no adquieren los servicios de empresas consultoras. Se cree que las empresas prefieren hacer otro tipo de inversiones.

- **¿Cree usted que el área de marketing es importante para su empresa?**

	Frecuencia	%
Si	30	75
No	10	25
Total	40	100

Sobre la base de las 40 empresas encuestadas, 30 empresas consideran el área de marketing como importante para la empresa.

En la siguiente pregunta se hace el cuestionamiento sobre la importancia.

- **¿Por qué creen las empresas que el área de marketing es importante?**

	Frecuencia	%
Imagen empresarial	24	80
Otras	6	20
Total	30	100

A partir de la anterior pregunta se toma una base de 30 empresas donde se identifico según las respuestas obtenidas en la encuesta que la importancia del marketing radica en la “imagen Empresarial” lo cual no es errado, pero de acuerdo con la mega tendencia de la globalización, la importancia del marketing radicará en orientar a las empresas en adecuar los productos y servicios que venden a las exigencias del mundo actual.

- **¿Por qué NO consideran importante el área de marketing?**

	Frecuencia	%
No tienen área de marketing	6	60
No conocen sobre el tema	3	30
No ven algún beneficio	1	10
Total	10	100

- **¿Tiene su empresa un plan de marketing?**

	Frecuencia	%
Si	19	47
No	21	53
Total	40	100

Se obtiene un resultado afirmativo de 19 empresas sobre el total de la muestra en cuanto a la planeación estratégica de marketing. Esto no garantiza que el plan de marketing se esté cumpliendo a cabalidad ni que se tenga claridad en el concepto de plan de marketing.

- **La auditoría de marketing es una herramienta que se utiliza para analizar y evaluar de forma sistemática, objetiva e independiente las diferentes áreas de actividad del departamento de marketing y comercial de las empresas. De este modo, se conocen las posibles áreas de mejora así como la situación real y el nivel de competitividad de la empresa. De acuerdo a lo anterior, cree usted que la auditoría de marketing es una idea:**

	Frecuencia	%
Innovadora	23	57
Poco útil	7	17
Desestimada	1	3
No conoce	9	23
Total	40	100

Sobre el tamaño de la muestra, de acuerdo a los resultados obtenidos, 23 de las empresas encuestadas consideran la auditoría de marketing como una herramienta “innovadora” de acuerdo a la breve definición proporcionada. A partir de las 9 empresas que contestaron que “desconocen la herramienta”, surge la oportunidad mostrar el servicio, proponiendo estrategias marketing basadas en las 4 p’s.

- **Al adquirir el servicio de Auditoría de marketing de la unidad, su prioridad estaría adecuada y/o de acuerdo a:**

	Frecuencia	%
Precio	13	32
Calidad del servicio	14	35
Tiempo	1	3
Resultados	12	30
Total	40	100

Por medio del estudio sobre una base de 40 empresas, se tiene que al adquirir el servicio 13 empresas estarían priorizadas por quien otorgue el mejor precio en un 32% por la calidad de su servicio en un 35% y por los resultados obtenidos en un 30%.

- ¿Cuál sería su inconveniente al adquirir el servicio?

	Frecuencia	%
Falta de Recursos	24	60
No tienen área de marketing	7	17

Confiabilidad en los resultados	9	23
Total	40	100

El estudio arroja que una gran porción de las 40 empresas encuestadas presentan inconvenientes al adquirir el producto porque consideran que tienen recursos y presupuestos ajustados.

- **Sí al aplicar la Herramienta de auditoría de marketing en su empresa, encontramos la forma de que aproveche al máximo todas sus posibilidades para seguir vendiendo, de hacer frente a una crisis del mercado o incluso salir de forma rápida y triunfadora de una propia crisis interna, si se averiguan las oportunidades y amenazas, o lo que es aún más importante, le indica las áreas de mejora sobre las que actuar para aumentar la rentabilidad de la empresa. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?**

	Frecuencia	%
Entre 1000000 y 1500000	10	25
Entre 1500000 y 2000000	30	75
Total	40	100

De acuerdo a lo anterior, la mayoría de las empresas encuestadas sugiere que el costo del servicio debe estar entre \$1.500.000 y \$2.000.000, a partir de este precio se desarrollará el estudio financiero evaluando la viabilidad y los respectivos indicadores.

¿Cuánto tiempo cree que debe durar un estudio exhaustivo teniendo en cuenta el tamaño de su empresa?

	Frecuencia	%
< 15 días	2	5
Entre 15 días y 1 mes	26	65
Entre 1 mes y 2 meses	12	30
Total	40	100

Las empresas encuestadas sugieren que un estudio exhaustivo, teniendo en cuenta el tamaño de la empresa, debería tener una duración entre 15 días y 1 mes. Esta pregunta se realiza a consideración de los autores para tener una referencia con respecto a lo que quieren las empresas e intentar aproximar el tiempo de duración de la auditoría a este valor.

3.2.5 Observaciones

Teniendo en cuenta que el tamaño de la muestra es pequeño, los resultados obtenidos se presentan como valores absolutos y siguiendo la base resultante de la pregunta.

No queda dudas de que las empresas utilizan alguna técnica de marketing, incluso, sin saberlo. En lo personal, al pedir una definición formal a los empresarios, algunos dicen que es vender y otros dicen que es hacer publicidad, otras opiniones quizá más cercanas a la realidad hablan sobre la distribución de productos, diseñar envases o embalajes etc. Todos tienen razón, pero no de forma independiente ya que estas son tareas que se pueden desarrollar en el área de marketing.

La mayoría de las empresas encuestadas consideran que la auditoría de marketing es una herramienta innovadora, a partir de esto se puede argumentar la oportunidad de negocio al incursionar en este tipo de mercado aprovechando el respaldo que puede ofrecer la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales en sus políticas de extensión.

Para que una idea de negocios prospere y de acuerdo con los datos obtenidos en la investigación de mercados se debe hacer el siguiente cuestionamiento:

- ¿Por qué las empresas adquirirían el servicio de auditoría de marketing que ofrece la unidad?
- ¿Cuál es el elemento diferenciador o los elementos que permiten presentar a los posibles clientes esta propuesta de valor?
- ¿Según el estudio de mercados, cuál debe ser el plan de juego para entrar en el mercado y que la unidad sea competitiva?

3.3 SERVICIO A OFRECER

La Auditoría de marketing es una propuesta de valor para las partes interesadas que consiste en analizar el entorno económico, el cual apoya a las empresas en la comercialización exitosa de sus bienes y servicios, competir favorablemente frente a ofertas de otros mercados sin perder el norte o el objetivo organizacional.

3.4 SERVICIOS SUSTITUTIVOS

- Universidad Autónoma de Bucaramanga: Consultorio organizacional, consultorio Financiero y de Mercados.
- Universidad Santo Tomas de Aquino: Centro de proyección social.

- Alcaldía de Bucaramanga: Centro de desarrollo empresarial CDE (asesoría y consultoría empresarial).
- Cámara de Comercio de Bucaramanga: Grupo Zeiky.
- Proexport.
- Bancoldex.

Además de las empresas que realicen cualquier tipo de Consultoría empresarial en el municipio de Bucaramanga. Esta consulta puede ser generalizada, pero existen algunas pautas de marketing cabe resaltar que estas consultorías no compite directamente con la auditoria de marketing por la objetividad y el tipo de información que maneja.

3.5 MERCADO POTENCIAL

Está determinado por todas las 251 empresas Medianas y grandes de servicios inscritas en la cámara de comercio de Bucaramanga.

3.6 DEMANDA ACTUAL DEL MERCADO

Teóricamente se define como el volumen total del servicio susceptible de ser adquirido por el grupo de consumidores, en un área geográfica concreta, para un determinado periodo de tiempo, en un entorno definido de marketing y bajo un específico programa de marketing.

Según los datos obtenidos por el estudio, se tienen en cuenta las respuestas de aceptación en cuanto a la opinión de que la auditoría de marketing es una herramienta innovadora lo cual corresponde al 57%, aproximadamente 144 empresas del mercado objetivo. Además hay un 23% que respondieron no conocer sobre el tema, esto propone la posibilidad de aprovechar un mercado potencial de aproximadamente 58 empresas.

TABLA 4. LISTADO DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS DEL SECTOR SERVICIOS PARA EFECTOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

No	EMPRESA	DIRECCIÓN	TELÉFONO	FUNCIONARIO
1	AGROTROPICAL INTERNACIONAL S.A.S.	CALLE 36 # 26 - 48 INT. 110 OF 302	6342236	Raúl salamanca
2	PETROLABIN LTDA.	CR 37 NO. 52-43 PISO 8 EDIF. 37 VIP CENTER	6437365-6433353	María Patiño
3	LIBERTY SEGUROS S.A.	CL. 52 NO. 30-16	6574949	JOHANA PIMENTEL
4	M.C.I. INGENIEROS CONTRATISTAS LTDA.	CRA. 37 NO. 37-27 B. EL PRADO	6451115	YOHANA VALENZUELA
5	SANTANDEREANA DE TURISMO L'ALIANXA S.A.S.	CALLE 52 B # 31-41	6575454	OSCAR IVÁN MUÑOZ
6	ESTUDIOS TÉCNICOS Y ASESORÍAS S.A.	CL 34 NO 18-64 OF. 605	6304100	ALFREDO CARRIZOLA
7	CLÍNICA LA MERCED S.A.	CL. 11 NO 27-48	6345122	IVÁN ARENAS
8	TRANSPORTES TÉCNICOS DE COLOMBIA S.A.S. TRANSTECOL S.A.S.	CR. 14 NO. 20-40	6714700	MARIO ROJAS
9	PENAGOS HERMANOS S.A.S.	CL. 28 NO. 20-80	6301600	CARLOS ANDRÉS GUERRERO
10	SERVICIOS PETROLEROS SERPEL LTDA.	CR. 33 NO. 49-35 OF. 201 NORTE	6474460	YOLANDA AMAYA
11	SEGURIDAD Y VIGILANCIA COLOMBIANA SEVICOL LIMITADA	KM 4 VÍA A GIRÓN 40 40	6457003	CARLOS ARTURO RUEDA
12	PETROCASINOS S.A.	KM. 4 VÍA A GIRÓN NO. 48-80	6377882	DIDIER DÍAZ

13	LA NACIONAL AGENCIA DE SEGUROS CIA. LTDA.	CL. 50 NO. 29-10	6575577	NELLY REMOLINA
14	SUDAMEL S.A.S.	CR. 33 NO. 45-74 APTO. 802	6436255	MARÍA DÍAZ
15	COOPERATIVA SANTANDEREANA DE TRANSPORTADORES LIMITADA	CL. 55 NO. 17B-17	6448167	LISA MILDRED LIZARAZO
16	REDEDATA LIMITADA	CALLE 36 # 31 - 39 OFICINA 303 SUR	6343558	MÓNICA BARAJAN
17	CENTRO TAXIS S.A.	DIAGONAL 15 NO. 63-20 PUERTA DEL SOL	6573300	ANNI JOHANA BÁEZ
18	ASEO CHICAMOCHA S.A. E.S.P.	CARRERA 29 # 44-26 TORRES DEL PALMAR	6852238	RAÚL DÍAZ
19	PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES S.A.	CALLE 51 NO.36-30	6430292	MARÍA TERESA CAMETO
20	TRANSPORTES LÍQUIDOS DE COLOMBIA T.L.C. S.A.	CARRERA 35A # 52-113 BARRIO CABECERA	6575558	LEIDY ORTIZ
21	CONSTRUCCIONES, DISEÑOS, ESTUDIOS S.A.	CR. 35 NO. 46-131	6470101	YAMILE HERNÁNDEZ
22	MUNDITRANSPORTES S.A.	CR. 35 A NO. 46-04 INT. 2	6576858	LAURA PARRA
23	INMOBILIARIA ESTEBAN RÍOS LIMITADA	CL. 36 NO 23-44	6352877	JENNIFER VALDERRAMA
24	SISTEMAS Y COMPUTADORES S.A.	CALLE 36 # 31 - 39 CENTRO EMPRESARIAL CHICAMOCHA OFICINA 303 SUR	6343558	JENNIFER CASTELLANOS
25	SEMINARIOS ANDINOS E. U.	CARRERA 28 NO. 20-73 SAN ALONSO	6340888	CARLOS TRUJILLO

26	CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA, SOCIEDAD ANÓNIMA	VÍA PALENQUE-CAFÉ MADRID NO. 44-96	6760173	TATIANA BAUTISTA
27	BANCO PICHINCHA S.A.	CRA. 35 NO. 42-39	6800299	TATIANA PAILA SANMIGUEL
28	COMPUMAX COMPUTER S.A.S.	CL. 41 NO. 35-39	6323211	RODRIGO GONZALES
29	VALORES INMOBILIARIOS HG S.A.	C.C. CABECERA IV ETAPA OF. 401	6433300	INGRID SILVA
30	INARSA S.A.	CR. 15 NO 29-55	6301813	LAURA CADENA
31	INVERSIONES G & G S.A.S.	CL 48 NO. 21-09	6851421-6851422	CRISTIAN RUEDA
32	INMOBILIARIA ESTEBAN RÍOS LIMITADA	CL. 36 NO 23-44	6352877	JULIÁN ROJAS
33	JARDINES LA COLINA LIMITADA	CRA. 27 NO. 45-99	6436090	CARMEN LEONOR TORRES
34	CLUB DEL COMERCIO DE BUCARAMANGA S.A.	CARRERA 20 35 35	6331871	OMAR VERGARA MANTILLA
35	JUEGOS Y APUESTAS LA PERLA S.A.	CL. 37 NO. 15-43 LOCAL 10	6526262	ALBA RENGIFO
36	PROMOTORA DE INVERSIONES EL CERRO S.A.S.	CARRERA 24 # 51-20	6797900	ERIKA HERNÁNDEZ
37	ALIANZA DIAGNOSTICA S.A.	CL. 45 NO. 29-55	6474788	CARLOS DÍAZ
38	CIRCULO DE INVERSIONES EMPRESARIALES S.A.	CR 17 NO. 50A – 20	6338051	ÁNGELA MARÍA LÓPEZ
39	INVERSORA HOTELERA COLOMBIANA S.A.	CL. 34 NO. 31-24	6343000	YOLIMA ALVARADO

40	DICOMERCIAL DE INVERSIONES Y CIA S.C.A.	CR. 16 NO. 36-48	6420066	CARLOS DÍAZ
----	---	------------------	---------	-------------

Fuente: Autores

4. ESTUDIO TÉCNICO

Consta de dos objetivos:

- Verificar la posibilidad técnica del servicio de auditorías de marketing que se busca ofrecer.
- Analizar el tamaño óptimo, la localización optima, los equipos e instalaciones y la organización necesaria para proveer el servicio.

4.1 DEFINICIÓN DE LA UNIDAD DE MARKETING.

La unidad de marketing que operará a través de la Escuela De Estudios Industriales y Empresariales de La Universidad Industrial de Santander tiene como finalidad realizar auditorías de marketing en Bucaramanga. Se realizaron los estudios pertinentes para identificar empresas prestadoras de este servicio empresarial, pero se constató en la base de datos de la cámara de comercio de Bucaramanga el hecho de que no se registra formalmente ninguna en la ciudad. Lo cual hace que esta iniciativa sea innovadora. Tomada de manera referencial de las escuelas europeas por su experiencia en este campo, se busca incorporar esta filosofía de marketing en Bucaramanga, tratando de que la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales sea pionera de la prestación de este servicio en la región.

4.2 MARCO TEÓRICO DEL PROCESO DE CONSULTORÍA³¹

La Consultoría de empresas es un servicio que presta soporte de ayuda externa y beneficia a las organizaciones. Su labor se considera muy útil y necesaria. La Auditoría de marketing se adapta perfectamente a este concepto: por lo tanto se

³¹ Ídem

debe describir su desarrollo de acuerdo con los lineamientos descritos para la consultoría empresarial.

La metodología más utilizada en la prestación de servicios de consultoría es el trabajo de campo, el cual es utilizado en un 74% por las empresas consultoras y en un 64% por los consultores independientes³².

Durante una gestión típica de Consultoría, el consultor y el cliente emprenden un conjunto de actividades necesarias para alcanzar los objetivos y cambios propuestos. Esas actividades se conocen como “*el proceso de la consultoría*”. Este proceso tiene un principio (se establece una relación y se inicia el trabajo) y un fin (la partida del consultor). Entre esos dos extremos el proceso puede subdividirse en varias fases básicas³³, facilitando ser sistemáticos y metódicos, pasando de una fase a otra y de una operación a otra, siguiendo un orden lógico y temporal.

4.2.1 Diagnóstico

En esta fase se establece un diagnóstico a fondo del problema que se ha de solucionar. El consultor y el cliente cooperan para determinar el tipo de cambio que se necesita, establecer de manera minuciosa los objetivos que se van a alcanzar y evaluar el rendimiento, los recursos, las necesidades y las perspectivas del cliente. Se sintetizan las necesidades y las conclusiones sobre como orientar el trabajo con el fin de obtener los beneficios deseados.

4.2.2 Propuesta

Tiene por objeto hallar la solución del problema. Abarca el estudio de las diversas soluciones, la evaluación de las opciones, la elaboración de un plan para introducir cambios y la presentación de propuestas al cliente para que éste adopte una

³² Ídem, pág. 68

³³ Las fases del proceso fueron definidas por parte de la Mesa sectorial de consultoría empresarial del SENA.

decisión. El consultor puede optar entre una amplia gama de técnicas, en particular si la participación del cliente en esta fase es activa. La planificación de la acción requiere imaginación y creatividad, así como un enfoque riguroso y sistemático para determinar y estudiar las posibles opciones, eliminar propuestas que podrían conducir a cambios de escasa importancia y decidir qué solución se ha de adoptar.

4.2.3 Planificación de Medidas

La puesta en práctica constituye una prueba definitiva con respecto a la pertinencia y viabilidad de las propuestas elaboradas por el consultor. Los cambios propuestos se convierten en una realidad. Se pueden manifestar:

- Cambios esperados o inesperados
- Nuevos problemas y obstáculos no previstos
- Errores de planificación

La labor de consultoría en algunos casos no incluye la puesta en práctica sino solo un informe que incluye el diagnóstico y las medidas recomendadas ya que se considera en ocasiones que si la empresa cliente tiene clara sus falencias puede remediarlas por sí misma. Sin embargo, en cuanto a este asunto existe una diversidad de interpretaciones muy bien argumentadas que se acomodan a cada caso en particular. La empresa cliente es la que debe tomar la decisión final de acuerdo con las expectativas que haya puesto y en el perfil del consultor escogido. Esta fase tiene varias sub-fases importantes, Implementación de planes, Capacitación e Indicadores de Gestión.

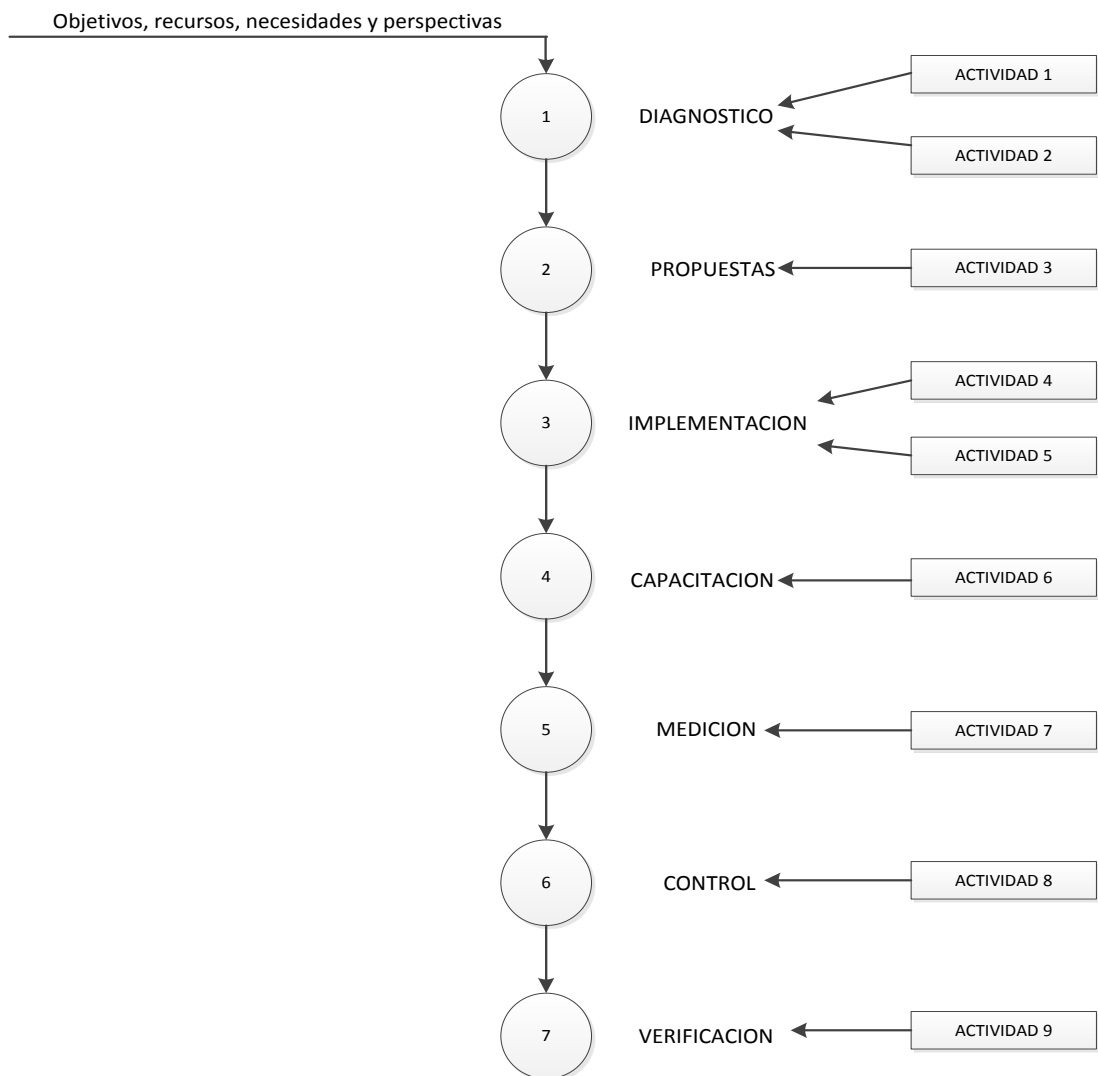
4.2.4 Terminación

La última fase del proceso de consultoría incluye varias actividades. El desempeño del consultor durante su cometido, el enfoque adoptado, los cambios introducidos y los resultados logrados tendrán que ser evaluados por el cliente y por la organización de consultoría. Se presentan y examinan los informes finales. Se establecen compromisos mutuos y si existe interés en continuar la relación de colaboración, se puede negociar un acuerdo sobre el seguimiento y los contactos futuros.

4.3 AUDITORÍA DE MARKETING INTEGRADA AL PROCESO DE CONSULTORÍA

La figura xx describe el desarrollo de la Auditoría de marketing integrada a las fases que se deben desarrollar para un proceso de consultoría según lo establecido en por la mesa sectorial de SENA.

FIGURA 3. DIAGRAMA DE OPERACIÓN



Fuente: autores

- Actividad 1

Solicitud del cliente: El cliente solicita el servicio de auditoría de marketing.

- Actividad 2

Investigación y toma de datos del entorno general por parte del auditor: Se realiza un análisis con especial énfasis en el comportamiento del mercado, principales competidores, leyes y normatividad a la que está sometida la empresa, a su vez el auditor en esta etapa prepara un cuestionario y un plan de trabajo.

- Actividad 3

Presentación del análisis del entorno: con la información obtenida de la investigación anterior, se presenta un informe provisional al cliente incluyendo el plan de trabajo previsto para realizar la auditoría.

- Actividad 4

Análisis y toma de datos: Esta actividad corresponde al trabajo de campo exhaustivo para revisar todas aquellas áreas que influyen directamente en el marketing de la empresa, de cara a evaluar su efectividad.

- Actividad 5

Contraste: Se realiza la retroalimentación con el cliente (alta dirección) sobre los hallazgos encontrados en la actividad 4 para estructurar el informe final.

- Actividad 6

Informe y presentación: Se genera un informe con los hallazgos y los aportes encontrados al contrastar la información con el cliente (alta dirección).

- Actividad 7

Resumen ejecutivo: Se realiza un resumen ejecutivo donde se presentan las conclusiones y recomendaciones para generar el plan de acción.

- Actividad 8

Plan de acción: Indica una posible serie de acciones de seguimiento y control correspondiente, cuyo objetivo es mejorar los resultados y preparar al cliente (alta dirección) para mitigar los impactos de eventos no previstos que puedan ocurrir durante el desarrollo de las actividades de la organización.

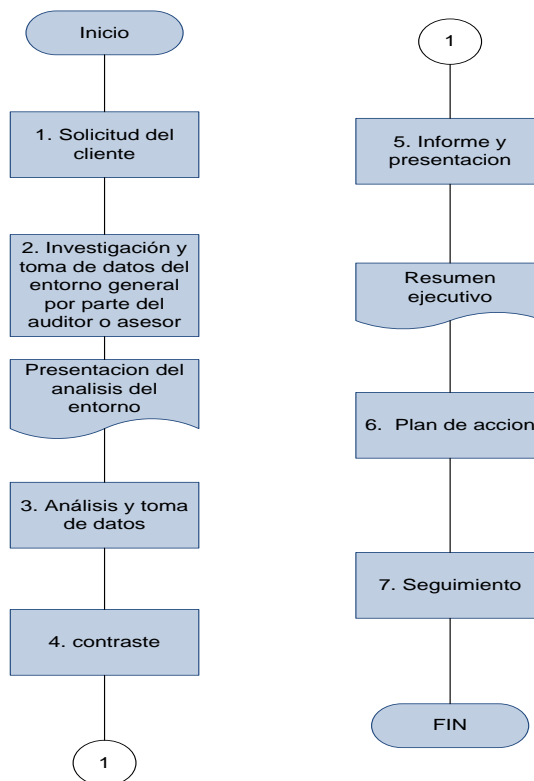
- Actividad 9

Seguimiento: revisión periódica desarrollada para verificar el cumplimiento de las acciones por parte del cliente.

4.4 DIAGRAMA DE FLUJO DEL SERVICIO

El uso de esta herramienta gráfica, muestra la estructura y funcionamiento del proceso para realizar una auditoría de marketing facilitando la forma de establecer el procedimiento y actividades que la conforman.

FIGURA 4. DIAGRAMA DE FLUJO DE LA AUDITORÍA DE MARKETING.



Fuente: Autores

4.5 LA TECNOLOGÍA EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO³⁴

La unidad de marketing debe elegir los elementos tecnológicos que considere para lograr la satisfacción de su cliente. Generalmente se utilizan:

- Programas de presentación como Ms PowerPoint para exposiciones en video-beam. Estos programas deben ser compatibles ya que deben servir para transferir datos entre ellos.

³⁴ SENA. Caracterización de la consultoría empresarial en Colombia, pág. 69. [en línea]. Disponible en <<http://observatorio.sena.edu.co/mesas/01/CONSULTORIA%20EMPRESARIAL.pdf>>

- Ms Excel, puede ser utilizado para la preparación de presupuestos básicos, contabilidad, flujo de caja y gestión de datos.
- Para la gestión de registro de clientes, el consultor debe generar bases de datos utilizando Ms Access.

Si desea establecer una conexión con redes externas de telecomunicaciones, el computador debe tener la potencia necesaria y un módem. El módem y su programa permiten que la computadora se conecte con servicios electrónicos públicos y privados y además de una impresora y fax.

En el pasado los costos de equipo, programas y dotación asociados con la prestación de un servicio de computación eran altísimos, actualmente existe un nuevo alcance de la tecnología en la información:

- Los costos básicos del equipo y los programas que tienen que ver con la auditoría y otras profesiones han disminuido notablemente.
- La arquitectura de sistemas ha cambiado. Ahora se utilizan computadoras personales y se tiene acceso a datos almacenados en archivos centrales compartidos (dropbox, google drive etc.). Lo cual se ha descrito como un servidor-cliente.
- La disponibilidad de sistemas constituidos en redes aporta la posibilidad de compartir la información almacenada electrónicamente (datos, textos, imágenes e incluso voz) entre usuario.

En la última década se han producido cambios importantes en el alcance de los servicios ofrecidos por empresas de consultoría.

El mercado ya no se divide en sectores separados y la capacidad de efectuar ventas cruzadas de servicios entre múltiples disciplinas dentro de una empresa es un medio importante, porque las empresas tratan de obtener los máximos ingresos al mismo tiempo que frenan los costos de venta. La facilidad de acceso a la información global y la capacidad para intercambiar información electrónica, han pasado a ser características esenciales que ofrecen ventaja competitiva en los procesos de consultoría.

La velocidad del servicio ha pasado a ser un factor diferenciador importante entre las organizaciones. La tecnología de la información es un componente central en la prestación de servicios mejorados y simplificados. Ha pasado de ser una función interna, a una posición en la que puede ser explotada para prestar a los clientes un servicio más amplio y más eficaz. Esto permite entre otros; una comunicación más eficaz y la oportunidad de obtener un mayor valor de la información disponible.

La clave de la obtención de estos beneficios es el reconocimiento de la nueva función de la informática y la tecnología en las empresas de servicios profesionales. Los auditores y otros profesionales utilizan los diferentes avances tecnológicos como parte de los medios normales profesionales y por tanto, aceptan y valoran la capacidad potencial de la tecnología de la información para prestar asistencia en las actividades “internas” y “externas” de las empresas.

Entre las necesidades básicas de tecnología para la unidad de marketing, están:

- El Correo Electrónico (E-mail): Es ideal para mantener contacto permanente con el personal con el que trabajan, el cual muy a menudo se encuentra lejos físicamente.
- Telefonía móvil.
- Equipo físico básico, Es ideal tener computador portátil
- Interfaces gráficos de los usuarios.
- Impresora láser que permita la producción de documentos de calidad.
- Explorador o Scanner.
- Memorias USB.
- Software de servicio de alojamiento de archivos multiplataforma en la nube.

4.6 ANÁLISIS DE LOCALIZACIÓN

Para determinar la localización de la unidad, se debe tener en cuenta ciertos requisitos mínimos:

- 1) Proximidad al mercado objetivo.
- 2) Contar con el espacio disponible para una adecuación correcta de la unidad.
- 3) Ubicación en el municipio de Bucaramanga por la segmentación del mercado establecido.
- 4) Acceso al recurso humano y material.

Tomando en cuenta este análisis simple de localización, el lugar que cumple con las condiciones mínimas es el campus central de la Universidad Industrial de Santander ver tabla 5.

TABLA 5. ANÁLISIS DE LOCALIZACIÓN

	FACTORES		
LOCALIDADES	Proximidad a las empresas	Espacio disponible	Acceso a los recursos
Sede UIS Bucarica	10	1	6
Campus UIS	8	8	10

Fuente: Autores

En conclusión, la unidad que prestará el servicio de auditoría de marketing adscrita a la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, estaría ubicada en la Sede central de la Universidad Industrial de Santander en la carrera 27 con calle 9, al norte de la ciudad de Bucaramanga. Esta es una sede de 337.000 m^2

aproximadamente, donde se desarrollan actividades administrativas de investigación, docencia y extensión en las facultades de humanidades, ciencias e ingenierías. Su amplia infraestructura física y la gestión tecnológica facilitan el cumplimiento de las actividades misionales de la institución.

4.7 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN DE LA UNIDAD

Para estimar la capacidad de producción de la unidad se debe tener en cuenta que:

- El personal requerido sería un auditor de marketing, se podría aumentar a dos con el tiempo dependiendo de la rentabilidad de la unidad. Un auxiliar o estudiante de Ingeniería Industrial.
- El precio mínimo que se propone para el servicio es de \$1'500.000 soportado por los resultados que arrojó el estudio de mercado, el cual se usará para elaborar la estructura financiera.
- La labor de los estudiantes de auxiliatura administrativa, está contemplada en 80 horas mensuales; las responsabilidades dentro del servicio serán únicamente de soporte y documentación.
- Capacitación: Tiempo estimado para entrenar y formar a los estudiantes seleccionados será de 20 horas para apoyar el desarrollo del servicio.
- Servicio de auditoría: corresponde al tiempo de entrega de los informes por parte del equipo de trabajo que realizó los respectivos análisis, resultados y conclusiones, se toma un tiempo estimado para la auditoría de marketing de 11 días, al realizarse una prueba en una pre-auditoría desarrollada por los autores.
- El tiempo real de producción del servicio: 92 horas mensuales; se trabajan 4 horas diarias y 23 días al mes.

En la tabla 6 se describe el tiempo estimado para la elaboración de una auditoría de marketing; puede no ajustarse a la realidad, debido a que el tiempo para realizarla depende de las necesidades de la organización que contrata el servicio.

TABLA 6. TIEMPO ESTIMADO PARA REALIZAR UNA AUDITORÍA

Actividad³⁵	Tiempo estimado (Días)	Tiempo Estimado (Horas)
Actividad 1	1	4
Actividad 2, 3	1	4
Actividad 4, 5, 6	6	24
Actividad 7	1	4
Actividad 8	2	8
Total	11	44

Fuente: Autores

El tiempo que conlleva realizar una auditoría de marketing es de 44 horas al mes.

- ✓ Horas Totales Disponibles Mes: 92
- ✓ Número de auditorías Mes por auditor: $\frac{92}{44} = 2,1$

Por lo tanto, la unidad estaría en capacidad de realizar aproximadamente 2 auditorías al mes; en otros términos unas 20 auditorías por año si se toman 10 meses de productividad en el año.

A partir de lo anterior se clasifican las actividades del servicio de auditoría en 2 grupos para hacer un análisis más específico:

En el grupo 1 se detallan las actividades de la auditoría que no comprenden trabajo de campo, ver tabla 7:

³⁵ Ver numeral 4.3

TABLA 7. GRUPO 1 DE ACTIVIDADES

	Tiempo estimado (Días)	Tiempo Estimado (Horas)
Actividad 1	1	4
Actividades 2, 3	1	4
Actividades 7	1	4
Actividades 8	2	8
Total	5	20

Fuente: Autores

Como se trata de una estimación mensual y se desarrollaran 2 auditorías al mes:

- 2 auditorías/mes X 20 horas/auditoría = 40 horas/mes.
- Se planifican 4 horas al mes para el seguimiento de los planes de acción de los clientes. Esta es una actividad independiente (actividad 9).

El trabajo de campo involucra:

TABLA 8. GRUPO 2 DE ACTIVIDADES

	TIEMPO ESTIMADO (días)	TIEMPO ESTIMADO (horas)
Actividades 4,5,6	6	24

Fuente: Autores

Del mismo modo que en la clasificación anterior, se elaboran 2 auditorías al mes.

El tiempo total utilizado para trabajo de campo será de 48 horas.

