

**PLAN DE MERCADEO DE LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE EMPRESARIOS
DE COLOMBIA – ANDI EN LA SECCIONAL DE SANTANDERES**

LINA MARIA CAMARGO SALCEDO

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIA FISICO-MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
POSGRADO EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA
2008**

**PLAN DE MERCADEO DE LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE EMPRESARIOS
DE COLOMBIA – ANDI EN LA SECCIONAL DE SANTANDERES**

LINA MARIA CAMARGO SALCEDO

**Monografía como requisito para optar al título de Especialista en Alta
Gerencia**

**Director
ERWING RODRÍGUEZ-SALAH
Magíster en Administración de Empresas**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICO-MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
POSGRADO EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA
2008**

AGRADECIMIENTOS

La Autora expresa sus agradecimientos a:

- Ingeniero Hernán Pabón Barajas, Docente Especialización en Alta Gerencia de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la Universidad Industrial de Santander.

- M.B.A. Erwing Rodríguez-Salah, director de la monografía, Docente de la Especialización en Alta Gerencia de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la Universidad Industrial de Santander.

RESUMEN

TÍTULO

PLAN DE MERCADO DE LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE EMPRESARIOS DE COLOMBIA – ANDI EN LA SECCIONA DE SANTANDERES.*

AUTORES

LINA MARIA CAMARGO SALCEDO.-Administradora de Empresas** - .

PALABRAS CLAVES.

Planeación estratégica aplicada; plan de marketing; análisis estratégico; factores críticos de competitividad; formulación estratégica; análisis de Mercado; mix de marketing; plan promocional.

DESCRIPCIÓN

La ANDI seccional Santanderes no cuenta con un plan de marketing que sirva de guía a la organización para comercializar y vender los servicios que ofrece al sector empresarial. Como no cuenta con un plan estratégico general, primero se procedió a detectar las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas y de esta manera detectar como se debía enfocar el plan de marketing para la ANDI seccional Santanderes.

Las conclusiones del trabajo fueron: En el plan promocional juega un papel fundamental la comunicación ante los afiliados, empresarios en general, comunidad, instituciones gubernamentales, comunidad universitaria, etc., con el objetivo de crear una conciencia gremial entre los empresarios de la región; es necesario adquirir una base de datos de las empresas de tamaño mediano y grande con el objetivo de realizar la gestión de acercamiento a este tipo de empresas y lograr su afiliación; es importante la aplicación del sistema de gestión de calidad, el cual es una herramienta que permite prestar un mejor servicio y monitorear permanentemente el nivel de satisfacción a los afiliados y clientes en general, así mismo se puede detectar las necesidades y prioridades de estos; intensificar la comunicación interna con las otras seccionales y cámaras sectoriales es muy importante ya que sirven para captar ideas de proyectos que se hayan implementado en otras regiones del país y que apliquen a la seccional Santanderes así como las cámaras también sirven para capturar nuevos afiliados.

* Monografía de Grado.

** Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas.-Escuela de Estudios Industriales y Empresariales-
. Especialización en Alta Gerencia. Director: Erwing Reinaldo Rodríguez-Salah, M.B.A.

SUMMARY

TITLE

MARKETING PLAN FOR ANDI SANTANDERES.*

AUTHORS

LINA MARIA CAMARGO SALCEDO. – Business Administrator-.

KEY WORDS

Applied strategic plan; marketing plan; strategic analysis; critical factors of competitiveness; strategic formulation; market analysis; marketing mix; promotion plan.

DESCRIPTION

ANDI Santanderes does not have a Marketing Plan as a guide by the management in order to make marketing of the services offered to the enterprises community. Because it does not have a general strategic plan, the first step was to detect their threats, opportunities, weaknesses, strength and in this way it will be able to detect how to focus the marketing plan for ANDI Santanderes.

The conclusions of the work were the following: it is important to implement a serious communication plan with the members, enterprises, community, government institutions, university community, etc., to create a guild culture among business woman and businessman of this region; it is necessary to acquire a database of the medium-sizes and large-sizes enterprises in order to attach and visit their managers in order to make them ANDI's membership; it is also important to apply the quality control because it will be so use full to improve the service offered and be able to identify the members satisfaction level and general customers and bye this way it is easy to detect their needs; to intensify internal communication trough ANDI departments in order to get new ideas of projects implemented by them and which can be apply in this region.

* Monograph

** Faculty of Engineerings Physical Mechanical, School of Industrial and Managemental Studies, Specialization in High Management, Director: Erwing Rodriguez-Salah .- Magiste the Business Administrator

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	9
1. JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS	10
1.1 JUSTIFICACIÓN	10
2.1 MARCO CONTEXTUAL	13
2.2 MARCO CONCEPTUAL	16
2.3 MARCO TEORICO	17
2.4 ANTECEDENTES	18
3. ANALISIS ESTRATÉIGCO PARA EL PLAN DE MARKETING	20
3.1 DEFINICIÓN DEL SECTOR EN EL QUE SE COMPITE	20
3.2 MISIÓN	20
3.3. VISIÓN	21
3.4 ANÁLISIS DE ENTORNOS	21
3.5 FACTORES CRITICOS DE COMPETITIVIDAD EXTERNOS E INTERNOS	26
4. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	30
4.1 OBJETIVOS DELPLAN DE MARKETING	30
4.2 RECURSOS PARA EL PLAND E MARKETING	31
4.3 ANALISIS DEL MERCADO	31
4.4 PERFIL DEL CONSUMIDOR	32
4.5 PRECIOS	34
5. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS PARA ELPLAN DE MARKETING	35
5.1 OPORTUNDIADES	35
5.2 AMENAZAS	35
6. PLAN OPERATIVO DE MARKETING	36
6.1 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN	36
6.2 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	36
6.3 ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIE NTO	37
6.4 MERCADO OBJETIVO	37
6.5 MICROSEGMENTACIÓN	37
6.6 ESTRATEGIA DE PRODUCTO	40
6.7 ESTRATEGIAS DE PRECIO	40
6.8 ESTRATEGIAS DE PLAZAY DISTRIBUCIÓN	40
6.9 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN/ COMUNICACIÓN	43
7. PRESUPUESTO Y CRONOGRAMA PARA EL PLAN DE MARKETING	44
8. MARCO LEGAL	43
9. PLAN DE MARKETING	44
9.1 JUSTIFICACIÓN Y ALCANCE DEL PLAN	44
9.2 ANALISIS ESTRATÉGICO PAI DE MARKETING	47
9.3 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	62

10. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS PARA EL PLAN DE MARKETING	64
10.1 OPORTUNIDADES	64
10.2 AMENAZAS	64
10.3 PLAN OPERATIVO DE MARKETING	64
10.4 IMPLANTACIÓN DEL PLAN	74
CONCLUSIONES	75
RECOMENDACIONES	76
BIBLIOGRAFIA	78

INTRODUCCIÓN

La ANDI fué fundada en la ciudad de Medellín, el 11 de septiembre de 1944 y desde entonces es el gremio empresarial más importante de Colombia, compuesto por más de 1100 empresas afiliadas pertenecientes a los diferentes sectores de la economía; la Seccional Santanderes se creó en 1958 y ha sido una de las Seccionales más pequeñas en número de afiliados respecto a las otras del país. Por esta razón que nace la motivación para llevar a cabo este Plan de Mercadeo para la ANDI Seccional Santanderes, ya que se requiere de una guía de acción que lleve a la seccional a incrementar su red de afiliados, fortaleciendo la institución y de esta manera lograr un mayor posicionamiento y representatividad en la región. En la actualidad no existe un ejercicio de planeación por parte de los funcionarios de la ANDI Seccional Santanderes, que haya sido socializado y aprobado por la Junta Directiva de la seccional. Por otro lado, el objetivo con los afiliados actuales es realizar un programa informativo sobre los beneficios con los que cuenta una empresa vinculada a un gremio tan importante e influyente como es la ANDI, a nivel internacional, nacional y regional.

1. JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS

1.1 JUSTIFICACIÓN

La ANDI Seccional Santanderes se creó en 1958 y es una de las seccionales con menos número de empresas afiliadas, por lo tanto es necesario incrementar el número de afiliados a la Seccional con el objetivo de fortalecer la representatividad en la región y como consecuencia el incremento de los ingresos en la Seccional. Adicionalmente, se ha percibido un desconocimiento por parte de los gerentes, equipos directivos y demás funcionarios de las empresas afiliadas y no afiliadas sobre los beneficios con los que cuenta una empresa vinculada a un gremio tan importante e influyente como es la ANDI, a nivel internacional, nacional y regional.

Igualmente se ha percibido una gran inconformidad por parte de los afiliados actuales y potenciales de Norte de Santander por la falta de representación en esta zona del país debido a que no se cuenta con una oficina en Cúcuta que se encargue de realizar las actividades, eventos, y el mismo tipo de representación que se hace en Bucaramanga y su Área Metropolitana.

1.2 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivos generales

- Crear un Plan de Mercadeo de la ANDI Seccional Santanderes, el cual se convierta en la carta de navegación de la Seccional con el objetivo de socializar los servicios y beneficios que la Asociación otorga a las empresas afiliadas y lograr incrementar el número de afiliados.

1.1.2 Objetivos específicos

- Lograr para el año 2008 que la ANDI Seccional Santanderes tenga un Plan de Mercadeo el cual indicará las estrategias de acercamiento y promoción de los servicios de la ANDI en las empresas afiliadas y de esta manera lograr una mayor participación de los primeros y segundos niveles de las empresas afiliadas.
- Incrementar en un 20% el número de afiliados de la ANDI Seccional Santanderes para el año 2008
- Asegurar para el segundo semestre del año 2008 que la ANDI Seccional Santanderes cuente con una oficina en Cúcuta, la cual se encargará de

representar en esta zona del país a las empresas afiliadas, replicar los eventos y actividades que se llevan a cabo en Bucaramanga y su Área Metropolitana.

2. MARCO CONTEXTUAL, CONCEPTUAL Y TEÓRICO

En este segundo capítulo se exponen los antecedentes de la asociación que servirán de base para entender la necesidad del desarrollo de este Plan de Mercadeo aplicado para la ANDI Seccional Santanderes.

MARCO CONTEXTUAL

2.1.1 Antecedentes

La Asociación Nacional de Empresarios ANDI, es una entidad sin ánimo de lucro que tiene como objetivo primordial difundir y propiciar los principios políticos, económicos y sociales de un sano sistema de libre empresa, basado en la dignidad de la persona humana, la democracia política, la justicia social, la propiedad privada y la libertad.

