MODELO DE PLANEACION ESTRATÉGICA DE MERCADEO PARA LA FUNCIÓN DE EXTENSIÓN DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER - UIS

YADY ALEXANDRA MUÑOZ BUENO

MONOGRAFIA PARA OPTAR AL TITULO DE ESPECIALISTA EN GERENCIA ESTRATEGICA DE MARKETING

Directora
Ing. PIEDAD ARENAS DIAZ

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACION EN GERENCIA ESTRATEGICA DE MARKETING
Bucaramanga
2004

CONTENIDO

pág.

1. INTRODUCCIÓN 1

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 3

3. JUSTIFICACIÓN 7

4. OBJETIVOS 9

4.1 OBJETIVO GENERAL 9

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 9

5. ALCANCE 10

6. MARCO TEÓRICO 11

6.1 LA GESTION DE MERCADEO 11

6.2 El PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO 14

7. PLANTEAMIENTO DEL MODELO 16

7.1 EL DISEÑO DE UN PLAN DE MERCADEO 16

7.2 CONCEPTUALIZACION DEL MODELO 18

7.2.1 Análisis de la situación actual 18

7.2.2 Análisis del mercado 18

7.2.3 Diagnóstico Interno y Externo 18

7.2.4 Establecimiento de Objetivos 19

7.2.5 Identificación de Estrategias 19

7.2.6 Definición de Tácticas 19

7.2.7 Elaboración de Programas 19

7.2.8 Elaboración del Presupuesto 19

7.2.9 Definición de los mecanismos de auditoría y control 19

7.3 ESTRUCTURA DEL MODELO 19

7.3.1 Fases 20

7.3.2 Elementos 20

7.3.3 Variables 21

7.3.4 Instrumentos y fuentes 23

8. DISEÑO DE INSTRUMENTOS 24

8.1 DESCRIPCION DE LOS INTRUMENTOS 24

8.1.1 Cuestionario para el análisis de factores Externos 27

8.1.2 Cuestionario para la caracterización de la Competencia 29

8.1.3 Matriz de Perfil Competitivo 29

8.1.4 Cuestionario para el análisis de Factores Internos 30

8.1.5 Autoevaluación de la actitud de Mercadeo de la Organización 31

8.1.6 Cuestionario para la caracterización del Mercado de referencia, los macrosegmentos y el segmento meta 33

8.1.7 Investigación de Mercados 35

8.1.8 Matriz de Evaluación de Factores Internos – Matriz PCI 35

8.1.9 Matriz DOFA 36

8.1.10 Matriz de Evaluación de Factores Externos 37

8.1.11 Cuestionario para la identificación de los objetivos generales 38

8.1.12 Cuestionarios para la identificación de los objetivos de la Mezcla de Mercadeo 38

8.1.13 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción 39

8.1.14 Matriz de Correlación de Objetivos 40

8.1.15 Formatos de registro de actividades identificadas para la ejecución de la Estrategias planteadas 40

8.1.16 Formatos de Planes de Acción 40

8.1.17 Formato para la cuantificar los requerimientos de recursos financieros 41

8.1.18 Formato de registro de información para el control 42

8.1.19 Cuestionario para la Auditoría de la función de Mercadeo 42

9. APLICACIÓN DEL MODELO 45

9.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL 45

9.2 ANÁLISIS DEL MERCADO 45

9.3 DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO 46

9.4 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS 50

9.5 IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS 50

9.6 DEFINICIÓN DE TÁCTICAS 50

9.7 ELABORACIÓN DE PROGRAMAS 50

9.8 ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO 50

9.9 DEFINICIÓN DE LOS MECANISMOS DE AUDITORÍA Y CONTROL 50

10. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL MODELO 51

11. CONCLUSIONES 52

12. RECOMENDACIONES 54

BIBLIOGRAFÍA 56

LISTA DE CUADROS

pág.

Cuadro 1. Comparación entre el Marketing Estratégico y el Operativo. 14

Cuadro 2. Relación de Fases, Elementos y Variables del Modelo..... 21

Cuadro 3. Relación de Fases, Elementos, Variables e Instrumentos del Modelo 25

Cuadro 4. Cuestionario para el análisis de Factores Externos..... 27

Cuadro 5. Cuestionario para la caracterización de la Competencia..... 29

Cuadro 6. Cuestionario para el análisis de Factores Internos..... 30

Cuadro 7. Autoevaluación de la Actitud de Mercadeo de la Organización 31

Cuadro 8. Cuestionarios para la identificación de los objetivos de la Mezcla de Mercadeo 38

Cuadro 9. Formatos de registro de actividades identificadas para la ejecución de la Estrategias planteadas 40

Cuadro 10. Formatos de Planes de Acción..... 41

Cuadro 11. Formato para la cuantificar los requerimientos de recursos financieros..... 41

Cuadro 12. Formato de registro de información para el control 42

Cuadro 13. Cuestionario para la Auditoría de la función de Mercadeo..... 42

GLOSARIO

ADOPTADORES, CATEGORIA DE: clasificación de individuos de un mercado basado en su aceptación a las innovaciones.

ACUERDO DE PRECIOS: convenio entre dos o más empresas sobre el precio que cobrarán por un producto.

ALIANZA ESTRATÉGICA: acuerdo cooperativo entre empresas de negocios a mediano y largo plazo.

BENCHMARKING: metodología que promueve la incorporación en las empresas de prácticas y métodos exitosos, no importa donde estén. Incita a ser creativos mediante la copia de estrategia, productos y procesos aplicados en otras áreas, no necesariamente similares a la de la empresa que los implanta.