En resumen;

TABLA 9. TIEMPOS ESTIMADOS POR ACTIVIDAD E INVOLUCRADO MENSUAL

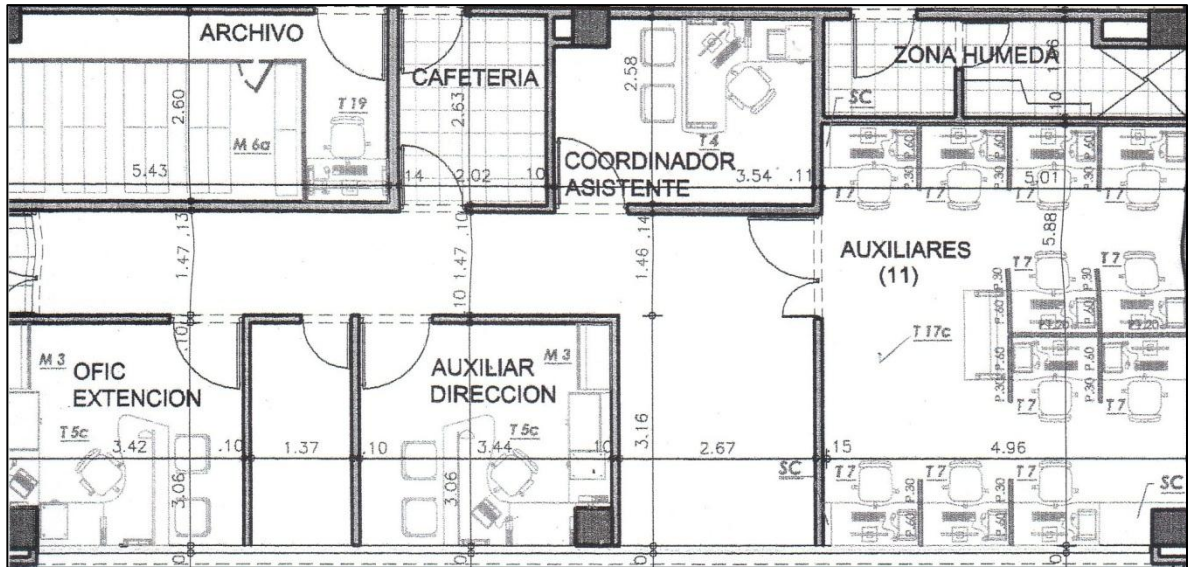
Tipo de actividad	Tiempos estimados	
	Involucrados	
	Audidores	Auxiliares/ estudiantes
Actividad que no implica labor de campo	44	0
Actividad con labor de campo	48	80
Total	92	80

Fuente: Autores

4.8 CAPACIDAD INSTALADA DE LA UNIDAD

Para que la unidad de auditorías de marketing proporcione un eficiente desempeño debe contar con la ambientación adecuada para que los integrantes puedan desarrollar las actividades sin ningún tipo de limitante por factores de comodidad o recursos administrativos. Se estima que el espacio disponible diseñado debe ser mínimo de unos 30 m². En consulta con la Ingeniera encargada de la oficina de extensión, comunica que por el momento no se encuentran espacios disponibles dentro de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales para la conformar una oficina, sin embargo se podría contar con dos divisiones ubicadas en la sala para los auxiliares de extensión en el plano proporcionado, figura XX. Está señalado el espacio asignado con el número (11).

FIGURA 5. PLANO OFICINA DE EXTENSIÓN



Fuente: Oficina de extensión.

5. ANÁLISIS ORGANIZATIVO

5.1 MISIÓN

La unidad de auditoría de Marketing adscrita a la oficina de extensión de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la Universidad Industrial de Santander tiene como misión el fomento del desarrollo del área de mercadeo a través de la prestación del servicio de auditoría de marketing, facilitando la identificación y medición del grado de adaptación de las empresas con el entorno y la capacidad que tienen para responder mercado cada vez más exigente, contribuyendo positivamente en el crecimiento económico y competitivo de las empresas de la región.

5.2 VISIÓN

En el 2014 la unidad de auditoría de marketing tiene la perspectiva de lograr homologarse a sus servicios sustitutivos cercanos a través del fortalecimiento y mejoramiento continuo de sus procesos. En el 2017 será reconocida como el principal actor que facilita y apoya la gerencia de marketing de las empresas de la región en el cumplimiento de sus objetivos y metas de que exige la dinámica del mercado.

5.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Las Escuelas son unidades académicas y administrativas que agrupan uno o varios campos afines del conocimiento y desarrollan programas académicos de pregrado o postgrado, de investigación y de extensión. Cada Escuela tiene un Director quien está asesorado por el Consejo de Escuela y a su cargo se encuentra el personal docente y administrativo adscrito a ésta.

El Organigrama de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales integrado con la unidad de auditorías se encuentra en el ANEXO 6.

5.4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD

FIGURA 6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD



Fuente: Autores

5.5 PORTAFOLIO DE SERVICIOS DE EXTENSIÓN DE LAS UNIDADES ACADÉMICAS Y ADMINISTRATIVAS³⁶

Considerando las capacidades y potencialidades propias, las alianzas internas y externas establecidas además de las políticas, principios orientadores y objetivos de la función de extensión de la Universidad, cada unidad académico administrativa debe preparar y mantener actualizado un Portafolio de Servicios de Extensión.

Con base en lo anterior, la unidad de Auditoría de marketing corresponde a los servicios de consultoría, la cual se integrará al portafolio de servicios que ofrece la oficina de extensión de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.

5.6 IMPACTO SOCIAL PARA EL MUNICIPIO DE BUCARAMANGA

El impacto social, se enfocará sobre los lineamientos que exige la Universidad en cuanto a la extensión y a su función:³⁷

- La Extensión y la Función Social de la Universidad.
- La Extensión, una comunicación con la sociedad y sus actores sociales.
- La Extensión y la Relación con la Comunidad.

Según lo anterior; el impacto social que puede llegar a tener la realización del proyecto es bastante alto, puesto que busca no solo incurrir en un mercado en el que se tiene poca credibilidad o conocimiento como es el marketing, sino también la lucha contra la una actitud conservacionista de algunas empresas con mucha trayectoria que no son afines a una economía de servicios.

³⁶ Acuerdo 103 de 2010, Título I, art. 2. Universidad industrial de Santander.

³⁷ A C U E R D O No. 006 DE 2005

Por otro lado se encuentran, las nuevas organizaciones las cuales muestran el deseo de crecimiento, debido a los factores externos como el TLC o simplemente el hecho de querer permanecer en un mercado altamente competitivo.

La razón en la que se centra la viabilidad del proyecto y también su más grande amenaza, se hizo notable al realizar la Investigación de mercados: La aceptación dentro de la “población objetivo” inherente a la calidad o costo del servicio. El área potencial de mercado en Bucaramanga al cual el proyecto puede alcanzar es bastante grande por lo expuesto anteriormente. La necesidad de cambio que se está generando y las expectativas de un crecimiento organizacional dan pie para que la unidad tenga lugar y pueda prestar sus servicios con calidad, profesionalismo y eficacia encontrando, no solo un mercado amplio sino además la posibilidad de un monopolio temporal, dando pie al desarrollo mismo de la Escuela De Estudios Industriales y Empresariales en su extensión y a los estudiantes en el proceso de formación y aprendizaje.

El fortalecimiento del área de marketing, seguramente tendrá un impacto positivo en el reconocimiento y la credibilidad de la Universidad frente a los empresarios los cuales están retenidos por una filosofía conservadora a la cual se encuentran atados y que la unidad pretende romper, generando otros horizontes que las empresas pueden aprovechar. Este es un proyecto innovador que cuenta con un gran potencial en un mercado que espera le abra sus puertas y pueda generar el desarrollo de la región.

5.7 POLÍTICAS DE LA UNIDAD DE AUDITORÍAS DE MARKETING

La unidad que elaborará auditorías de marketing en Bucaramanga está sujeta a las políticas internas de la oficina de Extensión de la Escuela de estudios Industriales y Empresariales. Las cuales se basan en objetivos establecidos por la función de extensión de la Universidad Industrial de Santander. Ver anexo 7.

5.8 REQUISITOS LEGALES

Los factores políticos y legales hacen referencia al conjunto de leyes y normas que regulan las conductas de organizaciones y personas en la sociedad.

Los requisitos para la constitución legal de la unidad están sujetos a los lineamientos exigidos por la vicerrectoría de investigación y extensión, consignados en el acuerdo 103 de 2010 por el cual se establecen los requisitos y procedimientos administrativos para la gestión de proyectos de extensión y educación continuada en la Universidad.³⁸ Ver Anexo 8.

5.9 MANUAL DE COMPETENCIAS Y RESPONSABILIDADES

La unidad de auditoría de marketing debe ajustarse al personal que proporcione la oficina de extensión en cuanto a la fuerza de ventas ya que es un servicio que integrara y fortalecerá su portafolio.

Se hace una propuesta donde se definen los requisitos y se describen las responsabilidades del personal que puede integrar la unidad. Ver ANEXO 13

5.10 REQUISITOS PARA LOS ESTUDIANTES/AUXILIARES

- Estudiantes que se encuentren mínimo en el VIII nivel de ingeniería industrial y hayan aprobado la materia Fundamentos de mercadeo.
- Estudiantes que tengan matriculada o hayan aprobado la materia Gerencia de Marketing.
- Disponibilidad de medio tiempo.

³⁸ <http://www.uis.edu.co/webUIS/es/investigacionExtension/extension/acuerdo.html>.

5.11 ESTRUCTURA SALARIAL

La estructura salarial se enmarca dentro de los términos contemplados por la oficina de extensión de la Escuela para el personal que compone la fuerza de ventas.

Por otra parte para la asignación y el pago de salarios dentro de la unidad se toman en cuenta la estructura salarial que rige la Universidad Industrial de Santander por orden de prestación de servicios (OPS).

TABLA 10. ESTRUCTURA SALARIAL

CARGO	SALARIO
Profesional Auditor de Marketing	51% del valor del contrato. (OPS)
Auxiliar o estudiante	\$ 283.350 (1/2 SMMLV).

Fuente: Autores

6. ESTUDIO FINANCIERO

En el estudio financiero se integran los elementos que permiten informar a las partes interesadas de manera cuantitativa, la viabilidad del plan de negocios. Permite observar el comportamiento de las operaciones necesarias para la prestación del servicio y el buen funcionamiento de la unidad de marketing, mediante un estado de resultados, el balance general y un flujo de caja, evaluando los resultados mediante los conceptos de VPN y análisis de punto de equilibrio.

6.1 INVERSIONES INICIALES

6.1.1 Inversiones Fijas

Las Inversiones básicas necesarias para el buen funcionamiento de la unidad se describen en la tabla 11. La información detallada de cada inversión se encuentra en el Anexo 10.

TABLA 11 INVERSIONES FIJAS

COMPUTADORES Y EQUIPO DE OFICINA						
N ^o	Computadores y Otros Equipos de Oficina	Precio unitario	Cantidad	Valor Total	vida útil	depreciación
1	Computador	1.605.000	2	3.210.000	5	642.000
2	MULTIFUNCIONAL EPSON TX525FW	358.950	1	358.950	5	71.790
3	TELÉFONO ALAMBICO SENCILLO COLOR NEGRO	34.900	1	34.900	5	6.980
4	celular para oficina	150.000	2	300.000	5	60.000
SUBTOTAL				3.903.850		
SUBTOTAL DEPRECIACIÓN						780.770

MUEBLES Y ENSERES						
N°	Computadores y Otros Equipos de Oficina	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	Valor Total	vida útil	Depreciación
1	SILLA FIJA VISITANTE CS-090	164.900	2	329.800	5	65.960
3	SILLA TRABAJO CON DESCANSA BRAZOS OFFICE DEPOT	34.900	2	69.800	5	13.960
4	ESCRITORIO SENCILLO OFICINA MODULAR	449.900	2	899.800	5	179.960
5	Pizarrón	155.000	1	155.000	5	31.000
SUBTOTAL				1.454.400		
				SUBTOTAL DEPRECIACIÓN		290.880

Fuente: Autores

El Total de la depreciación acumulada es de: \$780.770+ \$ 290.880 = \$1.071.650

6.1.2 Gastos Diferidos

Los gastos diferidos son aquellos que pueden variar en su utilización, es este caso representan los útiles que harán parte de la unidad.

TABLA 12. ÚTILES Y PAPELERÍA.

N°	Computadores y Otros Equipos de Oficina	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	Valor Total
1	LEGAJADOR AZ	6210	2	12.420
2	CARPETA CEJA 1/2 C/100	14900	1	14.900

3	TABLA DE MADERA CON CLIP OFICIO OFFICE DEPOT	5850	1	5.850
4	AGENDA PERMANENTE MEMO DIARIO	7200	2	14.400
5	CAJA PAPEL PREMIUM CARTA C/5000 OFFICE DEPOT	68500	1	68.500
6	PAPEL DIGITAL XEROX EXTRA OFICIO 75 GR.	19900	1	19.900
7	CINTA MÁGICA 12MM X 33M SCOTCH	10200	1	10.200
8	GUILLOTINA PALAN 12" BASE PLÁSTICO	95000	1	95.000
9	SET DE COSEDORA MEDIA TIRA NEGRO OFFICE DEPOT	14200	1	14.200
10	PERFORADORA TRITÓN 3 ORIFICIOS REF. 103 METÁLICA	26950	1	26.950
11	TIJERA 8" HOGAR Y OFICINA OFFICE DEPOT	2800	1	2.800
12	CLIP METÁLICO TRITON STANDARD X 100 UND BLISTER	1750	3	5.250
13	RECIBO DE CAJA MENOR MINERVA X 100UND	2100	2	4.200
14	PAPELERA SABLON CHICO BEIGE	11000	1	11.000

16	LÁPIZ CORRECTOR LIQUIDO BLIST FABER-CASTELL	3250	1	3.250
17	BOLÍGRAFO RETRÁCTIL BIC REACTION BLISTER X 1NEGRO	2850	15	42.750
18	ARCHIVADOR COLECCIÓN 4 MODUART	219000	1	219.000
19	MEMORIA USB SANDISK CRUZER MICRO 4GB	24950	2	49.900
20	GRAPA GALVANIZADA TRITON STANDARD 26/6 X 5.000 UND	3200	1	3.200
Total				623.670

Fuente: Autores

La inversión para equipos de oficina, muebles y enseres para la unidad durante será de 5.358.250 pesos, depreciados a 5 años de funcionamiento, los gastos diferidos estimados para el primer año serán de 623.670 pesos.

TABLA 13. INVERSIÓN TOTAL ESTIMADA

Total inversión	5.981.920
Total Depreciación anual	1.071.650
Total Depreciación mes	89.304

Fuente: Autores

6.1.3 Capital de trabajo

Son todos aquellos recursos que requiere la unidad para poder operar. Los autores calculan el capital de trabajo necesario para los 5 años de funcionamiento; sin embargo el capital de trabajo que se toma en cuenta es el del primer año de funcionamiento.

- **Gastos operativos**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
AUDITOR DE MARKETING	15300000	15777360	16269613,63	16777225,58	17300675

- **Gastos Administrativos**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PUBLICIDAD	2.650.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
ESTUDIANTES	3.400.200	3.400.200	3.400.200	3.400.200	3.400.200
TOTAL	6.050.200	4.400.200	4.400.200	4.400.200	4.400.200

- **Gastos diferidos**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
GASTOS DIFERIDOS	623.670	644.968	666.994	689.772	713.328

- **Calculo del Capital de trabajo**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos operativos	15300000	15777360	16269613,63	16777225,58	17300675,02
Gastos administrativos	6.050.200	4.400.200	4.400.200	4.400.200	4.400.200
Gastos diferidos	623.670	644.968	666.994	689.772	713.328
TOTAL	21.973.870	20.822.528	21.336.808	21.867.198	22.414.203

El capital de trabajo presupuestado para el primer año de funcionamiento de la unidad es de 21.973.870 pesos. Debe ser asumido por la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, a partir del segundo año el capital de trabajo se sustenta con recursos propios de la unidad.

6.2 CALCULO DE LOS EGRESOS E INGRESOS

Para el cálculo de Egresos e Ingresos se tomo encuentra el IPC y el IPP calculado por los autores teniendo en cuenta el anexo 9.

Los gastos operativos son netamente el salario que se le va a pagar al auditor de marketing el cual corresponde al 51% Como política institucional, toda propuesta de extensión debe generar una contribución para la Universidad del once por ciento (11%) del valor del contrato, orden, convenio o actividad y un producido neto positivo en efectivo (PNP) adicional del diez por ciento (10%) del monto del proyecto para el pago de bonificaciones extraordinarias.

TABLA 14. ESTADO DE EGRESOS E INGRESOS

Egresos ingreso	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
precio de venta	\$ 1.500.000,00	\$ 1.546.800,00	\$ 1.595.060,16	\$ 1.644.826,04	\$ 1.696.144,61
ventas	20	20	20	20	20
total ingresos	\$ 30.000.000	\$ 30.936.000	\$ 31.901.203	\$ 32.896.521	\$ 33.922.892
GASTOS OPERATIVOS	\$ 15.300.000	\$ 15.777.360	\$ 16.269.614	\$ 16.777.226	\$ 17.300.675
Gastos Diferidos	\$ 623.670	\$ 644.968	\$ 666.994	\$ 689.772	\$ 713.328
Gastos administrativos	\$ 6.050.200	\$ 4.400.200	\$ 4.400.200	\$ 4.400.200	\$ 4.400.200
UIS	\$ 3.300.000	\$ 3.402.960	\$ 3.509.132	\$ 3.618.617	\$ 3.731.518
escuela	\$ 3.000.000	\$ 3.093.600	\$ 3.190.120	\$ 3.289.652	\$ 3.392.289
total egresos	\$ 28.273.870	\$ 27.319.088	\$ 28.036.060	\$ 28.775.467	\$ 29.538.010
total ingresos-egresos	\$ 1.726.130	\$ 3.616.912	\$ 3.865.143	\$ 4.121.054	\$ 4.384.882

Fuente: Autores

6.3 ESTADO DE RESULTADOS

En este estado financiero, se describe la utilidad de las operaciones de la unidad durante los 5 primeros años de funcionamiento de la unidad. Las utilidades que resultan del ejercicio están a disposición de la Escuela o de la Unidad según sea la conveniencia que la alta dirección quiera otorgar. Además de lo anterior se relaciona el flujo de caja del proyecto y los otros estados financieros que complementan el estudio financiero.

TABLA 15. ESTADO DE RESULTADOS

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
ingresos por ventas	\$ 30.000.000	\$ 30.936.000	\$ 31.901.203	\$ 32.896.521	\$ 33.922.892
total utilidad bruta	\$ 30.000.000	\$ 30.936.000	\$ 31.901.203	\$ 32.896.521	\$ 33.922.892
gastos de operativos	\$ 15.300.000	\$ 15.777.360	\$ 16.269.614	\$ 16.777.226	\$ 17.300.675
Gastos Administrativos	\$ 6.050.200	\$ 4.400.200	\$ 4.400.200	\$ 4.400.200	\$ 4.400.200
depreciación	\$ 1.071.650	\$ 1.071.650	\$ 1.071.650	\$ 1.071.650	\$ 1.071.650
gastos diferidos	\$ 623.670	\$ 644.968	\$ 666.994	\$ 689.772	\$ 713.328
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 6.954.480	\$ 9.041.822	\$ 9.492.746	\$ 9.957.673	\$ 10.437.040
UIS	\$ 3.300.000	\$ 3.402.960	\$ 3.509.132	\$ 3.618.617	\$ 3.731.518
escuela	\$ 3.000.000	\$ 3.093.600	\$ 3.190.120	\$ 3.289.652	\$ 3.392.289
EXCEDENTES	\$ 654.480	\$ 2.545.262	\$ 2.793.493	\$ 3.049.404	\$ 3.313.232

Fuente: Autores

6.4 FLUJO DE CAJA

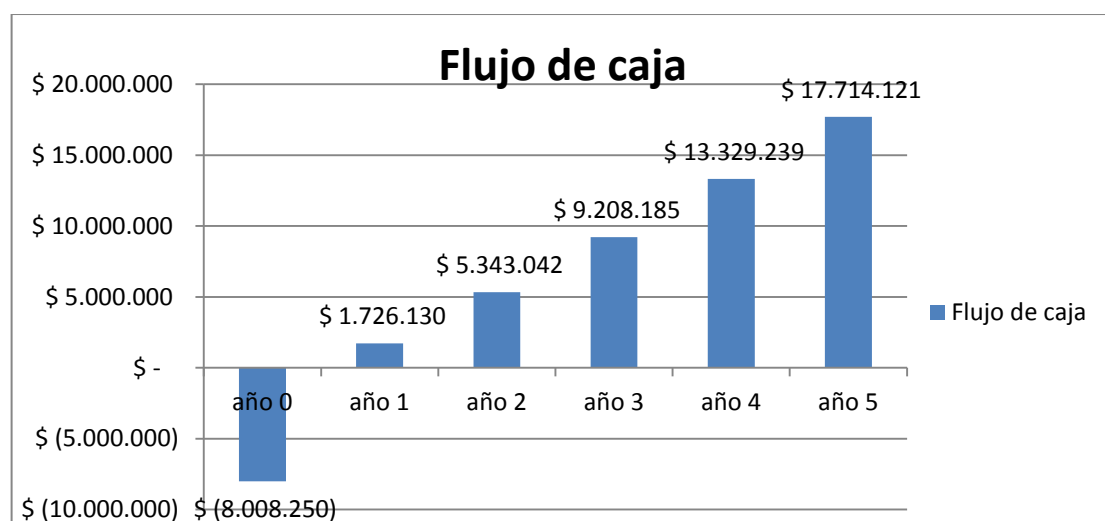
Se evalúan las entradas y salidas de dinero a través de las operaciones de la unidad durante los 5 años de operación, influyen todas aquellas variables que puedan afectar el flujo de fondos del proyecto en el tiempo.

TABLA 16. FLUJO DE CAJA

Concepto	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Saldo inicial de Caja		\$ -	\$ 1.726.130	\$ 5.343.042	\$ 9.208.185	\$ 13.329.239
Financiación para publicida	\$ 2.650.000					
Aportes para la unidad	\$ 5.358.250					
ventas	\$ -	\$ 30.000.000	\$ 30.936.000	\$ 31.901.203	\$ 32.896.521	\$ 33.922.892
total Disponible	\$ 8.008.250	\$ 30.000.000	\$ 32.662.130	\$ 37.244.245	\$ 42.104.705	\$ 47.252.131
Egresos						
gastos diferidos		\$ 623.670	\$ 644.968	\$ 666.994	\$ 689.772	\$ 713.328
inversiones diferidas						
publicidad	\$ 2.650.000		\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
pago de la obligacion CP		\$ 2.650.000				
muebles y enceres	\$ 1.454.400					
maquin y equipo	\$ 3.903.850					
total egresos	\$ 8.008.250	\$ 3.273.670	\$ 1.644.968	\$ 1.666.994	\$ 1.689.772	\$ 1.713.328
Subtotal	\$ -	\$ 26.726.330	\$ 31.017.162	\$ 35.577.251	\$ 40.414.933	\$ 45.538.803
AUDITORES	\$ -	\$ 15.300.000	\$ 15.777.360	\$ 16.269.614	\$ 16.777.226	\$ 17.300.675
ESTUDIANTES	\$ -	\$ 3.400.200	\$ 3.400.200	\$ 3.400.200	\$ 3.400.200	\$ 3.400.200
UIS	\$ -	\$ 3.300.000	\$ 3.402.960	\$ 3.509.132	\$ 3.618.617	\$ 3.731.518
escuela	\$ -	\$ 3.000.000	\$ 3.093.600	\$ 3.190.120	\$ 3.289.652	\$ 3.392.289
flujo caja neto	\$ -	\$ 1.726.130	\$ 5.343.042	\$ 9.208.185	\$ 13.329.239	\$ 17.714.121

Fuente: autores

FIGURA 7. FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO



Fuente: Autores

Para el cálculo del valor presente neto: **VPN: \$ 15.916.417**. Se utilizó una tasa del 35%, considerando que es la medida exacta del costo de oportunidad de elaborar el proyecto en este momento, con el estado actual del mercado y la competencia.

El cálculo de la **Tasa Interna de Retorno (TIR) del ejercicio fue del 67%**, es una tasa efectiva es decir, depende de los flujos de efectivo expuestos en el flujo de caja, en otros términos el inversionista recibirá este porcentaje de ganancia por cada peso invertido en 5 años de operación.

6.5 BALANCE GENERAL

El balance general es un estado financiero que refleja el estado de una empresa en una fecha. Es un resumen de todo lo que tiene la empresa, en cuanto a sus activos, pasivos y su patrimonio.

TABLA 17. BALANCE GENERAL

concepto	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
caja y bancos	\$ -	\$ 1.726.130	\$ 5.343.042	\$ 9.208.185	\$ 13.329.239	\$ 17.714.121
total activos corriente		\$ 1.726.130	\$ 5.343.042	\$ 9.208.185	\$ 13.329.239	\$ 17.714.121
Activos Fijos	\$ -					
Muebles y enseres	\$ 1.454.400	\$ 1.454.400	\$ 1.454.400	\$ 1.454.400	\$ 1.454.400	\$ 1.454.400
Computadores y otros equipos de oficina	\$ 3.903.850	\$ 3.903.850	\$ 3.903.850	\$ 3.903.850	\$ 3.903.850	\$ 3.903.850
Depreciación acumulada		\$ 1.071.650	\$ 2.143.300	\$ 3.214.950	\$ 4.286.600	\$ 5.358.250
Total activos fijos	\$ 5.358.250	\$ 4.286.600	\$ 3.214.950	\$ 2.143.300	\$ 1.071.650	\$ -
Activos diferidos			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
inversiones diferidas	\$ 2.650.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Activos Diferidos	\$ 2.650.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Activos	\$ 8.008.250	\$ 6.012.730	\$ 8.557.992	\$ 11.351.485	\$ 14.400.889	\$ 17.714.121
Obligaciones financieras CP	\$ 2.650.000					
Impuestos por pagar (renta)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Pasivo Corriente	\$ 2.650.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital	\$ 5.358.250	\$ 5.358.250	\$ 5.358.250	\$ 5.358.250	\$ 5.358.250	\$ 5.358.250
excedentes del periodo		\$ 654.480	\$ 2.545.262	\$ 2.793.493	\$ 3.049.404	\$ 3.313.232
excedentes acumulados			\$ 654.480	\$ 3.199.742	\$ 5.993.235	\$ 9.042.639
Total Patrimonio	\$ 5.358.250	\$ 6.012.730	\$ 8.557.992	\$ 11.351.485	\$ 14.400.889	\$ 17.714.121
Total pasivo + patrimonio	\$ 8.008.250	\$ 6.012.730	\$ 8.557.992	\$ 11.351.485	\$ 14.400.889	\$ 17.714.121

Fuente: Autores

6.6 CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

El siguiente es el cálculo del punto de equilibrio para el primer año de la unidad:

TABLA 18. PUNTO DE EQUILIBRIO

Costos Fijos	6050200
Precio	1500000
unidades producidas	20
ventas totales	30000000
Costos variables	15300000

Fuente: Autores

- Los costos fijos incluyen el salario del estudiante y los gastos de publicidad.
- Los costos variables incluyen el sueldo del profesional auditor de marketing puesto que dependería del volumen de ventas de la unidad.
- Utilizando las siguientes formulas de punto de equilibrio:

$$\text{punto de equilibrio en unidades} = \frac{\text{costos fijos} * \text{unidades producidas}}{\text{ventas totales} - \text{costos variables}}$$

$$\text{punto de equilibrio en pesos} = \frac{\text{costos fijos totales}}{1 - \frac{\text{costos variables}}{\text{ventas totales}}}$$

Punto de equilibrio unidades	8,231564626
Punto de equilibrio en pesos	\$ 12.347.346,94

Por lo tanto, el resultado indica el número de auditorías a vender para que la empresa esté en un punto en donde no existan perdidas ni ganancias; se deberán vender 8,231564626 auditorías, en otros términos, el punto de equilibrio es de nueve (9) auditorías para el primer año de operación.

El punto de equilibrio en pesos corresponde al valor de la auditoría para que no existan pérdidas ni ganancias, el cual debe ser \$ 12.347.346,94 pesos; en otros términos \$1.028.945,58 pesos mensuales durante el primer año de operación.

En teoría, el análisis que resulta del punto de equilibrio, ayuda al empresario en la toma de decisiones a manera que pueda vigilar y controlar que los gastos para que no se excedan y las ventas no bajen de acuerdo a los parámetros establecidos y por lo tanto mantener estable la rentabilidad en la empresa.

	<p>-Fuerte resistencia dentro de las empresas para aceptar una filosofía orientada al marketing. (Las funciones de marketing deben estar coordinadas y el marketing debe ser aceptado por otros departamentos)⁴⁰</p> <p>-Demasiada dependencia de la percepción (vender lo mismo y de la misma manera)</p> <p>-Falta de visión y riesgo (Escepticismo)</p> <p>-Los empresarios piensan que se precisan presupuestos elevados para realizar la auditoría.</p>	<p>investigación y desarrollo. La revolución digital promete niveles de producción más precisos, comunicación mejor dirigida y precios más adecuados.⁴¹</p> <p>-Mejor preparación y formación de los profesionales (supuesto de que las universidades están mejor enfocadas y acreditadas en los programas académicos)</p> <p>-Mercados emergentes (dinámica de apertura del mercado en la región).</p> <p>-Mayor crecimiento de la economía de servicios en comparación con la economía industrial en la región. (Servicios, transporte y comunicaciones 29.5% vs Industria 23.4% del PIB en Santander).⁴²</p>
<p>D</p> <p>-No Aceptación de la dirección de la universidad en cuanto a la creación de la unidad de auditoría de</p>	<p>DA</p> <p>-La unidad de Auditoría de marketing debe tener una estructura organizativa que cumpla con los requisitos</p>	<p>DO</p> <p>-Implementar una campaña de concientización sobre los cambios del mercado en cuanto la globalización.</p>

⁴⁰ Ídem, Pág. 20

⁴¹ Ídem, Pág. 13

⁴² 500 empresas generadoras de desarrollo en Santander 2012. [en línea]. Disponible en <<http://www.vanguardia.com/empresasgeneradoras/2011/index.html>>

<p>marketing.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Posibilidad de que el presupuesto financiero de la universidad este limitado en cuanto querer invertir en nuevos departamentos, centros empresariales y grupos de investigación. -Los resultados de la auditoría de marketing no se ven a corto plazo -Demora de la Universidad para el desembolso de los recursos para la consecución de la unidad. -En el corto plazo, la auditoría de marketing está dirigido solo a las empresas de servicios grandes y medianas de Bucaramanga. 	<p>exigidos por la Universidad, además de ofrecer calidad y confiabilidad a los empresarios que contraten sus servicios.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Comunicar la propuesta de valor que ofrece la auditoría de marketing, mediante el diseño de un portafolio de servicios que se ajuste a las necesidades del mercado objetivo y a los resultados obtenidos por medio de la investigación de mercados. -Realizar los ajustes necesarios para que la unidad de auditoría genere recursos, para la universidad y para su sostenimiento. -En el caso de ser rechazada la unidad, identificar las falencias por las cuales no fue aceptada. Desarrollar una nueva estrategia para hacer más tangible y visible la viabilidad y su propuesta de valor. 	<p>Esto debe desarrollarse en alianza con entidades gubernamentales y los gremios, con el fin apoyar el desarrollo de nuevos modelos de gestión en las organizaciones por lo tanto de la región.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Aprovechar las ventajas que ofrece el E-marketing para promover el servicio dando a conocer las características, ventajas y beneficios de contratar con la unidad. -Capacitación continúa del personal que integre la unidad de auditoría de marketing. -Establecer estrategias de promoción utilizando los medios que ofrece la Universidad, y otros a nivel local: radio, periódico y TV
<p>F</p> <ul style="list-style-type: none"> -Aprovechamiento de un monopolio a corto, mediano o largo plazo. 	<p>FA</p> <ul style="list-style-type: none"> -Prestar el servicio con calidad UIS, demostrando que la 	<p>FO</p> <ul style="list-style-type: none"> 1- Conformarse como unidad de negocios solida en la prestación del

<p>-Aceptación de la dirección de la universidad en cuanto a la creación de la unidad de marketing.</p> <p>-Imagen de la Universidad Industrial de Santander en cuanto a la investigación y extensión como actor en el desarrollo económico de la región.</p> <p>-Pioneros en la prestación del servicio es decir quedarse como primera empresa en la mente del consumidor.</p> <p>-Poder de fidelización del cliente mediante estrategias por ejemplo, un CRM (conocer al cliente para dar un mejor servicio).</p> <p>-El marketing como disciplina empresarial muy flexible aprovechando la dinámica del entorno.</p>	<p>auditoría es confiable y la desarrolla personal idóneo y altamente capacitado.</p> <p>-Incluir en el portafolio de servicio el uso de otras herramientas complementarias del marketing para ofrecer soluciones específicas en casos particulares.</p> <p>-la unidad debe ofrecer un elevado nivel de competitividad para dirigirse a otras economías diferenciándose en la calidad, precio, confiabilidad, los procesos técnicos y particularmente debe ser un ente precursor en el intercambio de información.</p> <p>-Reunirse con el cliente, escuchar sus problemas y que acepte con buena actitud las propuestas; aceptar las sugerencias del cliente a medida que el servicio mejora continuamente.</p>	<p>servicio de auditoría de marketing, haciendo uso de los recursos que ofrece la UIS en procura de atender y satisfacer las necesidades del mercado objetivo.</p> <p>-Aprovechar el reconocimiento e imagen de la UIS en la región para ampliar el mercado y llegar a los otros sectores de la economía.</p> <p>- Buscar de nuevos clientes coordinando esfuerzos para dar a conocer la unidad tomando como punto de referencia los resultados positivos y casos de éxito obtenidos en anteriores auditorías.</p>
---	--	--

Fuente: autores.

7.2 PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO

El marketing estratégico formula las pautas para que una empresa pueda sobrevivir en el mercado y poder posicionar el producto o servicio que ofrece en un lugar privilegiado frente a la competencia.

El Plan de Marketing de la unidad debe reunir los requisitos para ser eficaz, su elaboración debe ser detallada y completa, debe ser práctico, asequible, y periódico.

7.3 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

La auditoría de marketing es una herramienta que permite analizar el entorno de la empresa en cuanto a sus objetivos, estrategias y actividades del marketing, con la intención de determinar las áreas que plantean problemas y oportunidades y recomendar un plan de acción que mejore los resultados de la compañía.

La auditoría de marketing debe ser:

- **Comprensiva:** La auditoría de marketing cubre todas las principales actividades del negocio.
- **Sistemática:** La auditoría de marketing supone una secuencia ordenada de etapas, análisis del entorno, del marketing de la organización y los sistemas. El plan de acción que se formule debe incluir medidas a corto y largo plazo para mejorar la efectividad de marketing.
- **Independiente:** De forma general, las mejores auditorías deben garantizar un análisis objetivo. La mejor forma de lograrlo es encargando la realización de la auditoría a profesionales especializados externos a la empresa.
- **Periódica:** Las operaciones de marketing deben ser revisadas continuamente ninguna estrategia es exitosa a lo largo del tiempo debido a la dinámica actual del entorno.

Algunos beneficios de aplicar la auditoría de marketing:

- Obtener una visión clara de las diferentes áreas de mejora, tanto operativas como estratégicas de la organización.
- Identificar la realidad de su empresa con base a los hallazgos y recomendaciones, a partir de esto la organización podrá aprovechar al máximo los planes de acción que desee ejecutar.
- Ofrecer apoyo frente a la ventaja competitiva de acuerdo con la transformación progresiva de la economía de la región de industrial hacia los servicios.
- Dar a conocer el concepto de *orientación hacia el enfoque marketing*, para que las compañías puedan desarrollar sus servicios de acuerdo a lo que los consumidores quieren.