La ANDI fue fundada en la ciudad de Medellín el 11 de septiembre de 1944 y desde entonces es el gremio empresarial mas importante de Colombia, compuesto por más de 1100 empresas afiliadas pertenecientes a los sectores de: algodón, fibras, textiles y confecciones; armadores; asuntos legales; mineros; industria cosmética y aseo; grandes consumidores de energía y gas; industria de sabores y fragancias; procultivos; proveedores y canales de

distribución; salud; electrodomésticos; industria del cuero; industria automotriz; proveedores y canales de distribución; salud; zonas francas; Fedemetal; Fedemol; industria de alimentos balanceados; industria pesquera; pulpa, papel y cartón; industria pesquera; gases industriales y medicinales; industria de alimentos; electrodomésticos. Con una alta participación en el valor de la producción y el empleo del país.

La asociación tiene su sede principal en Medellín y cuenta con oficinas en la ciudades de Bogotá, Barranquilla, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Pereira, Manizales, Ibagué y Santander de Quilichao, las cuales fueron creadas el 13 de septiembre de 1944, 19 de mayo de 1945, 23 de agosto de 1963, 28 de abril de 1945, 6 de noviembre de 1962, 1 de mayo de 1961, 5 de julio de 1949, 27 de enero de 1989, 1 de julio de 2004 respectivamente.

En su calidad primordial de vocero de los intereses de la empresa privada, la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI, asume la representación de sus afiliados ante las entidades nacionales y extranjeras que se ocupan de asuntos económicos, jurídicos, sociales, ambientales y otros de carácter empresarial.

La ANDI interviene ante las ramas legislativa y ejecutiva del poder público, para contribuir a la expedición de normas de conveniencia nacional.

La ANDI asesora e informa a sus afiliados en materias relacionadas con la actividad empresarial, buscando orientar su gestión y armonizar sus relaciones con la comunidad.

La ANDI coordina las actividades de carácter gremial, que permitan la unidad de criterio del sector privado frente a los grandes temas nacionales.

La ANDI apoya a sus afiliados en la armonización de la actividad industrial con el ambiente y la sociedad, y en la orientación de procesos de modernización que coadyuven al desarrollo sostenible del país.

La ANDI promueve el progreso de las labores empresariales en la búsqueda de mayor productividad y eficiencia.

En una época, la Seccional Santanderes llegó a tener más de 80 empresas afiliadas, las cuales debido a la crisis de los años noventa las llevó a tomar la decisión de disminuir la cantidad de gastos de sus presupuestos, entre los cuales la cuota de afiliación a la ANDI, se vio afectada.

En el 2007, 45 empresas aportan con la cuota de afiliación a los ingresos de la ANDI Seccional Santanderes; sin embargo, en el registro de la secretaría general aparecen 55 empresas vinculadas a las cuales se les sigue prestando algunos servicios de afiliado¹.

¹ DE HART PINTO, Carlos Andrés. Secretario General ANDI. Bogotá, 2007.

Si se compara la Seccional Santanderes con otras Seccionales del país, se percibe un gran rezago de esta Seccional frente a las otras, perdiendo de esta manera representatividad tanto en número de empresas como en ingresos a nivel nacional. Uno de los inconvenientes percibidos y que como consecuencia ha frenado el crecimiento de la Seccional en Norte de Santander se debe a la falta de representatividad en dicha zona del país.

Por otro lado, se ha detectado un alto grado de desconocimiento por parte del personal de las empresas afiliadas sobre su status de afiliado, los servicios, beneficios con los que cuenta la empresa vinculada a un gremio tan importante e influyente como es la ANDI, a nivel internacional, nacional y regional.

Actualmente, la asociación no cuenta con un departamento de mercadeo que dé las directrices a las seccionales y cámaras sectoriales pertenecientes a la asociación; por el momento, la gerencia de relaciones públicas se ha encargado de apoyar en cierto grado este tema.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

- **ANDI:** Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, ANDI, es una entidad sin ánimo de lucro que tiene como objetivo primordial difundir y propiciar los principios políticos económicos y sociales de un sano sistema de

libre empresa, basado en la dignidad de la persona humana, la democracia política, la justicia social, la propiedad privada y la libertad.

- **CAMARAS SECTORIALES:** son cámaras dentro de la ANDI, que trabajan enfocadas en un sector económico específico.

2.3 MARCO TEÓRICO

Para el plan de mercadeo de la ANDI Seccional Santanderes, se tomará como referencia el modelo desarrollo en el Plan Estratégico y Plan de Marketing para la institución prestadora de servicios de salud de la Universidad Santo Tomás (IPS USTA), monografía presentada por Andrea Milena Pérez Ariza y Erwing Rodríguez-Salah egresados del Posgrado de Alta Gerencia y Gerencia Estratégica de Marketing respectivamente de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la Universidad Industrial de Santander, 2005, además se utilizarán conceptos de Vicente Ambrosio autor del libro Plan de Marketing Paso a Paso y de Marian Burk Wood, autora del libro El Plan de Marketing Guía de Referencia .

2.3.1 Definición del Plan de marketing. El plan de marketing es un documento que resume el conocimiento sobre el mercado, las estrategias de

marketing y los planes concretos a utilizar para lograr los objetivos de marketing y los objetivos financieros².

~~El plan de marketing es un~~ documento que resume la planeación de marketing. Éste a su vez, es un proceso de intenso raciocinio y coordinación de personas, recursos financieros y materiales cuyo objetivo principal es la verdadera satisfacción del consumidor³.

2.3.2 Pasos del plan de marketing. El modelo del plan de marketing que se va a considerar en este trabajo contempla los pasos que se expondrán a continuación, sin embargo algunos de estos se adaptarán al estilo de organización al cual pertenece la ANDI, ya que es un gremio sin ánimo de lucro.

2.4 ANTECEDENTES

2.4.1 JUSTIFICACIÓN DEL PLAN DE MARKETING

En este primer capítulo del plan de marketing es importante incluir los hechos que anteceden el plan de marketing y su justificación; es decir, su “razón de ser”. La justificación puede ser la ausencia de un plan específico de marketing en la organización, la detección de una oportunidad en el mercado, el

² BURK WOOD, Marian. El Plan de Marketing, Guía de Referencia. Madrid: Editorial Prentice Hall, 2003, p. 246

lanzamiento de un nuevo producto o el reposicionamiento de éste, el posicionamiento de una marca, etc.

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA EL PLAN DE MARKETING

3.1 DEFINICIÓN DEL SECTOR EN EL QUE SE COMPITE

Es muy importante definir el sector en el cual compite nuestra organización. En este paso se establecen los propósitos del negocio: la rama del mercado en que la empresa actúa o va a actuar, los productos ofrecidos al mercado y las necesidades de los clientes que pretenden atenderse¹.

3.2 MISIÓN

La misión debe expresar, en palabras de Jorge Enrique Vanegas: “lo que nuestra organización hace bien, lo hace con competitividad y agrada a nuestros clientes”².

Es importante que la misión esté en función de las prioridades que pretendemos satisfacer en nuestros clientes, mas no en función de los satisfactores o productos. De esta forma evitaremos caer en la miopía del marketing (enfocarnos tanto en un producto, que no consideramos otras posibilidades como productos sustitutos, que pueden constituirse en grandes oportunidades para nuestra organización).

³ AMBROSIO, Vicente. Plan de Marketing Paso a Paso. Bogotá: Editorial Prentice Hall, 2000, p. 1.

¹ Ibid., p. 7.

² VANEGAS, Jorge Enrique. Plan de Marketing. Bucaramanga: UIS, 2005. p. 2.

Además, la misión debe contemplar el mercado objetivo, las razones de la existencia de la compañía (sus metas trascendentales), su estrategia competitiva (liderazgo en costos, diferenciación o concentración) y la forma como satisface las necesidades de los clientes (por ejemplo tecnología con la que cuenta, formas de distribución, etc.).

3.3 VISIÓN

La visión debe estar focalizada en nuevas oportunidades de negocios, nuevos mercados. Debe expresar cómo vislumbramos nuestra organización en un futuro cercano. Es importante que la visión organizacional sea muy realista; si bien es cierto que plasma las aspiraciones de nuestra organización, debe estar acorde con nuestras potencialidades.

3.4 ANÁLISIS DE ENTORNOS

El análisis estratégico es el punto de partida; su profundidad y contexto macro es básico para definir la estrategia competitiva: manera como una empresa compete y los caminos por los cuales opta para lograr ventajas competitivas

sostenibles en el tiempo³. El análisis de entornos debe ir gradualmente desde lo macro hasta lo micro.

Un buen análisis estratégico lleva a manejar con fundamento el gran recurso estratégico gerencial: la información. Sin información estratégica y de la calidad requerida las estrategias serán cada vez más frágiles, fácilmente copiables y contrarrestables por parte de la competencia⁴.

3.4.1 Factores Generales del entorno. En los factores generales del entorno es importante tener en cuenta las variables macro: demografía, economía, cultura, político-legales, clima social y tecnología. Los factores generales del entorno se caracterizan por que no son controlables por nuestra organización.

3.4.2 Entorno específico de competidores en el sector. Debemos identificar claramente cuáles son nuestros competidores en el sector o industria, teniendo en cuenta que ellos son los que satisfacen las mismas necesidades o prioridades de los clientes que nuestra organización también pretende satisfacer, y no los que fabrican los mismos productos o servicios que nuestra organización ofrece al mercado.

³ VANEGAS, Jorge Enrique. Coherencia Estratégica en la Gestión. Bucaramanga: UIS, 2005. p. 45.

⁴ Ibid., p. 45.

3.4.3 Entorno puntual de redes en el sector – stakeholders:

proveedores y clientes-. En este aparte es importante entrar a considerar los denominados stakeholders:

- Proveedores principales con los que cuenta nuestra organización: proveedores de insumos y materias primas, de maquinaria y equipo, de insumos tecnológicos, publicidad, etc.
- Los clientes y/o consumidores finales de los productos y servicios de nuestra organización.

Aquí se consideran las fuerzas de Porter, que ya analizamos en forma detallada en la revisión teórica del plan estratégico general, pero que es importante volver a enumerar:

1. La rivalidad entre los competidores existentes.
2. El ingreso de nuevos competidores al mercado.
3. El poder de negociación de los clientes.
4. El poder de negociación de los proveedores.
5. La amenaza de productos sustitutos.

3.4.4 Mapa de competitividad (fortalezas y debilidades). Después de realizar el análisis de los entornos (factores externos a la organización), nos adentramos en la organización para revisar sus fortalezas y debilidades (factores internos).

Las fortalezas son los puntos fuertes o positivos que tiene nuestra organización. Las preguntas que debemos hacernos son:

- ¿Qué hacemos bien hecho?
- ¿Cuáles son nuestras propiedades o activos?
- ¿Cuáles son nuestras fuerzas en términos de organización?
- ¿Qué fuerzas tenemos en productos?
- ¿Qué fuerzas tenemos en marcas?
- ¿Cuáles son nuestras fuerzas en términos de distribución?

Las debilidades por el contrario, son los puntos débiles o negativos que tenemos al interior de la organización. Al respecto debemos cuestionarnos:

- ¿Qué nos falta?
- ¿Dónde debemos mejorar?
- ¿En cuáles áreas tenemos que concentrar nuestros esfuerzos?
- Si fuéramos la competencia. ¿dónde atacaríamos nuestra empresa?

3.4.5 Mapa de oportunidades y amenazas. Las oportunidades son factores externos a la organización, que dependen del mercado en el que ésta compite. Debemos preguntarnos básicamente:

- ¿Dónde existe espacio para crecimiento del consumo?
- ¿Dónde existe espacio para crecimiento en la participación del mercado?
- ¿Es posible mejorar la distribución?
- ¿Es posible mejorar la comunicación sobre el producto?
- ¿Existen condiciones para reducir los costos?
- ¿Existe espacio para aumentar las ganancias?

Las amenazas por su parte, también se refieren al mercado, correlacionadas con factores externos independientes a la empresa. Debemos cuestionar:

- ¿Qué elementos pueden interferir en el proceso de alcance de nuestros objetivos?
- ¿Qué factores externos pueden amenazar nuestros objetivos de ganancia, de participación de mercado y de segmentación?

3.5 FACTORES CRÍTICOS DE COMPETITIVIDAD EXTERNOS E INTERNOS (F.C.C)⁵

Los factores críticos de competitividad dentro de una industria o sector, al igual que los de marketing, como los factores claves de éxito del negocio, constituyen los aspectos vitales para la competitividad empresarial, la de sus productos y servicios y representan los elementos de diferenciación, las fuentes principales de valor agregado para el cliente, de la generación de rentabilidad y de valor económico agregado.

Los factores críticos de competitividad (F.C.C.) son importantes pues es a través de su desempeño con excelencia, más las principales variables internas generadoras de valor en los procesos claves del negocio, donde se define la posición superior de una empresa y de sus marcas en su sector competitivo. El competidor que mejor despliegue y desarrolle los factores críticos de competitividad, y alcance los niveles que exigen: el cliente, el mercado y las condicionantes del entorno será el más competitivo.

Los factores críticos de competitividad o factores críticos de futuro son de mayor contexto estratégico que los factores claves, los que representan la base de su éxito o de su fracaso. Dichos factores son iguales para todos los competidores de un sector y en ellos se debe focalizar la atención estratégica

⁵ VANEGAS, Jorge Enrique. Los Factores Críticos de Competitividad. Bucaramanga: UIS, 2005. p. 60-65.

en el direccionamiento de la empresa y sus propuestas de marketing y comerciales. A la hora de formular acciones estratégicas y mercadológicas son ellos el eje de las decisiones centrales de la gerencia y del marketing y su ejecución, el reflejo real del nivel competitivo de una organización.

Los factores críticos son apalancados por las actividades de apoyo en la cadena de valor agregado en cada organización como: gestión de la información, gestión de aprovisionamiento, gestión del talento humano, gestión de la tecnología, gestión financiera, gestión de producción, entre otros, elementos internos que promueven el caudal de generación de valor de la empresa.

A los factores críticos de competitividad externos, subyacen los factores críticos de competitividad internos, los que también son iguales para todas las empresas en cada industria o sector y que son de ventaja y diferenciación. Como ejemplos tenemos factores como los costos, el know how, la cultura organizacional, la apropiación tecnológica, etc.

El éxito de una organización estriba en lograr el mayor estatus en el despliegue de los factores críticos de competitividad externos e internos y en la operación coherente del conjunto de actividades de apoyo que son su soporte, los factores claves de negocio y/o funciones críticas.

Los factores críticos de competitividad no son propuestos unilateralmente y bajo la óptica subjetiva en las empresas porque el nivel de valor agregado lo determinan los clientes, quiénes ponen el estándar de valor requerido y exigido en cada sector competitivo a todas las organizaciones que actúan en una industria específica, a los rivales directos, los sustitutos y los nuevos competidores. A cada uno de estos factores críticos, le corresponden un grupo de factores claves o funciones críticas del negocio, que soportan a los de competitividad y que también son los mismos para todos los jugadores estratégicos dentro del mismo sector o industria.

Los factores críticos de competitividad hacen parte del marco estratégico del negocio, en la medida que son ejes de todas las operaciones y deben trascender la misión del negocio a lo largo del conjunto de actividades de valor para el cliente y rentabilidad de la empresa.

Por otra parte, los factores críticos del marketing son específicos de cada empresa, en función del estado de sus marcas, sus ventas y desventajas en producto, precio, distribución, ventas, estimulación de la demanda, servicio, en consonancia con las condiciones coyunturales del mercado.

En conclusión los FCC son aquellos en donde se genera el valor agregado para el cliente y para la empresa, son las razones por las que un cliente

selecciona una u otra empresa, la prefiere y le compra; es por donde las empresas producen sus ingresos, su rentabilidad y el posicionamiento.

Los factores críticos de marketing son una extensión de los factores críticos de competitividad y van acordes con las coyunturas que viven las marcas, los productos y servicios, y su priorización está ligada a los planes de marketing y las demandas de cada mercado.

4. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

4.1 OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING

Un objetivo es lo que se desea alcanzar o lograr en un determinado periodo de tiempo. Metas son partes de un objetivo, tanto en términos de la tarea en sí como del plazo de su realización.

Un objetivo de marketing puede tomar diferentes formas como por ejemplo volumen de ventas en unidades, volumen de ventas en pesos, volumen de utilidades, porcentaje de aprobación de un producto, porcentaje de aprobación de un candidato a algún cargo de elección popular, porcentaje de participación de mercado de un producto, etc⁶ .

Los objetivos de marketing son medidas del éxito del plan de marketing y deben tener las siguientes características:

- Mensurabilidad: necesitan ser cuantificados.
- Identificación en el tiempo: deben tener un plazo específico.
- Definición clara: deben ser claros para que no queden sujetos a interpretaciones.

⁶ AMBROSIO, Vicente. Plan de Marketing Paso a Paso. Bogotá: Editorial Prentice Hall, 2000, p. 37.

Los objetivos de marketing son el parámetro utilizado para evaluar los resultados del plan de marketing.

4.2 RECURSOS PARA EL PLAN DE MARKETING

En este punto se hace un breve resumen de los recursos humanos, financieros y tecnológicos que se disponen para el plan de marketing.

4.3 ANÁLISIS DEL MERCADO

En este paso es importante tener en cuenta:

- El tamaño del mercado en términos de volumen en unidades, volumen en pesos y su evolución en los últimos años.
- El nivel de la demanda actual. Determinar si está en nivel introductorio, creciente, maduro o decreciente.
- La estacionalidad de las ventas; es decir, determinar si estamos al frente de una demanda irregular. Si es así, determinar cuál es la variación porcentual en los periodos de estacionalidad.
- La tecnología. Determinar el impacto de la tecnología en el mercado.

- Los competidores. Identificar cuáles son nuestros competidores, qué otras empresas pretenden ingresar al mercado, de qué tipo son (multinacionales, nacionales, regionales o locales), qué posición pretenden alcanzar en el mercado; cómo están organizadas en el mercado las empresas actuales, cómo se organizan para las ventas.
- La participación del mercado. Determinar la participación del mercado, si es posible en los últimos años, de las principales marcas⁷.

4.4 PERFIL DEL CONSUMIDOR

La razón de ser de este paso es conocer y comprender al consumidor del producto, objeto del plan de marketing.

Para la mejor comprensión de nuestro cliente es importante responder estas preguntas:

- **En cuanto su perfil:**

- ¿El consumidor es una organización o persona física?
- ¿Cuál es su perfil cultural (valores, costumbres)?

⁷ Ibid., p. 43-45.

- ¿Cuál es su perfil social (grupos de referencia, familia, papeles y posiciones sociales)?
- ¿Cuál es su perfil personal (edad, ocupación, condiciones socioeconómicas, estilo de vida, personalidad)?
- ¿Cuál es su perfil psicológico (motivación, percepción, aprendizajes, creencias y actitudes)?

- **En cuanto sus necesidades y prioridades:**

- ¿Está satisfecho con el producto?
- ¿Qué le gusta más al consumidor del producto?
- ¿Qué le gusta menos al consumidor del producto?
- ¿Qué le gustaría al consumidor que se modificara del producto?
- ¿Por qué el consumidor consume el producto?

- **En cuanto sus hábitos de uso:**

- ¿Cómo compra el consumidor?
- ¿Dónde prefiere comprar?
- ¿Cómo decide la compra?
- ¿Cuánto compra (volumen grande, mediano o pequeño)?

- **En cuanto sus papeles en la compra:**

- ¿Quién es el iniciador de la compra?
- ¿Quién es el que influencia la compra?
- ¿Quién decide que el producto sea comprado?
- ¿Quién es el comprador?
- ¿Quién es el usuario del producto? ⁸

4.5 PRECIOS

En este apartado se incluyen los precios actuales que se ofrecen a los clientes en cada línea de productos o servicios y los precios que ofrecen los competidores. Este parámetro de comparación será importante para que haya coherencia con la política de precios que vaya a adoptar nuestra organización.

⁸ Ibid., p. 41,42.

5. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS PARA EL PLAN DE MARKETING

5.1 OPORTUNIDADES

En este paso haremos énfasis en últimas, en cuál es la oportunidad del mercado que vamos a explotar, para alcanzar nuestros objetivos del plan de marketing.

5.2 AMENAZAS

Aquí haremos énfasis en cuáles son los factores externos que pueden poner en peligro la ejecutoria exitosa del plan de marketing.