7.4 OBJETIVOS DE MARKETING DE LA UNIDAD

- Dar a conocer el servicio que ofrece la unidad de auditoría de marketing.
- Captar clientes potenciales o que hayan mostrado algún interés en el servicio que ofrece la unidad.

7.5 ESTRATEGIAS DE MARKETING

Se hace referencia a como la unidad cumplirá los objetivos de marketing, un enfoque dinámico debe basarse en estrategias simples.

- Producto o servicio.
- Posicionamiento.

- precios y cantidades.
- Canales de distribución.
- Formas de publicidad.
- Formas de promoción.
- Formas de comunicación.
- Formas de aproximarse al mercado

7.5.1 Servicio

Diseñar un portafolio de servicios pertinente con las necesidades y requerimientos que se identificaron al desarrollar la investigación de mercados, además de eso debe ajustarse a las características propias del mercado que se quiere penetrar.

Para la prestación del servicio de auditoría de marketing se contempla el acompañamiento permanente a los clientes, con el fin de garantizar la consistencia de los planes de acción, esto es de vital importancia puesto que significa mantener una comunicación más eficaz de manera que se fortalecerían las relaciones a largo plazo.

Con respecto al mercado meta, La cuota se puede ampliar mediante la búsqueda de nuevos clientes a nivel local coordinando esfuerzos para dar a conocer el servicio, tomando como punto de referencia los resultados positivos y casos de éxito tomando como modelos los países pioneros en el desarrollo de la auditoría de marketing . (España, Francia, Estados Unidos)⁴³

El servicio ofrecido busca responder a la necesidad de las empresas de adaptarse a los cambios del entorno y por lo tanto del mercado La propuesta de valor de la unidad es la de apoyar la gestión de marketing dentro de las organizaciones, adicionalmente puede fortalecer el posicionamiento de la empresa frente a sus competidores.

⁴³ Caso de éxito Auditoría de marketing. Anexo 15.

Para posicionar la unidad se deben revisar los puntos fuertes y débiles del servicio para impulsar la diferenciación. En todo caso, siempre hay que buscar aspectos que los posibles clientes puedan percibir. Por ejemplo, la escuela aún no es fuerte en el área de marketing, por lo tanto puede aprovechar la fortaleza investigación de operaciones como factor diferenciador en cuanto a la definición de servicio (teoría de colas) en algunos casos particulares.

7.5.2 Distribución (Plaza)

El canal directo de distribución del servicio está a cargo de la oficina de extensión de la Escuela, la fuerza de ventas dependerá del aumento en las metas establecidas para el personal encargado de esta función.

Disponer del uso de la herramienta CRM y sus componentes orientados a la fidelización, de esta forma se optimizan la relaciones con las empresas clientes; para gestionar y organizar el proceso de pre-venta haciéndolo mas organizado y por lo tanto más productivo.

7.5.3 Precio

A manera de información; se puede hacer una aproximación para determinar el precio del servicio el cual se deriva de la información obtenida en la investigación de mercados, la cual sugiere un valor entre 1.500.000 y 2.000.000 de pesos.

Establecer un precio para la Auditoría es más complejo de lo que parece, para dar una aproximación se debe tener en cuenta:

- Necesidades de la empresa a estudiar.
- Problemática expuesta y nivel de soluciones.
- Experiencias similares.
- Servicio que ofrece.
- Horas previstas de inversión.

Por las características de este servicio, se podría considerar una política de crédito de pago a dos cuotas, un anticipo para realizar el diagnóstico y el saldo se debe cancelar al finalizar cuando se entrega el resumen ejecutivo; se debe garantizar el acompañamiento periódico durante la ejecución del plan de acción.

7.5.4 Promoción

Se puede establecer un programa de cooperación en conjunto con los diferentes gremios sectoriales y gubernamentales, en procura de crear conciencia sobre la importancia de mejorar o reforzar la gestión de marketing en concordancia con la dinámica del entorno económico, dicho programa debe ajustarse a los parámetros y políticas de la oficina de extensión⁴⁴ en cuanto a educación no formal.

Es favorable utilizar el nombre o la “marca” que genera la UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER como respaldo ante las empresas a las que se les ofrece el servicio de auditoría de marketing además de los recursos físicos y los medios con que cuenta: participación en los espacios que promueva la Universidad o la Escuela, para mostrar o dar a conocer el servicio.

Para la formalización de las actividades de extensión, en cuanto a la legalización de contratos y convenios; en otros términos la forma en que se contrata con la universidad, es necesario referenciar el ACUERDO No. 103 DE 2010 donde se establecen los requisitos y procedimientos administrativos para la gestión de proyectos de extensión y educación continuada en la Universidad Industrial de Santander, art. 23 al 26. **(Ver ANEXO 8)**

En términos más generalizados, la promoción de la auditoría de marketing dependerá de las estrategias, la fuerza de ventas y del presupuesto que tenga destinado y que crea conveniente la oficina de extensión de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales puesto que este servicio se integrara a su portafolio original.

⁴⁴ Acuerdo 006 del 2005, UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

CONCLUSIONES

- La importancia del marketing ha venido creciendo en los últimos años, la auditoría de marketing será una herramienta fundamental para las empresas por el valor que aporta, sin embargo la mayor amenaza que se presenta para este proyecto es el poco conocimiento que se tiene sobre el tema.
- La auditoría de marketing es una herramienta innovadora, durante el desarrollo del plan de negocios no se encontraron registros locales de otras empresas consultoras que realicen o tengan entre sus portafolios este tipo de servicio, solamente de competidores sustitutivos pero utilizan herramientas que no manejan el mismo tipo de información que la auditoría de marketing.
- Para que se cumpla la proyección de las utilidades estimadas anualmente, se deben realizar mínimo 20 auditorías. En 5 años se proyecta ejecutar 100 auditorías. Por el momento se trabajara con una base de 251 empresas, pero existe la expectativa que durante el tiempo de operación de la unidad se incremente el mercado objetivo y por lo tanto la producción del servicio de la unidad.
- Si el proyecto es aprobado para integrar el portafolio de servicios de la oficina de extensión, contaría con el recurso humano (fuerza de ventas y administrativo), materiales e infraestructura proporcionada por la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Al contar con este capital de trabajo para el inicio de su actividad, la unidad no se financiará con

recursos propios, no tendría que incurrir en los gastos de funcionamiento, otros costos y se evitaría el endeudamiento. Lo cual según el estudio financiero haría el servicio más rentable.

- Desde el punto de vista empresarial, la complejidad del trabajo a realizar radica en hacer tomar conciencia a las empresas y a los diferentes actores, que el desarrollo económico de Colombia debe ajustarse a la transformación progresiva de una economía de tipo industrial en economía de tipo servicio (situación que conocen todos los países en desarrollo y crecimiento económico). Lo interesante sería convertir a la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales en un “puente” que facilite la integración de las compañías con la dinámica del mercado.

RECOMENDACIONES

- A medida que la unidad adquiere experiencia en el mercado, se podría evaluar la posibilidad de ampliar el portafolio de servicios, es decir no solo ofrecer auditorías de marketing e incursionar en el desarrollo de planes de marketing y otro tipo de soluciones correspondientes a esta área empresarial.
- A largo plazo, se puede desarrollar la alternativa de extender el servicio al sector industrial y ampliar la cobertura a las empresas de Santander.
- La estructura organizativa de la unidad, queda totalmente a disposición de la escuela, la forma que presentan los autores es opcional.
- Para que la unidad de marketing tenga mayor reconocimiento a nivel local se recomienda el apoyo de la escuela y de la universidad en fomentar los espacios de encuentros empresariales para dar a conocer las diferentes herramientas que se desarrollan a través de la academia.
- Se recomienda a la escuela apoyar las iniciativas que tengan que ver con propuestas de consultoría ya que es un espacio donde los estudiantes adquieren cierta experiencia en el ámbito empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

- CESPEDES, Alberto. Principios de Mercadeo. Bogotá Ed. Ecoe
- COHEN, W. El plan de mercadeo, Procedimientos, Formularios, Estrategia y técnica. Ed. Díaz de Santos, 1998
- DIEZ de Castro, Enrique. Distribución comercial. España: Ed. Mc Graw Hill.
- Estudio de caracterización de la consultoría empresarial, SENA 2006, [Documento www]. URL <http://observatorio.sena.edu.co/mesas/01/CONSULTORIAEMPRESARIAL.pdf>
- GUILTINAN, J. GORDON, W P. THOMAS, J. Gerencia de marketing, Estrategias y programas Ed. Mc Graw Hill, 1998
- KINNEAR THOMAS, JAMES R. TAYLOR. Investigación de mercados: Un enfoque aplicado. McGraw-Hill, 1998.
- KOTLER, Philip. Dirección de mercadeo. 12ed. Prentice Hall, 2011.
- KOTLER, Philip. Dirección de mercadeo, Análisis, Planificación, Gestión y Control. Ed. Prentice Hall, 2000
- KOTLER, Philip. Fundamentos de Mercadotecnia. Ed. Mc Graw Hill
- LAMBIN, J. Marketing Estratégico, Ed. Mc Graw Hill, 1991
- MIRANDA MIRANDA, Juan José. Gestión de proyectos, identificación, formulación, evaluación financiera, económica, social y ambiental. Cuarta edición. Bogotá, MM editores, 2004.
- Muñoz González, Rafael. Marketing siglo XXI, [Documento WWW]. URL <http://www.marketing-xxi.com/Marketing-siglo-xxi.html>
- STANTON, William J. Fundamentos de Marketing. México: Ed. Mc Graw Hill.

ANEXOS

ANEXO 1 EL DIAGNOSTICO DE MARKETING-ANÁLISIS DOFA

DAFO:

Fecha realización:

Objetivo:

Producto:

Situación externa: mercado, competencia, coyuntura, situación económica, social y política ...

Oportunidades	Amenazas

Situación Interna: productos, canales de distribución, clientes, organización comercial, imagen, publicidad, promoción ...

Fortalezas	Debilidades

ANEXO 2 COMPONENTES DE UNA AUDITORÍA DE MARKETING

Parte I. Auditoría del Entorno de Marketing.

MACROENTORNO	
A. Demográfico	<ol style="list-style-type: none">1. ¿Cuáles son los principales desarrollos y tendencias demográficas que pueden afectar la compañía?2. ¿Qué acciones ha llevado a cabo la compañía en respuesta a estos desarrollos y tendencias?
B. Económico	<ol style="list-style-type: none">1. ¿Cuáles son los principales desarrollos en el nivel de renta, precios, ahorro y crédito que pueden afectar la compañía?2. ¿Qué acciones ha considerado la compañía en respuesta a estos desarrollos y tendencia?
C. Ecológico	<ol style="list-style-type: none">1. ¿Cuál es la perspectiva de coste y disponibilidad de los recursos naturales y energéticos necesitados por la compañía?2. ¿Qué inquietudes se ha expresado sobre el papel de la compañía en la contaminación y conservación del medio ambiente? ¿Y qué pasos se han llevado a cabo?
D. Tecnológico	<ol style="list-style-type: none">1. ¿Cuáles son los principales cambios en la tecnología productiva? ¿En la tecnología de proceso? ¿Cuál es la posición de la compañía en dichas tecnologías?2. ¿Cuáles son los principales sustitutos energéticos que podrían reemplazar el producto?
E. Política	<ol style="list-style-type: none">1. ¿Qué leyes se han propuesto que podrían afectar la estrategia y tácticas de marketing?

	<p>2. ¿A qué acciones de nivel federal, de estado y local, habría que prestar especial atención? ¿Qué está ocurriendo en las áreas de control de la contaminación, igualdad de oportunidad de empleo, seguridad del producto, publicidad, control de precios, etc. que afecta a la estrategia de marketing?</p>
F. cultural	<p>1. ¿Cuál es la actitud de la sociedad hacia los negocios y productos desarrollados por la compañía?</p> <p>2. ¿Qué cambios en el consumidor y en los valores y estilos de los negocios guardan relación con la compañía?</p>

ACTORES DEL ENTORNO	
A. Mercados	<p>1. ¿Qué ocurre con el tamaño del mercado, su crecimiento, distribución geográfica y rentabilidad?</p> <p>2. ¿Cuáles son los principales segmento del mercado?</p>
B. Clientes	<p>1. ¿Cómo valoran los clientes actuales y potenciales a la compañía y a su competencia en imagen, calidad del producto, servicio, fuerza de ventas y precios?</p> <p>2. ¿Cómo toman sus decisiones los diferentes segmentos del mercado?</p>
C. Competencia	<p>1. ¿Quiénes son los principales competidores? ¿Cuáles son sus objetivos y estrategias, fortalezas y debilidades, sus tamaños y cuota de mercado?</p> <p>2. ¿Qué tendencias afectaran al futuro de la competencia y</p>

	sustituto de producto?
D. Distribución y Distribuidores	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuáles son los principales canales de distribución para llevar los productos a los clientes? 2. ¿Cuáles son los niveles de eficiencia y crecimiento potencial en los diferentes canales?
E. Proveedores	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál es la perspectiva de disponibilidad de los recursos claves utilizados en producción? 2. ¿Cuál es la tendencia en los modelos de venta de los proveedores?
F. otras Empresas de Servicios	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál es el coste y perspectiva de disponibilidad de los servicios de transporte? 2. ¿Cuál es el coste y perspectiva de disponibilidad de los servicios financieros? 3. ¿Cuál es y perspectiva de disponibilidad de los servicios de almacenamiento? 4. ¿Cuál es el nivel de efectividad de las agencias de publicidad y de las empresas de investigación?
G. Grupos de interés	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué grupos de interés representan oportunidades o problemas concretos para la compañía? 2. ¿Qué pasos ha llevado a cabo la compañía para tratar de una manera efectiva con cada grupo de interés?

Parte II. Auditoría de la Estrategia de Marketing.

<p>A. Misión del Negocio</p>	<p>1. ¿Se ha definido con claridad la misión del negocio, con orientación al mercado? ¿Es realizable?</p>
<p>B. Objetivos y Metas del Marketing</p>	<p>1. ¿Se han definido los objetivos corporativos y de marketing de una forma clara que guie la planificación y facilite la medición de resultados?</p> <p>2. ¿Resultan apropiados los objetivos de marketing de cada posición competitiva, recursos y oportunidades?</p>
<p>C. Estrategia</p>	<p>1. ¿Es capaz la Dirección de articular una clara estrategia de marketing para alcanzar los objetivos propuestos? ¿Es conveniente la estrategia? ¿Resulta apropiada la situación del ciclo de vida del producto, a las estrategias de la competencia y al estado de la economía?</p> <p>2. ¿Utiliza la compañía las mejores bases para segmentar el mercado? ¿Dispone de criterios sanos para valorar los segmentos y escoger los mejores? ¿Han desarrollado perfiles precisos de cada segmento?</p> <p>3. ¿Ha desarrollado la empresa la estrategia de posicionamiento y de marketing mix adecuado para cada segmento? ¿Están distribuidos óptimamente los distintos recursos de marketing entre los principales componentes del marketing mix, es decir, calidad del producto, servicio, fuerza de ventas, publicidad, promoción y distribución?</p> <p>4. ¿Hay suficientes o demasiados recursos para el</p>

	cumplimiento de los objetivos de marketing?
--	---

Parte III. Auditoría de Organización de Marketing.

<p>A. Estructura Formal</p>	<p>1. ¿Tiene el responsable de marketing autoridad y responsabilidad adecuadas en relación con las actividades de la empresa que afectan la satisfacción del cliente?</p> <p>2. ¿Están las actividades de marketing estructuradas óptimamente por funciones, producto, usuario final y territorios?</p>
<p>B. Eficiencia Funcional</p>	<p>1. ¿Existe buena comunicación y relación entre marketing y ventas?</p> <p>2. ¿Está el sistema de gestión de producto trabajando de una manera efectiva? ¿Son capaces los directores de producto de planificar beneficios o solo volúmenes de ventas?</p> <p>3. ¿Existen grupos en el departamento de marketing que necesiten mas formación, motivación, supervisión o evaluación?</p>
<p>C. Eficiencia entre</p>	<p>1. ¿Existen problemas entre el departamento de marketing y los de fabricación, I + D, compras, finanzas,</p>

departamentos	contabilidad, y jurídico que requieran atención?
---------------	--

Parte IV. Auditoría de Sistemas de Marketing

<p>A. Sistemas de Información de Marketing</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Produce el sistema de inteligencia de marketing información precisa, suficiente y a tiempo sobre los desarrollos del mercado en relación con los clientes actuales y potenciales, distribuidores, competencia, suministradores y otros grupos de interés? 2. ¿Quiénes tienen que decidir? ¿Solicitan suficiente investigación de mercado y utilizan información? 3. ¿Emplea la compañía los mejores métodos de estimación del mercado potencial y las ventas de la empresa?
<p>B. Sistemas de Planificación de Marketing.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Está bien concebido y es efectivo el sistema de planificación? 2. ¿Está bien estimada la medición del mercado potencial y la previsión de ventas? 3. ¿Están bien estimadas las cuotas de participación?
<p>C. Sistemas de Control del Marketing</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Esta compañía está bien organizada para reunir, generar y tamizar ideas de nuevos productos? 2. ¿Desarrolla la compañía investigación de concepto y análisis de negocio antes de invertir en nuevas ideas? 3. ¿Lleva a cabo la compañía test de producto y mercado adecuado antes de lanzar nuevos productos?

Parte V. Auditoría de Productividad de Marketing.

A. Análisis de Rentabilidad	1. ¿Cuál es la rentabilidad de los diferentes productos, mercados, territorios y canales de distribución de la empresa? 2. ¿Debería la empresa entrar en nuevos segmentos, expandirlos o dejarlos, y cuales serian las consecuencias a corto y largo plazo?
B. Análisis de Coste/Efectividad	1. ¿Parece excesivamente costosa alguna actividad del marketing? ¿Se puede llevar a cabo programas de reducción de coste?

Parte VI. Auditoría de Funciones de Marketing.

A. Productos	1. ¿Cuáles son los objetivos de la línea de producto? ¿Son objetos sanos? ¿Está consiguiendo la línea sus objetivos? 2. ¿Debería la línea de productos contraerse o expandirse? 3. ¿Qué productos habría que dejar? ¿Qué productos habría que añadir? 4. ¿Cuál es el conocimiento y actitud de los clientes hacia la empresa y competencia en relación con la calidad de los productos, características, marcas etc.?
B. Precio	1. ¿Cuáles son los objetivos, políticas, estrategias y procedimientos de establecimiento de precio? ¿En qué medida se fijan los precios en atención al criterio coste,

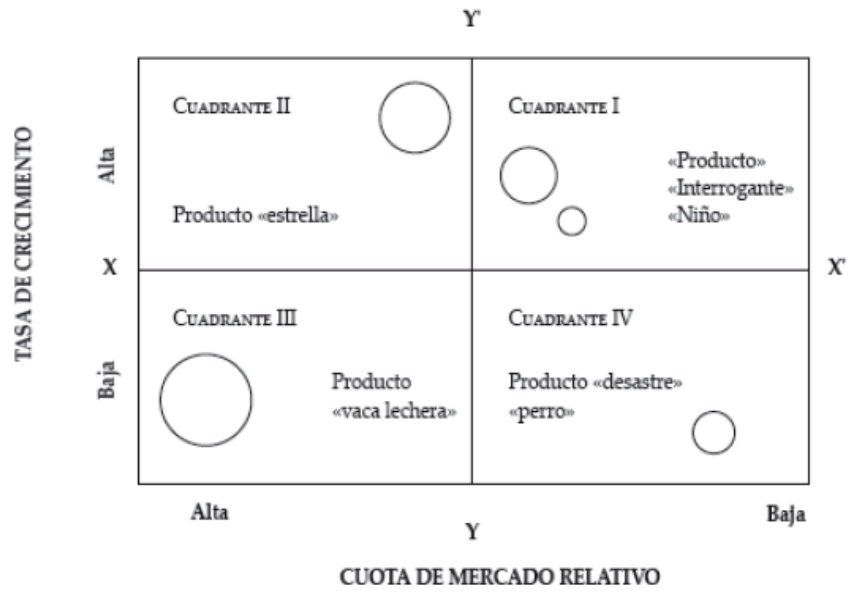
	<p>demanda y competencia?</p> <p>2. ¿Sienten los clientes que los productos de la compañía están en línea con los valores que ofrecen?</p> <p>3. ¿Cuál es el nivel de conocimiento de la dirección sobre la elasticidad de la demanda en relación al precio, efectos de curva de experiencia y precios y políticas de precios de la competencia?</p> <p>4. ¿En qué medida son compatibles las políticas de precios con las necesidades de los distribuidores, proveedores y legislación gubernamental?</p>
C. Distribución	<p>1. ¿Cuáles son los objetivos y estrategias de distribución?</p> <p>2. ¿Existe una presencia y nivel de servicio adecuados en el mercado?</p> <p>3. ¿Cuál es el nivel de efectividad de los siguientes miembros del canal: Distribuidores, comerciantes, representantes, agentes, etc.?</p> <p>4. ¿Debería considerar la compañía un cambio en sus canales de distribución?</p>
D. Promoción, Publicidad y ventas	<p>1. ¿Cuáles son los objetivos de publicidad de la organización? ¿Son sanos?</p> <p>2. ¿Se invierte la cifra correcta en publicidad? ¿Cómo se determina el presupuesto?</p> <p>3. ¿Resultan efectivos los temas de publicidad? ¿Qué piensan los clientes y grupos de interés sobre nuestra publicidad?</p> <p>4. ¿Se escogen bien los medios?</p>

	<p>5. ¿Es adecuado el personal interno de comunicación?</p> <p>6. ¿Es adecuado el presupuesto de promoción de ventas? ¿Se emplean de una forma eficiente y suficiente las herramientas de promoción de ventas tales como muestras gratis y cupones?</p> <p>7. ¿Resulta adecuado el presupuesto de publicidad blanca? ¿Es competente y creativo el personal de relaciones públicas?</p>
<p>E. Fuerza de Ventas</p>	<p>1. ¿Cuáles son los objetivos de la fuerza de ventas de la organización?</p> <p>2. ¿Resulta suficiente grande la fuerza de ventas para cumplir sus objetivos?</p> <p>3. ¿Está organizada la fuerza de ventas de acuerdo con el principio de especialización (Territorio, Mercado, Producto)? ¿Hay suficientes (o demasiados) directores de ventas para guiar representantes?</p> <p>4. ¿Resulta adecuado el nivel de estructura y de incentivos para compensar la fuerza de ventas?</p> <p>5. ¿Muestra el equipo de ventas moral, capacidad y esfuerzos elevados?</p> <p>6. ¿Se han fijado los procedimientos adecuados para establecer cuotas y valorar resultados?</p> <p>7. ¿Cuál es el nivel de ventas en relación con la competencia?</p>

Fuente: Adaptación de la Tabla 26-7: “Componentes de una Auditoría de Marketing”, Dirección de Marketing: análisis, planificación, gestión y control, de P. Kotler.

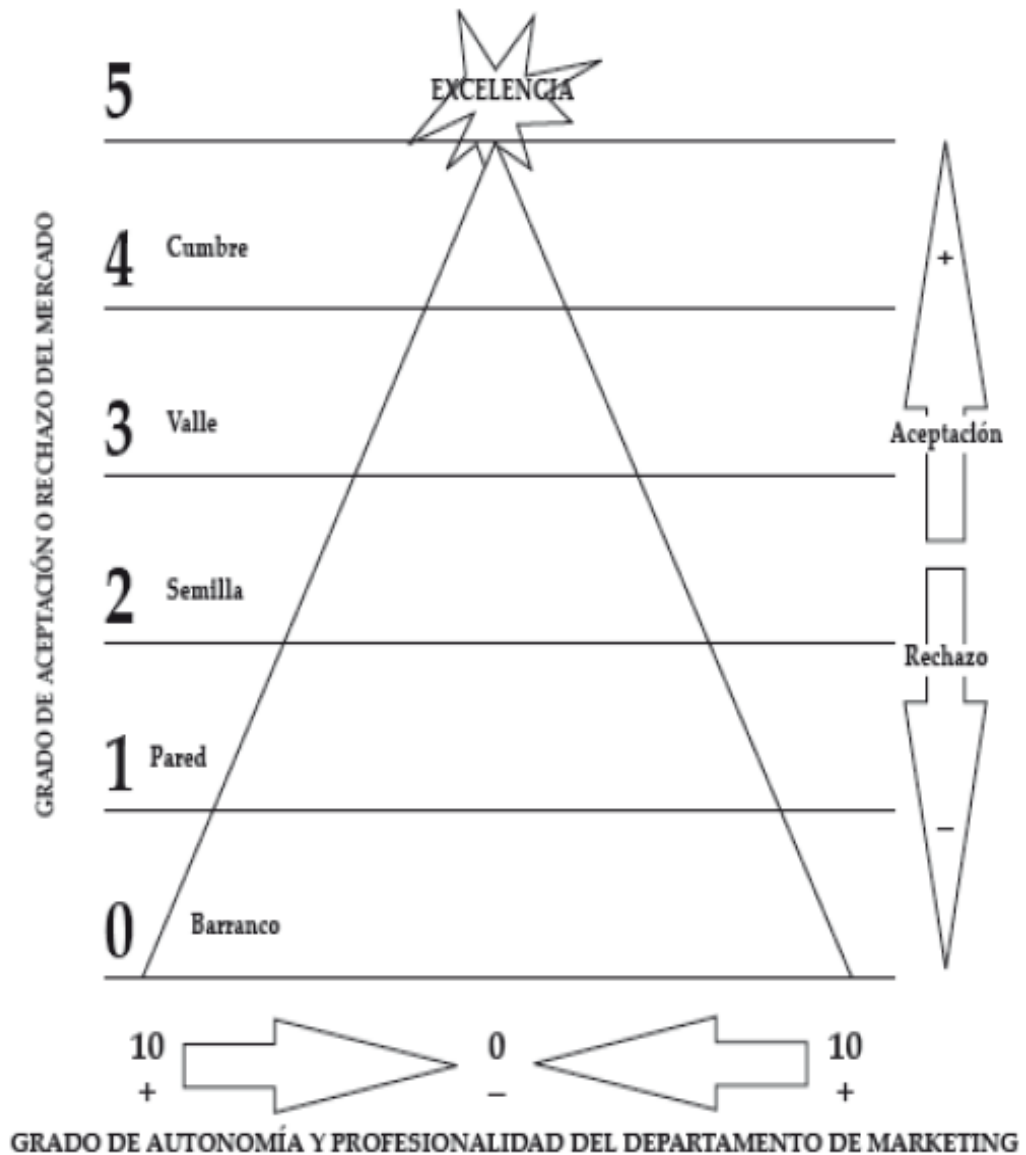
ANEXO 3 BCG

GRÁFICO 3. MATRIZ DE CRECIMIENTO-PARTICIPACIÓN (BCG)



ANEXO 4 MATRIZ RMG

GRÁFICO 4. LA MATRIZ RMG



Estudio y análisis de zonas

Dependiendo de la puntuación obtenida por la empresa a partir de los 10 aspectos analizados y teniendo en cuenta que cada variable tiene una puntuación subjetiva máxima de 0,5, ésta se encontrará en alguna de las situaciones descritas a continuación:

Posición	Objetivo	Actuación
Barranco	Salir	Revisión absoluta
Pared	Escalar	Reestructurar
Semilla	Labrar	Adecuar necesidades
Valle	Esmerarse	Continuar mejorando
Cumbre	Mantenerse	Saber estar

ANEXO 5 ENCUESTAS EN BLANCO

INTRODUCCION

Siguiendo los lineamientos que ofrece la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la Universidad Industrial de Santander, en cuanto a sus procesos de extensión y cuya misión es la de contribuir en el desarrollo empresarial de la región y su crecimiento progresivo en el área de mercadeo, se plantea la posibilidad orientar a las empresas de servicios en adoptar la auditoría de marketing como una herramienta esencial cuyo efecto será el de ofrecer mayor ventaja competitiva de acuerdo con la transformación progresiva de la economía de tipo industrial a una economía tipo servicios.

La auditoría de marketing es un instrumento idóneo para medir el grado de adaptación de la empresa a su entorno y su capacidad para dar respuestas satisfactorias al mercado. En una época de grandes cambios como ésta, la Auditoría de Marketing permite la adecuación a la realidad del mercado y a mejorar el posicionamiento con respecto a la competencia, además de dotar de credibilidad y transparencia a la Gestión Comercial y de Marketing.

Como método preventivo permitirá a las empresas “ir cinco minutos por delante” de su competencia: establecerán con antelación las barreras de entrada precisas para ganar competitividad y rentabilidad.

OBJETIVO

Identificar el nivel de aceptación que podrían tener las empresas medianas y grandes de servicios del municipio de Bucaramanga, en cuanto a la unidad de auditorías de marketing.

A continuación se formulan unas preguntas, que al ser respondidas con toda franqueza facilitaran la información que será utilizada en el diseño del portafolio de servicios a ofrecer de acuerdo con las necesidades de la empresa.

1. ¿Le gustaría contratar o está dispuesto a contratar algún tipo de consultoría para su empresa?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

Nota: si la respuesta es afirmativa; favor dirigirse a la pregunta 4.

2. ¿Cuál es la razón de mayor peso para no contratar algún tipo de asesoría en su empresa?

- ___Este tipo de servicio es muy costoso.
- ___No le han presentado una propuesta acorde con sus necesidades.
- ___Piensa que precisa de presupuestos elevados.
- ___Escepticismo o desconfianza
- ___Definitivamente no le interesa o no ve algún beneficio
- ¿alguna otra? ¿Cuál sería su sugerencia?

3. ¿Que lo haría cambiar de opinión?

4. ¿Cree usted que el área de marketing es importante para su empresa?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

5. Tiene su empresa un plan de marketing?

Si _____

No _____ ¿Por qué? _____

6. La auditoría de marketing es una herramienta que se utiliza para analizar y evaluar de forma sistemática, objetiva e independiente las diferentes áreas de actividad del departamento de marketing y comercial de las empresas. De este modo, se conocen las posibles áreas de mejora así como la situación real y el nivel de competitividad de la empresa.

De acuerdo a lo anterior, cree usted que la auditoría de marketing es una idea:

- a) Innovadora.
 - b) Poco útil.
 - c) Desestimada.
 - d) Sobrestimada.
 - e) No la conozco / No había escuchado hablar de esto.
 - f) Otros(as). ¿Cuál(es)?
-

7. Al adquirir el servicio de Auditoría de marketing de la unidad, su prioridad estaría adecuada y/o de acuerdo a:

- a) Precio
 - b) Calidad del servicio
 - c) Tiempo de duración del servicio y profundización de este.
 - d) Resultados a corto, mediano y largo plazo.
 - e) Todas las anteriores.
 - f) ¿alguna otra? ¿Cuál sería su sugerencia?
-

8. ¿Cuál sería su inconveniente al adquirir el servicio?
-

9. ¿Sí al aplicar la Herramienta de auditoría de marketing en su empresa, encontramos la forma de que aproveche al máximo todas sus posibilidades para seguir vendiendo, de hacer frente a una crisis del mercado o incluso

salir de forma rápida y triunfadora de una propia crisis interna, si se averiguan las oportunidades y amenazas, o lo que es aún más importante, le indica las áreas de mejora sobre las que actuar para aumentar la rentabilidad de la empresa? ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?

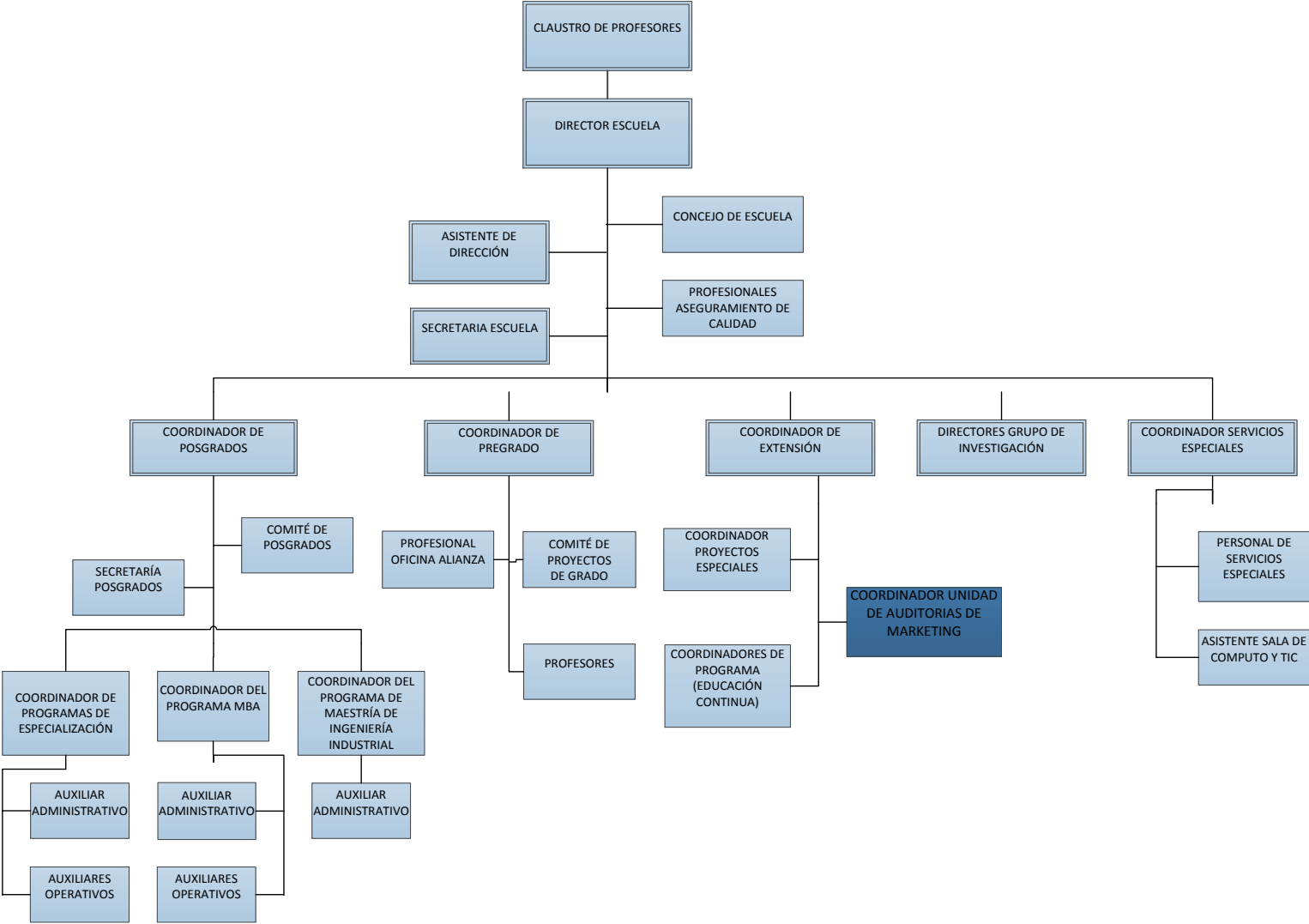
- ___ Entre \$1.000.000 y \$1.500.000
- ___ Entre \$1.500.000 y \$2.000.000
- ___ Entre \$2.000.000 y \$2.500.000
- ___ Mas de \$2.500.000

10. ¿Cuánto tiempo cree que debe durar un estudio exhaustivo teniendo en cuenta el tamaño de su empresa?