6. PLAN OPERATIVO DE MARKETING

6.1 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN

En la segmentación del mercado es importante tener en cuenta:

- ¿Cuáles son los segmentos que existen en el mercado?
- ¿Pretendemos crear un nuevo segmento (en el caso del lanzamiento de un producto innovador)? , y si es así ¿qué nuevo segmento pretendemos crear?
- ¿Cuál es el tamaño de los segmentos en volumen y en valor?
- ¿Cuál es el tamaño de los segmentos por región?
- ¿Cuáles son las marcas y los fabricantes más importantes en cada segmento?⁹

6.2 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Aquí se determina cuál va a ser la estrategia de crecimiento de nuestra organización: estrategia de desarrollo de productos, desarrollo de mercado, de expansión de mercado, resegmentación, penetración de mercado, innovación de productos, diferenciación por servicio, o de diversificación. Definir claramente la estrategia de crecimiento es importante para el plan de

⁹ Ibid., p. 45.

marketing, porque de acuerdo a ello daremos más énfasis a alguna variable del marketing mix.

6.3 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

El posicionamiento del producto es un elemento clave en el proceso mercadológico. El posicionamiento es la forma como el consumidor percibe el producto, y la información que queda en su mente. Para Al Ries & Jack Trout, el posicionamiento es “la forma de diferenciarnos en la mente del cliente prospecto”¹⁰.

En este paso debemos definir cómo nos vamos a posicionar en la mente de los clientes y/o usuarios finales.

6.4 MERCADO OBJETIVO

En este apartado definimos cuál es el mercado(s) objetivo(s), al cual vamos a dirigir nuestros esfuerzos de marketing.

6.4.1 Mercado sociodemográfico. La pregunta que debemos responder aquí es ¿vamos a dirigir nuestro plan de marketing a algún estrato socioeconómico en particular?

¹⁰ RIES, Al; TROUT, Jack. Posicionamiento: La Batalla por su Mente.

6.4.2 Mercado geográfico. Debemos determinar a cuáles zonas geográficas vamos a llevar nuestros productos.

6.5 MICROSEGMENTACIÓN

Debemos determinar a qué microsegmento vamos a dirigir nuestros esfuerzos de marketing. El objetivo de la microsegmentación consiste en analizar la diversidad de las necesidades en el interior de los productos-mercados identificados en la etapa del análisis de la macrosegmentación. La etapa de macrosegmentación identifica los productos-mercados y la etapa de microsegmentación lleva a identificar los segmentos en el interior de cada uno de los productos mercados seleccionados¹¹.

6.6 ESTRATEGIAS DE PRODUCTO

Para la formulación de las estrategias de producto es importante considerar:

- Ciclo de vida del producto. En qué etapa del ciclo vida está el producto: introducción, crecimiento, madurez o declive.
- Estrategia básica para el producto considerando la etapa actual de su ciclo de vida.

¹¹ LAMBIN, Jean Jacques. Marketing Estratégico. México: Mc Graw Hill, 1995. p. 193.

- Características del producto. Tipo de producto: de consumo o industrial. Si es de consumo, ¿es de conveniencia, opcional o especial?; si es industrial ¿es materia prima, equipo o servicio?, ¿cuáles son las características que lo diferencian de los productos de la competencia?
- Beneficios para el consumidor. Definir cuál es el producto básico, real, ampliado, potencial. ¿Por qué el consumidor comprará el producto?, ¿cuáles son las necesidades y prioridades del consumidor, que el producto va a satisfacer?, ¿cuáles son los resultados de las investigaciones realizadas sobre la aceptación del producto por parte del consumidor?
- Marca. ¿Cuál es la marca escogida para el producto?, ¿por qué?, ¿es marca individual o de familia?, ¿hubo investigación de marca junto al consumidor para escoger la marca?
- Diseño. ¿El diseño del producto es innovador, conservador o contemporáneo?
- Empaques y etiquetas. ¿Cuántos empaques serán comercializados?, ¿cómo es el empaque del producto?, ¿cómo es el empaque del transporte?
- Calidad. ¿Cuál es el nivel de calidad del producto?, ¿cuál es el desempeño del producto en relación con los de la competencia?
- Servicios y garantías. ¿Qué servicios están asociados al producto?, ¿qué garantía debe dársele al producto?, ¿cuál es la estructura de servicios y garantías que se utilizará?
- Necesidades regionales. ¿Qué características regionales de necesidades y prioridades de los consumidores causarán impacto en el producto y exigirán

versiones específicas (influencias ambientales, culturales, religiosas, geográficas, legales)?¹²

6.7 ESTRATEGIAS DE PRECIO

Para la formulación de las estrategias de precio es importante tener en cuenta:

- Nivel de precios establecido para el producto: bajo, medio, alto, lujoso.
- Objetivo. Definir el objetivo del precio al determinarse el nivel de precios escogido.
- Comparación de precios con los de la competencia.
- Control de precios. ¿Existe control de precios por parte del gobierno?
- Estructura de precios del producto. ¿Existirán oportunidades ya identificadas para una futura reducción o aumento de precios?
- Estructura de costos. ¿Existen oportunidades ya identificadas para una futura reducción de costos en el producto?¹³.

6.8 ESTRATEGIAS DE PLAZA/DISTRIBUCIÓN

Para las estrategias de plaza/distribución es importante tener en cuenta:

¹² AMBRÓSIO, Vicente. Plan de Marketing Paso a Paso. Bogotá: Editorial Prentice Hall, 2000, p. 53-55.

¹³ Ibid., p. 66-67.

- Canales de distribución utilizados para la comercialización del producto.
- Infraestructura física. ¿Es adecuado el lugar dónde se venden los productos?, ¿el punto de venta requiere de adecuaciones?, ¿el acceso es fácil o es limitado?, ¿cómo debe ser la atmósfera (decoración, iluminación, ventilación)?

6.9 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN/COMUNICACIÓN

En cuanto a las estrategias de promoción es importante tener en cuenta:

- Mix de comunicaciones más adecuado teniendo en cuenta las herramientas de promoción: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, venta personal y marketing directo.
- Objetivo que pretende alcanzarse con cada una de las herramientas de promoción citadas anteriormente.
- Peso o valor porcentual dentro del presupuesto asignado, que va a tener cada herramienta de promoción.
- Evento de lanzamiento. ¿Se va a realizar algún evento de lanzamiento para el (por ejemplo una convención)?, ¿cuál será el público invitado?¹⁴.

¹⁴ Ibid., p. 64.

7. PRESUPUESTO Y CRONOGRAMA PARA EL PLAN DE MARKETING

El cronograma contempla la programación de las actividades que se van a realizar para llevar a la práctica el plan de marketing. Las actividades deben estar dispuestas en orden cronológico creciente (primero, las primeras actividades). Cada actividad debe en conclusión tener una fecha límite y el responsable de realizar dada labor.

8. MARCO LEGAL

- **Estatutos ANDI:** los Estatutos de la Asociación definen el nombre, la naturaleza, la duración, el domicilio, el objeto de la Asociación, de los asociados, de los órganos de dirección, de la asamblea general de afiliados, de la junta de dirección general, del presidente de la asociación, de las asambleas seccionales, de las juntas directivas seccionales, de los gerentes seccionales, de las cámaras sectoriales, del revisor fiscal, de la disolución, disposiciones transitorias.

- **Reglamento interno:** nos proporciona las políticas que dispuso la Asociación para el manejo del personal de la ANDI.

- **Principios Éticos del Empresariado Colombiano:** indica los principios éticos con los cuales las empresas afiliadas a la asociación se comprometen a cumplir frente al Estado, la comunidad, los consumidores, los empleados, la competencia, proveedores, acreedores, socios, la propia empresa, la transparencia.

9. PLAN DE MARKETING

9.1 JUSTIFICACIÓN Y ALCANCE DEL PLAN

La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia – ANDI es el gremio más importante y representativo del país; en el año 1958 se creó la seccional Santanderes con el objetivo de agrupar a las empresas de Norte de Santander y Santander.

Actualmente, la ANDI seccional Santanderes no cuenta con un plan de mercadeo que sirva de guía a la gerencia de la seccional lo cual es muy importante teniendo en cuenta que se ha percibido un desconocimiento por parte de los gerentes, equipos directivos y demás funcionarios de las empresas afiliadas y no afiliadas sobre los beneficios con los que cuenta una empresa vinculada a un gremio tan importante e influyente como es la ANDI, a nivel internacional, nacional y regional.

Por otro, lado existe la necesidad de incrementar el número de afiliados a la seccional con el objetivo de fortalecer la representatividad en la región y como consecuencia el incremento de los ingresos de ésta.

Igualmente, se ha percibido una gran inconformidad por parte de los afiliados actuales y potenciales de Norte de Santander por la falta de representación en esta zona del país debido a que no se cuenta con una oficina en Cúcuta que se encargue de realizar las actividades, eventos, y el mismo tipo de representación que se hace en Bucaramanga y su Área Metropolitana.

El alcance del plan de mercadeo se limitará a la Seccional Santanderes, entendiéndose su aplicación a los Departamentos de Santander y Norte de Santander. Esta monografía se limita a dejar un estudio con recomendaciones para que lleven a cabo la gerencia de la seccional con el apoyo de su junta directiva.

9.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA EL PLAN DE MARKETING

1. Definición del sector en el que compete la ANDI. La ANDI compete en el sector gremial.

2. Misión. La misión de la ANDI es:

“Propiciar el fortalecimiento y competitividad de la empresa privada y la modernización del Estado e incentivar la plena participación de Colombia en la comunidad internacional, en sus instancias pública y privada, como motores del desarrollo económico y social del país, todo orientado hacia la búsqueda de un mejor ser y estar de los colombianos”

3. **Visión.** La visión de la ANDI es:

"En el año 2025 será una Asociación Empresarial líder, representativa, reconocida nacional e internacionalmente por su aporte al alcance de un alto grado de bienestar para los colombianos y de una sociedad equitativa, solidaria y ética, a través del fortalecimiento de la democracia y la justicia y la promoción de la libre empresa y de la efectividad de las organizaciones, plenamente inmersas en un mundo globalizado".

9.2.1 ANÁLISIS DE ENTORNOS

1. Factores generales del entorno. Variables macro: demografía, economía, cultura, político-legales y tecnología.

- **Demografía:** Según información suministrada por la Cámara de Comercio de Cúcuta, existen 116 empresas clasificadas de acuerdo a sus activos totales como medianas y grandes empresas¹⁵. En Bucaramanga y su Área Metropolitana existen 521 empresas clasificadas como medianas y grandes empresas¹⁶.

- **Economía:** Acorde con la información suministrada por el doctor Luis Carlos Villegas, Presidente de la ANDI¹⁷, Colombia está pasando por un buen momento económico y esto se evidencia en:

¹⁵ SAYAGO, Pedro, Presidente Ejecutivo, Cámara de Comercio de Cúcuta, Cúcuta, 2007

¹⁶ CÁCERES, Horacio, Director, Centro de Documentación de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, Bucaramanga, 2008

¹⁷ VILLEGAS ECHEVERRI, Luis Carlos, Presidente, ANDI, Cartagena, Agosto de 2007.