- ___ menos de 15 días
- ___ entre 15 días y un mes
- ___ entre uno y dos meses
- ___ mas de 2 meses
- ¿algún otro periodo? ¿Cuál sería su sugerencia?

Agradecemos su valioso aporte y garantizamos la confidencialidad en el manejo de la información la cual solo será utilizada por el equipo investigador de la UIS, esta encuesta es con fines académicos.

ANEXO 6 ORGANIGRAMA



ANEXO 7 ACUERDO 006 DEL 2005 POLITICAS DE EXTENSION

A C U E R D O No. 006 DE 2005

(7 de febrero)

Por medio del cual se adoptan las Políticas y se definen los principios orientadores y los objetivos de la función de Extensión de la Universidad Industrial de Santander

EL CONSEJO SUPERIOR DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER en uso de sus atribuciones legales en particular de la conferida por el literal e) del artículo 21 del Estatuto General, según lo dispuesto en el Acuerdo Superior 046 del 7 de julio de 2003 y

C O N S I D E R A N D O:

- a. Que la Ley 30 de 1992 incluye entre los objetivos de la Educación Superior el ser factor de desarrollo científico, cultural, económico, político y ético a nivel nacional y regional.
- b. Que en el Estatuto General de la Universidad, artículo 6, y en el Proyecto Institucional, se identifican como actividades misionales la docencia, la investigación y la extensión.
- c. Que una política clara en materia de Extensión en la UIS debe permitir su adecuada articulación con la docencia y la investigación, de tal forma que la ponga al frente en el análisis y solución de los ejes problemáticos del desarrollo regional y nacional.
- d. Que es necesario reorientar la función de Extensión en la Universidad hacia la satisfacción de un conjunto de necesidades prioritarias para el país, la región, la localidad, mediante la interacción y la integración con diversos actores sociales, urdiendo un tejido social que de consistencia a un proyecto institucional universitario de largo plazo.
- e. Que la interacción e integración de la Universidad con actores sociales, es aquella que apunta al estudio de las demandas de la región, pero permitiendo un verdadero diálogo de saberes, logrando que las distintas disciplinas nutran sus procesos de formación e investigación aportando a la construcción de capacidades individuales y sociales.
- f. Que el fomento de una cultura de trabajo en equipo, es uno de los principios que propicia una extensión universitaria pertinente con su quehacer académico, congruente con las prioridades del entorno, consecuente con su Proyecto

Institucional, persistente en el reconocimiento de la relación transformadora entre acción social y conocimiento.

g. La función de Extensión en la UIS, como complemento de la Docencia y la Investigación debe ser altamente propositiva y con una visión prospectiva, que nos permita pasar del tradicional esquema de asesoría, capacitación y venta de servicios hacia una propuesta de modelo de desarrollo regional que defina prioridades estratégicas para la Universidad y el país.

h. Que el artículo 60 del Estatuto General de la universidad establece como función del Consejo Superior formular políticas y estrategias de investigación para la institución, las cuales deben crear condiciones para que sus resultados sean puestos al servicio económico y social de la comunidad.

i. Que el Consejo Académico en su sesión del 13 de octubre de 2004 emitió concepto favorable a las políticas de extensión y posteriormente éstas fueron presentadas al Consejo Superior.

A C U E R D A:

ARTÍCULO ÚNICO: Adoptar las Políticas y definir los principios orientadores y los objetivos de la función de Extensión de la Universidad Industrial de Santander que a continuación se presentan:

A C U E R D O No. 006 DE 2005

(7 de febrero)

1. POLÍTICAS DE EXTENSIÓN

a. La Extensión, Función Sustantiva y Proyecto Académico de la Universidad.

En consideración de la misión institucional que reconoce nuestra participación activa en los procesos de cambio del entorno social, conducentes al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad, la Extensión propiciará una adecuada articulación con la Docencia y la Investigación, teniendo como referente fundamental los criterios de calidad y excelencia académica. En este sentido, las distintas unidades académicas y administrativas ofrecerán servicios y el desarrollo de programas y proyectos solo en aquellos campos en los que tengan fortalezas reconocidas. En el desarrollo de estas actividades se podrán establecer alianzas estratégicas entre varias unidades académico administrativas, propiciando la interdisciplinariedad y la cultura de trabajo en equipo. En casos específicos, las

alianzas se establecerán con instituciones externas, que propicien a partir de su experiencia un aprendizaje institucional.

b. La Extensión y la Función Social de la Universidad.

Atendiendo nuestra condición de Universidad Pública y fortaleciendo el sentido de bien público, las unidades académico administrativas desarrollarán programas, proyectos y actividades de extensión tendientes a contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de nuestra población, en particular de los sectores más vulnerables, con sentido solidario, alta responsabilidad ética y política. La responsabilidad social está consagrada en el proyecto institucional y señala, entre otros aspectos, lo siguiente: “En cada una de estas acciones se demostrará la vigencia social de la universidad, es decir, su honda significación para el desarrollo social y cultural de la nación”.

c. La Extensión, una comunicación con la sociedad y sus actores sociales.

La Universidad entiende que a partir del desarrollo de sus actividades de Extensión o Proyección Social se establece un proceso de comunicación y diálogo permanente con la sociedad y sus actores, que permite transformar las prácticas culturales de la institución en materia de Docencia e Investigación. La Extensión comporta un elemento proactivo, en la medida en que posibilita el desarrollo de una política institucional que propicia una integración e interacción con la sociedad sobre la base de formular alternativas a los problemas del desarrollo.

d. La Extensión y la Relación con la Comunidad.

Las unidades académico administrativas de la Universidad desarrollarán programas y proyectos de Extensión que fortalezcan las relaciones con la comunidad, incentivando el desarrollo de prácticas productivas sobre la base del desarrollo sostenible, el desarrollo de capacidades para el mejoramiento de la calidad de vida, el respeto por las formas de apropiación simbólica y real del conocimiento que en ellas se producen e incentivando la creación y comunicación de saberes desde la Universidad, que refuercen el desarrollo comunitario.

e. La Extensión y las Relaciones de la Universidad con el Sector Oficial

La Universidad, por medio de sus unidades académico administrativas, propiciará el desarrollo de relaciones permanentes, estables y confiables en el tiempo con organismos de Estado. Con el propósito de generar ventajas competitivas para el

Alma Máter y un aprendizaje institucional mutuo, se podrá vincular al desarrollo de proyectos personal interno, docentes y estudiantes, y personal externo, incluidos egresados. Debe quedar claro que frente a estos requerimientos en primer término se debe analizar la oferta interna antes de salir a contratar, así como evaluar la conveniencia institucional para decidir en que actividades y proyectos se involucra la Universidad. En todo momento la Universidad tendrá una actitud crítica, reflexiva, propositiva, independiente y autónoma frente a los asuntos de los organismos oficiales.

A C U E R D O No. 006 DE 2005

(7 de febrero)

f. La Extensión y la participación de la Universidad en corporaciones y otros tipos de alianzas con el sector productivo

La Universidad realiza un importante vínculo con el sector productivo y la sociedad en general por medio de su participación en corporaciones u otros tipos de alianzas productivas convirtiéndose esta actividad de extensión en parte fundamental y complementaria de aquellas que se desarrollan en los campos de la docencia, la investigación. Al hacerlo se orienta de acuerdo con sus propósitos misionales, entendiendo que su participación debe verse como parte de un proceso de acción comunicativa con la sociedad.

Esta participación debe propender por alcanzar en lo posible un equilibrio entre los compromisos y responsabilidades adquiridos por la Universidad y la de otros socios que forman parte de estas organizaciones, reconociendo el carácter no hegemónico de nuestra participación en estos entes, pero reafirmando, igualmente, nuestro compromiso con el sentido de bien público.

Lo anterior significa, que la Universidad al propiciar orientaciones que permitan el desarrollo de los objetivos de cada corporación u organizaciones productivas está en la obligación no solo de cumplir las promesas y respetar los contratos establecidos, sino también decidir en un determinado momento, previa una valoración institucional y de acuerdo al principio de autonomía universitaria, sobre la conveniencia en la continuidad de su participación, revirtiendo la decisión cuando las condiciones sean distintas a las inicialmente pactadas La participación de la Universidad en corporaciones y otros tipos de alianzas productivas se desarrolla en diferentes ámbitos o dimensiones:

_ *Participación en el ámbito de la política:* En este sentido el papel de la Universidad procura consolidar su misión y visión institucional en sintonía con los propósitos y objetivos misionales de las organizaciones productivas y corporaciones, definiendo políticas de intervención, articulación e integración con la sociedad.

_ *Participación en el ámbito económico:* El papel de la Universidad, debe atender los criterios de racionalidad económica, procurando el éxito en las negociaciones, observando que los bienes y servicios ofrecidos a la comunidad se orienten por criterios y normas de calidad, asegurando altos niveles de eficiencia.

_ *Participación en el ámbito social:* Se expresa en la procura de mayores niveles de equidad a través del beneficio que generan la prestación de los servicios a diferentes grupos poblacionales, independientemente de su estatus social, condición económica o grupo étnico o racial al cual pertenezcan.

_ *Participación en el ámbito cultural:* se manifiesta en el apoyo a las posibilidades de crecimiento institucional, que dan soporte a las actividades intelectuales y artísticas en la región.

g. La Extensión y el vínculo de la Universidad con el Sector Productivo

Las relaciones que establece la Universidad con el sector productivo se corresponden con un modelo de desarrollo institucional que le ha permitido al Alma Máter, desde sus orígenes, mantener un diálogo fecundo con los distintos sectores económicos y sus representantes. Las relaciones de la Universidad con el sector productivo están orientadas a fortalecer la excelencia académica y a fomentar una cultura de la investigación en el seno de la comunidad universitaria, mediante la generación y adecuación de conocimientos, así como la apropiación, uso y transferencia de tecnología. La relación con el sector productivo no puede concebirse tan solo como una relación de estricta conveniencia económica, sino como una relación en la que éste aporta al modelo universitario el conocimiento científico y los desarrollos tecnológicos alcanzados. La Universidad reconoce en el sector productivo un interlocutor válido que permite articular las actividades de Docencia e Investigación con las de Extensión a fin de lograr una verdadera comunicación universidad sociedad y un mayor impacto positivo en el medio.

h. La Extensión y la Relación de la Universidad con los Egresados

La Universidad ha definido en su Proyecto Institucional el vínculo permanente que establece con sus egresados como un aspecto vital y estratégico de su desarrollo, el cual permite retroalimentar la vigencia de su proyecto y su pertinencia social. En este sentido, la Universidad promoverá alianzas con los egresados y sus asociaciones con el propósito de fortalecer sus actividades de Docencia, Investigación y Extensión; fortalecerá en ellos el sentido de pertenencia y mantendrá el intercambio de conocimientos que permitan su actualización y la del currículo académico y, por medio de ellos, se proyectará en los distintos ámbitos de la sociedad.

i. La Extensión y el Vinculo de los Estudiantes a sus Programas y Proyectos

Las unidades académico administrativas de la Universidad desarrollaran proyectos y programas de extensión que faciliten la apropiación del conocimiento y su aplicación en los distintos ámbitos de la vida social. Por medio de estos programas se incentivará en los estudiantes una actitud de compromiso y responsabilidad social y ética con la sociedad.

j. La Extensión y los Estímulos al Personal

La Universidad al reconocer la Extensión como Proyecto Académico y Sustantivo, a la par de la Docencia y la Investigación, reconocerá y estimulará las actividades que su personal realice de forma tal que asegure a partir de su experiencia y trayectoria la ejecución de los mismos. Los reconocimientos podrán ser Económicos o bien menciones o distinciones previstas por el Alma Máter para sus unidades académico administrativas o personal que se destaquen en la Proyección Social de la institución.

2. DEFINICIÓN Y OBJETO DE LA FUNCIÓN DE EXTENSIÓN

La Extensión es una actividad sustantiva de la universidad por medio de la cual se establece un proceso de comunicación con la sociedad, que permite transformar las prácticas culturales de la institución en materia de Docencia e Investigación.

De esta manera la Extensión comporta un elemento proactivo, en el sentido de responder no solo a las demandas específicas del mercado y de diversas organizaciones sociales sino que posibilita el desarrollo de una política institucional que propicia una integración e interacción con la sociedad sobre la base de un alto ejercicio de responsabilidad ética y social en la definición, jerarquización y formulación de alternativas a los problemas del desarrollo local, regional y nacional.

3. MISIÓN DE LA EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

La Universidad, como lo describe su Proyecto Institucional, “sustenta su trabajo en las cualidades humanas de las personas que la integran, en la capacidad laboral de sus empleados, en la excelencia académica de sus profesores y en el compromiso de la comunidad universitaria con los propósitos institucionales y la construcción de una cultura de vida. Orientan su misión los principios democráticos, la reflexión crítica, el ejercicio libre de la cátedra, el trabajo interdisciplinario y la relación con el mundo externo”. La Extensión, específicamente tiene como misión facilitar y regular la relación existente entre la Universidad y el medio cultural, sustentándose en la calidad académica, el comportamiento ético y alto sentido de responsabilidad social de su personal. Con ello pretende impulsar el bienestar social y la calidad de vida de la población en el ámbito local, regional y nacional.

4. PRINCIPIOS ORIENTADORES DE LA EXTENSIÓN.

La función de Extensión se desarrollará atendiendo los siguientes principios básicos:

a. Comunicación: Esta relación que se establece con la sociedad debe entenderse como una operación permanente de la Universidad que le permite reafirmar su identidad y establecer diferencia con respecto al entorno.

A C U E R D O No. 006 DE 2005

(7 de febrero)

b. Cooperación: La Universidad desarrollará actividades y programas de extensión que refuercen el sentido de cooperación y aprendizaje interinstitucional, lo cual supone la posibilidad de articular esfuerzos mancomunados para el mejoramiento de la calidad de vida de la población colombiana.

c. Solidaridad: Por medio del desarrollo de sus actividades de extensión la Universidad expresa su compromiso con la sociedad y en particular con los sectores más vulnerables, en el reconocimiento del derecho a una vida digna y pleno acceso a los bienes públicos.

d. Equidad: La Universidad promoverá la igualdad de acceso a la educación, la información, el conocimiento y las nuevas tecnologías, brindando oportunidades y generando capacidades individuales y colectivas.

e. Transparencia: Adquirimos el compromiso con una sociedad que por medio del pago de impuestos nos exige una actitud y compromiso permanente en el rendimiento de cuentas, por lo que nuestras actividades de extensión serán de público conocimiento salvo las reservas legales y las que se hayan previsto en los respectivos convenios o contratos.

f. Pertinencia social y académica: La Universidad promoverá y desarrollara actividades y programas de extensión que sean pertinente con su quehacer académico, congruente con las prioridades del entorno, consecuente con su Proyecto Institucional, persistente en el reconocimiento de la relación transformadora existente entre acción social y conocimiento

5. OBJETIVOS DE LA EXTENSIÓN.

Serán objetivos de la Extensión:

- a. Establecer un diálogo permanente, confiable y estable en el tiempo con la comunidad, sus actores sociales, el sector productivo, las instituciones en el ámbito local, regional, nacional por medio de determinadas acciones que se derivan de los procesos de Docencia e Investigación con el fin de intercambiar experiencias y saberes que deriven en un aprendizaje institucional .
- b. Promover la transferencia de conocimiento científico y tecnológico desde la Universidad hacia los sectores productivos y sociales y la generación de conocimiento a partir de las necesidades que surjan al interior de las empresas y organizaciones.
- c. Fomentar una comunicación efectiva con la sociedad, conducente a ampliar el proceso de interacción e integración con sus actores sociales, atendiendo las demandas de la región y la nación con el propósito de que las distintas disciplinas nutran sus procesos de formación e investigación aportando a la construcción de capacidades individuales y sociales.

- d. Propiciar una actitud proactiva, que posibilite el desarrollo de un modelo de universidad que le permita participar y cooperar con las instituciones gubernamentales en la elaboración y diseño de políticas públicas.
- e. Establecer relaciones de intercambio con comunidades, organizaciones y gremios que permitan el desarrollo de un equilibrio entre población y recursos, respetando las formas de organización simbólica y productiva que en ellas se generan, sus identidades y valores culturales.

6. PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE EXTENSIÓN

La extensión en la Universidad Industrial de Santander se desarrolla mediante diversas modalidades o campos de realización, los cuales son ofrecidos por las diferentes unidades académicas y administrativas de la institución. Estos programas, proyectos y actividades son:

A C U E R D O No. 006 DE 2005

(7 de febrero)

ASESORÍA Y CONSULTORÍA PROFESIONAL.

A través de estos servicios la Universidad se vincula y coopera con el sector social y empresarial, para la transferencia de conocimientos y la búsqueda de solución a sus problemas, con el propósito de contribuir a una mejor la calidad de vida de la comunidad. Estos servicios se ofrecen en las siguientes modalidades:

a. Asesoría. Consiste en la búsqueda global de soluciones, o en la emisión de conceptos, por parte de la Universidad, que apoyen el proceso de toma de decisiones sin que implique desarrollos operativos específicos. A través de este servicio se da una transferencia de tecnología, de conocimientos hacia la organización, a partir de los cuales se generan cambios significativos de cierta permanencia.

b. Consultoría. Son conceptos especializados que se emiten como respuesta a solicitudes formuladas sobre asuntos específicos, y que no implican una transferencia significativa de tecnología. Esta actividad busca que las soluciones propuestas sean las más adecuadas desde los puntos de vista técnico, económico y social.

c. Asistencia Técnica. Es la cooperación que la Universidad da a entidades, tanto del sector público como privado, para la solución de problemas puntuales,

coyunturales. Generalmente implica el uso de instrumentos, desarrollos operativos, montajes, o puesta en marcha de procesos.

d. Interventoría. Comprende la verificación de que el desarrollo o la ejecución de un proyecto se lleven a cabo de acuerdo con las especificaciones, planos, normas y demás elementos estipulados o convenidos en el contrato. Tal vigilancia se adelanta en nombre de la entidad que dispone la ejecución del proyecto.}

e. Veeduría. Es una forma de interventoría que se efectúa con fines sociales, comúnmente para defender los intereses de la comunidad general en el desarrollo de proyectos de impacto público.

SERVICIOS TECNOLÓGICOS.

Comprende los servicios de análisis, pruebas y ensayos de laboratorio, transferencia, innovación y desarrollo de procesos y productos, resultantes de las actividades de investigación y docencia, realizadas por las distintas unidades académicas y administrativas.

SERVICIOS EDUCATIVOS: Dentro de estos servicios se incluye tanto las prácticas académicas como la educación no formal.

PRÁCTICAS ACADÉMICAS

Las prácticas son la materialización del compromiso de la Universidad con la sociedad, y buscan la aplicación de los conocimientos teóricos a situaciones socioeconómicas y culturales concretas, con el fin de lograr la validación de saberes, el desarrollo de habilidades profesionales y la atención directa de las necesidades del medio.

Las prácticas pretenden dos objetivos concretos:

a. Académico. Lograr una mayor cualificación de profesores y de estudiantes, obtener una adecuada interrelación entre los aspectos teóricos y prácticos de los distintos saberes, y permitir el enriquecimiento académico de los procesos curriculares.

b. Social. Desarrollar programas y proyectos que contribuyan al mejoramiento de las condiciones reales del medio social, mediante la vinculación de profesores y estudiantes a esta actividad. Las Prácticas académicas podrán desarrollarse de diferentes formas: Asistenciales, comunitarias, de servicio, educativas, de diagnóstico y de intervención, en entidades del sector público y privado. En esta categoría se incluyen entre otras, la práctica empresarial y la modalidad de servicio social, planteadas como modalidad de trabajo de grado en el reglamento estudiantil de pregrado.

A C U E R D O No. 006 DE 2005

(7 de febrero)

EDUCACIÓN NO FORMAL.

Conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje debidamente organizadas, ofrecidas con el objeto de complementar, actualizar, suplir conocimientos, y formar en aspectos académicos o laborales, no conducentes a título, y sin sujeción a los niveles del Sistema Colombiano de Educación Formal.

La Universidad ofrece educación no formal mediante:

a. La educación permanente o educación continuada, dirigida a profesionales para posibilitar su actualización en los diferentes campos de desempeño, y propiciar el mejoramiento permanente. Estas actividades se desarrollarán por medio de diplomados, cursos, seminarios, talleres, pasantías, congresos o simposios, en las modalidades presencial, semi presencial, y a distancia.

b. Actividades de capacitación a individuos y a grupos de la comunidad.

SERVICIOS DOCENTE ASISTENCIALES.

Corresponden a una modalidad académica de servicio y atención directa a la comunidad a través de la aplicación de habilidades y capacidades adquiridas en los procesos formativos del estudiante. Su propósito fundamental es contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de la población y atender problemáticas específicas relacionadas con los campos del saber de diferentes áreas de formación. Incluye los Servicios docente-asistenciales de salud, jurídicos, en la modalidad del consultorio jurídico, y diferentes actividades de trabajo con comunidades.

SERVICIOS CULTURALES, ARTÍSTICOS Y DEPORTIVOS.

Estas actividades están orientadas a contribuir a la afirmación de la identidad socio-cultural, a la formación integral de la población universitaria, y al crecimiento personal de los integrantes de la comunidad en general, mediante la Sensibilización frente a las diversas manifestaciones del arte y de la cultura.

Las actividades culturales, artísticas y deportivas podrán ofrecerse en diferentes modalidades:

Conferencias, talleres, seminarios, cursos, exposiciones, conciertos, Presentaciones de teatro, concursos, competencias, actividades lúdicas, y similares.

SERVICIOS DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN.

Incluye los diferentes servicios a través de los cuales la universidad divulga su que hacer o interactúa con la comunidad científica y con la comunidad en general, a través de difusión de programas radiales, televisivos, publicación de revistas, periódicos, boletines, etc.

Expedido en Bucaramanga, a los siete (7) días del mes de febrero de 2005.

COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE,

EL PRESIDENTE DEL CONSEJO SUPERIOR

JAIME CADAVID CALVO

Representante del Presidente de la República

EL SECRETARIO GENERAL,

CRISÓSTOMO BARAJAS FERREIRA

ANEXO 8 ACUERDO No. 103 DE 2010

ACUERDO No. 103 DE 2010 (Diciembre 13)

Por el cual se establecen los requisitos y procedimientos administrativos para la gestión de proyectos de extensión y educación continuada en la Universidad Industrial de Santander.

ARTÍCULO ÚNICO: Aprobar los requisitos y procedimientos administrativos para la gestión de proyectos de extensión y educación continuada en la Universidad Industrial de Santander según el documento anexo que forma parte integral del presente Acuerdo

TÍTULO I

OFERTA, ELABORACIÓN Y PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS DE EXTENSIÓN

Capítulo I De la oferta de extensión

ARTÍCULO 1. Idoneidad de la Oferta. En concordancia con las Políticas de Extensión de la Universidad (Acuerdo del Consejo Superior No. 006 de 2005), la función de la extensión en la Universidad Industrial de Santander debe articularse con la docencia y la investigación, teniendo como referente fundamental los criterios de calidad, excelencia y pertinencia social. En este sentido, las distintas unidades académicas y administrativas ofrecerán servicios y desarrollarán proyectos fundamentalmente en aquellos campos en los que tengan fortalezas reconocidas, alianzas establecidas o un potencial cuantificable.

ARTÍCULO 2. Portafolio de Servicios de Extensión de las Unidades Académicas y Administrativas. Considerando las capacidades y potencialidades propias, las alianzas internas y externas establecidas además de las políticas, principios orientadores y objetivos de la función de extensión de la Universidad, cada unidad académico administrativa debe preparar y mantener actualizado un Portafolio de Servicios de Extensión. Este portafolio debe comprender los servicios de asesoría, consultoría, asistencia técnica, interventoría y veeduría además de servicios tecnológicos, educativos, docente-asistenciales, culturales, artísticos, deportivos y de comunicación e información que la unidad o sus grupos de investigación están en capacidad de desarrollar.

PARÁGRAFO 1. La preparación y actualización del portafolio contará con el acompañamiento y apoyo de la Dirección de Transferencia de Conocimiento de la VIE. Es responsabilidad del jefe de la unidad elaborar y obtener la aceptación del mismo así como su actualización y presentación anual ante la VIE.

PARÁGRAFO 2. Los institutos, los decanatos y las escuelas deberán incorporar a su portafolio todos aquellos servicios ofrecidos por grupos de investigación, laboratorios u otro tipo de dependencias adscritas a ellos.

PARÁGRAFO 3. Cada vicerrectoría se hará responsable de preparar y mantener actualizado un portafolio de servicios de extensión de las dependencias a su cargo. Los servicios de extensión ofrecidos por unidades no adscritas directamente a alguna vicerrectoría se incorporarán en el portafolio de la Vicerrectoría Administrativa. En todo caso, las unidades administrativas podrán asumir parcial o totalmente servicios de extensión solamente cuando una unidad académica no lo asuma o lo haga parcialmente.

ARTÍCULO 3. Responsabilidad en la Preparación del Portafolio. El Consejo de la Unidad Académico-Administrativa, apoyado por el personal adscrito a la misma, deberá definir estrategias enmarcadas en la política de extensión y la misión de la Universidad, que permitan atender y proponer iniciativas de extensión por medio de las cuales se contribuya de forma activa al desarrollo socioeconómico de la región y el país. Este Consejo también deberá evaluar las capacidades institucionales sustentadas ampliamente en la disponibilidad de infraestructura, talento humano y trayectoria además de las sinergias con otras unidades de la Universidad considerando incluso alianzas formales con universidades, entidades del sector oficial, el sector productivo, los graduados, así como asociaciones académicas, científicas, profesionales y gremiales. La estrategias mencionadas, el resultado de la evaluación de capacidad y las necesidades del entorno, identificadas tanto por la unidad como por la Dirección de Transferencia de Conocimiento de la UIS, serán los insumos fundamentales del Portafolio de Servicios de Extensión de cuya preparación y aval se deberá dejar constancia en las actas de dicho Consejo.

PARÁGRAFO 1. Antes de obtener el aval por parte del Consejo de Unidad, el portafolio debe divulgarse a los profesores de planta adscritos a la misma, asegurándose de ofrecer mecanismos que permitan la participación equitativa de todos aquellos que cumplan los perfiles requeridos.

PARÁGRAFO 2. La aceptación por parte de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión del Portafolio de Servicios de Extensión preparado por cada unidad académica-administrativa estará basado en el análisis del ámbito disciplinar de la misma además de la trayectoria y productividad y la consideración de la capacidad

existente, el nivel de consolidación de los grupos de investigación, el potencial estimado y las alianzas internas y externas formalizadas.

ARTÍCULO 4. De la Formulación del Portafolio. El Portafolio de Servicios de Extensión de una unidad académica o administrativa de la UIS debe contener como mínimo:

- a. Misión y Visión de la Unidad.
- b. Promesa de Servicio.
- c. Clientes Atendidos y Proyectos Desarrollados.
- d. áreas de Asesoría, Consultoría, Asistencia Técnica, Interventoría y Veeduría.
- e. Servicios Tecnológicos (Análisis, Pruebas, Ensayos de Laboratorio, Transferencia, Innovación y Desarrollo de Procesos y Productos).
- f. Servicios Educativos (e.g., Educación Continua).
- g. Otros Servicios (Culturales, Artísticos, Deportivos, de Comunicación e Información).
- h. Infraestructura Disponible (Laboratorios, Equipos Especializados, Software Especializado).
- i. Talento Humano Especializado y Grupos de Investigación que sustentan la oferta.
- j. Certificaciones y Acreditaciones.
- k. Alianzas y Socios Estratégicos.
- l. Datos de Contacto.

Capítulo II

De la planeación de las actividades de extensión

ARTÍCULO 5. De la planeación. Toda iniciativa de extensión en las modalidades de asesoría, consultoría y educación continuada deberá iniciar con un proceso de planeación que constituye la memoria técnica del proyecto, en el cual se deberán valorar los siguientes aspectos: capacidad institucional en talento humano, infraestructura y logística, disponibilidad para comprometerla en los alcances y tiempos establecidos en la propuesta y la evaluación de los riesgos asociados a la ejecución de la misma.

ARTÍCULO 6. Responsabilidades en la planeación. Las responsabilidades de la planeación en las actividades de extensión corresponden a:

1. El Jefe de Unidad Académico-Administrativa o del Director de Instituto:

- a. Someter a consideración de la Dirección de Transferencia de Conocimiento de la VIE, utilizando el Sistema de Información de Investigación y Extensión de la Universidad, las iniciativas que no estén contempladas en el Portafolio de Servicios de Extensión vigente de la correspondiente Unidad, para que se determine si dicha unidad puede continuar con la formulación de la propuesta, debe buscar apoyo o debe trasladarla a otra unidad con mayor pertinencia académica en el tema.
- b. Registrar en el Sistema de Información de Investigación y Extensión de la Universidad, todas las iniciativas de extensión de la unidad.
- c. Asegurar mecanismos que permitan la participación equitativa de todos los profesores que cumplan con los perfiles requeridos por las iniciativas de extensión de la unidad, mientras estos tengan disponibilidad y estén al día en sus compromisos con proyectos de extensión de la unidad.
- d. Favorecer la participación de otras unidades de la Universidad para el desarrollo de actividades de extensión, cuando se requieran servicios registrados en el Portafolio de Servicios de Extensión de las mismas bajo criterios de oportunidad, disponibilidad, calidad y costos.

2. Por parte del Director del Proyecto:

- a. Gestionar el proyecto de extensión de manera que se desarrolle de acuerdo a las políticas de extensión del Acuerdo 006 de 2005 del Consejo Superior, especialmente en lo relacionado con la pertinencia, calidad e idoneidad académica del proyecto.
- b. Prever y planear, con el acompañamiento de la Coordinación de Programas y Proyectos de la VIE, los trámites administrativos necesarios para el desarrollo de la iniciativa, los cuales contemplan, entre otros, los plazos requeridos para la creación de fondos, la emisión de CDPs, los procesos de contratación de bienes y servicios según la cuantía y la realización de pagos a proveedores. Así mismo, los cronogramas de ejecución que van más allá de una vigencia deben tener en cuenta las restricciones e implicaciones derivadas del concepto de vigencia y cierre fiscal que rigen a la Universidad.

Capítulo III

Condiciones previas a la elaboración de la propuesta

ARTÍCULO 7. Conformación del equipo responsable: cada propuesta debe identificar como mínimo los siguientes roles:

Director de Proyecto: es quien responderá por la administración técnico-científica del proyecto. En el caso de los programas de educación continuada, el Director del Proyecto se llamará Coordinador.

Jefe de Unidad Gestora: es el responsable de valorar la conveniencia del proyecto para su Unidad. Podrá actuar, como Jefe de la Unidad Gestora el Decano de Facultad, el Director de Escuela, el Director del Instituto del Proyección Regional y Educación a Distancia o el Director de la Unidad Administrativa, según el caso.

Ordenador del Gasto: es el responsable del manejo de los recursos financieros del proyecto respetando las cuantías definidas por delegación del Rector.

PARÁGRAFO. En los casos en que el proyecto sea administrado por la misma Unidad Académico-Administrativa, el Ordenador del Gasto deberá ser el Jefe de la Unidad Gestora.

ARTÍCULO 8. Del director del proyecto. El Director del Proyecto deberá ser una persona con vinculación de planta, bien sea profesor o profesional administrativo.

PARÁGRAFO. Cuando la naturaleza y las características del proyecto así lo exijan, el Jefe de la Unidad Gestora deberá solicitar a la Dirección de Transferencia de Conocimiento de la VIE aval para que la dirección del proyecto sea desempeñada por una persona que no pertenezca a la planta de personal, cuando concurren las siguientes situaciones:

- a. La Universidad no cuenta con personal disponible que se ajuste al perfil.
- b. El perfil del Director del Proyecto propuesto se ajusta al requerimiento de la iniciativa, cuenta con experiencia en iniciativas similares y acredita trayectoria profesional pertinente.

Esta acción se autoriza siempre y cuando se establezcan mecanismos para consolidar en el mediano plazo capacidades que permitan asumir dicha responsabilidad con personal de planta. Lo anterior sin perjuicio de la responsabilidad técnica y administrativa del Jefe de la Unidad Gestora que presenta la iniciativa de extensión y del Ordenador del Gasto responsable del proyecto.

ARTÍCULO 9. Conformación del equipo de trabajo. Los equipos de trabajo para el desarrollo de actividades de extensión estarán conformados por personal especializado de planta y personal externo en caso que sea necesario. Se debe fomentar la participación en tales equipos de estudiantes y egresados como mecanismo de complemento de la formación académica y social de los primeros y

de vínculo con los segundos. En todo caso, para el desarrollo del componente técnico es necesaria la participación de personal de planta, bien sea profesores o profesionales administrativos.

PARÁGRAFO: Si la participación de profesores, profesionales o técnicos con vinculación de planta en un proyecto de extensión genera bonificaciones extraordinarias, su vinculación a la iniciativa debe surtir los trámites establecidos en la regulación vigente.

ARTÍCULO 10. Contratación de bienes y servicios: Cuando en el desarrollo de la actividad se requiera contratar bienes o servicios, se deberá acudir a los bienes y servicios que puedan obtenerse en otras Unidades Académicas o Administrativas de la Universidad. En caso que dichas Unidades no puedan suministrar el bien o servicio requerido deberá sustentarse esta situación, cumpliendo la regulación vigente, con el fin de acudir a la contratación con terceros.

ARTÍCULO 11. Unicidad en la oferta. Para evitar la duplicidad de programas y propuestas de extensión en la Universidad, quienes se encuentren en el proceso de formulación podrán consultar en el Sistema de Información de Investigación y Extensión de la VIE sobre la existencia de iniciativas iguales o similares en otras dependencias.

PARÁGRAFO: En caso de duplicidad entre las Unidades Académico Administrativas, el Vicerrector de Investigación y Extensión debe dirimir la situación, de acuerdo con la política de extensión institucional.

Capítulo IV

De la formulación, registro y aprobación de las propuestas de extensión.

ARTÍCULO 12. Responsabilidad del director de la iniciativa. El Director de la iniciativa es el responsable de coordinar el diseño de la propuesta técnico-financiera para el caso de los proyectos de extensión en la modalidad de asesoría y consultoría o de la propuesta académico-financiera en los programas de educación continuada. Este diseño debe contemplar el talento humano, los recursos técnicos, físicos, financieros, logísticos y cuando aplique, las actividades de mercadeo, necesarias para desarrollar la iniciativa.

ARTÍCULO 13. Formulación de la propuesta. Como política institucional, toda propuesta de extensión debe generar una contribución para la Universidad del once por ciento (11%) del valor del contrato, orden, convenio o actividad, y un producido neto positivo en efectivo (PNP) adicional de al menos el 7% del monto del proyecto cuando se tenga previsto el pago de bonificaciones extraordinarias.

PARÁGRAFO: Se podrán emprender iniciativas de extensión orientadas a contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población colombiana, en particular de los sectores más vulnerables, con sentido solidario, alta responsabilidad ética y política, cuyo balance financiero no genere excedentes, para lo cual se requiere aval previo de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión de la UIS que debe ser resuelto en un plazo no superior a cinco (5) días calendario. Los recursos de estas propuestas serán administradas en la Vicerrectoría de Investigación y Extensión en el Fondo Presupuestal 3. Si bien la Universidad puede contribuir al desarrollo social y económico del país, no deberá en tal sentido asumir mediante iniciativas de extensión, responsabilidades que correspondan a otras instituciones del Estado ni comprometer con su ejecución el equilibrio financiero de la institución. Estos proyectos no son conducentes a bonificaciones extraordinarias, ni extraordinaria adicional.

ARTÍCULO 14. De la Formulación de Propuestas. Las propuestas de Extensión por presentar ante la entidad interesada deben contener como mínimo:

- a. TÍTULO
- b. Objetivos
- c. Unidad Académica o Administrativa responsable.
- d. Identificación del equipo responsable (director del proyecto, jefe de la unidad gestora y ordenador del gasto)
- e. Identificación de los requisitos legales y reglamentarios exigibles a la iniciativa
- f. Talento humano. Se debe relacionar el perfil y experiencia acreditada del equipo del proyecto en la ejecución de las actividades por contratar
- g. Identificación de los componentes de propiedad intelectual u otros insumos y productos protegibles que se involucren en la propuesta o en la ejecución del contrato
- h. Recursos físicos de la Universidad a utilizar
- i. Presupuesto desglosado de la propuesta preparado para la entidad interesada en la iniciativa de extensión (Presupuesto Externo)
- j. Firma de la propuesta y la memoria técnica por parte del Director del proyecto

PARÁGRAFO 1: La propuesta de extensión por presentar ante la entidad interesada debe registrarse en el Sistema de Información de Investigación y Extensión de la Universidad incluyendo adicionalmente:

- a. Identificación del componente misional y establecimiento de la coherencia de las actividades objeto del contrato con el Proyecto Institucional. Las iniciativas de extensión deben estar articuladas con actividades misionales de formación o investigación. Para las iniciativas de asesoría y consultoría que superen los 50 SMLMV esta condición se debe evidenciar mediante la articulación clara del proyecto con cursos, trabajos de grado de pregrado o posgrado, o la presentación de resultados en conferencias, ponencias en eventos académicos o publicaciones científicas.
- b. Talento humano, identificación del tipo de vinculación con la Universidad de cada uno de los miembros del equipo de trabajo. En el caso de servidores de la Universidad, se debe relacionar el perfil y experiencia acreditada de dichos servidores en la ejecución de las actividades por contratar.
- c. Identificación de cómo se ha previsto la protección de los componentes de propiedad intelectual u otros insumos y productos protegibles que se involucren en la propuesta o en la ejecución del contrato, considerando de los intereses de la Universidad, conforme a la regulación vigente.
- d. Si la naturaleza o complejidad de la iniciativa lo amerita, se debe prever un esquema de acompañamiento jurídico y su respectivo costo. En todo caso dicha labor debe estar coordinada con la oficina asesora jurídica de la universidad.
- e. Flujo de ingresos y egresos previsto así como presupuesto desglosado por rubros.
- f. Beneficio económico que se espera obtener para la Universidad y destinación prevista para los excedentes económicos que se espera obtener directamente para la unidad académica o administrativa ejecutora.

PARÁGRAFO 2. Las propuestas de educación continuada deben contener adicionalmente:

- a. Contenidos del programa.
- b. Requisitos de admisión de estudiantes.
- c. Sistema de evaluación de estudiantes.

ARTÍCULO 15. De la Aprobación de Propuestas. El Consejo de Instituto o de Escuela deberá sesionar y decidir con su respectivo claustro de profesores los siguientes aspectos, independientemente si los contratos, convenios o actividades son conducentes a bonificaciones:

- a. Emitir concepto sobre la coherencia misional y la conveniencia institucional. Para ello se debe validar si la iniciativa propuesta se desarrolla a partir de capacidades institucionales reconocidas y sustentadas en su infraestructura y

- talento humano.
- b. Propiciar la participación equitativa de los profesores de la Universidad en las actividades que puedan generar bonificaciones.
 - c. Evaluar la proyección de ingresos y egresos de cada programa y/o proyecto y de inversión de los excedentes. Asimismo, establecerá el porcentaje (%) mínimo de producido neto positivo sobre el monto del proyecto, el cual no puede ser inferior al 7%.
 - d. Consignar en actas las decisiones adoptadas por el Consejo de Instituto o el Consejo de Escuela e informar al Consejo de Facultad lo actuado.

PARÁGRAFO: Los Directores de Unidad podrán presentar propuestas de servicios incluidos en el portafolio de servicios de extensión de la unidad cuando su valor no exceda 100 SMLMV; valoren por escrito los aspectos descritos en los literales del presente ARTÍCULO y los reporten al Consejo de Unidad respectivo; y registren la propuesta en el sistema de información previsto para tal fin. Para efecto del requerimiento del numeral i) del literal a) del ARTÍCULO 2o del acuerdo 067 de 2008 del Consejo Superior, se da por cumplido con la presentación del portafolio de servicios.

ARTÍCULO 16. Participación de las Unidades Administrativas en la elaboración de propuestas. Cuando el proyecto o actividad objeto de bonificación surja en una unidad administrativa, el jefe de la misma deberá remitirlo, para su estudio y evaluación a través de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión (VIE), a la unidad académica que corresponda según el tipo de proyecto, la cual tendrá un plazo no superior a cinco (5) días calendario para decidir el grado de participación en el mismo e informar a la unidad administrativa. Sin embargo, en aquellos casos en los cuales se estipulen plazos perentorios y se requiera celeridad en el trámite, la VIE podrá decidir sobre la realización del proyecto, previa consulta con el director de la Unidad Académica, y deberá informar posteriormente al Consejo de Unidad que corresponda si no hace parte del Portafolio de Extensión de la misma.

En caso tal de que la Unidad Académica manifieste su interés en la coordinación y ejecución del proyecto, deberá seguir los procedimientos establecidos en la reglamentación para el reconocimiento y pago de bonificaciones extraordinarias vigentes.

De otro lado, si la Unidad Académica informa su interés en la participación parcial del proyecto o no manifiesta interés en la realización del mismo, la Vicerrectoría de Investigación y Extensión (VIE) podrá generar la alianza interna que permita su desarrollo, previo concepto de conveniencia institucional.

Se entiende por alianza interna la unión de las capacidades técnicas, científicas, académicas o administrativas de dos o más Unidades Académicas o Administrativas con el fin de presentar y desarrollar una actividad de extensión.

En todo caso, la participación del profesional administrativo y/o técnico de laboratorio deberá contar con el aval del Comité de Evaluación Administrativa y posteriormente del señor Rector.

ARTÍCULO 17. Clasificación de las propuestas. Las propuestas de extensión se clasificarán según su valor como de cuantía superior, cuantía media y cuantía baja. Corresponde al Rector, mediante resolución motivada, establecer los rangos de valor para cada una de ellas y las instancias delegadas para presentarlas.

ARTÍCULO 18. Presentación de propuestas de cuantía superior. Las propuestas de extensión de cuantía superior, independientemente de estar incluidas o no en el correspondiente Portafolio de Servicios de Extensión, deberán ser objeto de dictamen o aval la Dirección de Transferencia de Conocimiento de la VIE antes de remitirla a la entidad interesada. En un plazo no mayor a tres (3) días hábiles la Dirección de Transferencia de Conocimiento debe:

- a. Validar el concepto emitido por el Consejo de Unidad sobre la coherencia misional y la conveniencia institucional. Para ello deberá analizar si la iniciativa propuesta se desarrolla a partir de capacidades institucionales reconocidas y sustentadas en su infraestructura y talento humano.
- b. Evaluar la pertinencia académica de la Unidad para la ejecución de la propuesta, la idoneidad del equipo de trabajo, así como los aspectos financieros de la misma.
- c. Dirimir situaciones en que se presente duplicidad de ofertas institucionales frente a un mismo requerimiento.
- d. Analizar y emitir concepto sobre la necesidad o conveniencia de establecer alianzas con entidades externas para el desarrollo de la propuesta.
- e. Solicitar aval de la Dirección de Contratación y Proyectos de Inversión cuando la naturaleza del proceso al cual se somete la propuesta así lo amerite o requiera.

ARTÍCULO 19. Trámite de las propuestas de media y baja cuantía. Las propuestas de media y baja cuantía deberán ser remitidas a la entidad interesada con copia a la Dirección de Transferencia de Conocimiento de la VIE. Si bien éstas no requieren aval previo de la Dirección de Transferencia de Conocimiento para su presentación ante la entidad interesada, la Dirección de Transferencia de Conocimiento analizará semestralmente las propuestas recibidas con el fin de hacer sugerencias o recomendaciones para el mejoramiento de actividades similares en ejecución o a desarrollar en el futuro.

ARTÍCULO 20. Del Registro. Toda propuesta de extensión una vez sea avalada por el Director de Unidad o Consejo correspondiente debe ser registrada en el Sistema de Información de Investigación y Extensión de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión de acuerdo con el procedimiento establecido para tal fin.

ARTÍCULO 21. Competencia para la presentación de la propuesta. La presentación de propuestas de extensión en los procesos de selección en los que participe la Universidad como proponente, será privativa del Rector y de quienes tienen delegación explícita para tal fin, según la regulación vigente, en los términos y bajo las condiciones allí previstas. El delegado actuará bajo su propia responsabilidad fiscal, disciplinaria y patrimonial y no podrá delegar las facultades que se le otorgan.

PARÁGRAFO. Las actividades de extensión que estén incluidas en el correspondiente Portafolio de Servicios de Extensión no requieren el concepto sobre conveniencia institucional emitido por la Dirección de Transferencia de Conocimiento de la VIE.

ARTÍCULO 22. Soporte y Apoyo para las Actividades de Extensión. La Vicerrectoría de Investigación y Extensión, a través de la Coordinación de Programas y Proyectos, ofrecerá un programa de soporte continuo además de capacitación para las distintas unidades académico-administrativas de la UIS, de manera que estas cuenten con asistencia administrativa en la formulación, registro, evaluación, formalización, gestión, seguimiento y organización de iniciativas de Extensión. Este programa será acompañado por la Oficina Jurídica y por la Dirección de Contratación y Proyectos de Inversión de la Universidad Industrial de Santander.

PARÁGRAFO. Dentro de los costos de las iniciativas de consultoría, asesoría e interventoría debe considerarse el valor del acompañamiento jurídico y administrativo necesario para desarrollar con éxito el proyecto además de permitir gestionar adecuadamente los eventuales riesgos en durante la ejecución del mismo.

TÍTULO II

FORMALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE EXTENSIÓN

CAPÍTULO

De la legalización de contratos y convenios

I

ARTÍCULO 23. Procedimiento previo para la remisión de propuestas. Antes de remitir la propuesta de extensión a la entidad interesada o de ser presentada oficialmente, es necesario agotar completamente los procedimientos de

formulación, valoración, aprobación y registro contemplados en los ARTÍCULOS anteriores.

ARTÍCULO 24. Trámite previo para la suscripción del contrato o convenio. Los contratos o convenios de cuantía superior o aquellos que requieran ser suscritos directamente por el Rector deberán contar con el visto bueno de la Dirección de Transferencia de Conocimiento de la VIE y revisión jurídica, según las instancias establecidas institucionalmente de acuerdo con la naturaleza del documento. Cada una de las instancias anteriores deberá emitir su concepto en un plazo no superior a tres (3) días hábiles.

ARTÍCULO 25. Competencia para suscribir contratos derivados de propuestas. La celebración de los contratos derivados de dichas propuestas y las demás actividades contractuales que se requieran podrán realizarse por los funcionarios delegados, dentro de los límites de la competencia que a cada nivel se asigna en consideración a la cuantía.

ARTÍCULO 26. Modificación a los convenios o contratos: Las modificaciones de los convenios o contratos de las actividades de extensión de la Universidad deberán ser registradas y avaladas en la Vicerrectoría de Investigación y Extensión, según el procedimiento establecido para tal fin. En caso de convenios o contratos en los que la Universidad actúa como contratista, el ordenador del gasto que celebra el contrato o convenio podrá suscribir adiciones siempre y cuando el valor total del mismo, incluidas todas las adiciones, no exceda el monto autorizado por delegación del Rector, según la normatividad vigente, más el 25% del mismo. En todo caso el valor total de la(s) adición(es) no podrá exceder el 50% del valor inicial del contrato.

TÍTULO III

EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS O ACTIVIDADES DE EXTENSIÓN

Capítulo

1

Responsabilidades de los Participantes

ARTÍCULO 27. Responsabilidades del director del proyecto. En esta etapa el director del proyecto o actividad de extensión es responsable de:

- a. Vigilar el cumplimiento de las obligaciones de los demás miembros del equipo que participan en el proyecto.
- b. Asumir las responsabilidades de orden administrativo a que haya lugar, de manera que se garantice la viabilidad financiera de la iniciativa de extensión, aplicando para ello, de manera oportuna, los principios de eficacia y eficiencia.

- c. Controlar y evaluar el desarrollo de la actividad de extensión.
- d. Presentar, cuando sean requeridos, informes técnicos, académicos o financieros al Jefe de la Unidad Gestora de la actividad de extensión, independientemente de las obligaciones establecidas en tal sentido con el contratante.

ARTÍCULO 28. Responsabilidad del administrador. Para todos los efectos relacionados con la ejecución de los contratos y convenios celebrados por la Universidad, tendrán la calidad de ADMINISTRADOR los jefes de las Unidades Académico Administrativas gestoras y/o ejecutoras de los proyectos, contratos y convenios cuya celebración corresponda a niveles superiores de competencia. El ADMINISTRADOR tendrá las siguientes funciones:

Suscribir en representación de la Universidad actas de iniciación, modificación de plazos, suspensión o reiniciación de plazos, bitácora de ejecución, correspondencia contractual, autorizar los pagos y en general la ejecución del gasto dentro de los límites del contrato o convenio y todas las demás gestiones contractuales, salvo actos de disposición de derechos tales como: pactar precios, modificar precios, aceptar nuevas obligaciones y liquidar el contrato.

Capítulo II

Financiación

ARTÍCULO 29. Financiación de proyectos o actividades de extensión. Todos los proyectos o las actividades de extensión deben autofinanciarse y generar excedentes financieros para la Universidad, que permitan apoyar las actividades propias de la institución, acorde con la reglamentación de los fondos especiales.

PARÁGRAFO: Estarán exceptuados de la generación de excedentes financieros los proyectos o actividades de extensión que según el concepto de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión se enmarquen dentro del compromiso de responsabilidad social universitaria, los cuales deberán tener garantizados los recursos económicos para su ejecución, antes de la iniciación de las respectivas actividades.

Capítulo III

Manejo de Recursos para actividades o proyectos de extensión

ARTÍCULO 30. Administración de los recursos. Toda Unidad Académico-Administrativa que desarrolle actividades o proyectos de extensión deberá contar

con uno o varios centros de costo independientes en el fondo especial, creados para administrar los recursos durante la ejecución de las actividades o proyectos de extensión. La administración de dichos recursos deberá ajustarse al Estatuto Presupuestal de la universidad y en general a la regulación vigente en materia de procesos administrativos y financieros.

Los ingresos provenientes, hasta por 50 SMMLV, se administrarán en el fondo especial de la unidad, o en el centro de costo abierto para tal fin, si las condiciones del contrato o convenio lo permiten.

Los recursos recibidos para la ejecución de proyectos de asesoría y consultoría, servicios tecnológicos o programas de educación continuada, cuya cuantía sea mayor a 50 SMLMV deberán administrarse en el centro de costo independiente constituido para cada proyecto o actividad.

TÍTULO IV

FINALIZACIÓN DEL PROYECTO O ACTIVIDAD

ARTÍCULO 31. Informe General. Con el fin de preservar la memoria institucional de la ejecución de los proyectos de asesoría y consultoría y los programas de educación continuada, el Director del Proyecto deberá consolidar un informe general de la ejecución de cada proyecto o programa y remitirlo al Jefe de la Unidad Gestora responsable del proyecto, quien deberá presentar a la VIE un informe semestral sobre las actividades de Extensión realizadas en su Unidad.

El informe general de cada iniciativa o proyecto de extensión deberá comprender como mínimo los siguientes aspectos:

- a. Verificación del cumplimiento de las obligaciones contractuales.
- b. Informe académico o técnico del director del proyecto en el que consten las actividades desarrolladas, las metodologías utilizadas y recomendaciones para próximos proyectos o programas.
- c. Informe consolidado de las encuestas de satisfacción.
- d. Informe financiero.

ARTÍCULO 32. Cierre de la actividad de extensión. Con el propósito de realizar el cierre de las actividades de extensión que se llevan a cabo en la Universidad, el Director del Proyecto debe registrar en la Vicerrectoría de Investigación y Extensión, según el procedimiento establecido, la liquidación y el acta de cierre de la actividad de extensión.

ARTÍCULO 33. De las responsabilidades en la Finalización del Proyecto.

1. Por parte del Jefe de la Unidad Gestora:

- a. Proyectar la distribución de excedentes y presentarla ante el Consejo de Escuela, Consejo de Instituto o Consejo de Facultad según corresponda.
- b. Incluir, en el informe semestral sobre actividades de extensión, una relación de las iniciativas de extensión inicialmente consideradas, discriminando aquellas que se realizaron de las que no y aclarando las razones por las cuales estas últimas no se llevaron a cabo.
- c. Preservar la memoria técnica de la actividad de extensión para el control de documentos y registros según la normatividad vigente.

2. Por parte del Ordenador del Gasto:

- a. Solicitar el cierre del centro de costo y el traslado de eventuales remanentes.

3. Por parte del Director del Proyecto o actividad:

- a. Asegurarse de que el contratante, los participantes del programa o los beneficiarios de la actividad de extensión diligencien la encuesta de satisfacción.
- b. Consolidar, tabular y analizar las encuestas de satisfacción realizadas.
- c. Con base en el análisis de la información anterior, el Jefe de la Unidad Gestora y el Director del proyecto deben plantear las acciones correctivas y de mejora que consideren pertinentes, que serán presentadas en un documento por escrito al Consejo de Escuela, Consejo de Instituto o Consejo de Facultad según corresponda.

PARÁGRAFO: En el caso de Educación Continua el director del proyecto, adicionalmente a las funciones ya mencionadas, debe reportar a la Dirección de Admisiones y Registro Académico la información pertinente sobre la participación y desempeño de los estudiantes en el diplomado.

ARTÍCULO 34. Ejecución y distribución de excedentes. Una vez concluido un proyecto de extensión administrado en un centro de costo independiente del fondo especial, los excedentes pueden ser ejecutados directamente desde ese centro, según lo previsto por las instancias correspondientes o trasladadas (efectivo y presupuesto) al centro de costo (fondo especial) de la Unidad Gestora. De no haberse concluido la ejecución de dicho excedente, al final de la vigencia en la cual se liquida el contrato o terminado el programa de educación continuada, el saldo debe trasladarse al centro de costo (fondo especial) de la Unidad Gestora y proceder a la liquidación del centro de costo asociado el proyecto.

ARTÍCULO 35. Todo proyecto, convenio, contrato u otra actividad de extensión, susceptible o no de producir bonificaciones deberá presentar el acta de cierre o de liquidación final firmada, como requisito para decidir la distribución de los

excedentes, la cual debe ser avalada por el Consejo de Unidad, según el instructivo establecido para tal fin, y remitida copia al Consejo de Facultad cuando la unidad gestora sea una Escuela. Si la iniciativa de extensión es desarrollada por una unidad administrativa, el acta de cierre o de liquidación final deberá presentarse al Vicerrector respectivo; en el caso de unidades asesoras deberá presentarse al Rector o a quien este delegue.

ANEXO 9 CÁLCULO DE IPP E IPC

CALCULO DE LOS INDICES DE PRECIOS

Para el cálculo de los índices de precios se toman en cuenta los datos históricos presentados a continuación y se procede a realizar una estimación sencilla.

IPC	3,42
IPP	3,12

Datos históricos IPC⁴⁵

Período	IPC	Variación anual
Enero	106.19	3,40
Febrero	106.83	3,17
Marzo	107.12	3,19
Abril	107.25	2,84
Mayo	107.55	3,02
Junio	107.89	3,23
Julio	108.05	3,42
Agosto	108.02	3,27
Septiembre	108.35	3,73
Octubre	108.55	4,02
Noviembre	108.80	3,96
Diciembre	109.25	3,73
Estimación		3,42

Datos históricos IPP⁴⁶ Colombia, Variación 12 meses del Índice de Precios del Productor (IPP) según clasificación CUO DE

⁴⁵ <http://inflacion.com.co/inflacion-2011.html>

2001 - 2012 (Septiembre)

MES	Consumo intermedio	Consumo final	Bienes de capital	Materiales de construcción
ene-01	11,89	10,60	10,58	14,68
feb-01	12,20	10,05	10,19	15,00
mar-01	12,44	8,82	10,24	14,38
abr-01	13,17	7,74	9,92	13,85
may-01	13,32	8,83	9,00	12,81
jun-01	11,61	9,04	6,48	12,02
jul-01	9,82	8,78	5,18	11,16
ago-01	9,99	8,50	4,14	10,10
sep-01	8,63	7,91	5,00	9,56
oct-01	7,47	7,82	6,04	8,66
nov-01	6,73	7,92	6,48	8,51
dic-01	5,75	8,49	5,73	7,36
ene-02	4,34	7,29	3,48	5,78
feb-02	3,25	4,87	2,99	4,74
mar-02	2,92	4,27	2,35	5,01
abr-02	1,39	3,52	1,08	5,01
may-02	0,23	4,47	1,13	5,14
jun-02	1,16	4,58	2,80	5,00
jul-02	2,49	4,44	5,99	5,49
ago-02	3,43	4,93	9,12	5,84
sep-02	6,24	6,32	10,82	6,35
oct-02	8,39	8,60	14,06	7,02
nov-02	8,50	8,75	13,50	7,19
dic-02	9,88	7,25	15,60	7,82
ene-03	11,30	6,47	18,84	9,41
feb-03	13,34	6,47	19,40	10,82
mar-03	13,10	7,54	19,61	11,72
abr-03	13,17	9,44	19,41	12,22
may-03	13,07	8,30	17,38	12,15

jun-03	12,43	7,99	15,39	11,74
jul-03	12,01	7,45	11,84	11,18
ago-03	10,53	6,84	8,94	11,35
sep-03	7,61	5,42	6,08	10,89
oct-03	6,35	3,36	4,65	10,21
nov-03	7,36	3,80	5,10	9,86
dic-03	6,90	4,32	3,08	9,75
ene-04	5,94	5,16	0,21	9,18
feb-04	4,69	6,05	-0,16	8,57
mar-04	4,70	5,20	-1,21	8,67
abr-04	4,65	3,64	-1,20	10,61
may-04	5,73	4,73	1,04	11,03
jun-04	6,68	4,99	1,65	11,25
jul-04	5,73	4,65	0,79	10,97
ago-04	6,08	4,45	-0,02	10,19
sep-04	6,79	4,84	-0,50	9,60
oct-04	7,83	4,78	-1,38	9,29
nov-04	7,09	4,57	-1,52	10,10
dic-04	5,67	4,56	-3,15	9,58
ene-05	5,39	4,63	-3,20	7,99
feb-05	5,75	4,35	-3,44	6,15
mar-05	6,65	5,05	-2,67	4,87
abr-05	5,97	4,32	-2,31	1,96
may-05	4,48	3,61	-3,84	0,98
jun-05	3,87	3,68	-4,12	0,91
jul-05	4,02	4,24	-3,67	0,78
ago-05	3,71	4,22	-3,13	0,38
sep-05	2,57	3,66	-2,82	-0,15
oct-05	2,09	4,53	-3,62	-0,46
nov-05	1,95	3,82	-3,85	-1,27
dic-05	2,39	3,52	-1,88	-1,44
ene-06	3,17	3,07	-0,95	-1,45
feb-06	1,94	2,55	-1,23	-0,57
mar-06	1,06	2,87	-1,06	-0,07
abr-06	3,58	4,39	0,16	0,70
may-06	5,04	3,65	2,02	2,63
jun-06	5,98	3,70	4,67	3,51
jul-06	6,86	3,82	4,67	4,31

ago-06	6,69	4,49	3,00	4,36
sep-06	7,45	4,94	3,70	5,49
oct-06	6,34	4,39	3,60	5,75
nov-06	6,28	4,48	3,24	5,36
dic-06	6,97	4,59	2,70	5,59
ene-07	5,83	4,50	1,81	6,04
feb-07	6,01	4,36	1,65	5,47
mar-07	5,19	3,98	0,50	4,28
abr-07	2,37	2,99	-2,33	2,98
may-07	0,19	2,87	-8,38	0,58
jun-07	-1,61	2,21	-13,75	-0,99
jul-07	-3,10	1,94	-13,07	-1,50
ago-07	-3,06	1,78	-10,10	-0,95
sep-07	-1,65	1,68	-9,45	-1,25
oct-07	-0,41	0,99	-10,40	-1,45
nov-07	0,94	1,35	-8,94	-0,96
dic-07	1,93	2,16	-8,98	-1,29
ene-08	2,86	3,28	-8,51	-0,50
feb-08	3,97	6,09	-9,27	0,51
mar-08	4,26	4,19	-9,19	1,14
abr-08	4,82	4,19	-8,34	2,44
may-08	6,00	5,95	-4,05	4,47
jun-08	8,54	8,72	-1,87	5,68
jul-08	11,08	9,39	-1,23	5,81
ago-08	11,23	7,80	-2,40	5,83
sep-08	12,48	7,77	-0,62	6,44
oct-08	14,15	10,04	4,08	6,86
nov-08	12,23	10,30	5,05	7,05
dic-08	8,76	10,05	5,09	7,17
ene-09	3,72	9,52	5,84	8,34
feb-09	5,10	6,85	12,36	7,90
mar-09	4,62	9,10	12,90	6,97
abr-09	4,31	9,15	12,44	5,23
may-09	3,56	7,31	10,21	3,38
jun-09	1,60	3,49	9,66	2,74
jul-09	-0,44	3,08	7,77	2,55
ago-09	-1,67	4,07	6,64	1,84
sep-09	-5,17	3,04	3,25	1,08

oct-09	-7,94	0,80	-1,41	0,43
nov-09	-6,83	-0,09	-2,67	0,16
dic-09	-3,86	-0,20	-0,99	0,42
ene-10	1,24	0,04	-2,83	-1,37
feb-10	-0,45	0,66	-7,84	-1,51
mar-10	0,49	0,08	-8,33	-0,95
abr-10	1,00	0,20	-6,99	0,80
may-10	2,20	0,93	-4,45	1,26
jun-10	2,61	2,30	-3,74	1,46
jul-10	2,50	1,69	-4,16	1,31
ago-10	3,03	1,49	-4,49	1,16
sep-10	3,63	1,42	-4,40	1,07
oct-10	4,21	1,42	-2,99	1,54
nov-10	5,08	2,69	-2,48	1,62
dic-10	5,86	3,51	-2,63	1,73
ene-11	5,92	3,15	-2,26	2,33
feb-11	6,87	2,48	-1,46	2,54
mar-11	7,91	1,86	-0,66	2,67
abr-11	7,92	1,36	-2,14	2,37
may-11	7,84	1,74	-3,20	3,56
jun-11	7,18	2,34	-2,45	3,07
jul-11	6,84	2,86	-1,87	3,41
ago-11	7,58	3,08	-0,50	5,28
sep-11	8,76	4,64	0,58	5,93
oct-11	10,02	6,59	1,76	6,32
nov-11	8,70	5,66	0,82	6,39
dic-11	6,51	4,69	0,07	6,13
ene-12	3,62	4,08	-0,24	7,19
feb-12	1,96	3,97	-1,87	6,61
mar-12	-0,24	4,13	-2,81	7,36
abr-12	-0,35	4,18	-1,58	7,10
may-12	-1,48	3,86	-0,90	5,71
jun-12	-3,35	2,50	-0,49	5,75
jul-12	-3,00	2,94	-0,34	5,74
ago-12	-2,26	3,20	-0,45	4,17
sep-12	-2,43	3,53	-1,31	3,96

Fuente: DANE

ANEXO 10 LISTA DE INVERSIONES

TABLA DE MADERA CON CLIP ESQUELA OFFICE DEPOT



\$5,850 PIEZA

GUILLOTINA PALAN 12" BASE PLASTICO



95000

SET DE COSEDORA MEDIA TIRA NEGRO OFFICE DEPOT



\$14,200 PAQ /3

GRAPA GALVANIZADA TRITON STANDARD 26/6 X 5.000 UND



\$3200CAJA C 5000

1. PERFORADORA TRITÓN 3 ORIFICIOS REF 103 METALICA



26950

TIJERA 8" HOGAR Y OFICINA OFFICE DEPOT



2800

CINTA MAGICA 12MM X 33M SCOTCH



\$10200 PIEZA

CLIP METÁLICO MARIPOSA TRITON X 100 unidades



1750

RECIBO DE CAJA MENOR MINERVA X 100UND

RECIBO DE CAJA MENOR	
CLIENTE	Nº:
FECHA	\$
PARA CONCEPTO	
CANTIDAD	
VALOR DTA	
FORMA DE PAGAMENTO	CONDICIONES
OTROS DATOS	SERVIDOR

2100

LAPIZ CORRECTOR LIQUIDO BLIST FABER-CASTELL



3250

BOLIGRAFO RETRACTIL BIC REACTION BLISTER X 1NEGRO



2850

ESCRITORIO SENCILLO OFICINA MODULAR



449900

ARCHIVADOR COLECCIÓN 4 MODUART



219000

SILLA FIJA VISITANTE CS-090



164900

SILLA TRABAJO CON DESCANSA BRAZOS OFFICE DEPOT



199 400

MULTIFUNCIONAL EPSON TX525FW



358950

TELEFONO ALAMBRICO SENCILLO COLOR NEGRO



34900

MEMORIA USB SANDISK CRUZER MICRO 8GB



34900

Dell OptiPlex 790 Minitorre



\$1605000

CAJA PAPEL PREMIUM CARTA C/5000 OFFICE DEPOT



68500

PAPELERA SABLON CHICO BEIGE



11000

PAPEL DIGITAL XEROX EXTRA OFICIO 75 GR.



19900

EXTINTOR 5BC



74950

AGENDA PERMANENTE MEMODIARIO



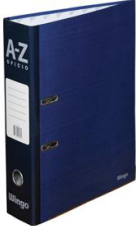
7200

CARPETA CEJA 1/2 C/100 CARTA



14900

LEGAJADOR AZ WINGO PLASTIFICADO OFICIO AZUL RADO



6210

ANEXO 11 BASE DE DATOS EMPRESA

Nombre o razón social	Dirección	Teléfonos	Fax	Buzón electrónico	Ciudad	Estado	Ciudad	Nombre representante
BOLIO GALVIS S. EN C.	CL. 34 NO 13-42	6300700	63024 43	asistentetributaria@vanguardia.com	BUCARAMANGA	ACTIVO	J6714 00	ALEJANDRO GALVIS RAMIREZ
FONDO GANADERO DE SANTANDER S.A.	CALLE 47 # 29 - 65 BARRIO CABECERA	6432221	65766 68	fogasamaster@fondoganaderodesantander.com	BUCARAMANGA	ACTIVO	J6599 01	ORTIZ MALUENDAS LUIS EDUARDO
UNION SANTANDEREANA DE TRANSPORTES URBANOS, SOCIEDAD ANONIMA	CR. 10 NO. 44-18	6425525	64203 41	unitransa_sa@hotmail.com	BUCARAMANGA	ACTIVO	I60210 1	JAIME OSORIO AVENDAÑO
CLUB DEL COMERCIO DE BUCARAMANGA S.A.	CARRERA 20 35 35	6331871	64284 68	clubdelcomercio@gmail.com	BUCARAMANGA	ACTIVO	O9249 00	HEDERICH GARCIA FRANZ
CLINICA BUCARAMANGA, CENTRO MEDICO DANIEL PERALTA S.A.	CR. 33 NO 53-27	6436281	64740 80	gerencia@clinicabucaramanga.com	BUCARAMANGA	ACTIVO	N8511 01	OMAR CASTELLANOS CHALELA
COOPERATIVA SANTANDEREANA DE TRANSPORTADORES LIMITADA	CL. 55 NO. 17B-17	6448167	64116 69	gerenciageneral@copetran.com.co	BUCARAMANGA	ACTIVO	I60220 0	MARTINEZ VERGARA JAIME DE LA CRUZ
PENAGOS HERMANOS S.A.S.	CL. 28 NO. 20-80	6301600	63027 95		BUCARAMANGA	ACTIVO	J6714 00	ALBA LUZ RUEDA DE ALVAREZ
ESTUDIOS TECNICOS Y ASESORIAS S.A.	CL 34 NO 18-64 OF. 605	6304100	63366 49	eta@une.net.co	BUCARAMANGA	ACTIVO	K7421 00	ALFREDO CARRIZOS A GOMEZ
BANCO PICHINCHA S.A.	CRA. 35 NO. 42-39	6800299	64339 98	efernandez@inversora.com	BUCARAMANGA	ACTIVO	J6719 02	
SANTANDEREANA DE TURISMO L'ALIANXA S.A.S.	CALLE 52 B # 31-41	6575454	64748 82	gerenciacsantur-lalianxa.net	BUCARAMANGA	ACTIVO	I63400 1	GUSTAVO APONTE OSORIO
CLINICA LA MERCED S.A.	CL. 11 NO 27-48	6345122		gortizman@yahoo.com	BUCARAMANGA	ACTIVO	N8511 01	ORTIZ MANRIQUE GILBERTO.
ABRIL RUBIANO SEGUNDO	CL. 48 NO. 23 BIS - 44	6436153	64706 84	oscardjali@hotmail.com	BUCARAMANGA	ACTIVO	I60420 0	
EDUARDO RINCON GOMEZ & CIA. LTDA. ASESORES DE SEGUROS LIMITADA	DIAGONAL 31 NO. 53-90	6435000	64333 36	gerencia@eduardorincon.net	BUCARAMANGA	ACTIVO	J6721 01	JOSE GABRIEL RINCON URIBE
TRANSPORTES COLOMBIA S.A.	CR. 15 NO. 3-86 B. SAN	6715549	67141 20	transcolombia@telebucaramanga.net.co	BUCARAMANGA	ACTIVO	I60210 1	JUAN ELIECER