- Crecimiento económico del 7,98% durante el primer trimestre del año 2007.
- Crecimiento industrial superior al 10% durante el el primer trimestre del año 2007.
- Crecimiento del 4,9% intermediación y servicio a las empresas durante el primer trimestre del año 2007.
- La inversión productiva alcanzó el 31,7%. Esta inversión comprende el 25% del PIB de Colombia.
- En el año 2007, el PIB per cápita de Colombia, superó los \$3.500 dólares.
- Desde 1998 la inflación de Colombia se ha mantenido en un dígito.
- En el año 2001, la tasa de desempleo reportada a nivel nacional fue de 15.1%, y para el año 2006 se reportó una tasa de desempleo del 11.1%
- En 1991 el porcentaje de la línea de la pobreza reportada fue de 52.5%, para el año 2006 fue de 45,1%.
- El PIB de Colombia del año 2003 al 2007 :

Año	Producto Interno Bruto (PIB)	Cambio Porcentual
2003	\$268.000.000.000	
2004	\$263.200.000.000	-1,74%
2005	\$281.100.000.000	6,80%
2006	\$341.100.000.000	21,34%
2007	\$374.400.000.000	9,76%

- **Cultura.**

El empresario santandereano no tiene una cultura gremial, esto se percibe en que ven el costo de la afiliación a los gremios como un gasto y en épocas de reducción de egresos en los presupuestos, es una de las primeras partidas que recortan. En Norte de Santander se vive la misma situación con la variante que se percibe la gran necesidad de los empresarios de la región por encontrar un vocero y representante de los empresarios en la región ya que es un departamento frontera lo que lo hace algo susceptible a las políticas del vecino país.

- **Político – Legales.** Colombia ha mejorado su ambiente político debido al éxito que ha tenido la política de seguridad democrática implementada por el presidente Alvaro Uribe Vélez, la recuperación de la confianza en el país manifestada en el crecimiento de la inversión extranjera, el aumento de turistas nacionales y extranjeros que visitan el país, entre otros, son síntomas de la recuperación de la confianza en nuestro país. Acorde con información suministrada por Proexport se evidencia que Colombia recibió en flujos de inversión extranjera directa las siguientes cifras:

Año	Flujo IED US\$ millones
2004	3.117
2005	10.255
2006	6.463
2007	8.000

- **Tecnología**

Los servicios que presta la asociación se basan en la comunicación permanente con los afiliados, por lo tanto para realizar esta labor de una manera ágil y oportuna se debe contar con excelentes canales de comunicación como es Internet, sistema de teleconferencias, actualización de bases de datos.

9.2.2 Entorno específico de competidores en el sector. Existen varios gremios a nivel nacional enfocados a diversos sectores de la economía. La ANDI presta sus servicios a las empresas de los diferentes sectores económicos y adicionalmente tiene conformadas 26 cámaras sectoriales, las cuales trabajan enfocadas en un sector económico específico, sin embargo, estas cámaras sectoriales se han creado aprovechando que algunas de ellas eran un gremio independiente, pero que se han liquidado. Es por esa razón que la ANDI las ha acogido dentro de su esquema. Adicionalmente, hay otras cámaras que se han creado debido a que hay empresas de sectores específicos que quieren tener una representación y programas enfocados a su sector económico. Por otro lado, existen empresas que se encuentran afiliadas a otros gremios por la especificidad de su sector y adicionalmente se encuentran afiliadas a la ANDI.

Aunque existen otros gremios, no se puede hablar de competencia ya que cada uno de ellos están dirigidos a segmentos muy específicos de organizaciones.

9.2.3 Entorno puntual de redes en el sector (stakeholders: proveedores, clientes, comunidad).

- **Proveedores**

Como en los diferentes tipos de empresa se tienen un sin número de proveedores (papelería, aseo, cafetería, activos fungibles, etc.); sin embargo se debe prestar mucha atención a los proveedores críticos, es decir los proveedores que interfieren directamente con la prestación de un servicios al cliente. En la ANDI se ha consolidado a nivel nacional un listado de proveedores críticos para la prestación de los servicios, en donde la dependencia de la ANDI que haya contratado sus servicios, realiza una evaluación periódica de este y se actualiza la información, esto con el objetivo de prevenir situaciones que lleve a tomar una mala decisión de contratación. Debido a los diferentes eventos que se realizan a nivel nacional y regional los proveedores críticos para la prestación de los servicios son: las empresas de catering, hoteles, centros de convenciones, operadores logísticos de eventos, clubes sociales, litografías. Según el status del público que asiste a los

eventos de la ANDI, se evidencia que en Colombia aún falta preparación y coordinación para poder prestar un mejor servicio.

Por ejemplo respecto a los hoteles, en la ciudad de Cartagena, lugar en donde se llevan a cabo muchos congresos y eventos a nivel nacional e internacional, se evidencia que falta capacidad hotelera, adicionalmente los hoteles no están respetando las reservas que se hacen con tiempo de anticipación.

En algunos clubes sociales se evidencia la falta de preparación del personal en la prestación de los servicios.

En algunas ciudades del país es necesario mejorar las redes de telecomunicaciones como internet ya que el servicio es algo pobre y no existe competencia que lleve a las empresas del sector a mejorar la prestación de su servicio.

- **Clientes**

En este punto es importante identificar los diferentes clientes de la asociación de acuerdo al servicio que se presta.

- Afiliado a la ANDI: al interior de la asociación existen tres tipos de afiliados, para los cuales existen 3 tipos de convenios:

- Convenio Afiliado: es un afiliado regular al cual se le prestan los servicios de la ANDI, y tiene voz y voto en las juntas directivas y asambleas.

- Convenio PEFE: Programa de Encadenamiento y Fortalecimiento Empresarial. Este es un programa creado para apoyar a las empresas pequeñas que desean ingresar al gremio, la únicas diferencias con el Convenio de Afiliado es que no puede pertenecer a las juntas directivas de la Asociación y pagan una afiliación mucho menor que la de un afiliado normal.

- Convenio Afiliado Cámaras Sectoriales: a las Cámaras Sectoriales pertenecen las empresas de un mismo sector que trabajan enfocadas en un sector económico específico. Las empresas que quieran ingresar a una de las cámaras sectoriales de la ANDI, debe primero ser afiliada bajo el Convenio Afiliado o Convenio PEFE y aparte cada cámara sectorial y sus respectivas juntas directivas se encargan de crear sus condiciones y establecer los pagos.

- Asistentes a los Seminarios y Eventos que organiza la ANDI: debido a que los eventos que se organizan son abiertos al público, a estos asisten empresarios en general, directivos de empresas, universitarios, etc.

- **Comunidad:** respecto a la comunidad, la ANDI tiene una Visión País:

“En el año 2025 Colombia será el país de las oportunidades, inmerso en la comunidad internacional, pacífico, tolerante, democrático y pluralista, que garantiza la seguridad y la justicia a sus ciudadanos, quienes son respetuosos de la leyes y comparten principios éticos, con una población educada y comprometida, que ha satisfecho sus necesidades básicas; una sociedad que ha alcanzado un nivel de desarrollo, basado en la competitividad de sus organizaciones, la equidad, el empleo y la preservación del ambiente¹⁸”.

Los antecedentes de la ANDI en la construcción de una comunidad¹⁹ con más oportunidades se pueden resumir en las siguientes acciones:

- ANDI apoya la construcción del Pabellón Infantil del hospital San Vicente de Paúl, Medellín 1945.
- Creación del Hospital ANDI, dotado por la Fundación Hospital Pablo Tobón Uribe el cual se hace cargo del hospital en 1957.
- ANDI impulsa la creación del ICETEX, 1950.
- Se establece “cuota social ANDI” para la creación de fondos sociales en Barranquilla, Bogotá, Cali, Medellín, 1952 – 1959.
- Creación de Cajas de Compensación en 1954.
- Gobierno crea SENA por propuesta impulsada por ANDI y ACOPI, 1957.
- ANDI desarrolla modelo balance social tomado del modelo francés, 1979.

¹⁸ VILLEGAS, Luis Carlos, Presidente Ejecutivo, ANDI, Bogotá, 2007.

¹⁹ KARAKATSIANIS, John, Gerente Responsabilidad Social Empresarial, ANDI, Bogotá, 2007.

- Con el apoyo de la OIT y la Cámara junior, la ANDI elabora el Manual de Balance Social para Colombia, 1985.
- Se inició el proceso de Responsabilidad Integral, 1994.
- Elaboró el Código de Ética – Decálogo del Empresario, 1997.
- Actualización Balance Social, 2001.
- Declaración Internacional Producción Limpia, 2001.
- Apoyo en la erradicación del trabajo infantil.
- Apoyo en la creación de trabajo decente.
- Apoyo y adherencia al Global Compact, 2003.
- Creación de comités de Responsabilidad Social Empresarial en las seccionales de la ANDI en el país.
- Creación de la Gerencia Nacional de Responsabilidad Social Empresarial, 2005.

9.2.3 Mapa de competitividad (fortalezas y debilidades).

- **Fortalezas**

- Credibilidad de la ANDI y sus funcionarios ante el gobierno.
- Gerencias especializadas en temas de alta sensibilidad.
- Calidad del recurso humano.
- Conocimiento de la realidad sectorial.
- Implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001.

- La implementación de un sistema de trazabilidad el cual permite verificar si las respuestas a las consultas de los clientes se resuelven y satisfacen sus requerimientos.

- **Debilidades**

- Carencia de estructuración del "Saber Hacer".
- Falta integración entre las seccionales y las cámaras sectoriales.
- Limitaciones presupuestales.
- Deficiencias en las instalaciones .
- Deficiencias en planes de carrera y capacitación gerencial.
- Deficiencias en el sistema integral de comunicación.
- Bases de datos desactualizadas y no unificadas.
- Aunque en las sedes de Medellín y Bogotá existen sistemas de recuperación de la información, en las seccionales se podría mejorar.

- **Oportunidades**

- Crecimiento de las PYMES en la economía.
- Incremento de inversión extranjera en Colombia.
- Buenas relaciones con el gobierno.
- Buena Imagen ante el Estado.
- Importancia de los afiliados a la asociación.

- Imagen ante organismos multilaterales e internacionales.
- Participación en escenarios regionales e internacionales.
- Oportunidad de asumir liderazgo gremial.
- Posibilidad de establecer convenios interinstitucionales.
- Capacidad de crecimiento representación.