	RAFAEL								PINZON RAMIREZ
JARDINES LA COLINA LIMITADA	CRA. 27 NO. 45-99	6436090	6439911	lacolina@telebucaramanga.net.co	BUCARAMANGA	ACTIVO	K701003		PADILLA MIER MOISES.
INVERSORA HOTELERA COLOMBIANA S.A.	CL. 34 NO. 31-24	6343000	6351809	maribelpinilla@solarhoteles.com	BUCARAMANGA	ACTIVO	H551101		MARYBEL PINILLA LANDAZABAL
BBVA COLOMBIA S.A. OFICINA PARQUE SANTANDER	CRA 19 NO 36-03	6304429	6523737		BUCARAMANGA	ACTIVO	J651300		VECINO ARENAS LILIANA PATRICIA.
SEGURIDAD Y VIGILANCIA COLOMBIANA SEVICOL LIMITADA	KM 4 VIA A GIRON 40 40	6457003	6449000	principal@sevicol-ltda.com	BUCARAMANGA	ACTIVO	K749200		JORGE AURELIO DIAZ
INARSA S.A.	CR. 15 NO 29-55	6301813	6425592		BUCARAMANGA	ACTIVO	K702001		GONZALO ARDILA DIAZ
MARIO JAIMES & CIA. LIMITADA	CL. 35 NO.19-41 OF. 1401-B CENTRO	6422942 - 6422945	6526804	urviviendasltda@gmail.com	BUCARAMANGA	ACTIVO	K702001		JAIMES LANDAZABAL MARIO
SERVICIOS PETROLEROS SERPEL LTDA.	CR. 33 NO. 49-35 OF. 201 NORTE	6474460	6474460	administracion@serpel.net	BUCARAMANGA	ACTIVO	K742108		SALAZAR REY JHON ALFONSO
CONSTRUCCIONES, DISENOS, ESTUDIOS S.A.	CR. 35 NO. 46-131	6470101	6430101	cde.sistemas@gmail.com	BUCARAMANGA	ACTIVO	K742105		LEONARDO PLATA OROSTEGUI
ORGANIZACION SERVICIOS Y ASESORIAS S.A.S.	CR 37 NO. 53-50	6431582	6477248	rfiscal@serviciosyasesorias.com	BUCARAMANGA	ACTIVO	K749100		TARAZONA OREJARENA RAFAEL ANTONIO
TERMINAL DE TRANSPORTES DE BUCARAMANGA S. A.	TRANV.CENTRAL METROPOLITANA MODULO 1 OF. 712	6371000	6377100	gerencia@terminalbucaramanga.com	BUCARAMANGA	ACTIVO	I602200		MORACADENA WILSON MANUEL
REDEDATA LIMITADA	CALLE 36 # 31 - 39 OFICINA 303 SUR	6343558	6455869		BUCARAMANGA	ACTIVO	J671902		ALVARO NAVAS CADENA
SISTEMAS Y COMPUTADORES S.A.	CALLE 36 # 31 - 39 CENTRO EMPRESARIAL CHICAMOCHA OFICINA 303 SUR	6343558	6455869	mardila@syc.com.co	BUCARAMANGA	ACTIVO	K723000		ALVARO NAVAS CADENA
DICOMERCIAL DE INVERSIONES Y CIA	CR. 16 NO. 36-48	6420066	6420849		BUCARAMANGA	ACTIVO	J671902		ALIRIO CADENA

S.C.A.									CAMARGO
INVERCAV Y CIA S.C.A.	CR 33W NO. 71-61 BD 39Y40 PARQUE INDUSTRIAL Y CIAL PROVINCIA DE SOTO ET. 1	6306931	6306930		BUCARAMA NGA	ACTIVO	J659901		FRITZ CAMPOS
INMOBILIARIA ESTEBAN RIOS LIMITADA	CL. 36 NO 23-44	6352877	6344596	contabilidad@estebanrios.com	BUCARAMA NGA	ACTIVO	K702001		GONZALO RIOS FERNANDEZ
LA NACIONAL AGENCIA DE SEGUROS CIA. LTDA	CL. 50 NO. 29-10	6575577	6575054	lanacionaldt@yahoo.es	BUCARAMA NGA	ACTIVO	J672101		MENDEZ ZARATE PEDRO HERIBERTO
CLINICA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA S.A.	AV GONZALEZ VALENCIA 55B 10	6473365	6473365	metropolitana@intercable.net.co	BUCARAMA NGA	ACTIVO	N851100		PATIÑO BUENO HENRY EDUARDO
CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA, SOCIEDAD ANONIMA	VIA PALENQUE-CAFE MADRID NO. 44-96	6760173	6760519	administracion@centroabastos.com	BUCARAMA NGA	ACTIVO	K701000		QUIROGA ALVAREZ CARLOS EDUARDO
CLINICA MATERNO INFANTIL SAN LUIS S.A.	CL. 48 NO 25-56	6430026	6433322	financiera@clinicasanluis.com.co	BUCARAMA NGA	ACTIVO	N851101		PRADA MARIN SERGIO E.
GARZON SERRANO ALVARO	CRA 16 NO 36-20	6420104	0000000		BUCARAMA NGA	ACTIVO	O924202		
SERVICIOS FUNEBRES SAN PEDRO - LTDA	CL. 45 NO. 27-71/81	6430275	0	info@sanpedro.com.co	BUCARAMA NGA	ACTIVO	O930300		PEDRO JESUS GARCIA DURAN
PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES S.A.	CALLE 51 NO.36-30	6430292	6432189	proyectossa@gmail.com	BUCARAMA NGA	ACTIVO	H551100		FIGUEROA GALVIS GERMAN AUGUSTO
CLINICA CHICAMOCHA S.A.	CL. 40 NO. 27A-22	6459680	6340288	contabilidad@clinicachicamocho.com	BUCARAMA NGA	ACTIVO	N851100		OSWALDO MATEUS MOSQUERA
CORPORACION FINANCIERA COLOMBIANA S.A.	CR 27 NO. 36-14 PISO 10	6428110	EXT. 5510		BUCARAMA NGA	ACTIVO	J659900		
BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA COLOMBIA S.A. BBVA COLOMBIA SUCURSAL	CL. 35 NO 18-02 PISO.1	6331241	6334337	BBVACOLOMBIA@BBVA.COM.CO	BUCARAMA NGA	ACTIVO	J651201		GARZON GOMEZ GLORIA ELENA.
LIBERTY SEGUROS S.A.	CL. 52 NO. 30-16	6574949	6574925		BUCARAMA NGA	ACTIVO	J660100		CARLOS ALBERTO

								SIERRA BARRENE CHE
CITIBANK-COLOMBIA	CL. 52 NO. 33 - 37	6904000	6521243	adriana.restrepo@coti.com	BUCARAMANGA	ACTIVO	J651201	GRANDAS ZAMBRANO O CLAUDIA LILIANA
LIBERTY SEGUROS DE VIDA S.A.	CL. 52 NO. 30 - 16	6574949	6574925		BUCARAMANGA	ACTIVO	J660100	CARLOS ALBERTO SIERRA BARRENE CHE
ASEGURADORA COLSEGUROS S.A.	CL. 55 NO. 29-09	6471111	0		BUCARAMANGA	ACTIVO	J660100	ALVAREZ PELAEZ SOL BEATRIZ
BANCOLOMBIA CENTRO BUCARAMANGA	CR. 18 NO. 34-48	6333736			BUCARAMANGA	ACTIVO	J651201	TARAZONA A QUINTERO PASCUAL.
PROMOTORA DE INVERSIONES RUITOQUE S.A.	CR. 27 NO. 36-14 PISO 11	6347580	6348172		BUCARAMANGA	ACTIVO	J671902	CARLOS ALBERTO CHAVERRA PATINO
BANCO POPULAR	CL 35 NO 19-73	6528200 EXT. 3457	6331198	bucaramanga@bancopopular.com.co	BUCARAMANGA	ACTIVO	J651201	DIAZ MELON YOMARA DEL PILAR
HORTENCIA GALVIS RAMIREZ E HIJOS S. EN C.	CL. 34 NO 13-42	6300700	6302443	auxiliartributaria@vanguardia.com	BUCARAMANGA	ACTIVO	K702001	ALEJANDRO GALVIS RAMIREZ
FIANZACREDITO INMOBILIARIO DE SANTANDER S.A.	CR. 27 NO. 36-14 OF. 107	6345869	6358743	info@fianzacreditosantander.com	BUCARAMANGA	ACTIVO	J671902	OROZCO YARURO CLAUDIA PATRICIA
SERVILLA S.A.	CRA. 30A NO. 31-52	6344512	6341273	servilla@telebucaramanga.net.co	BUCARAMANGA	ACTIVO	I641100	NESTOR GUILLERMO VILLAMIZAR LUNA
BANCOLOMBIA S.A. SUCURSAL BUCARAMANGA	CR. 18 NO. 35-02	6527410	6512125		BUCARAMANGA	ACTIVO	J651201	BEDOYA DE BRIGARD OLGA LUCIA
ALMAR INVERSIONES LIMITADA	CL. 35 NO. 19-41 PISO 16	6422423	6303260	lgomez@marval.com.co	BUCARAMANGA	ACTIVO	K702001	ALFONSO MARIN MORALES
BANCOLOMBIA QUEBRADA SECA	CR. 21 NO. 31 - 31	6331617			BUCARAMANGA	ACTIVO	J651201	LEON SANJUAN ELIZABETH
BANCOLOMBIA LAS PALMAS	CR. 32 NO 47-53	6432838			BUCARAMANGA	ACTIVO	J651201	SERRANO SIERRA GONZALO EDUARDO

BANCOLOMBIA AVENIDA LIBERTADOR B/MANGA	CR. 15 NO 28-26	6422848			BUCARAMA NGA	ACTI VO	J6512 01	RUIZ MANTILLA IVAN MAURICIO
BANCOLOMBIA PARQUE CONCORDIA	CL 49 NO 21- 55	6336868			BUCARAMA NGA	ACTI VO	J6512 01	VERA TRUJILLO SARA PATRICIA
BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA COLOMBIA S.A.BBVA COLOMBIA SUCURSAL AVENIDA	CR. 15 NO. 23-41/47	6520555	63009 53		BUCARAMA NGA	ACTI VO	J6512 01	PAEZ CARDENA S ROQUE.
BANCO DE BOGOTA AV. LIBERTADOR	CR. 15 NO. 22-06	6715189	67129 78		BUCARAMA NGA	ACTI VO	J6512 01	
BANCO DE BOGOTA OFICINA CENTRO CIAL. CABECERA	CL. 51 NO. 34-07	6430320	64334 31		BUCARAMA NGA	ACTI VO	J6512 01	
MULTIEMPLEOS LIMITADA	CL. 52A NO. 31-41	6478691	65734 18	contadordpublico@multiempleos.com	BUCARAMA NGA	ACTI VO	K7491 00	CARDONA ZULUAGA NELSON
BANCOLOMBIA CABECERA DEL LLANO	CR. 35A NO 51-41	6434800			BUCARAMA NGA	ACTI VO	J6512 01	CASTELLA NOS CARREÑO MYRIAM HELENA
PROFESIONALES DE LA INGENIERIA Y EL COMERCIO LIMITADA PROFINCO LIMITADA	CL 47 NO. 29-33 OF. 207	6393332	63933 32	profincoltda@gmail.com	BUCARAMA NGA	ACTI VO	K7421 05	ARMANDO GOMEZ MONSALV E
MCM INVERSIONES SAS	CR. 38 NO. 51-59 APTO. 801 EDIF. BOCAMONT E	6577308	00000 000	lecardenas15@hotmail.com	BUCARAMA NGA	ACTI VO	K7499 00	CARLOS ALBERTO SANTAND ER AGUDELO
HELM BANK S.A. OFICINA BUCARAMANGA	CR 29 NO. 45-79	6971818	64305 48		BUCARAMA NGA	ACTI VO	J6512 01	DIANA BOZZI DE MONTROYA
ESCANOGRAFIA S.A.	CR. 24 NO 154-106 P. 5 MOD 15	6390135	63901 35	escanograifia@hotmail.com	BUCARAMA NGA	ACTI VO	N8512 02	VIRVIESCA S HERNAND EZ SONIA TERESA
NEFROLOGOS ASOCIADOS LTDA.	TRANSV. 154 # 150 - 221 PISO 2 OFIC. 2 - 4 C.E.E.B. EL BOSQUE FLORIDABLA NCA	6384811 6386631	68500 51		BUCARAMA NGA	ACTI VO	N8512 01	NURY ANGELICA CELY MANTILLA
INSTITUTO DEL SISTEMA NERVIOSO DEL ORIENTE S.A. ISNOR S.A.	CL. 50 NO. 23-100	6432364	64328 12	gerencia@clinicaisnor.com	BUCARAMA NGA	ACTI VO	N8511 01	JAIME VEGA NARANJO
CADENA MARTINEZ & CIA. LTDA	CALLE 37 # 17 - 46	6420066	64208 49		BUCARAMA NGA	ACTI VO	J6719 02	ALIRIO CADENA

	OFICINA 104								CAMARGO
BANCO POPULAR AGENCIA CENTRAL	CL 52 NO 34- 05	6431584	64322 37			BUCARAMA NGA	ACTI VO	J6512 01	DIANA MARIA PINEDA HENA O
RUIZ GOMEZ & COMPANIA S. EN C.	CL. 46 NO 21-35	6421087	64210 87			BUCARAMA NGA	ACTI VO	K7020 01	REYNALD O RUIZ CARDOZO
HIGUERA ESCALANTE & CIA. LIMITADA	CL.48 NO.32- 25	6472011	64710 65	sandra.serrano@higueraescalante.co m		BUCARAMA NGA	ACTI VO	N8514 02	FERNAND O APARICIO HIGUERA ESCALANT E
GLOBAL SEGUROS DE VIDA S.A. SUCURSAL BUCARAMANGA	CR. 29 NO. 45-94 OF. 607 Y 608	6431000	64722 38	cristina.acevedo@globalseguroscolom bia.com		BUCARAMA NGA	ACTI VO	J6601 00	ACEVEDO CARDENA S MARIA CRISTINA
ROYAL & SUN ALLIANCE SEGUROS (COLOMBIA) S.A.	CL 50 NO. 28-08	6471200 - 6474800	06343 700			BUCARAMA NGA	ACTI VO	J6601 00	RUEDA QUINONES JAIME
INVERSIONES SAMARKANDA LTDA.	CARRERA 53 N° 72-91 CS 4 C.R. LOMA CACIQUE	6367435 - 6367532				BUCARAMA NGA	ACTI VO	J6599 01	HELI GOMEZ DUARTE
COMPANIA DE MEDICINA PREPAGADA COLSANITAS S.A. COLSANITAS S.A.	CR. 33 NO. 54-19	6431889				BUCARAMA NGA	ACTI VO	N8519 00	ORDUZ ANTONIO JOSE
SERRANO SERRANO FRANCISCO ARTURO	CR. 24 NO. 51-20 LA CONCORDIA	6386363	63849 86	fserrano@distra ves.com		BUCARAMA NGA	ACTI VO	K7020 01	
BANCO CAJA SOCIAL CABECERA DEL LLANO	CL. 48 NO. 29 - 06	3138000 Op. 1 ext. 57070	Op. 3 ext. 57088	hmahecha@fundacion-social.com.co		BUCARAMA NGA	ACTI VO	J6512 01	ELSA VICTORIA GARCIA HARKER
LA PREVISORA S.A. COMPANIA DE SEGUROS	CL. 42 NO. 28-59	6454000	63444 47-49			BUCARAMA NGA	ACTI VO	J6601 00	CARRILLO RAMIREZ MARTHA ISABEL.
BANCO DE BOGOTA SOTOMAYOR	CRA 30 NO. 51-11	6432596	64329 10			BUCARAMA NGA	ACTI VO	J6512 01	
CATME S.A.S.	CARRERA 27 A # 50-49 BARRIO SOTOMAYO R	6477474		catmemmch@hotmail.com		BUCARAMA NGA	ACTI VO	N8514 01	MORA CHAVEZ CRISTIAN.
M.C.I. INGENIEROS CONTRATISTAS LTDA	CRA. 37 NO. 37-27 B. EL PRADO	6451115	64511 15	mcitda@yahoo.com		BUCARAMA NGA	ACTI VO	K7421 00	GILBERTO AMADO BERNAL
PETROLABIN LTDA	CR 37 NO. 52-43 PISO 8 EDIF. 37 VIP CENTER	6437365 - 6433353	65741 87	info@petrolabin.com		BUCARAMA NGA	ACTI VO	K7421 08	MILLER CASTANO PADILLA

PETROCASINOS S.A.	KM. 4 VIA A GIRON NO. 48-80	6377882	6378667	petrocasinos@petrocasinos.com	BUCARAMANGA	ACTIVO	H552900	BARRERA GARAVITO HECTOR AUGUSTO
BANCOLOMBIA CENTRAL DE ABASTOS BUCARAMANGA	CENTRAL DE ABASTOS BUCAR. LOCAL 103, 104, 105	6761770	6761863		BUCARAMANGA	ACTIVO	J651201	RUIZ MANTILLA IVAN MAURICIO
CORPORACION FINANCIERA COLOMBIANA S.A.	CALLE 52 # 35-38	6470710	EXT. 5547		BUCARAMANGA	ACTIVO	J659000	
BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA COLOMBIA S.A. BBVA COLOMBIA SUCURSAL	CL. 52 NO. 33-42	6432500 - 6432841	6479251		BUCARAMANGA	ACTIVO	J651201	OSORIO BUSTAMANTE XIOMARA.
INGENIEROS CIVILES CONTRATISTAS S.A.	CARRERA 37 # 52 - 43 PISO 6	6434819	6434565	contabilidad@icc-team.com	BUCARAMANGA	ACTIVO	K742105	ALVARO PAIPILLA MARTINEZ
ROCAS DEL LLANO LIMITADA	CR 35 NO. 54-77	6437053	6477475	rocasdellano@intercable.net.co	BUCARAMANGA	ACTIVO	K742105	JORGE ALBERTO CARDOZO BAUTISTA
BANCOLOMBIA CABECERA	CR 34 NO. 51-17	6438990			BUCARAMANGA	ACTIVO	J651201	CADENA ACEVEDO LUCIA BEATRIZ.
BANCO CAJA SOCIAL COBRANZAS	CARRERA 27 # 104 - 83 LOCAL 16	3138000 Op. 1 ext.11928	Op. 3 ext. 0	hmahecha@fundacion-social.com.co	BUCARAMANGA	ACTIVO	J651201	MONICA ROCIO ABRIL BARRERA
CIRCULO DE VIAJES UNIVERSAL S.A.	CR. 35 NO. 48-56	6576300	6433682		BUCARAMANGA	ACTIVO	I634001	BUSTAMANTE RAMIREZ DIEGO ARIEL.
SANTURBAN HOTELES Y TURISMO LTDA SANHOTUR	CL. 34 NO. 24-57	6343000	0000000	rgerenciales@une.net.co	BUCARAMANGA	ACTIVO	I634001	HUMBERTO DE JESUS DUQUE SALAZAR
SERVICIOS FINANCIEROS S.A. SERFINANSA COMPAÑIA DE FINANCIAMIENTO	CR. 33 NO. 44-95	6472051 - 6472066	6431718	info@serfinansa.com.co	BUCARAMANGA	ACTIVO	J651300	OLGA PATRICIA ACEVEDO GUARIN
GANADERIA MANZANARES S.A.S.	CR 24 NO. 51-20	6386363		gmanzanares@distraves.com	BUCARAMANGA	ACTIVO	K702001	CLEMENIA SERRANO DE LONDONO.
EFICACIA S.A.	CALLE 34 # 37-75	6349000	6322223	oficina_Bucaramanga@eficacia.com.co	BUCARAMANGA	ACTIVO	K749900	MARTHA LUCIA ACUNA GUTIERREZ

BANCOLOMBIA PASEO DEL COMERCIO	CL. 35 NO. 14-16	6333368			BUCARAMA NGA	ACTI VO	J6512 01	RODRIGU EZ MORANTE S SILVIA JULIANA
PSL PROANALISIS LTDA.	CR 14 NO 55-18	6415176	64446 25		BUCARAMA NGA	ACTI VO	K7421 00	AMLETO LEON TELLEZ
VILLABONA CHACON SONIA	CARRERA 25 # 33 - 43 BARRIO CENTRO	6457810	63595 50		BUCARAMA NGA	ACTI VO	H5521 00	
INGEMINERA LTDA	CL. 32 NO. 26-51 CANAVERAL - FLORIDABLA NCA	6799315 - 6386164	63861 64	ingeminera@hotmail.com	BUCARAMA NGA	ACTI VO	K7421 02	LUIS ALBINO LEON SILVESTR E
BANCO CAJA SOCIAL CARRERA QUINCE	CR. 15 NO. 37-59	3138000 Op. 1 ext. 57000	Op. 3 ext. 57008	hmahecha@fundacion-social.com.co	BUCARAMA NGA	ACTI VO	J6512 01	ANDREA MARTINEZ OSPINA.
CAFESALUD MEDICINA PREPAGADA S.A.	AV GONZALEZ VALENCIA NO 55-67	6431110		pytcontabilidad@saludcoop.coop	BUCARAMA NGA	ACTI VO	N8512 02	CLAVIJO HERNAND EZ ALVARO HERNAND O.
CONSTRUCTORA CINCO ESTRELLAS S.A.S.	CR. 38 NO. 46-48 TORREON DE LA SIERRA	6470352	64348 58	cocincoltda@hotmail.com	BUCARAMA NGA	ACTI VO	K7020 01	HUGO ANTONIO PABON RINCON
BANCOLOMBIA PROFESIONALES	CR. 34 NO. 42-106	6435151			BUCARAMA NGA	ACTI VO	J6512 01	VASQUEZ BARRIOS CLAUDIA MARIA.
OCIVILES S.A.S	CL. 94 NO. 29A-69 PORTOFINO (PORTON AZUL)	6816274 - 6853843	68162 74- 68538 43	hmerchan@intercable.net.co	BUCARAMA NGA	ACTI VO	K7421 05	HIEFFER HERNAN MERCHAN
SOCIEDAD TRANSPORTADORA DE GAS DEL ORIENTE SOCIEDAD ANONIMA O S.A. EMPRESAD	CR. 27 NO. 36-14 PISO 8	6450002	+6450 002	info@transoriente.com.co	BUCARAMA NGA	ACTI VO	I60500 0	CESAR AUGUSTO TORRES MACIAS
INTERNACIONAL COMPAÑIA DE FINANCIAMIENTO S.A.	CR. 33 NO. 41-45	6348710	63444 63	csilva@fininternacional.com	BUCARAMA NGA	ACTI VO	J6515 00	CRISTINA EUGENIA SILVA URIBE
COMPANIA ASEGURADORA DE FIANZAS S.A. CONFIANZA	CL. 49 NO. 35A-37 P. 2	6574481	65721 62	mpalencia@confianza.com.co	BUCARAMA NGA	ACTI VO	J6601 00	MARITZA PALENCIA LEON
DELTHAC 1 SEGURIDAD LTDA	CRA 33 49 35 P 4 C.C.C. II	6574309	65731 33	gestionalcliente@delthac1.com	BUCARAMA NGA	ACTI VO	K7492 00	PEDRO ELIAS

	ETAPA							SANCHEZ ANGARITA
ASEDING LIMITADA	CALLE 41 # 9 - 67	6422720	63392 12	aseding@hotmail.com	BUCARAMA NGA	ACTI VO	K7421 08	ARTEMIO SUAREZ DIAZ
PROMOTORA HOTELERA Y TURISTICA LA TRIADA S.A.	CARRERA 20 # 34 - 22 OFICINA 316	6422410	65251 42	contabilidad@hotellatriada.com	BUCARAMA NGA	ACTI VO	H5511 01	RAFAEL AUGUSTO MARIN VALENCIA
INVERSIONES COMPAS S.A.	CL 36 NO 21- 50	6302367	63519 57	wjaramillo@arse.com.co	BUCARAMA NGA	ACTI VO	K7020 01	JARAMILL O SUAREZ WALTER JOSE.
HELM LEASING S.A. COMPAÑIA DE FINANCIAMIENTO", PUDIENDO UTILIZAR EL NOMBRE	CRA 29 NO 45-77 P-3	6971818	64303 99	leascred@empresario.com.co	BUCARAMA NGA	ACTI VO	J6591 00	CARMEN RODRIGU EZ DE RUEDA
SOLSALUD ENTIDAD PROMOTORA DE SALUD DEL REGIMEN CONTRIBUTIVO Y SUBSIDIADO	CR. 26 NO. 30-70 CENTRO	6352211	64503 55	direccion.contable@solsalud- eps.com.co	BUCARAMA NGA	ACTI VO	J6601 00	MENDEZ CACERES FABIAN ROLANDO
BANCOLOMBIA CAÑAVERAL	CL. 30 NO. 25-71 LC. 171 C.C.CAÑAVE RAL	6392222			BUCARAMA NGA	ACTI VO	J6512 01	GUARACA O AYALA MARTHA ESPERAN ZA
INTERPRO S.A.S.	CALLE 47 # 22-90 BARRIO LA CONCORDIA	6394011 - 6394003	63940 11	contador@legoconstrucciones.com	BUCARAMA NGA	ACTI VO	K7421 05	RINCON RAMIREZ OMAR VALERIO
BANCO CAJA SOCIAL BUCARAMANGA PRINCIPAL	CL 35 NO. 17-03	3138000 Op. 1 ext.5705 0	Op. 3 ext. 57068	hmahecha@fundacion-social.com.co	BUCARAMA NGA	ACTI VO	J6512 01	JULIANA RUIZ MANTILLA
BANCO CAJA SOCIAL CARRERA 33	CR. 33 NO. 42-94 LOCAL 104	3138000 Op. 1 ext. 57020	Op. 3 ext. 57028	hmahecha@fundacion-social.com.co	BUCARAMA NGA	ACTI VO	J6512 01	FANNY LUCIA TOBON BLANCO
ARQUITECTOS CONSTRUCTORES Y CONSULTORES LIMITADA	CALLE 87 # 24 - 28 BARRIO DIAMANTE II	6850286	68017 32	info@acycltda.com	BUCARAMA NGA	ACTI VO	K7421 05	VILLAMIL VALDERR AMA LUIS FERNAND O.
DESCONT S.A. E.S.P.	CR. 39 NO. 51 - 39	6439999	0	descont@intercable.net.co	BUCARAMA NGA	ACTI VO	O9000 02	GUSTAVO MONTTOYA PUYANA.
CENTRO DE ATENCION Y DIAGNOSTICO DE ENFERMEDADES INFECCIOSAS S.A. CDI S.A.	CARRERA 37 No. 51-126	6431666	64371 45	cdi.gerencia@une.net.co	BUCARAMA NGA	ACTI VO	L7530 01	OLGA CECILIA NINO
CENTRO TAXIS S.A.	DIAGONAL 15 NO. 63-20	6573300		centrotaxis@telebucaramanga.net.co	BUCARAMA NGA	ACTI VO	I60310 1	SALAZAR HERNAND

	PUERTA DEL SOL								EZ CHRISTIAN FERNANDO
TECNIESTRUCTURAS LIMITADA	CL. 17 NO. 12-08 PISO 2	6717146	6711495	financiero@metalex.com.co	BUCARAMANGA	ACTIVO	K712201		VICTOR VIRGILIO RODRIGUEZ SANABRIA
CONSTRUCCIONES SERVICIOS E INGENIERIA S.A.	CL. 35 NO. 19-41 OF. 808	6522253	6429308		BUCARAMANGA	ACTIVO	K742105		NELSON MUJICA BARON
OFICINA BUCARAMANGA PRINCIPAL BANCO COMERCIAL AV. VILLAS	CL. 35 NO. 16-28	6309530		guaragua@bancoavillas.com.co	BUCARAMANGA	ACTIVO	J651200		
SALUD SOCIAL IPS S.A.	CRA. 27 NO. 34-44 PISO2 BARRIO LA AURORA	6351060	6351060		BUCARAMANGA	ACTIVO	N851202		GILBERTO RAMIREZ CASTRO.
COOPCENTRAL BUCARAMANGA CENTRO	CRA. 19 NO. 34-14	6330822	6306757		BUCARAMANGA	ACTIVO	J651600		CAMILO ARIAS MUNOZ
EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE BUCARAMANGA S.A. E.S.P. TELEBUCARAMANGA	CL. 36 NO. 14-71	6309231	6309607	jcduarte@telebucaramanga.com.co	BUCARAMANGA	ACTIVO	I642102		PALMA CORTES GIOVANNI MARIO
GENTE UTIL S.A.	CALLE 59 # 30 - 80 BARRIO CONUCOS	6573760	6475770	contabilidad@genteutil.net	BUCARAMANGA	ACTIVO	K749100		SONIA HERNANDEZ SILVA
FONDO REGIONAL DE GARANTIAS DE SANTANDER FGS S.A.	CL 55A NO. 29-53	6436359	6436371	administracion@fgs.com.co	BUCARAMANGA	ACTIVO	J659900		GILBERTO JOSE GOMEZ GRANADOS
TRANSPORTES TECNICOS DE COLOMBIA S.A.S. TRANSTECOL S.A.S.	CR. 14 NO. 20-40	6714700	6711512	transtecolbucaramanga@hotmail.com	BUCARAMANGA	ACTIVO	I604200		MATAMOROS TORRADO MONICA CAROLINA
BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA COLOMBIA S.A. BBVA COLOMBIA SUCURSAL LA	CLL 34 NO. 19 - 46 OFIC. 109	6422616	6420702	ivan.buitrago@bbva.com.co	BUCARAMANGA	ACTIVO	J651200		PEREIRA ARDILA GENY MILENA
BANCO CAJA SOCIAL LA TRIADA	CL. 35 NO. 19-41 LOCAL 101	3138000	Op. 3 ext. 59138	hmahecha@fundacion-social.com.co	BUCARAMANGA	ACTIVO	J651201		RICARDO ALBERTO SERRANO NOVOA
BANCO CAJA SOCIAL ASTURIAS	CR. 33 NO. 105 - 46	3138000	Op. 3 ext. 59009	hmahecha@fundacion-social.com.co	BUCARAMANGA	ACTIVO	J651201		LUIS ALEJANDRO DIAZ

		59000							ORDONEZ
BANCO CAJA SOCIAL CALLE 52 BUCARAMANGA	CR. 33 NO. 51 A - 06	3138000 po. 1 ext. 59040	op. 3 ext. 59059	hmahecha@fundacion-social.com.co	BUCARAMA NGA	ACTI VO	J6512 01		LUIS ALEJANDR O DIAZ ORDONEZ
BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA COLOMBIA S.A. BBVA COLOMBIA DANN	CRA. 29 NO. 45-86	6471401	64736 88		BUCARAMA NGA	ACTI VO	J6513 00		BEDOYA GOMEZ SONIA
COMPUMAX COMPUTER S.A.S.	CL. 41 NO. 35-39	6323211	0	tesoreria@compumax.info	BUCARAMA NGA	ACTI VO	K7421 12		MAURICIO NAVAS ALMEIDA
BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA COLOMBIA S.A. BBVA COLOMBIA SUCURSAL	CR. 27 NO. 19-10	6328840	63288 43		BUCARAMA NGA	ACTI VO	J6512 01		SUAREZ QUESADA RAUL.
EMPRESA DE ASEO DE BUCARAMANGA S.A. E.S.P.	EDIF. DIRECCION TRANSITO KM 4 VIA GIRON	6373434	63734 34	emabesp@hotmail.com	BUCARAMA NGA	ACTI VO	O9000 02		ARRIETA ROA OSCAR URIEL
CONFINAUTOS LTDA.	CARRERA 21 # 31 - 48	6452715	65240 80	confinautosltda@hotmail.com	BUCARAMA NGA	ACTI VO	J6599 00		JOSE HENRY VARGAS
SEGUROS DEL ESTADO SUCURSAL BUCARAMANGA CABECERA	CL. 44 NO. 36-08	6573225	65784 86	martha.tarazona@segurosdelestado.com	BUCARAMA NGA	ACTI VO	J6721 01		MARTHA ISABEL TARAZON A ESTUPINA N
BANCOLOMBIA SUCURSAL EXITO CAÑAVERAL	CALLE 30 NO. 25-71	6797770	00000 000		BUCARAMA NGA	ACTI VO	J6512 01		JAIMES HECTOR DARIO
CLUB DE PROFESIONALES DE SANTANDER S.A.	CL. 44 NO. 34-57/ 71	6434646	64331 33		BUCARAMA NGA	ACTI VO	O9241 02		HERNAND EZ PEÑALOZA HERNAN
BAVARIA S.A.	CR. 18 NO. 15-68	6389000		www.bavaria.com.co	BUCARAMA NGA	ACTI VO	K7499 00		
ASISTENCIA MEDICA SAS SERVICIO DE AMBULANCIA PREPAGADO	CL. 53 NO. 29-48	6577171		onieves@amesalud.com	BUCARAMA NGA	ACTI VO	N8519 00		VIVAS MONCADA GUSTAVO
FRIDA Y CIA. S.C.A.	AVENIDA QUEBRADA SECA NO. 13-07	6300063 EXT.101	63397 98	gerencia@garcillantas.com.co	BUCARAMA NGA	ACTI VO	K7010 01		GARCIA BELTRAN JUAN MANUEL JOSE
BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA COLOMBIA S.A. BBVA COLOMBIA	AV. SAMANES NO. 9-65	6418474			BUCARAMA NGA	ACTI VO	J6512 01		MONTANE Z DURAN ADRIANA CRISTINA

SUCURSAL REAL									
UNION DESARROLLADORA DE DEPOSITOS HABILITADOS S.A.	CL. 26 NO. 28-37	3475168	3475139		BUCARAMA NGA	ACTIVO	I642602	FABIO ARISTIDES RUIZ GARCIA	
UNE	CL. 47 NO. 29-33 OF. 603	6473999	6574693	une@une.com.co	BUCARAMA NGA	ACTIVO	I642900	HAMILTON JOSE VARGAS DIAZ	
HOGALA Y CIA S.C.A.	CL. 50 NO. 29-10	6575577	6575054	elenacastro36@yahoo.es	BUCARAMA NGA	ACTIVO	K749905	GALVIS MORENO JAVIER ANDRES	
TRANSPORTES TERRESTRES DE CARGA LTDA	CL. 22 NO. 17-75 ALARCON	6420475	6705475	transportes_ttc@hotmail.com	BUCARAMA NGA	ACTIVO	I604200	JOSE JOAQUIN RINCON MENDEZ	
BANCO DE BOGOTA OFICINA KIOSCO UNAB	AVENIDA 42 # 48 - 11	6577218 - 6577217	6577217		BUCARAMA NGA	ACTIVO	J651201		
REDIBA S.A. E.S.P.	CALLE 49 # 38 - 09 BARRIO CABECERA	6576852		directorfinanciero@rediba.net	BUCARAMA NGA	ACTIVO	O900002	BOHORQUEZ RUEDA BEATRIZ	
PRADA RANGEL CARLOS JULIO	CRA 10 NO 23-35	6522049	6522049	cjprada7@yahoo.es	BUCARAMA NGA	ACTIVO	K742105		
HSBC COLOMBIA S.A	CR. 31 NO. 52-06	6430157 EXT 1120	EXT 1110		BUCARAMA NGA	ACTIVO	J651201	LUZ CLEMENCIA RUEDA RANGEL	
ALIANZA INMOBILIARIA S.A.	CL. 45 NO. 29-27	6430111	6430109	alianza@alianzaenlinea.com	BUCARAMA NGA	ACTIVO	K702000	ANGULO FABIOLA	
BBVA COLOMBIA S.A. SUCURSAL CENTRO BEI BANCA DE EMPRESAS E INSTITUCIONES	CL. 35 NO. 18-02 PISO 2	6422573	6302219	BBVACOLOMBIA@BBVA.COM.CO	BUCARAMA NGA	ACTIVO	J651201	ARENAS PARRA PAOLA ANDREA	
FINAGO S.A.S.	CALLE 55 NO. 18-75	6570719	6570611		BUCARAMA NGA	ACTIVO	O930900	GONZALEZ ORLANDO	
TECNOPAVIMENTOS S.A.	CR. 34 NO. 37-07	6356313	6342360	tecnopavimentos@hotmail.com	BUCARAMA NGA	ACTIVO	K742105	DULCEY VILLAMIZAR LUIS ALEJANDRO	
CLUB UNION S.A.	CL. 49 NO. 32-20	6430345	6432279		BUCARAMA NGA	ACTIVO	O924102	ROJAS CRUZ GUSTAVO	
BANCO FINANDINA S.A. O FINANDINA ESTABLECIMIENTO BANCARIO SIGLA FINANDINA.	CALLE 42 # 28 - 72 EDIFICIO ELITE CLUB BARRIO SOTOMAYOR	6323232	6345467	luz.arroyave@finandina.com	BUCARAMA NGA	ACTIVO	J651400	GONZALEZ A. BERTHA ROSARIO	

PROSAC S.A.	CARRERA 29 # 45 - 94 OFICINA 1103 CENTRO EMPRESARI AL SEGUROS ATLAS BARRIO NUEVO SOTOMAYO R	6439920	64399 60	nancyr@prosacsa.com	BUCARAMA NGA	ACTI VO	N8511 00	NANCY CECILIA RUEDA REYES
C.I. POTOSI LTDA	PARQUE INDUSTRIAL DE BUCARAMA NGA BODEGA C- 25	6761914		asistente@cipotosi.net	BUCARAMA NGA	ACTI VO	K7414 01	ANGEL OSPITIA GERMAN
SANTAMARIA GUERRERO JOSE DUQUEIRO	CR. 15 NO. 3-38 B. SAN RAFAEL	6717176	0	exprecar@telebucaramanga.net.co	BUCARAMA NGA	ACTI VO	I60210 0	
LEASING BANCOLOMBIA S.A. COMPAÑIA DE FINANCIAMIENTO	CR. 34 NO. 42-106 ED. PROFESION ALES	(097) 6432866			BUCARAMA NGA	ACTI VO	J6512 01	MYRIAM VARGAS GOMEZ
BANCO DE BOGOTA - CARRERA 33 CABECERA	CL. 52 NO. 35-34	6477377	65728 64	servicioalcliente@bancodebogota.com .co	BUCARAMA NGA	ACTI VO	J6512 01	
BANCO DE BOGOTA - LA TRIADA	CALLE 35 NO 19 - 41 LOCAL 102	6423934	64224 94	servicioalcliente@bancodebogota.com .co	BUCARAMA NGA	ACTI VO	J6512 01	
SEGURIDAD ACROPOLIS LIMITADA	CALLE 19 # 29 - 07 BARRIO SAN ALONSO	6343409	0	seguridadacropolis@hotmail.com	BUCARAMA NGA	ACTI VO	K7492 04	PLATA HERNAND EZ DEISY
PROMOTORA DE INVERSIONES LA PERLA E.U	CR. 16 NO. 36-20	6420104			BUCARAMA NGA	ACTI VO	O9242 02	GARZON SERRANO ALVARO
SEMINARIOS ANDINOS E.U.	CARRERA 28 NO. 20-73 SAN ALONSO	6340888	63498 88	info@seminariosandinos.com	BUCARAMA NGA	ACTI VO	M8060 00	JIOVANY ALBERTO JIMENEZ
FULL-HOUSE- SUPPLIES S.A.	CR. 37 NO. 52-43 OF. 11- 01 VIP 37 CABECERA	6572065	0	FULLHOUSESUPPLIES@HOTMAIL.C OM	BUCARAMA NGA	ACTI VO	K7010 00	NELSON SUAREZ TELLEZ
CENTRO ONCOLOGICO LIMITADA	CL. 52B NO. 31-29	6471706	64393 51	direccionfinanciera@centrooncologico. com	BUCARAMA NGA	ACTI VO	N8512 00	BARON AISLANT SAMIR
VARGAS JOSE HENRY	CL. 60 NO. 1- 111 ALAMEDA REAL CASA 60	6444994	0		BUCARAMA NGA	ACTI VO	I60220 0	
ENVIRONMENTAL SERVICES E.U.	CARRERA 30 A # 31 - 27	6913255	69132 55	environmentaleu@hotmail.com	BUCARAMA NGA	ACTI VO	K7421 05	PACHECO CEPEDA

								JORGE ALBERTO
CINEMA ACROPOLIS UNO	AVDA SAMANES NO. 9-140	6418704	6418704		BUCARAMANGA	ACTIVO	O921402	ABRAHAM OSMAN CHAMALI
CINEMA ACROPOLIS DOS	AVDA SAMANES NO. 9-140	6418704	6418704	contabilidad@royal-films.com	BUCARAMANGA	ACTIVO	O921200	ABRAHAM OSMAN CHAMALI
CINEMA ACROPOLIS TRES	AVDA SAMANES NO. 9-140	6417804		contabilidad@royal-films.com	BUCARAMANGA	ACTIVO	O921402	ABRAHAM OSMAN CHAMALI
BANCOLOMBIA EXITO BUCARAMANGA	CR. 17 NO. 45 - 56 INT. ALMACEN EXITO P.2	6424200			BUCARAMANGA	ACTIVO	J651201	ORTIZ CIPAGAUT A ELIANA PATRICIA
FAPER S.A.	CR. 39 NO. 51 - 90 EDIFICIO EL ALTILLO	6431991			BUCARAMANGA	ACTIVO	J659901	PEREZ MENDOZA NESTOR RAUL
INSTITUTO DEL CORAZON DE BUCARAMANGA S.A.	CALLE 40 # 27 A - 22 PISO 8 BARRIO MEJORAS PUBLICAS	6329291	6329291	gerencia@institutodelcorazon.com	BUCARAMANGA	ACTIVO	N850000	RUIZ BALLESTROS CUSTODIO ELIAS
CONSTRUCCIONES INVERSIONES Y PROYECTOS INTERNACIONALES LTDA. INPRO LTDA.	CL. 35 NO. 19 - 41 LA TRIADA OFIC. 808	6522253	0		BUCARAMANGA	ACTIVO	K741403	EDGAR GONZALO CORREA ROMERO
ELECTRO SOFTWARE LIMITADA	CR. 29 NO. 45 - 94 OF. 403	6434012	6434046	vcuriel@electrosoftware.net	BUCARAMANGA	ACTIVO	K742104	VICTOR ANTONIO CURIEL MERLANO
PROURBE S.A.	AVDA. GONZALEZ VALENCIA NO. 55-67	6577281	6435060	info@prouerbe.net	BUCARAMANGA	ACTIVO	K742105	SOLANO RUIZ JAIME HUMBERTO
LOPEZ MORALES Y CIA S EN C	CRA 37 NO. 52-43 OFICINA 401 EDIF. 37 VIP CENTER B. CABECERA	6474767		lopezmoralesycia@hotmail.com	BUCARAMANGA	ACTIVO	K701000	OROSTEGUI AYALA PEDRO JOSE.
BAVARIA ARCHIVO BUCARAMANGA	CR. 8 NO. 32A-15 CAFE MADRID	6389000		www.bavaria.com.CO	BUCARAMANGA	ACTIVO	K749900	HECTOR HERNAN ALZATE CASTRO
BAVARIA BODEGA BUCARAMANGA	CL. 6 NO. 19 - 20	6389000		www@bavaria.com.co	BUCARAMANGA	ACTIVO	K749900	HECTOR HERNAN ALZATE CASTRO
INTERAZAR S.A.	CL. 36 NO. 15-32 OFICINA 1203	6422644	6422644	INTERAZAR_S.A@HOTMAIL.COM	BUCARAMANGA	ACTIVO	O924200	GALEANO ARIZA CIRO ANTONIO

	EDIFICIO COLSEGUR OS							
VALENCIA DE MARIN LUZ MARINA	CL. 35 NO. 19-41 PISO 16	6422423	6303260	luzmarinademarin@yahoo.es	BUCARAMA NGA	ACTIVO	K701001	
BANCO AGRARIO DE COLOMBIA S.A. BANAGRARIO	CL. 35 NO. 17-34	6802299		judicialnotif@bancoagrario.gov.co	BUCARAMA NGA	ACTIVO	J651200	BOHORQUEZ GOMEZ ALBERTO
GENERALI COLOMBIA SEGUROS GENERALES S.A.	CL. 43 NO. 34-75	6325880	6325881	generali_colombia@generali.com.co	BUCARAMA NGA	ACTIVO	J660100	IMELBA MONTAGUT ORTEGA
TRANSPORTES MURGUZ S.A.	CR. 1 NO. 1-28 CHIMITA	6760090	6760090	transportesmurguz@yahoo.com	BUCARAMA NGA	ACTIVO	I604200	GAMBOA ARENAS JAVIER
INGECOL S.A.	CL 52 NO 35A-23	6570271	6437978	ingecol@ingecol-sa.com	BUCARAMA NGA	ACTIVO	K742105	CRISTIAN GOMEZ MEJIA
MAICITO S.A.	CARRERA 6 # 25 - 06	6522033	6522033	maicito@maicito.com	BUCARAMA NGA	ACTIVO	J659900	SAAVEDRA HERNANDEZ EFRAIN
GRUPO ANDINO MARIN VALENCIA INVERSIONES S.C.A.	CL. 35 NO. 17-56 PISO 13	6334446	6426155	ggaravito@grupograma.com	BUCARAMA NGA	ACTIVO	J659901	MARIN VALENCIA FERNANDO
ALPA CONSTRUCCIONES LIMITADA	CALLE 50 # 25 - 58 OFICINA 601	6575032 - 6472480		alpaconstruccionesta@hotmail.com	BUCARAMA NGA	ACTIVO	K742105	DUARTE MONTANEZ CARRYE PAOLA.
METROLINEA S.A.	CL. 47 NO. 29-33 OF. 804	6430807	6439505	gerencia@metrolinea.gov.co	BUCARAMA NGA	ACTIVO	I602100	CACERES RINCON HECTOR GERARDO
TRANSPORTES LIQUIDOS DE COLOMBIA T.L.C. S.A.	CARRERA 35A # 52-113 BARRIO CABECERA	6575558	6577704	contabilidad@tlcsa.com.co	BUCARAMA NGA	ACTIVO	I604200	VILLAMIZAR BERNARDO
INVERSIONES G & G S.A.S.	CL 48 NO. 21-09	6851421 - 6851422	6851424		BUCARAMA NGA	ACTIVO	J671900	GONZALEZ ORLANDO
LEASING CORFICOLOMBIANA S.A. COMPAÑIA DE FINANCIAMIENTO COMERCIAL	CRA 27 N 36 -14 PISO 10	6352233	6352233	luz.garcia@leasingcorficolombiana.com	BUCARAMA NGA	ACTIVO	J659100	PINZON RODRIGUEZ MARIA STELLA
COMPAÑIA TRANSPORTADORA ROTTERDAN SAS	CLLE 4N NO 15-27	307116	307116	contabilidad_bogota@rotterdan.com.co	BUCARAMA NGA	ACTIVO	I604200	NEIRA CASTAÑO FELIX ALEXANDER
ELECTROCONSTRUCCIONES LTDA ELCO LTDA	CARRERA 55 # 73 - 01 CASA 2 BARRIO CABECERA	3187166709		electroconstruccionestda@gmail.com	BUCARAMA NGA	ACTIVO	K742105	CARREÑO ROJAS JORGE IVAN

UNIVER PLUS S.A.	CR 37 NO. 42-56 PISO 2	6458110			BUCARAMA NGA	ACTI VO	N8519 00	RIBERO CADENA ALVARO FRANCISC O
ALIANZA DIAGNOSTICA S.A.	CL. 45 NO. 29-55	6474788	64718 82	gerencia.general@alianzadiagnostica. com	BUCARAMA NGA	ACTI VO	N8514 00	CARPETA SILVA JIMMY ADRIAN.
CREDISERVICIOS S.A. AGENCIA BUCARAMANGA	CL. 35 NO. 19-41 OF. 208	6422925	64229 25	cgutierrez@credivalores.com	BUCARAMA NGA	ACTI VO	J6595 00	HINESTRO ZA QUINTERO SILVIA CLEMENCI A
ENGLISH EASY WAY E.U.	CL. 59 NO. 32-41 CONUCOS	6573651		eew.eu@hotmail.com	BUCARAMA NGA	ACTI VO	M8060 08	GONZALE Z CIFUENTE S FRANCISC O JOSE
PROMIGAS TELECOMUNICACIO NES S.A	CL. 49 NO. 36-23 LOCAL 23	6435737	64357 37 EXT 836	areyes@promitel.com	BUCARAMA NGA	ACTI VO	I64260 0	JAIMES CARRILLO JHON ALEXANDE R
ORGANIZACION TIERRASANTA S.A.	CL. 45 NO. 27-71	6430275		financiera@tierrasanta.com.co	BUCARAMA NGA	ACTI VO	O9303 00	OREJARE NA PALACIO JOHN FITZGERA LD
SERVICLINICOS DROMEDICA S.A.	calle 11 no. 27-48	6345122	63451 22	serviclinicosdromedica@gmail.com	BUCARAMA NGA	ACTI VO	N8511 00	CABEZA ESTEVEZ GABRIEL
MUNDITRANSPORTE S S.A.	CR. 35 A NO. 46-04 INT 2	6576858		mundiauxi@hotmail.com	BUCARAMA NGA	ACTI VO	I60420 0	RAMIREZ CABRALES GUILLERM O
EMPRESA PUBLICA DE ALCANTARILLADO DE SANTANDER S.A. E.S.P.	CALLE 24 N 23-68	6723366 - 6342220	63452 84	silvia.hormiga@empas.gov.co	BUCARAMA NGA	ACTI VO	O9000 00	CARVAJAL CAMARO MARTIN CAMILO
BANCO POPULAR OFICINA SAN FRANCISCO	CR. 18 NO. 20-04	6331144	63344 55		BUCARAMA NGA	ACTI VO	J6512 01	
PENAGOS CONSUEGRA MARTHA	CALLE 28 NO.20-80 B. ALARCON	6301600		alpenagos@penagos.com	BUCARAMA NGA	ACTI VO	K7010 00	
SUFICOM S.A.	CALLE 37 #13-45 LOCAL 101 METROCEN TRO	6304444	67614 90	suficom@comertex.com.co	BUCARAMA NGA	ACTI VO	K7499 00	BOTERO MACHADO MANUEL
VALORES INMOBILIARIOS HG S.A.	C.C. CABECERA IV ETAPA	6433300			BUCARAMA NGA	ACTI VO	K7010 00	HERNAND EZ SUAREZ

	OF. 401								RODOLFO
TRANSPORTADORA DE GAS INTERNACIONAL S.A. ESP	CR. 34 NO. 41-51	6320002	6325525	jorge.pineda@tgi.com.co	BUCARAMA NGA	ACTIVO	I605000		TURBAY MARULANDA GABRIEL
JUEGOS Y APUESTAS LA PERLA S.A.	CL. 37 NO. 15-43 LOCAL 10	6526262	6308991		BUCARAMA NGA	ACTIVO	O924202		GARZON SERRANO ALVARO
EMPRESA SANTANDEREANA DE ENERGIA Y PETROLEO S.A.	CALLE 51 # 35 - 28 INTERIOR 100 OFICINA 219	6431992	0		BUCARAMA NGA	ACTIVO	K742100		GARZON SERRANO ALVARO
INVERSIONES PAEZ CAPACHO & CIA. S. EN C.	CR. 18 NO. 34-43 OF. 305 A	6428584		inversionespaezcapacho@hotmail.com	BUCARAMA NGA	ACTIVO	K701000		PAEZ SANABRIA LUIS ERNESTO
BANCO DE BOGOTA OFICINA SAN FRANCISCO	CL. 19 NO. 23-07	6328111	6328111		BUCARAMA NGA	ACTIVO	J651200		
CONSTRUCCIONES Y ALQUILERES DE COLOMBIA CONALCOL SAS	CARRERA 31 # 51 - 74 OFICINA 502	6430025	0	conalcol@telebucaramanga.net.co	BUCARAMA NGA	ACTIVO	K701000		VILLARREAL GARRIDO GEORGINA
SOCIEDAD MAVICOL MANTENIMIENTO DE VIAS DE COLOMBIA SOCIEDAD POR ACCIONES	CR. 35 NO. 48-131 LOCAL 14	6430638			BUCARAMA NGA	ACTIVO	K742100		PRADA REY CARLOS FERNANDO
TRANSPORTE INTELIGENTE S.A.	CALLE 55 A No. 29-35	6437830		info@tisa.com.co	BUCARAMA NGA	ACTIVO	I602100		ARENAS LEON CARLOS
METROCINCO PLUS S.A.	CRA 33 NO. 38-40 OFC 205	6453851	6325493	metro5sa@hotmail.com	BUCARAMA NGA	ACTIVO	I602200		CENTENO PARRA JORGE
FRASES S.A.S.	CRA 24 NO. 51-20	6386363	6798969		BUCARAMA NGA	ACTIVO	K749900		SERRANO SERRANO FRANCISCO ARTURO
AGREMESA S.A.	KILOMETRO 4 VIA PALENQUE CAFE MADRID	6761177	6760061	agremesasa@hotmail.com	BUCARAMA NGA	ACTIVO	K742100		ORDOÑEZ CARDOZO CARLOS MANUEL
BANCOLOMBIA MEGAMALL	AVDA. QUEBRADA SECA NO. 33A PAR L. 8-11	6358787	635005		BUCARAMA NGA	ACTIVO	J651201		MORALES AMADO SARA PATRICIA
BANCO COOMEVA S.A.	CL. 54 NO. 31-154	6573252		impuestos@coomeva.com.co	BUCARAMA NGA	ACTIVO	O930900		MOJICA VANEGAS AMPARO
CREZCAMOS S.A.	CARRERA 23 # 28 - 27 BARRIO	6450500	6450500	info@crezcamos.com	BUCARAMA NGA	ACTIVO	J659600		OSORIO SANCHEZ JAIDER

	ALARCON							MAURICIO
CASALIMPIA S.A.	CL 36 NO. 13-51 OF 404	6946790	64523 44	bucaramanga@casalimpia.com.co	BUCARAMA NGA	ACTI VO	K7493 00	GARCIA SILVA NANCY HAYDEE
INTERBOLSA S.A. COMISIONISTA DE BOLSA	CL. 36 NO. 26-48 INT. 110 OF. 201	6320080	63202 30		BUCARAMA NGA	ACTI VO	J6713 00	DURAN BECERRA MARIA EUGENIA
PETROCO S.A.	CR 34 NO. 52-74	6434455	64334 91	petroco@une.net.co	BUCARAMA NGA	ACTI VO	H5519 01	SIERRA LESMES EDER
CIRCULO DE INVERSIONES EMPRESARIALES S.A.	CR 17 NO. 50A - 20	6338051	63380 51	circulo.inversiones@gmail.com	BUCARAMA NGA	ACTI VO	K7010 00	TARAZON A QUINTERO PASCUAL
LOS COMUNEROS HOSPITAL UNIVERSITARIO DE BUCARAMANGA S.A.	CR. 27 NO. 30-15	6343536	64548 94	contalocomuneros@gmail.com	BUCARAMA NGA	ACTI VO	N8511 00	CARVAJAL PUYANA ARMANDO
PROGYM S.A.S.	CALLE 42 # 29 - 65 PISO 7	6454535	64545 35	nidya@progym.com.co	BUCARAMA NGA	ACTI VO	N8512 00	BONILLA PEREA JUAN MARIO
CONSERJES INMOBILIARIOS LTDA	AVENIDA BUCAROS ESTE 60 - 13	6914895	27457 51	conserjes@hotmail.com	BUCARAMA NGA	ACTI VO	K7493 00	ORDONEZ ROCIO
DIVERSIONES DEL ORIENTE S.A.	CALLE 36 # 15-32 OF. 1006 EDIFICIO COLSEGUR OS	6700438	67004 38	diverorientes.a@hotmail.com	BUCARAMA NGA	ACTI VO	O9242 00	BOLIVAR MEJIA ERIKA JOHANA
BINGOS Y CASINOS DE SANTANDER S.A.	CARRERA 15 # 36 - 18 OFICINA 201 EDIFICIO ENCAICO BARRIO CENTRO	6704865		BINGOSYCASINOS@HOTMAIL.COM	BUCARAMA NGA	ACTI VO	O9242 00	PINZON NINO MARIO ALBERTO
TREBOL ENTRETENIMIENTO S.A.	CR 33 NO. 49-35 OF. 105	6476019	64760 19	trebolentrenimientos.a@hotmail.com	BUCARAMA NGA	ACTI VO	O9242 00	GUALDRO N DELGADO ALIX
ANDINA INTERNACIONAL DE TANQUES LTDA	CL 7 NO. 15B - 25	6716818	67148 45	andinainternacional@hotmail.com	BUCARAMA NGA	ACTI VO	I60430 0	GUERRER O ORTIZ JOSE DE JESUS
FASANDER S.A.	CL. 42 NO. 29 - 65, P. 5,	6944707 - 6944708			BUCARAMA NGA	ACTI VO	J6599 01	PEREZ MENDOZA NESTOR RAUL
PROACTIVA CHICAMOCHA S.A. E.S.P.	CARRERA 29 # 44 - 26 BARRIO SOTOMAYO	6850195		colombia@proactiva.com.co	BUCARAMA NGA	ACTI VO	O9000 00	GARCIA TIBADUIZA PEDRO ARNULFO

	R								
INVERSIONES PERLOZA SAS	CALLE 42 # 29-57 PISO 5	6944706 - 6944708				BUCARAMA NGA	ACTI VO	K7499 00	PEREZ MENDOZA NESTOR RAUL
PETROMOVIL DE COLOMBIA S.A.	CALLE 21 # 13-30	6719826	67198 26	petromovildecolumbia@hotmail.com		BUCARAMA NGA	ACTI VO	I60420 0	VACCA TELLEZ IMER
INVERSIONES PRACAM S.A.S.	CL. 37 NO. 15-48	6338057		c_campos_vera@hotmail.com		BUCARAMA NGA	ACTI VO	K7010 00	PRADA MARIN JOSE ALVARO
BANCO COOMEVA S.A.	CL. 45 NO. 29-28 LOCAL 3	6577772				BUCARAMA NGA	ACTI VO	J6592 00	
SUDAMEL S.A.S.	CR. 33 NO. 45-74 APTO. 802	6436255		sudamel@gmail.com		BUCARAMA NGA	ACTI VO	J6599 01	SANTAMA RIA DE PARDO ORDOÑEZ AMELIA
GRUPO INMOBILIARIO SANTANDER SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA	CARRERA 33 # 48 - 145 OFICINA 1 - 02 BARRIO CABECERA	6700402	67033 55			BUCARAMA NGA	ACTI VO	K7010 00	PINZON NIÑO MARIO ALBERTO
ASEO CHICAMOCHA S.A. E.S.P.	CARRERA 29 # 44-26 TORRES DEL PALMAR	6852238		pgarcia@proactiva.com.co		BUCARAMA NGA	ACTI VO	O9000 01	GARCIA TIBADUIZA PEDRO ARNULFO
PROMOTORA DE INVERSIONES EL CERRO S.A.S.	CARRERA 24 # 51-20	6797900	67989 69	mpinilla@distraves.com		BUCARAMA NGA	ACTI VO	J6599 01	SERRANO PADILLA ELSA MARIA
INVERSIONES GALVIS RAMIREZ Y CIA. S.A.S.	CALLE 34 # 13-42	6300700	63024 43			BUCARAMA NGA	ACTI VO	J6714 00	GALVIS RAMIREZ ALEJANDR O
AGROTROPICAL INTERNACIONAL S.A.S.	CALLE 36 # 26 - 48 INT. 110 OF 302	6342236	63422 36	jorgediaz@agrotropical.com		BUCARAMA NGA	ACTI VO	J6599 01	CASTAÑE DA NADER EDUARDO
VIVIR S.A. MEDICINA PREPAGADA	CARRERA 33 # 52 - 18 BARRIO CABECERA	6577777		gerencia@vivirprepagada.com		BUCARAMA NGA	ACTI VO	N8519 00	MORENO BAYONA REINALDO
TRANSPORTES CALDERON S.A.	CALLE 34 # 22 - 26 OFICINA 102 EDIFICIO ICAF	6324485	63244 85	GERENCIA@TRANSPORTESCALDERON.COM.CO		BUCARAMA NGA	ACTI VO	I60320 0	CUEVAS SERRANO LAURA

ANEXO 12 PORTAFOLIO UNAMI

The advertisement features a woman in a light blue skirt and a beige top pushing a shopping cart. She is standing in front of a large barcode that has been cleverly designed to resemble a window with curtains. The barcode numbers '6860' and '706568' are visible at the bottom. The background is a plain, light-colored wall.


UNA 
UNIDAD DE AUDITORÍAS DE MARKETING DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

SOLUCIONES PRÁCTICAS PARA EL POSICIONAMIENTO DE
SU EMPRESA

 **Universidad Industrial de Santander**
CONSTRUIMOS FUTURO


 **Centro de estudios en innovación y emprendimiento.**

QUE ES AUDITORÍA DE MARKETING?



La auditoría de marketing es un instrumento idóneo para medir el grado de adaptación de la empresa a su entorno y su capacidad para dar respuestas satisfactorias al mercado. En una época de grandes cambios como ésta, la Auditoría de Marketing permite la adecuación a la realidad del mercado y a mejorar el posicionamiento con respecto a la competencia, además de dotar de credibilidad y transparencia a la Gestión Comercial y de Marketing.

Como método preventivo permitirá a las empresas "ir cinco minutos por delante" de su competencia: establecerán con antelación las barreras de entrada precisas para ganar competitividad y rentabilidad.



CARACTERÍSTICAS DE LA AUDITORÍA DE MARKETING



■ **Comprehensiva:**

La auditoría de marketing cubre todas las principales actividades del negocio.

■ **Sistemática:**

La auditoría de marketing supone una secuencia ordenada de etapas, análisis del entorno, del marketing de la organización y los sistemas. El plan de acción incluye medidas a corto como a largo plazo para mejorar la efectividad de marketing.

■ **Independiente:**

De forma general, las mejores auditorías deben garantizar un análisis objetivo. La mejor forma de lograr esa objetividad es encargando la realización de la auditoría a profesionales especializados externos a la empresa.

■ **Periódica:**

La auditoría de marketing se encarga de revisar sus operaciones de marketing a lo largo del tiempo.



COMPONENTES DE LA AUDITORIA DE MARKETING

La auditoría de marketing examina seis principales componentes de la situación de marketing de la empresa. Basado en un modelo de preguntas diseñado por el auditor, a través de las respuestas se obtendrán los respectivos hallazgos.

- **Auditoría del Entorno de Marketing:** esta auditoría analiza las principales fuerzas y tendencias del macro entorno así como sus principales actores: mercados, clientes, competencia, distribuidores, comerciantes, suministradores y otros grupos de interés.
- **Auditoría de la Estrategia de Marketing:** esta auditoría revisa los objetivos y estrategias de marketing de la empresa, para valorar su nivel de adaptación al entorno actual.
- **Auditoría de Organización de Marketing:** esta auditoría valora la capacidad de la organización de marketing para llevar a cabo la estrategia necesaria, dado el entorno previsto.
- **Auditoría de Sistemas de Marketing:** esta auditoría valora la calidad de los sistemas de análisis, planificación y control de la empresa.
- **Auditoría de Productividad de Marketing:** esta auditoría examina la rentabilidad de las diferentes entidades de marketing de la empresa y el ratio costo-efectividad de sus diferentes gastos.
- **Auditoría de Funciones de Marketing:** estas auditorías realizan valoraciones en profundidad de los principales componentes del marketing mix de la empresa, a saber, productos, precio, distribución, fuerza de ventas, publicidad, promoción y publicidad blanca.



PLANIFICACIÓN DEL AUDITOR EXTERNO

- La importancia del objetivo.
- El índice del proyecto.
- Equipo de trabajo.
- Plan de documentación.
- Estudios de mercado y de opinión.
- Plan de visitas y entrevistas.
- Ajudicación de tiempos.
- Documentos de soporte para el trabajo.
- Plan de acción.



UNION NACIONAL DE AUDITORES DE MARKETING DE LA INDUSTRIA

BENEFICIOS DE LA AUDITORÍA DE MARKETING



Obtener una visión clara de las diferentes áreas de mejora, tanto operativas como estratégicas de la organización.

Identificar la realidad de su empresa con base a los hallazgos y recomendaciones, a partir de esto, podrá aprovechar al máximo los planes de acción que desee ejecutar.

Ofrecer mayor ventaja competitiva de acuerdo con la transformación progresiva de la economía de tipo industrial a una economía tipo servicios.

VALORES DE LA UNIDAD

- Pioneros en la prestación del servicio
- Innovación en el marketing
- Aseguramos la confidencialidad de la información
- precios asequibles y calidad en el servicio
- Hallazgos y recomendaciones en el corto plazo
- Respaldo y garantía a través de la imagen de la UIS



Escuela de estudios
Industriales
y empresariales.

ANEXO 13 MANUAL DE FUNCIONES

MANUAL DE FUNCIONESManual de funciones	
Nombre del cargo	Auditor de Marketing
Jefe inmediato	Director de Escuela
No de personas en el cargo	1
Objetivo	coordinar, planear, dirigir y ejecutar actividades administrativas; realizar las auditorias de marketing solicitadas por la comunidad empresarial
funcione del cargo	orientar, dirigir y vigilar las actividades de la unidad
	llevar la vocería de la unidad
	cumplir y hacer que se cumplan las normativas de la universidad así como políticas y leyes a la que estén sujetas la unidad
	diseñar e implementar planes estratégicos y de marketing para la unidad, así como su promoción y publicidad
	mantener la relación directa de las diferentes dependencias del área de extensión de la escuela
	mantener un sistema de historial de servicios prestados
	capacitar periódicamente los estudiantes auxiliares que estén adscritos a la unidad
perfil del cargo	1) Capacidad Intelectual
	2) Capacidad para entender otras personas y trabajar con ellas
	3) Capacidad para comunicar, persuadir y motivar
	4) Madurez emocional y emotiva
	5) Energía personal e iniciativa
	6) Ética e integridad
	7) Salud física y mental
Requisitos	ingeniero industrial o administrador de empresas o economista que haya realizado la especialización en gerencia estratégica de marketing
	experiencia en el campo de la consultoría 1 año

	responsable de la unidad de marketing
Disponibilidad de tiempo	medio tiempo
Manual de funciones	
Nombre del cargo	Auditor de Marketing
Jefe inmediato	Director de Escuela
No de personas en el cargo	1
Objetivo	Servir de soporte y documentar la información recopilada por el auditor.
funciones del cargo	cumplir y hacer que se cumplan las normativas de la universidad así como políticas y leyes a la que estén sujetas la unidad
	llevar a cabo el registro histórico de los servicios prestados
	realizar activamente a las capacitaciones que le sean asignadas
	soporte de las actividades que le sean asignadas
perfil del cargo	1) Comprensión de lectura
	2) Capacidad para entender otras personas y trabajar con ellas
	3) Capacidad para comunicar
	4) responsabilidad y puntualidad
	5) Energía personal e iniciativa
	6) Ética e integridad
	7) Salud física y mental
Requisitos	Estudiantes que se encuentren mínimo en el VIII nivel de ingeniería industrial y hayan aprobado la materia Fundamentos de mercadeo.
	Estudiantes que tengan matriculada o hayan aprobado la materia Gerencia de Marketing.
Disponibilidad de tiempo	medio tiempo

ANEXO 14 AUDITORIA DE MARKETING CLINIDENT

AUDITORÍA DE MARKETING CLINIDENT.

Antecedentes.

CLINIDENT, es una clínica de estética dental especializada en la sonrisa. Una bella sonrisa constituye la mejor carta de presentación, siendo sinónima de imagen, seguridad, estatus, autoestima, sentirse y verse atractivo, independiente de la profesión, cargo, sexo, y edad. La condición de verdadera clínica permite tener en el mismo lugar especialistas de todas las áreas trabajando en equipo: odontólogos estéticos, ortodontistas, periodoncias, rehabilitadores, endodoncistas, cirujanos, implantólogos, patólogos y ortopedia maxilar.

Además de lo anterior la clínica cuenta con el área administrativa, su personal idóneo y capacitado permite una sinergia entre los procesos, soportando la prestación de los servicios y por lo tanto el cumplimiento de la misión empresarial.

Cuenta con Laboratorio Propio:

Trabaja con el mejor laboratorio de Bogotá y con precios de Bucaramanga.

Cuenta con una máquina de alta precisión que ha revolucionado el mundo de la Odontología.

Es un sistema computarizado y robótico que fabrica el alma de la corona con una precisión perfecta.

Ahora los procesos de laboratorio son más rápidos, más exactos, más seguros y de mejor calidad.

Son coronas totalmente cerámicas, perfecta adaptación, muy estética y bastante resistente.

Además, el paciente no tiene que desplazarse a ningún sitio para alguna corrección o para tomar un color.

El laboratorista está en Clinident, los trabajos son más rápidos, tenemos control absoluto sobre tiempos y calidad.

La sonrisa es un aporte social importante y la salud oral es calidad de vida.

Poder masticar tranquilamente, mejorar la pronunciación, tener unas prótesis cómodas y que nos den seguridad y confianza.

MISIÓN

Ser la clínica líder en el Oriente colombiano ofreciendo un servicio de excelente calidad, estar a la vanguardia en técnicas, tecnología y avances. Promover el compromiso, sentido de pertenencia y bienestar de todos los colaboradores. Conservar el buen nombre de Clinident, como sinónimo de innovación, liderazgo y buen trato al paciente.

CLINIDENT, clínica de estética dental; es una organización que tiene como propósito ser la clínica líder en el Oriente Colombiano el diagnóstico y desarrollo de tratamientos integrales odontológicos, especializada en el diseño de sonrisa ofreciendo un servicio de excelente calidad basándose en el uso de tecnología de vanguardia soportada por el equipo más completo de odontólogos especializados en las diferentes áreas, comprometidos a proporcionar las soluciones dentales más innovadoras y avanzadas; implantando confianza, tranquilidad, respaldo y garantía a nuestros pacientes.

VISIÓN

La visión general para el...

- Posicionamiento local regional nacional internacional
- Reconocimiento
- Tecnología técnicas y equipos
- Estándares de calidad
- Fortalecimiento de procesos etc.
- Crecimiento institucional (en cuanto al personal...)

En el año 2013, consolidar la imagen de Clinident, Clínica de estética dental a nivel nacional e internacional, por su respaldo científico y tecnología de punta.

Ventajas de solicitar el servicio de Clinident

Calidad:

El EQUIPO está conformado por más de 30 odontólogos especializados en todas las áreas con la dirección general de la Dra. Clara Combariza especializado en la universidad de New York y diseñadora de sonrisas de Señoritas Colombia, Santander y Presentadoras de La Televisión Colombiana.

La CAPACITACIÓN nos permite ofrecer odontología de clase mundial a precios competitivos y facilidades de pago.

ÚNICA CLÍNICA en el Oriente Colombiano con certificación de calidad ISO 9001 Nacional e internacional.

Tecnología

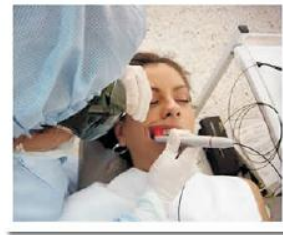
Odontología láser, computarizada y robótica.



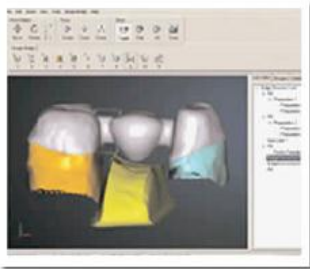
Diseño de Sonrisa
Computarizada



Anestesia
Computarizada



Contorneado de
Encías con láser



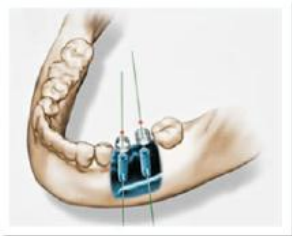
Coronas, Carillas y
láminas diseñadas
por Computador



Radiografía
Digital



Blanqueamiento
zoom



Implantes guiados
por Computador



Camara intraoral



Blanqueamiento
láser

Comodidad

- Todo en el mismo lugar
Especialistas, Laboratorio Dental, Parqueadero y un Centro Radiológico a
una cuadra.