- **Amenazas**

- Cultura de trabajo interinstitucional.

9.2.3 FACTORES CRÍTICOS DE COMPETITIVIDAD EXTERNOS E INTERNOS (F.C.C)

1. Factores críticos de competitividad externos y factores claves.

Factores Críticos de Competitividad del Sector (externos)	Factores claves y/o funciones críticas
<ul style="list-style-type: none"> Vocería y poder de representación 	Direccionamiento estratégico, afiliaciones, representación y vocería, atención al afiliado.
<ul style="list-style-type: none"> Suministro de la información 	Selección y capacitación continua del personal, verificación de las fuentes de información, servicios integrales al afiliado, actualización de las bases de datos de los afiliados.
<ul style="list-style-type: none"> Asesorías en temas jurídicos, económicos, ambientales, comercio exterior, responsabilidad social empresarial. 	Selección y capacitación del personal.
<ul style="list-style-type: none"> Prestigio de la asociación 	Direccionamiento estratégico, afiliaciones
<ul style="list-style-type: none"> Participación en comités sobre temas especializados 	Selección y capacitación del personal, envío de las citaciones, confirmación de asistencia, coordinación de la logística, metodología, utilidad de los temas tratados, levantamiento de actas.

9.2.4 FACTORES CRÍTICOS DE COMPETITIVIDAD INTERNOS Y FACTORES CLAVES.

Factores Críticos de Competitividad del Sector (internos)	Factores claves y/o funciones críticas
<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto 	Afiliaciones, gestión financiera
<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología 	Sistemas de información, canales de comunicación, gestión de aprovisionamiento.
<ul style="list-style-type: none"> • Recurso Humano 	Selección y capacitación del personal, implementación del sistema de gestión de calidad
<ul style="list-style-type: none"> • Cultura de servicio al cliente: actitud de servicio 	Implementación del sistema de gestión de calidad, selección del personal.

9.2.5 FACTORES CRÍTICOS DE MARKETING Y FACTORES CLAVES

Factores Críticos de Marketing	Factores claves y/o funciones críticas
<ul style="list-style-type: none"> • Poder de representación 	Afiliaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento de la Asociación 	Manual y política de comunicaciones, manual de eventos, implementación del sistema de gestión de calidad, planeación estratégica.
<ul style="list-style-type: none"> • Costo afiliación 	Política de precio de afiliación, oferta de servicios.
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de satisfacción de los clientes 	Implementación del sistema de gestión de calidad, encuestas de satisfacción al afiliado, a los miembros de comités, y a los asistentes a los eventos, visitas a los afiliados.
<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones interinstitucionales 	Relaciones públicas, convenios, programas, proyectos, estrategias que beneficien al afiliado.

9.3 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

9.3.1 OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING

- Posicionar la ANDI como un gremio importante a nivel regional.
- Incrementar en un 20% el número de afiliados de la ANDI Seccional Santanderes para el año 2008.
- Asegurar para el segundo semestre del año 2008 que la ANDI Seccional Santanderes cuente con una oficina en Cúcuta, la cual se encargará de representar en esta zona del país a las empresas afiliadas, replicar los eventos y actividades que se llevan a cabo en Bucaramanga y su Área Metropolitana.

9.3.2 RECURSOS PARA EL PLAN DE MARKETING

1. Recursos humanos. Este plan es realizado por la asistente de gerencia de la ANDI Seccional Santanderes Lina Maria Camargo, con la colaboración del tutor de la monografía Erwing Rodríguez-Salah, Magíster en Administración de Empresas.

2. Infraestructura. La oficina de la ANDI Seccional Santanderes, y la Gerencia de Comunicaciones de la ANDI en lo referente a la parte promocional de los servicios.

3. Recursos económicos y financieros. Los recursos son limitados, sin embargo todas las actividades que se realicen deben analizarse para que den punto de equilibrio y de esta manera no comprometa el presupuesto de la asociación.

9.3.3 ANÁLISIS DEL MERCADO PARA LOS SERVICIOS DE LA ANDI.

- **Medianas y grandes empresas localizadas en los departamentos de Santander y Norte de Santander.**

Acorde con la información suministrada por la Cámara de Comercio de Cúcuta, existen 116 empresas clasificadas de acuerdo a sus activos totales como medianas y grandes empresas²⁰. En Bucaramanga y su Área Metropolitana existen 521 empresas clasificadas como medianas y grandes empresas²¹.

²⁰ SAYAGO, Pedro, Director Ejecutivo, Cámara de Comercio de Cúcuta, Cúcuta, 2007

²¹ CÁCERES, Horacio, Director, Centro de Documentación de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, Bucaramanga, 2008

- Nivel de la demanda

Año	No. de empresas nuevas afiliadas	Total de empresas afiliadas	Porcentaje incremento
2005	0	51	
2006	2	53	1,04%
2007	8	55	1,04%
2008	1	56	

***Perfil del usuario final de los servicios de la ANDI.** Son miembros de la Asociación las personas naturales y jurídicas, que se rijan por el derecho privado y se ocupen en el ejercicio o en la defensa de actividades lícitas de contenido económico.

De acuerdo a los resultados de la encuesta de satisfacción al afiliado realizada en el año 2007²², las empresas afiliadas a la seccional Santanderes señalaron como principales razones por las cuales se afiliaron las siguientes, calificadas con su respectivo porcentaje de acuerdo al grado de importancia:

²² RESTREPO, Imelda, Directora Centro de Estudios Económicos, Medellín, 2007.

No. de importancia	Razón	Porcentaje
1	Vocería y Poder de Representación	88.89
2	Suministro de Información	100.00
3	Asesorías	22.22
4	Eventos y Capacitación	22.22
5	Prestigio	11.11
6	Interés Comercial	0.00
7	Conciencia Gremial	77.78
8	Participación en Comités sobre temas especializados	55.56
9	Existencia de Cámaras Sectoriales de interés para su empresa	33.33
10	Otros	0.00

Fuente: Resultados Encuesta de Satisfacción al Afiliado ANDI, realizada por el Centro de Estudios Económicos de la ANDI.

5.3.6 Costo afiliación ANDI. El costo de afiliación a la asociación se factura anualmente, esto incluye todos los servicios que se le prestan a los afiliados de acuerdo a su convenio de afiliación (convenio normal de afiliación , convenio PEFE: Programa de Encadenamiento y Fortalecimiento Empresarial, convenio afiliación cámara sectorial). Esto no incluye participación en evento o seminarios especiales a los que se les factura la asistencia

10. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS PARA EL PLAN DE

MARKETING

10.1 OPORTUNIDADES

- Aprovechar el desarrollo empresarial que está surgiendo en la ciudad de Barrancabermeja, Santander.
- Aumentar el número de afiliados con base en una mejor oferta de servicios a los afiliados.
- Trabajar conjuntamente con el gobierno departamental y municipal para desarrollar una estrategia con el objetivo de atraer inversión extranjera.
- Cercanía de los departamentos de Santander y Norte de Santander para atraer inversionistas venezolanos.

10.2 AMENAZAS

- El 65% de los departamentos de Colombia ofrecen algún tipo de régimen especial. Departamentos como Sucre, Córdoba, Santander, Casanare, Meta, Guaviare y Caquetá, no ofrecen ninguna clase de régimen especial a las empresas localizadas en esos departamentos.
- El gran desarrollo de zonas francas en diferentes zonas del país, lo cual amenaza que las empresas ubicadas en Santander, tomen la decisión de

trasladarse y las empresas extranjeras de ubicarse en otras partes del país en donde le ofrezcan los beneficios tributarios y aduaneros de las zonas francas.

- La carencia de información que le pueda ser de guía al inversionista extranjero que esté interesado en realizar una inversión creando empresas en esta región.

10.3 PLAN OPERATIVO DE MARKETING

10.3.1 ESTRATEGIAS DE SEGMENTACIÓN

Aunque se tiene identificado el mercado potencial actual en los departamentos de Santander y Norte de Santander, la estrategia se basa en identificar a las empresas que clasifican como medianas y grandes de acuerdo a las leyes 590 del año 2000 y la 905 de 2004.

1. **Mercado Geográfico:** La seccional Santanderes afiliará a empresas localizadas en los departamentos de Santander y Norte de Santander.

2. **Mercado medular.** Está conformado por Bucaramanga y su área metropolitana: Floridablanca, Girón y Piedecuesta, para el departamento de Santander. Cúcuta, para el departamento de Norte de Santander.

3. **Mercado colateral.** Está conformado por otros municipios de los departamentos de Santander y Norte de Santander.

4. **Estrategia de crecimiento.** La estrategia de crecimiento de mercado que se va a adoptar es:

10.3.2 ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL MERCADO

1. **Estrategia de posicionamiento.** Con el objetivo de posicionar en la mente de los empresarios y demás instituciones de los departamentos a los que representa la seccional Santanderes, se realizará gestión en temas de gran importancia para el desarrollo de la región, algunos ejemplos son: desarrollo de la zona franca en Santander, desarrollo del puerto fluvial de Barrancabermeja, gestión y veeduría en el mejoramiento de la vía Bucaramanga – Cúcuta, etc.

2. Estrategia de servicios. Mejorar la calidad de los servicios que prestan actualmente la asociación.

3. Estrategia de precio. El costo de la afiliación lo determina anualmente la junta directiva de la asociación.

4. Estrategia de plaza/distribución.

- Mejorar las instalaciones de las oficinas y auditorio de la ANDI seccional Santanderes, ubicada en la ciudad de Bucaramanga.
- Establecer una oficina en la ciudad de Cúcuta, para que se le puedan prestar los mismos beneficios que se le otorgan a un afiliado localizado en Bucaramanga y su área metropolitana.

5. Estrategias de promoción/comunicación. El mix de comunicaciones debe incluir las siguientes herramientas:

Publicidad.	<ul style="list-style-type: none">• Boletín informativo mensual para promocionar dentro de los miembros de la asociación y demás instituciones gremiales, gubernamentales, comunidad universitaria y otros empresarios de la región.• Entrega de portafolios de servicios a los clientes prospectos.• Publicidad en las páginas amarillas del directorio telefónico de Bucaramanga.• Publicidad en prensa local y canal regional, a través de la generación de noticias de interés para el desarrollo de la región.
--------------------	--

Venta personal	<ul style="list-style-type: none"> • Visita personalizada con clientes prospectos.
Merchandising.	<ul style="list-style-type: none"> • Exhibición de pendones y brochures de la ANDI en algunos eventos de la región.
Promociones.	<ul style="list-style-type: none"> • Descuentos especiales en eventos de la ANDI para los afiliados. • Convenio con otras instituciones con el objetivo de brindar descuentos a los afiliados ANDI.
Relaciones públicas.	<ul style="list-style-type: none"> • Realización y participación en congresos, foros, simposios y eventos para los empresarios.