- Facilidades de pago
 - Efectivo
 - Tarjetas (Débito/Crédito)
 - Abonos
 - Cuotas
 - Financiación Directa
 - Financiación Bancaria
 - Abono Programado
 - Paciente Referido
 - Libranzas
 - Cheques al día
 - Cheques posfechados
 - Por etapas y Canjes.
- 2 Sedes
- Precios Competitivos
- Horarios

Beneficios

- Tranquilidad especialistas trabajan en equipo.
- Confianza trabajos excelentes, naturales y duraderos.
- Respaldo y Garantía su trabajo es realizado por una empresa con certificación de calidad.

Beneficios por convenio

El valor acordado de la afiliación para cada uno de los beneficiarios será de \$50.000 pago único y tendrá derecho a incluir su núcleo familiar (esposa e hijos) los cuales obtendrán los mismos beneficios del afiliado.

Si es soltero a padres y hermanos menores de 18 años.

Sin costo

- Urgencias
- Instrucción en higiene oral
- Profilaxis 2 veces al año (limpieza de dientes)
- Aplicación de flúor
- Control de placa bacteriana
- Sellantes en menores de 12 años (1 y 2 morales permanentes)

Descuentos

- 10% de dcto en Odontología General
- 10% de dcto en Odontología Especializada
- 15% de dcto en Blanqueamiento
- 5% mas si se hacen tratamiento de ortodoncia en la clínica

“¡Una sonrisa atractiva ya no se considera vanidad en un mundo competitivo una sonrisa atractiva es una ventaja!”

PARTE I. AUDITORÍA DEL ENTORNO DE MARKETING

MACROENTORNO

A. Demográfico

1. ¿Cuáles son los principales desarrollos y tendencias demográficas que pueden afectar a la compañía?

El mercado objetivo de Clinident se encuentra en la ciudad de Bucaramanga y su área Metropolitana, en la cual se proyecta un crecimiento poblacional constante; lo que lleva a concluir a la empresa que su mercado potencial se mantendrá en aumento.

La empresa tiene como mercado a los extranjeros, pese a que no existe una estrategia real dirigida a ellos, pero con precios muchos menores comparados a los ofrecidos en el mercado exterior y manteniendo una calidad parecida que cuenta con especialistas calificados y tecnología de punta, siendo punto fuerte para competir en este mercado.

Con la llegada del TLC hace realmente mas competitiva la compañía, puesto que bajando el costo de los insumos y manteniendo constante las demás variables, se aumenta la rentabilidad y se puede abarcar un porcentaje mayor del mercado.

2. ¿Qué acciones ha llevado a cabo la compañía en respuesta a estos desarrollos y tendencias?

Incursionar en las redes sociales, este es el principal eje de publicidad.

Comunicación voz a voz: sin embargo hay que tener en cuenta que es un eje de publicidad de doble filo, donde es efectivo cuando las cosas se hacen bien, pero que es la principal fuente que puede desacreditar cuando los clientes no se sienten conformes con el servicio ofrecido.

El tele mercadeo aunque este aplica para hacer un mantenimiento a los pacientes y confirmación de citas.

B. Económico

1. ¿Cuáles son los principales desarrollos en el nivel de renta, precios, ahorro y crédito que pueden afectar a la compañía?

En cuanto la rentabilidad, el estado actual de crisis económica afecta el mercado potencial y actual de Clinident se ha visto reflejado en la notable disminución de los pacientes que desean adquirir tratamientos estéticos.

Como la compañía cuenta con financiación bancaria, se puede ver afectada por las tasas de interés.

2. ¿Qué acciones ha considerado la compañía en respuesta a estos desarrollos y tendencias?

Las medidas que se toman por ejemplo frente al debilitamiento del mercado son los sistemas de financiación y facilidades de pago para los tratamientos.

Realizando promociones para aumentar la captación de clientes, y descuentos para aumentar las ventas.

C. Ecológico

N/A puesto que la empresa es prestadora de servicios y no se evidencia impactos ambientales significativos. Existen planes de recolección de residuos, que son requisitos legales para el funcionamiento de la IPS, que en su mayoría consiste en guardar aquellos residuos considerados como peligro biológico en envases especiales, sin posibilidades de ser reciclables o reutilizables, la empresa cuenta con su propio PGIR.

1. ¿Cuál es la perspectiva de costo y disponibilidad de los recursos naturales y energéticos necesitados por la compañía?

Una gestión URE (uso racional de la energía eléctrica).

2. ¿Qué inquietudes se han expresado sobre el papel de la compañía en la contaminación y conservación del medio, y qué pasos se han llevado a cabo?

Solamente los requisitos mínimos que exigen la secretaria de salud departamental, que deben estar habilitadas para la prestación de los servicios y para el funcionamiento de la IPS.

D. Tecnológico

1. ¿Cuáles son los principales cambios en la tecnología productiva? ¿En la tecnología de proceso? ¿Cuál es la posición de la compañía en dichas tecnologías?

En cuanto a la tecnología productiva existe un software que maneja el sistema de información de la empresa es el Manager Technology.

Para tecnología de procesos, se cuenta con un software que diseña los tratamientos para implantes y otro para el diseño de sonrisa, según la necesidad del paciente.

Además se cuenta con la calidad ISO 9001:2008 a nivel Nacional e Internacional.

Clinident está a la vanguardia en cuanto a las técnicas y tecnologías empleadas.

2. ¿Cuáles son los principales sustitutos genéricos que podrían reemplazar el producto?

Los sustitutos genéricos son básicamente los servicios que ofrecen las cajas de compensación, EPS e IPS similares, consultorios odontológicos que ofrecen portafolios con menor calidad y a más bajo precio.

E. Política

1. ¿Qué leyes se han propuesto que podrían afectar la estrategia y tácticas de marketing?

Ley de regulación de los mensajes publicitarios.

2. ¿A qué acciones de nivel federal, de estado y local, habría que prestar especial atención?

Requisitos para ser entidad prestadora de servicios de salud, En estos momentos Clinident goza de un posicionamiento en la ciudad y en el departamento santandereano, pero la forma como esta atrae a los clientes no es tan adecuada, razón por la cual podría ir perdiendo presencia en la región.

3. ¿Qué está ocurriendo en las áreas de control de la contaminación, igualdad de oportunidad de empleo, seguridad del producto, publicidad, control de precios, etc., que afecta a la estrategia de marketing?
 - En cuanto a la contaminación se tiene un control de los desechos biológicos siempre bajo los requerimientos exigidos por la secretaría de salud.

- Para el área asistencial, la selección del personal es un proceso bastante exigente, se tiene en cuenta la titulación y su especialización más que la experiencia, pero para algunas especialidades es más importante la experiencia. Para el área administrativa no es tan riguroso, sin embargo cuenta con el debido proceso para su selección.
- En cuanto a la seguridad del producto se ofrece total respaldo y garantía de los productos y servicios.
- La publicidad actualmente se está impulsando a través de las redes sociales; por Facebook se creó la página oficial y se pagó un aviso publicitario; se cuenta con página web. Publicidad los domingos en Vanguardia Liberal. Convenio con PegateYa.com.
- Se cuenta también con un parapente y una valla publicitaria en el aeropuerto para atraer el segmento extranjero.

F. Cultural

1. ¿Cuál es la actitud de la sociedad hacia los negocios y productos desarrollados por la compañía?

Curiosidad hacia los servicios ofrecidos, ya sea por moda o por la tendencia que se presenta actualmente hacia los diferentes tratamientos, como el diseño de sonrisa. Expectativa en cuanto a los resultados y escepticismo por los precios.

2. ¿Qué cambios en el consumidor y en los valores y estilos de los negocios guardan relación con la compañía?

Cambio en la tendencia del consumidor en cuanto a salud oral y en la necesidad de verse bien ya que una bonita sonrisa es sinónimo de esteticismo, también la garantía que sostiene el servicio de clinident.

ACTORES DEL ENTORNO

A. Mercados

1. ¿Qué ocurre con el tamaño del mercado, su crecimiento, distribución geográfica y rentabilidad?

Mercado amplio, un cliente bien atendido atrae más clientes. Bastante rentable y excelente ubicación, con fácil accesibilidad.

2. ¿Cuáles son los principales segmentos del mercado?

El cliente ideal pertenece a los estratos 4, 5 y 6 pero en realidad no existe una buena segmentación, pertenecientes a la población Bumanguesa sin contar con la población de extranjeros que requieren el servicio.

B. Clientes

1. ¿Cómo valoran los clientes actuales y potenciales a la compañía y a su competencia en imagen, calidad del producto, servicios, fuerza de ventas y precios?

Existen encuestas de satisfacción en cuanto a la atención al cliente y generalmente se cumplen las metas. No hay un mecanismo de comparación en cuanto a la calidad e imagen del producto

2. ¿Cómo toman sus decisiones los diferentes segmentos del mercado?

Al no haber una segmentación clara, se llega a los clientes con las mismas políticas que son: tranquilidad, confianza, respaldo y garantía, a partir de las cuales el cliente toma su decisión.

C. Competencia

1. ¿Quiénes son los principales competidores?

- Clínica Marlon Becerra
- Congregación mariana
- Odontólogos especialistas en general.
- Unidad de Estética Dental.
- Dental salud.

¿Cuáles son sus objetivos y estrategias, sus fortalezas y debilidades, sus tamaños y cuota de mercado?

La congregación Mariana apunta a un segmento de mercado en los estratos 1 y 2.

La Clínica Marlon Becerra tiene estrategias hacia los estratos más altos.

Como debilidades en general tienen un portafolio de productos bastante reducido, como fortaleza la publicidad, la imagen. Aún falta conocimiento de la competencia respecto a su cuota del mercado.

2. ¿Qué tendencias afectarán al futuro de la competencia y sustitutos de producto?

Nuevas tecnologías, capacitación de los especialistas y profesionales, precio, estrategia de marketing. Más que tener clientes fidelistas, tener fans de la marca.

D. Distribución y Distribuidores

1. ¿Cuáles son los principales canales de distribución para llevar los productos a los clientes?

Sistema de voz a voz y redes sociales.

2. ¿Cuáles son los niveles de eficiencia y crecimiento potencial de los diferentes canales?

La eficiencia depende de la buena atención al cliente y se encuentre satisfecho con el servicio prestado. Así también el internet y redes sociales son el punto central de la publicidad hoy en día, ya que posee el mayor número de captación.

E. Proveedores

1. ¿Cuál es la perspectiva de disponibilidad de los recursos clave utilizados en producción?

La disponibilidad de recursos es completa. Se cuenta con laboratorio propio, centro radiológico. Se tienen dificultades con los tiempos de entrega de algunos proveedores de aditamentos por falta de pago.

2. ¿Cuáles son las tendencias en los modelos de venta de los Proveedores?

No se conocen los modelos de venta de los Proveedores.

F. Otras Empresas de Servicios

1. ¿Cuál es el costo y perspectiva de disponibilidad de los servicios de transporte? n/a
2. ¿Cuál es el costo y perspectiva de disponibilidad de los servicios de almacenamiento?
Al ser una empresa prestadora de servicios no posee almacenamientos.
3. ¿Cuál es el costo y perspectiva de disponibilidad de los servicios de financieros?

No existen indicadores financieros y se encuentra una falencia grande en la empresa en el área contable y no se conocen los estados financieros actuales. Por lo tanto no se posee un control definido de los gastos y costos, de la rentabilidad y de las utilidades de la empresa, siendo esta la mayor debilidad que posee Clinident.

4. ¿Cuál es el nivel de efectividad de las agencias de publicidad y de las empresas de investigación de mercados?

No hay un departamento de mercadeo, la alta dirección es muy escéptica respecto a la inversión en investigación de mercados. Sin embargo se tiene buena publicidad propia con buenos resultados, por que el mercado que posee este servicio es bastante amplio.

G. Grupos de Interés

1. ¿Qué grupos de interés representan oportunidades o problemas concretos para la compañía?

Presentan oportunidades y problemas:

- los proveedores en cuanto a precios de los insumos debido a la compra masiva, descuentos y calidad.
- La sociedad oportunidad en cuanto al boom que se presenta actualmente hacia la estética.
- El gobierno; al ofrecer descuentos e incentivos ya que es una empresa generadora de empleo que fortalece a la región en el campo de la salud.
- Los clientes también representan una oportunidad o amenaza según su nivel de satisfacción con el servicio y así atraer o no más clientes, por la mención que se hizo anteriormente de la voz a voz.
- Los empleados al ser generadores de buenas ideas y al crear una buena imagen de la empresa.
- La alta dirección en cuanto a la planeación estratégica y formulación de objetivos y problemas en cuanto a la aceptación o

no de estas estrategias al no haber presupuesto o no prestar la debida atención.

2. ¿Qué pasos ha llevado a cabo la compañía para tratar de una manera efectiva con cada grupo de interés?

- A los proveedores se les evalúa el servicio con el sistema de gestión de calidad.
- Con la sociedad haciendo una buena publicidad en redes sociales, ofreciendo programas sobre los cuidados y beneficios de una buena salud oral.
- Con el gobierno cumplir con los requerimientos establecidos por la ley.
- Con los clientes mantenerse actualizados respecto a tecnología y capacitación de las técnicas odontológicas, personal calificado y prestación del servicio.
- Con los empleados al ofrecerles capacitación e incentivos.

PARTE II. AUDITORÍA DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING

A. Misión del Negocio

1. ¿Se ha definido con claridad la misión del negocio, con orientación al mercadeo? ¿Es realizable?

Está bien definida pero no esta enfocada en cuanto al marketing, y a la totalidad del mercado que quiere captar.

Es realizable porque en este momento la clínica es líder.

B. Objetivos y Metas de Marketing

1. ¿Se han definido los objetivos corporativos y de marketing de una forma clara que guíe la planificación y facilite la medición de resultados?

No se han definido los objetivos, hay fallas administrativas grandes que faciliten la medición de resultados financieros.

2. ¿Resultan apropiados los objetivos de marketing dada la posición competitiva, recursos y oportunidades de la compañía?

No hay departamento, personal o enfoque al marketing.

C. Estrategia

1. ¿Es capaz la dirección de articular una clara estrategia de marketing para alcanzar los objetivos propuestos? ¿Es convincente la estrategia? ¿Resulta apropiada a la situación en el ciclo de vida del producto, a las estrategias de la competencia y al estado de la economía?

No existen objetivos definidos por lo cual la única y actual estrategia de marketing es el tele mercadeo, la calidad del servicio prestado, y el prestigio de Clinident, para la fidelización de cliente.

2. ¿Utiliza la compañía las mejores bases para segmentar el mercado? ¿Dispone de criterios sanos para valorar los segmentos y escoger los mejores? ¿Ha desarrollado perfiles precisos de cada segmento?

Se trata de captar el mercado de personas clase media – alta. Por lo tanto la explicación de la rentabilidad del negocio, sin embargo tiene unas tasas fijas de precios.

Solamente tiene como criterio el precio, todo aquel que encuentre asequible el servicio lo puede solicitar.

3. ¿Ha desarrollado la empresa la estrategia de posicionamiento y el marketing mix adecuado para cada segmento? ¿Están distribuidos óptimamente los distintos recursos de marketing entre los principales componentes del marketing mix, es decir, calidad de producto, servicio, fuerza de ventas, publicidad, promoción y distribución?

No están bien distribuidos. Calidad muy buena, servicio presenta falencias sobre todo en los tiempos de atención, los cliente tienen demasiado tiempo de espera.

Fuerza de ventas mal enfocado y poco estratégico.

Publicidad en crecimiento por la incursión en las redes sociales y su promoción es bastante aceptable, puesto que su imagen es reconocida.

4. ¿Hay suficientes o demasiados recursos para el cumplimiento de los objetivos de marketing?

Existen las herramientas pero las estrategias están mal enfocadas o no existen.

PARTE III. AUDITORÍA DE ORGANIZACIÓN DE MARKETING

A. Estructura Formal

1. ¿Tiene el responsable de marketing autoridad y responsabilidad adecuadas en relación con las actividades de la empresa que afectan a la satisfacción de los clientes?

No existe responsable de marketing designado en realidad, pero quien se ocupa de eso si tiene la autoridad necesaria para elaborar cambios.

2. ¿Están las actividades de marketing estructuradas óptimamente por funciones, producto, usuario final y territorios?

No, realmente las actividades de marketing que maneja Clinident son muy empíricas, por lo tanto no tiene una estructura definida, conteniendo estrategias muy básicas.

B. Eficiencia Funcional (hablamos en relación a TELEMERCADERO)

1. ¿Existe buena comunicación y relación entre marketing y ventas?

No existe, por que no se tiene un control del marketing y no poseen una planeación estratégica para la captación de clientes.

2. ¿Está el sistema de gestión de producto trabajando de una manera efectiva? ¿Son capaces los directores de producto de planificar beneficios o sólo volumen de ventas?

La dirección esta netamente preocupada en incrementar las ventas, y aumentar la captación de clientes.

3. ¿Existen grupos en el departamento de marketing que necesiten más formación, motivación, supervisión o evaluación?

SI, hace falta un buen programa de capacitaciones además de la toma de conciencia de los trabajadores.

C. Eficiencia entre Departamentos

1. ¿Existen problemas entre el departamento de marketing y los de los de fabricación, Innovación y Desarrollo, compras, finanzas, contabilidad y jurídico que requieran atención?

Clinident es una empresa prestadora de servicios de salud, cuyos productos principal es la odontología, pero no existe un departamento de marketing q establezca objetivos y estrategias, estas funciones las realiza la dirección encabezada por el gerente, basándose en las necesidades diarias que se presenten. Pero no existe una buena sinergia entre los procesos, la comunicación esta totalmente fragmentada y en el peor de los caso rota.

Como no posee un sistema financiero estructurado, no se realizar una planeación adecuada, por lo que realmente se le debe prestar especial atención a esta área de la empresa.

PARTE III. AUDITORÍA DE SISTEMAS DE MARKETING

A. Sistema de Información de Marketing

1. ¿Produce el sistema de inteligencia de marketing información precisa, suficiente y el tiempo sobre los desarrollos del mercado en relación con los clientes actuales y potenciales, distribuidores, competencia, Proveedores y otros grupos de interés?

El sistema de inteligencia lo suple un sistema de información interno que muestra la información básica de los pacientes, maneja también estadísticas e indicadores.

2. Quienes tienen que decidir ¿solicitan suficiente investigación del mercado y utilizan la información?

La alta dirección es muy empírica, no valora la importancia de la investigación del mercado. La filosofía del empresario es muy conservadora, no toma partido para introducir estrategias de marketing.

3. ¿Emplea la compañía los mejores métodos de estimación del mercado potencial y las ventas de la empresa?

Ser parte del boom de la estética para predecir que el mercado existe y estará siempre en crecimiento, el servicio que presta Clinident es considerado lujo por lo tanto depende primordialmente del consumismo y la tendencia de los clientes por priorizar este tipos de tratamientos, sobre otros como por ejemplo la cirugía plástica.

B. Sistemas de Planificación de Marketing

1. ¿Está bien concebido y es efectivo el sistema de planificación de marketing?

Realmente no hay planeación estratégica enfocada al marketing.

2. ¿Está bien estimada la medición del mercado potencial y la previsión de ventas?

Actualmente existe una estrategia para atraer clientes con la pagina web y las redes sociales que ofrecen un diagnostico gratuito, la estimación aún no ha sido medida pero se conocen datos de que estos medios atraen un promedio de 40 clientes potenciales por semana. Sin embargo son datos sin soportes estadísticos precisos.

3. ¿Están bien estimadas las cuotas de participación?

No lo están, para este tipo de servicio no se deben tener en cuenta.

C. Sistema de Control de Marketing

1. ¿Resultan adecuados los procedimientos de control para asegurar que se conseguirán los objetivos del plan anual?

No existe un plan.

2. ¿Analiza periódicamente la dirección la rentabilidad de los productos, mercados, territorios y canales de distribución?

El análisis se hace de forma anual y se enfoca en la rentabilidad del producto.

3. ¿Se examinan periódicamente los costos de marketing?

No, pero existe un presupuesto que debe respetarse, y tampoco posee un marketing definido.

D. Sistema de Desarrollo de Nuevos Productos

1. ¿Está la compañía bien organizada para reunir, generar y tamizar ideas de nuevos productos?

Los procedimientos odontológicos son muy estandarizados, la compañía cuenta con un amplio portafolio de servicios y se encuentra a la vanguardia en cuanto a las técnicas y tecnologías.

2. ¿Desarrolla la compañía investigación de concepto y análisis del negocio antes de invertir en nuevas ideas?

Las inversiones que realiza la compañía están enfocadas a las necesidades de la clínica, basadas en el conocimiento empírico de la dirección. Puesto que cuenta con un doctor calificado y que conoce el mercado.

3. ¿Lleva a cabo la compañía test de producto y mercado adecuados antes de lanzar nuevos productos?

No se aplica a la empresa por que todos los servicios que proporciona son conocidos en el mercado, y son protocolos médicos definidos.

PARTE IV. AUDITORÍA DE PRODUCTIVIDAD DE MARKETING

A. Análisis de Rentabilidad

1. ¿Cuál es la rentabilidad de los diferentes productos, mercados, territorios, y canales de distribución de la empresa?

El análisis que se lleva a cabo la empresa es de forma general, por lo cual no se ha establecido la rentabilidad cada área clínica, o cuales aportan valor y cuales no.

¿Debería la empresa entrar en nuevos segmentos, expandirlos o dejarlos, y cuáles serían las consecuencias a corto y largo plazo?

La empresa no debería entrar en nuevos segmentos o no esta en la posibilidad de hacerlo, posee un mercado lo suficientemente grande, en el momento que actualice su situación financiera se puede tomar una

decisión al respecto: si se puede ampliar la cuota de mercado y mejorar sus estrategias de marketing.

O reducir los costos eliminando ciertos departamentos que no le generan las utilidades esperadas, y por ende reducir el portafolio de servicios.

B. Análisis Costo/Efectividad

1. ¿Parece excesivamente costosa alguna actividad de marketing? ¿Se pueden llevar a cabo programas de reducción de costo?

No se encuentra evidencia de invertir en departamentos o herramientas de marketing.

PARTE V. AUDITORÍA DE FUNCIONES DE MARKETING

A. Productos

1. ¿Cuáles son los objetivos de la línea de producto? ¿Son objetivos sanos? ¿Está consiguiendo la línea sus objetivos?

Cumplir con las expectativas de los clientes en cuanto a los tratamientos odontológicos. Son objetivos sanos por la calidad y la confiabilidad, si existen políticas de cumplimiento, garantías, manejo de PNC, servicio postventa etc....

2. ¿Debería la línea de productos contraerse o expandirse?

Esta relacionada de acuerdo con la necesidad del cliente

3. ¿Qué productos habría que dejar? ¿Qué productos habría que añadir?

Como se habla acerca de tratamientos y procedimientos odontológicos lo más eficaz es consolidarlos. Mantener un estándar alto en cuanto a la calidad y la prestación del servicio, así como también su personal calificado, y tecnología de punta.

Teniendo como foco:

Brindar tranquilidad, confiabilidad, respaldo y garantía al cliente.

4. ¿Cuál es el conocimiento y actitud de los clientes hacia la empresa y la competencia en relación con la calidad de los productos, características, estilo, marcas, etc.? ¿Qué áreas de la estrategia de producto requieren mejora?

Los clientes reconocen a la empresa como pionera y líder en el mercado el certificado de calidad en la parte asistencial, garantiza el servicio.

Existen aspectos por mejorar en cuanto a la atención del cliente, los tiempos de espera, las historias clínicas, la recepción, el servicio posventa.

B. Precio

1. ¿Cuáles son los objetivos, políticas, estrategias y procedimientos de establecimiento del precio? ¿En que medida se fijan los precios en atención al criterio costo, demanda competencia?

Se hacen estudios de costo respecto al mercado de los insumos y aditamentos.

2. ¿Sienten los clientes que los productos de la compañía están en línea con los valores que ofrecen?

La primera percepción es que si lo hacen, además de eso son más de 10 facilidades de pago, además de que la calidad del producto esta garantizado.

3. ¿Cuál es el nivel de conocimiento de la dirección sobre la elasticidad de la demanda en relación al precio, efectos de la curva de experiencia y precios y políticas de precios de la competencia?

No hay conocimiento porque no se ha hecho la tarea de estudiar la competencia.

4. ¿En qué medida son compatibles las políticas de precios con las necesidades de los distribuidores, Proveedores y legislación gubernamental?

No le prestan mucha atención a esto. No es relevante para establecer los precios se hace en base a la propia experiencia histórica

C. Distribución

1. ¿Cuáles son los objetivos y estrategias de la distribución?

En cuanto a la distribución (plaza) se hace un acercamiento a las empresas donde se ofrecen convenios, incursión permanente en las redes sociales y el marketing es directo (voz a voz)

2. ¿Existe una presencia y nivel de servicio adecuados en el mercado?

Si existe por que se trata de un nivel de servicio de alta calidad con tecnología de punta y personal competente, a un precio de mercado adecuado a los clientes a los cuales esta dirigido el servicio.

3. ¿Cuál es el nivel de efectividad de los siguientes miembros: del canal distribuidores, comerciantes, representantes, agentes, etc.?

Clinident utiliza un canal de distribución directo, sin embargo es un canal en el que el proveedor se preocupa por ir a la empresa es decir de tipo visitador medico, por lo tanto no se mide el nivel de efectividad en esta empresa.

4. ¿Debería considerar la compañía un cambio en sus canales de distribución?

No se aplica a Clinident por que se trata de un sector que utiliza un canal de distribución directo, por lo tanto medir su efectividad es irrelevante.

D. Publicidad y Promoción de Ventas

1. ¿Cuáles son los objetivos de publicidad de la organización? ¿Son sanos?

Los objetivos de la publicidad es llegar directamente al cliente. Se hace una sana competencia.

2. ¿Se invierte la cifra correcta en publicidad? ¿Cómo se determina el presupuesto?

No existe un presupuesto de ventas. Este tipo de inversión se hace de acuerdo a la necesidad del momento.

3. ¿Resultan efectivos los temas de publicidad? ¿Qué piensan los clientes y grupos de interés sobre nuestra publicidad?

Ha sido bastante efectiva en cuanto a redes sociales. Es atractiva, llama la atención pero no se tiene datos cuantitativos relevantes ni técnicas estadísticas que soporten dichos datos.

4. ¿Se escogen bien los medios?

Se tienen aquellos que pueden captar el mayor número de clientes, y que en general la sociedad utiliza mucho como son las redes sociales.

5. ¿Es adecuado el personal interno de comunicación?

No hay evidencia que muestre la existencia de un sistema de comunicación interna.

6. ¿Es adecuado el presupuesto de promoción de ventas? ¿Se emplean de una forma eficiente y suficiente las herramientas de promoción de ventas tales como muestras gratis, cupones?

Existe una persona a la cual se le paga por manejar este tipo de promociones pero no hay un estudio que defina si es rentable o hasta que punto puede ofrecer promociones y servicios sin costo.

7. ¿Resulta adecuado el presupuesto de publicidad blanca? ¿Es competente y creativo el personal de relaciones públicas?

No se encuentra un departamento de relaciones públicas.

E. Fuerza de Ventas

1. ¿Cuáles son los objetivos de la fuerza de ventas de la organización?

Fidelizar clientes.

Reactivar clientes.

Servicio postventa.

Convenios empresariales.

2. ¿Resulta suficientemente grande la fuerza de ventas para cumplir sus objetivos?

Si, aunque son realmente muy empíricos y no se puede medir que tan efectivos resultan ser, los estándares que establecen son suficientes para la cumplir con los objetivos de la empresa.

3. ¿Está organizada la fuerza de ventas de acuerdo con el principio de especialización (territorio, mercado, producto)? ¿Hay suficientes (o demasiados) directores de ventas para guiar a los representantes?

Se evidencia falta de organización, en cuanto a marketing mix no hay objetivos claros ni existe un direccionamiento.

4. ¿Resulta adecuado el nivel y estructura de incentivos para compensar a la fuerza de ventas?

Si hay comisiones y programa de incentivos, pero debe estar mejor enfocada y mas organizada la forma de saber a que viene el paciente que le interesa.

5. ¿Muestra el equipo de ventas moral, capacidad y esfuerzos elevados?

No, por que no se puede evidenciar su utilidad para la empresa, puesto que no se posee un control sobre esto.

6. ¿Se han fijado los procedimientos adecuados para establecer cuotas y valorar resultados?

No, la empresa no presenta ningún tipo de registro, se emplea empíricamente.

7. ¿Cuál es el nivel del equipo de ventas en relación con la competencia?
Falta conocer a los demás competidores y sus estrategias.

No se posee un control específico sobre el equipo de ventas, para compararlo con el de la competencia, simplemente se compete con el nombre de Clinident, el precio y la calidad del servicio.

Hallazgos:

Realmente la principal falencia de Clinident es la falta de una estructura financiera, no se tiene un control definido de lo que esta haciendo la empresa. De esta manera no se puede realmente evaluar la rentabilidad de los productos que ofrece, cuales son los que están generando utilidad a la empresa y cuales no, al establecer como tarea principal conformar un estudio financiero completo se pueden evaluar de una manera concisa las otras áreas de la empresa.

Incluida el área de marketing y cuanto realmente efectivo es con datos precisos que soporten dichas evaluaciones, sin embargo se evidencian también algunas recomendaciones previstas en las visitas de los auditores.

Recomendaciones

1. Establecer una estrategia para lograr desarrollar una segmentación adecuada del mercado que se quiere alcanzar.
2. Planificar estratégicamente la manera en la que el marketing puede introducirse de manera efectiva en la compañía, ya que este no se utiliza de manera adecuada y por lo tanto no se obtiene la diferenciación que con este se puede conseguir.
3. Realizar mecanismos en donde se pueda diferenciar la calidad y la imagen del producto.

4. Definir las políticas de la organización de manera clara, para si poder definir que es lo que realmente se quiere brindar a los clientes.
5. Establecer mecanismos de control para poder minimizar los tiempos de entrega de los productos que tienen mayor rotación y que por no tener una buena alianza con los proveedores tienden a demorarse en su entrega.
6. Crear un departamento de marketing o en su defecto contratar un buen director comercial que este en la capacidad de hacer planificación estratégica y establecer objetivos de marketing.
7. Fortalecer el departamento financiero pues como se bien se sabe lo que no se mide no se administra y por lo tanto no hay organización si el dinero no se maneja de manera adecuada.
8. Seguir implementando y fortaleciendo el uso de internet y de nuevas tecnologías como el Facebook y pagos a Google para poder penetrar nuevos mercados o atraer nuevos clientes.
9. Realizar diversos stands de publicidad en las principales universidades del área metropolitana de Bucaramanga, mostrando los servicios prestados por la empresa de tal forma que el mercado la reconozca más.
10. Empezar una investigación de mercados en la cual se determine el segmento al cual se desea llegar.
11. Elaborar en base a la investigación de mercados una serie de estrategias de marketing.
12. Dar incentivos a las encargadas de tele mercadeo para que estas se esfuercen más y se pueda llegar a las metas propuestas por las directivas.
13. Replantear el sistema de manejo de inventarios físicos con que cuenta la empresa, debe ser uno más óptimo y fácil de usar.
14. Establecer encuestas de gratitud en la prestación de los servicios para así poder llegar a saber cuáles son las falencias a nivel interno en la empresa, y en base a este análisis proceder con estrategias y acciones.
15. Actualmente cada odontólogo tiene presupuestado que debe demorar 15 minutos por paciente, pero en la realidad está demorando casi los 20 minutos. Lo que ocasiona un tiempo de espera largo entre los pacientes próximos, luego no se le está atendiendo a estos pacientes a la hora que es

si no más tarde. Esto ocasiona mala imagen a la empresa. Se recomienda extender el tiempo por paciente presupuestado.

16. Dar a conocer a las altas directivas la situación actual de la empresa para que ellos también tomen partida de la situación y puedan aportar ideas para la solución de diversos problemas.
17. Establecer una o dos promociones más al mercado de tal forma que se mire a la empresa como una opción viable para la prestación de servicios.
18. Las encargadas de tele mercadeo no esperen más de 2 o 3 días luego de que a un paciente se le haga el diagnóstico, esto con el fin que no tenga tiempo de encontrar otra empresa que pueda brindar el servicio más económico

ANEXO 15 CASOS DE ÉXITO AUDITORIAS DE MARKETING

CASOS DE ÉXITO RMG ASOCIADOS

PAÍS: ESPAÑA



Caso de éxito 1: Vitalia Centros de Día

El Siglo XXI ha traído la oportunidad de nuevos segmentos y mercados. La pasión que tenía por los cuidados a la tercera edad motivó a Catalina Hoffmann a crear Vitalia, la primera red de franquicias de centros de día en España. RMG viene colaborando desde los inicios de la cadena (2008) en la puesta en marcha de la Estrategia de Marketing y Comunicación tanto “off line” como “online”.

Entre los elementos diferenciadores que Vitalia ha obtenido en este tiempo, destacamos el reconocimiento como Método de Caso de Éxito por la Universidad de Harvard, una mención que destaca la actividad de una PYME española gracias a su gestión empresarial y a los servicios de Marketing y Comunicación que ofrece RMG Asociados.



Caso de éxito 2: ONCE

Durante nuestros veinticinco años de actividad han sido muchas las empresas que nos han otorgado su confianza a nivel comercial, pero vamos a destacar a la ONCE, con quien hemos compartido nuestra experiencia formativa con el mayor

equipo de ventas del mundo (más de 23.000 vendedores) durante más de doce años, siendo el último proceso formativo en 2011.



Caso de éxito 3: “El Observatorio del mercado del acero corrugado”

El Instituto para la Promoción de Armaduras Certificadas (IPAC), en su papel de organismo que vela por los intereses de las empresas protagonistas del mercado de acero corrugado en España, tenía la necesidad de adquirir un nivel de conocimiento profundo acerca del mercado de la comercialización de acero corrugado que le permitiese desarrollar un Plan Estratégico encaminado a hacer frente al acero de bajo coste, proveniente principalmente de Turquía y China.

RMG trazó la estrategia a través de la creación de un Observatorio que permitiese analizar la situación actual y los escenarios futuros del acero corrugado en España, y a partir de ahí, complementado con un estudio de mercado que se había realizado en el semestre anterior, definir las líneas estratégicas a seguir durante el periodo 2008-2010 para asegurar la posición de liderazgo de IPAC y las empresas colaboradoras en el mercado del acero corrugado, un sector que ha facturado más de mil novecientos millones de euros el año 2007.



Caso de éxito 4: Comunicación Corporativa

A lo largo de sus 25 años de experiencia, RMG ha trabajado mano a mano con empresas y compañías punteras en sectores diversos. En el ámbito cultural, RMG condujo la Comunicación de la Compañía de ballet de Víctor Ullate durante un periodo de cuatro años, en el sector cosmético a Germain de Capuccini, en el sector industrial a la multinacional finlandesa de ascensores KONE, en el sector ferial a la Feria de Valencia y en el sector de la formación a CEF (Centro de Estudios Financieros), entre otros.