6. Plan Promocional para la ANDI Seccional Santanderes.

Objetivo: posicionar la ANDI, como gremio líder en representación, vocería y motor del desarrollo de la región.

Público objetivo: personas naturales o jurídicas legalmente consituidas catalogadas como mediana y grande empresa localizadas en los departamentos de Santander y Norte de Santander.

¿Qué deben percibir los clientes prospectos del plan promocional?

La ANDI Seccional Santanderes, debe ser percibida por los empresarios y usuarios finales como un gremio líder en la región, gestora de proyectos para el desarrollo de esta, con gran poder de representación; proveedora de información veráz y oportuna para los empresarios; destacada por la calidad de sus eventos y capacitaciones. Por último deben percibir que el costo anual que

pagan por su afiliación se retribuye a través de las actividades y gestión que realiza la asociación.

Actividades, presupuesto y cronograma: Las actividades con sus responsables, el presupuesto y el cronograma se exponen en los numerales 5.5.10, 5.5.11, 5.5.12.

Medios: Los medios a utilizar son los citados anteriormente en el mix de comunicaciones.

El aviso publicitario en las páginas amarillas del directorio telefónico de Bucaramanga, y en el directorio telefónico de Telecom, el cual tiene cobertura nacional, aparecerá así:

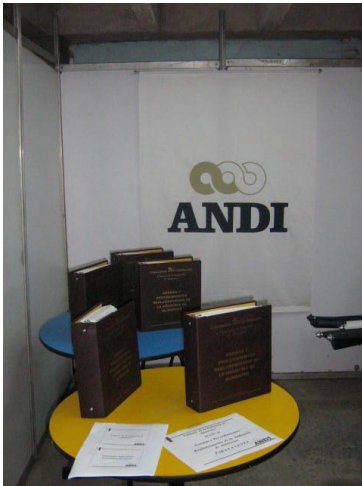


ANDI
Cl 36 20-28 Of. 207.....642 1217
642 3757
642 7108
Tesorería.....630 0280
Telefax.....(7) 633 0971
e-mail: bmanga@andi.com.co
www.andi.com.co

Los portafolios se diseñarán, teniendo en cuenta que salga un resumen de los servicios que presta la ANDI a nivel nacional.



Los pendones que se exhibirán en los eventos especiales en que participe la ANDI, son:



Los boletines informativos, son una publicación de carácter periódico, trata asuntos de las seccionales y corporativos, tienen contenido de carácter noticioso, eventos, agenda, etc.

ZONA FRANCA: ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO

Contenido: Pág.

Temas discutidos en **Nuevos Camélias** 2

Informe especial **Fundación Cambridge** 4

Noticias del **Agosto** 6

Novedades en **Capítulos Informativos** 7

Encuesta de Opinión Industrial 9

Consulta **del Calendario de actividades** 10

Felicitaciones! 11

Como un aporte y necesidad para el progreso de las regiones fueron definidas las zonas francas en la conferencia titulada "Importancia del Nuevo Régimen de Zonas Francas, un modelo para la atracción de inversión y dinero", realizada por la **ANDI Seccional Santanderes y Proexport** el pasado 27 de marzo en las instalaciones del Centro Empresarial La Trucha.



Julio José Rodríguez, representante de Proexport, y Edgar Chaves en Mérida, en la Cámara de Zonas Francas de la ANDI, durante la realización del evento.

El evento que contó con la participación de Julio José Rodríguez, director legal y de clima de inversión de Proexport, y Edgar Chaves Martínez Méndez, director de la Cámara de Zonas Francas de la ANDI, buscó acercar a los asistentes la normatividad existente al respecto y mostrar los vertigales de estos proyectos.

"La zona franca no consiste en hacer un parque industrial y ver qué llega, es una oportunidad para aumentar la competitividad de la región", afirmó Rodríguez durante la conferencia. En tal sentido se realizó que para ser partícipes de dichas zonas se requiere presentar nuevos proyectos, nuevas inversiones, en definitiva, constituir una nueva empresa.

Es así como el gobierno nacional decidió brindar mayores beneficios en la legislación referente a zonas francas como una tarifa única el impuesto de la renta del 15%, exenciones en el arancel e IVA para las importaciones, la posibilidad de vender al mercado externo o en el nacional la figura de zona franca con dicha tarifa en el impuesto mencionado y beneficiarse con acuerdos comerciales con terceros países.

Rodríguez explicó además que el panorama en Colombia para el desarrollo de este tipo de proyectos resulta favorecedor debido a que en los últimos años la inversión extranjera en territorio nacional y las exportaciones hacia otros destinos, han aumentado, está en relación con la imagen del país que ha venido cambiando de forma positiva. Sin embargo, añadió, se requieren mayores esfuerzos para mejorar la competitividad en el país.

"Es una oportunidad de oro que no se debe desaprovechar", aseguró Martínez Méndez refiriéndose a los beneficios mencionados y demás oportunidades que ofrecen las zonas francas, por ejemplo, ganancias no sólo para las empresas dentro de este régimen, sino para quienes como la construcción, las agencias de empleo, compañías de seguros, firmas consultoras y demás que de una u otra forma intervienen en la zona.



Las empresas adheridas a una zona franca como el modelo de desarrollo de las zonas francas.

El de Santander es uno de los proyectos que se vienen adelantando para sumarse a las 14 zonas francas existentes en el país. En la actualidad cuenta con un grupo promotor liderado por Promisid y avanza en estudios de mercados y de viabilidad de terreno para ubicar la zona, esperando que sea un hecho para este año. "El hacer buen uso de estas herramientas (beneficios legales de las zonas francas) va a ser el arma para seguir funcionando en el futuro y lograr así su objetivo de potenciar el desarrollo del país", expresó el representante de Proexport.

El comunicado, se redacta para enviar a medios de comunicación con el objetivo de dar a conocer la posición de la ANDI ante alguna situación o para informar sobre algún evento de importancia.

10.4 IMPLANTACIÓN DEL PLAN

Para la ejecución del plan deben tenerse en cuenta las siguientes consideraciones:

- Se debe contemplar las alianzas estratégicas con demás instituciones de tipo gremial, educativo, gubernamentales, entre otras.
- Implementar el sistema de gestión de calidad de la ANDI, con el objetivo de mejorar el servicio que se presta al cliente y de esta manera la percepción en los empresarios de la región.
- Es importante que la ANDI sea una institución dinamizadora del desarrollo de proyectos de interés regional.

CONCLUSIONES

Como conclusiones podemos resaltar que con este trabajo realizado queda para la institución un Plan de Marcadeo, el cual servirá de guía a las personas que trabajan en la ANDI Seccional Santanderes en la promoción de los servicios que presta la asociación en los departamentos de Norte de Santander y Santander.

Respecto al incremento de las empresas afiliadas, así como lograr la apertura de una oficina de la ANDI en la ciudad de Cúcuta depende de la gestión que encabece la gerencia junto con la junta directiva de la seccional.

RECOMENDACIONES

Con el objetivo de mejorar la gestión que realiza la ANDI seccional Santanderes, es fundamental el compromiso y la participación de la junta directiva, la cual está conformada por las empresas afiliadas a la seccional, ya que ellos son quienes pueden contribuir a detectar las necesidades del sector empresarial y de esta manera determinar líneas de acción.

Es de gran importancia establecer un cronograma de eventos y establecer prioridades a trabajar durante cada año de acuerdo a las necesidades de los empresarios afiliados a la seccional, de esta manera se podrán visualizar objetivos claros y realizar un balance de si fueron o no logrados.

La recomendación que se hace es posicionar a la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia – ANDI, como un gremio líder y representativo de la región, reconocido por su aporte al desarrollo económico, social, medio ambiente, entre otros.

En el plan promocional juega un papel fundamental la comunicación ante los afiliados, empresarios en general, comunidad, instituciones gubernamentales, comunidad universitaria, etc., con el objetivo de crear una conciencia gremial entre los empresarios de la región. Por lo tanto hay que dar a conocer periódicamente la gestión que realiza la asociación en cada uno de sus

servicios y de esta manera se pueda percibir el beneficio que obtiene los afiliados. Como se mencionó anteriormente esta gestión se puede divulgar a través de los comunicados, boletines, espacio gratuito en prensa, etc.

Debido a que la estrategia se basa en expansión en el mercado es necesario comprar la base de datos de las empresas de tamaño mediano y grande con el objetivo de realizar la gestión de acercamiento a este tipo de empresas y lograr su afiliación, otra forma de lograr el acercamiento a otras empresas es a través de los afiliados actuales, ya que ellos pueden referenciar a la asociación empresas que cumplen con el perfil que se exige.

Es importante la aplicación del sistema de gestión de calidad, el cual es una herramienta que permite prestar un mejor servicio y monitorear permanentemente el nivel de satisfacción a los afiliados y clientes en general, así mismo se puede detectar las necesidades y prioridades de estos.

La comunicación interna con las otras seccionales y cámaras sectoriales es muy importante ya que sirven para captar ideas de proyectos que se hayan implementado en otras regiones del país y que apliquen a la seccional Santanderes así como las cámaras también sirven para capturar nuevos afiliados.

BIBLIOGRAFIA

AMBRÓSIO, Vicente. Plan de Marketing. Paso a Paso. Bogotá: Prentice Hall. 2000. 160 p.

BURK W., Marian. El Plan de Marketin Guía de Referencia. Madrid; Pearson, Prentice Hall. 2004. 246 p.

PEREZ A. Andrea Milena; RODRIGUEZ-SALAH, Erwing. Plan Estratégico y Plan de Marketing para la institución prestadora de servicios de salud de la Universidad Santo Tomás (IPS USTA), Bucaramanga; Posgrado de Gerencia de Alta Gerencia y Gerencia Estratégica de Marketing. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la Universidad Industrial de Santander, 2005.

VANEGAS, Jorge Enrique. Los Factores Críticos de Competitividad. Bucaramanga: UIS, 2005.

ANEXOS

ANEXO No. 1 PLAND E MERCADEO DE LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE EMPRESARIOS - ANDI

No.	Actividad / Mes Día del mes	RESPONSABLES
0	PLAN DE MERCADEO DE LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE EMPRESARIOS DE COLOMBIA - ANDI EN LA SECCIONAL	
0.1.	Propuesta de Monografía	Lina María Camargo
0.2.	Plan de Monografía	Lina María Camargo
0.3.	Desarrollo de la Monografía	Lina María Camargo
0.4.	Entrega del documento	Lina María Camargo
1	ACERCAMIENTO DIRECTO CON LOS AFILIADOS	
1.1.	Visita de la Gerente y Asistente de la Seccional Santanderes a sus afiliados	Gerente y Asistente de Gerencia
1.2.	Visita del Vicepresidente Administrativo y Financiero, Gerente y Director Cámara Sector Salud	Vicepresidente Activo y financiero, Director Cámara Sector Salud, Gerente Seccional
2	IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ISO 9001	
2.1.	Realización de Encuestas de Satisfacción a los Afiliados (vía correo electrónico, cada 2 años)	Asistente de Gerencia y Centro de Estudios Económicos
2.2.	Realizar Encuestas de Satisfacción de los Comités Gerenciales (semestralmente)	Asistente de Gerencia
3	EVENTOS	
3.1.	Planeación, Promoción y Realización Segunda Jornada de Actualización Ambiental Empresarial	Director Cámara sector Salud, Gerente Seccional y Asistente de Gerencia
3.2.	Planeación, Promoción y realización de la XLVI Asamblea ANDI Seccional Santanderes 2007	Presidencia Nacional, Gerencia de Comunicaciones, Gerente Seccional.
3.3.	Planeación, Promoción y realización Tácticas para "Enamorar" a sus clientes	Gerente y Asistente de
3.4.	Planeación Eventos año 2008	Gerente y Asistente de
	1er Encuentro Empresarial del Oriente Colombiano: " Acciones Logística Internacionales "	Asistente de Gerencia ANDI, Directora BASC Oriente, Directora Cámara de Comercio Girón.
3.5.	Planeación, Promoción y realización de la XLVII Asamblea ANDI Seccional Santanderes 2008	Gerente y Asistente de
4	COMITES GERENCIALES	
4.1.	Creación Comité de Talento Humano y Responsabilidad Social Empresarial	Gerente y Asistente de
4.2.	Planeación anual Comités Gerenciales (Asuntos Ambientales (industrial), Ambiental (sector salud), Tributaristas, Talento Humano y RSE, Logística y Comercio Exterior	Gerente y Asistente de Gerencia
5	OFICINA CÚCUTA	
5.1.	Visita de la Gerente a potenciales afiliados en Norte de Santander	Gerente
5.2.	Apertura oficina en Cúcuta	Gerente
	TOTAL	

ANEXO No. 2 PRESUPUESTO

No.	Actividad / Mes Día del mes	PRESUPUESTO	
		2007	2008
0	PLAN DE MERCADEO DE LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE EMPRESARIOS DE COLOMBIA – ANDI EN LA SECCIONAL		
0.1.	Propuesta de Monografía	\$0.000	\$0.000
0.2.	Plan de Monografía	\$0.000	\$0.000
0.3.	Desarrollo de la Monografía	\$0.000	\$0.000
0.4.	Entrega del documento	\$0.000	\$0.000
1	ACERCAMIENTO DIRECTO CON LOS AFILIADOS		
1.1.	Visita de la Gerente y Asistente de la Seccional Santanderes a sus afiliados	\$0.000	\$0.000
1.2.	Visita del Vicepresidente Administrativo y Financiero, Gerente y Director Cámara Sector Salud	\$1,150.000	
2	IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ISO 9001		
2.1.	Realización de Encuestas de Satisfacción a los Afiliados (vía correo electrónico, cada 2 años)	\$20.000	\$22.000
2.2.	Realizar Encuestas de Satisfacción de los Comités Gerenciales (semestralmente)	\$5.000	\$5.000
3	EVENTOS		
3.1.	Planeación, Promoción y Realización Segunda Jornada de Actualización Ambiental Empresarial	\$3,500.000	\$3,700.000
3.2.	Planeación, Promoción y realización de la XLVI Asamblea ANDI Seccional Santanderes 2007	\$7,250.000	\$7,500.000
3.3.	Planeación, Promoción y realización Tácticas para "Enamorar" a sus clientes	\$9,000.000	
3.4.	Planeación Eventos año 2008	\$0.000	\$0.000
3.5.	1er Encuentro Empresarial del Oriente Colombiano: " Acciones Logística Internacionales"		\$14,000.000
3.5.	Planeación, Promoción y realización de la XLVII Asamblea ANDI Seccional Santanderes 2008		\$9,000.000
4	COMITES GERENCIALES		
4.1.	Creación Comité de Talento Humano y Responsabilidad Social Empresarial	\$0.000	\$0.000
4.2.	Planeación anual Comités Gerenciales (Asuntos Ambientales (industrial), Ambiental (sector salud), Tributaristas, Talento Humano y RSE, Logística y Comercio Exterior	\$0.000	\$0.000
5	OFICINA CÚCUTA		
5.1.	Visita de la Gerente a potenciales afiliados en Norte de Santander	\$1,500.000	\$1,700.000
5.2.	Apertura oficina en Cúcuta		\$12,000.000
	TOTAL	\$22,425.000	\$47,927.000

ANEXO NO. 3 CRONOGRAMAS

Año 2007

No.	Actividad / Mes	Horas	FEBRERO 2007		MARZO 2007		ABRIL 2007		MAYO 2007		JUNIO 2007		JULIO 2007		AGOSTO 2007		SEPTIEMBRE 2007		OCTUBRE 2007		NOVIEMBRE 2007		DICIEMBRE 2007	
			15	30	15	30	15	30	15	#	15	30	15	30	15	30	15	30	15	30	15	30	15	30
			Día del mes																					
0	PLAN DE MERCADEO DE LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE EMPRESARIOS DE COLOMBIA – ANDI EN LA	24																						
0.1.	Propuesta de Monografía	2		2																				
0.2.	Plan de Monografía	8																4	4					
0.3.	Desarrollo de la Monografía	12																8	4					
0.4.	Entrega del documento	2																						
1	ACERCAMIENTO DIRECTO CON LOS AFILIADOS	64																						
1.1.	Visita de la Gerente y Asistente de la Seccional Santanderes a sus afiliados	56		6	10	10	10	10	10															
1.2.	Visita del Vicepresidente Administrativo y Financiero, Gerente y Director Cámara Sector Salud	8					8																	
2	IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA	60																						
2.1.	Realización de Encuestas de Satisfacción a los Afiliados (vía correo electrónico, cada 2 años)	20			10	10																		
2.2.	Realizar Encuestas de Satisfacción de los Comités	40		10	10														10	10				
3	EVENTOS	346																						
3.1.	Planeación, Promoción y Realización Segunda Jornada de Actualización Ambiental Empresarial	46			20	20	6																	
3.2.	Planeación, Promoción y realización de la XLVI Asamblea ANDI Seccional Santanderes 2007	86							#	20	20	20	16											
3.3.	Planeación, Promoción y realización Tácticas para	78								4	2	6	6	20	20	20								
3.4.	Planeación Eventos año 2008	50																	10	10	10	10	10	10
	1er Encuentro Empresarial del Oriente Colombiano: "Acciones Logística Internacionales"																							
3.5.	Planeación, Promoción y realización de la XLVII Asamblea ANDI Seccional Santanderes 2008	86							#	20	20	20	16											
4	COMITES GERENCIALES	20																						
4.1.	Creación Comité de Talento Humano y Planeación anual Comités Gerenciales (Asuntos Ambientales (industrial), Ambiental (sector salud), Tributaristas, Talento Humano y RSE, Logística y Comercio Exterior	2							2															
4.2.		18																	6	6	6			
5	OFICINA CUCUTA	32																						
5.1.	Visita de la Gerente a potenciales afiliados en Norte de Santander	32							#											16				
5.2.	Apertura oficina en Cúcuta	0																						
	TOTAL	1092	0	16	50	40	16	18	10	#	44	42	46	38	20	20	20	0	0	42	26	16	10	10

Año 2008

No.	Actividad / Mes	ENERO 2008		FEBRERO 2008		MARZO 2008		ABRIL 2008		MAYO 2008		JUNIO 2008		JULIO 2008		AGOSTO 2008		SEPTIEMBRE 2008		OCTUBRE 2008		NOVIEMBRE 2008		DICIEMBRE 2008	
		15	30	15	30	15	30	15	30	15	30	15	30	15	30	15	30	15	30	15	30	15	30	15	30
0	PLAN DE MERCADEO DE LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE EMPRESARIOS DE COLOMBIA - ANDI EN LA																								
0.1.	Propuesta de Monografía																								
0.2.	Plan de Monografía																								
0.3.	Desarrollo de la Monografía																								
0.4.	Entrega del documento	2																							
1	ACERCAMIENTO DIRECTO CON LOS AFILIADOS																								
1.1.	Visita de la Gerente y Asistente de la Seccional Santanderes a sus afiliados			6	10	10	10	10	10																
1.2.	Visita del Vicepresidente Administrativo y Financiero, Gerente y Director Cámara Sector Salud																								
2	IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA																								
2.1.	Realización de Encuestas de Satisfacción a los Afiliados (via correo electrónico, cada 2 años)																								
2.2.	Realizar Encuestas de Satisfacción de los Comités							10	10										10	10					
3	EVENTOS																								
3.1.	Planeación, Promoción y Realización Segunda Jornada de Actualización Ambiental Empresarial																								
3.2.	Planeación, Promoción y realización de la XLVI Asamblea ANDI Seccional Santanderes 2007																								
3.3.	Planeación, Promoción y realización Tácticas para																								
3.4.	Planeación Eventos año 2008																								
3.5.	1er Encuentro Empresarial del Oriente Colombiano: "Acciones Logística Internacionales"	5	5	5	5	5	5	5	5	5															
3.5.	Planeación, Promoción y realización de la XLVII Asamblea ANDI Seccional Santanderes 2008																								
4	COMITES GERENCIALES																								
4.1.	Creación Comité de Talento Humano y																								
4.2.	Planeación anual Comités Gerenciales (Asuntos Ambientales (industrial), Ambiental (sector salud), Tributaristas, Talento Humano y RSE, Logística y Comercio Exterior																			6	6	6			
5	OFICINA CUCUTA																								
5.1.	Visita de la Gerente a potenciales afiliados en Norte de Santander							20												16					
5.2.	Apertura oficina en Cúcuta																				8				
	TOTAL	0	5	5	11	15	15	35	25	25	5	0	0	0	0	0	0	0	16	0	24	16	6	0	0