BENEFICIO DEL PRODUCTO: características del producto o servicio que son percibidas por el consumidor como una ventaja o ganancia actual y real.

CELDAS: en mercadeo describe grupos de consumidores, más pequeños que los nichos de mercado, que tienen necesidades muy estrechas, o combinaciones únicas de necesidades.

CICLO DE LA VENTA: cada producto o servicio tiene ciclo diferente de venta, entendiendo por tal el lapso que va desde la primera visita completada al cliente, a la firma del contrato o pedido.

CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO: el periodo de tiempo en el cual un producto produce ventas y utilidades. Se entiende que incluye cinco diferentes fases: Introducción, crecimiento, turbulencia, madurez y declive.

CUOTAS DE VENTAS: es la meta de ventas para una línea de productos, una división de una empresa o un vendedor. Es un instrumento administrativo para estimular el esfuerzo de ventas.

DATOS PRIMARIOS: datos que se recopilan a través de una investigación original.

DATOS SECUNDARIOS: datos existentes en archivos públicos, bibliotecas y bases de datos.

DEMANDA TOTAL: la demanda total del mercado para un producto es el volumen total que adquiriría un grupo de clientes definido, en un área geográfica definida, dentro de un período definido, en un ambiente de mercadeo definido, bajo un programa de mercadeo definido.

DEMOGRAFÍA: estudio de la población humana en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otras variables similares.

DESARROLLO DEL MERCADO: atracción de nuevos clientes hacia los productos existentes.

DISTRIBUCION COMERCIAL: las diversas actividades de distribución realizadas por numerosas personas y entidades que actúan como eslabones intermediarios y colaboran en el proceso de intercambio de productos es lo que se denomina "distribución comercial". Se realiza por medio de los canales de distribución.

EFECTIVIDAD: la efectividad de un sistema de ventas está relacionada con varios factores: tipo y calidad del producto, el precio, las habilidades y preparación del vendedor.

FRANQUICIA: una relación contractual entre fabricante, mayorista u organización de servicios (el franquiciador) y empresarios independientes (el franquiciado) que adquiere lo derechos para operar una o más unidades en el sistema de franquicias.

INTANGIBLE: algo sin propiedades físicas, que no puede verse, tocarse, olerse, oírse o sentirse. Un servicio es considerado un intangible.

LÍNEA DE PRODUCTOS: grupo de productos que se relacionan entre sí ya sea porque funcionan de manera similar, son vendidos al mismo grupo de clientes, son vendidos por medio de los mismos almacenes, o están dentro de un rango de precios similares.

LOGÍSTICA: concepto amplio aplicado a todas las fases de distribución de los productos, incluyendo todos los eslabones de la cadena distribución, requeridos para hacer llegar el producto hasta el cliente final. La logística (término de origen militar) se encarga de optimizar fletes, asegurarse que los productos vayan bien transportados, calcular tiempos de espera y de descarga, manejo y control de almacenamiento. El objetivo final de la logística es disminuir los niveles de inventario y de optimizar el funcionamiento de toda la cadena de distribución.

MARCA: un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o la combinación de todos ellos, que tiende a identificar bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlo de los la competencia.

MERCADEO SOCIAL: colaboración, ejecución y control de programas encaminados a influir la aceptación de ideas sociales, que requieren consideraciones sobre la planeación del producto, su precio, su comunicación. su distribución, y su investigación del mercado.

MERCADEO DE BASE DE DATOS: un sistema destinado a mantener datos de clientes y clientes potenciales, utilizando bases de datos relacionales, con la finalidad de generar y calificarlos, venderle productos o servicios; y mantener relaciones estrechas con ellos.

MERCADEO DIRECTO: mercadeo desarrollado por medios que interactúan en forma directa con el consumidor, tales como: venta personal, telemercadeo, correo directo, publicidad tendiente a obtener respuesta directa del consumidor.

MERCADEO DIRECTO INTEGRADO: campañas de mercado directo que utilizan múltiples medios directos (venta personal, correo directo, telemercadeo) para incrementar las tasas de respuesta y las utilidades.

MERCADEO INTERNO: actividades de mercadeo dirigidas hacia los integrantes de una organización.

MERCADEO: conjunto de actividades humanas dirigidas a facilitar y realizar intercambios. (P. Kotler). Proceso de planear y realizar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios que producen intercambios que satisfacen los objetivos del individuo y de las organizaciones. (American Management Association).

MERCADO: la totalidad de los compradores potenciales y actuales de algún producto o servicio.

MERCADO OBJETIVO: grupo de compradores que comparten necesidades o características comunes, a los cuales una empresa decide servir.

MERCADO META: segmentos del mercado seleccionado por la empresa para ofrecer sus productos o servicios. Grupo de compradores potenciales a los cuales la empresa espera cumplir sus necesidades.

MERCADO POTENCIAL: grupo de consumidores que se estima han mostrado un nivel de interés en un producto o servicio.

MERCHANDISING: conjunto de estudios y técnicas de aplicación llevados a la práctica, de forma conjunta o separada, por distribuidores y fabricantes con objeto de aumentar la rentabilidad del punto de venta y dar mayor salida a los productos, mediante una permanente adaptación del surtido a las necesidades del mercado y la presentación apropiada de las mercancías.(Instituto Francés del Merchandising).

MEZCLA DE MERCADEO: los elementos de la mezcla de mercadeo incluyen producto, precio, promoción y distribución. En la cantidad o mezcla perfecta logran crear la atracción y satisfacción de los clientes.

NICHOS: en mercadeo describe pequeños grupos de consumidores que tienen necesidades muy estrechas, o combinaciones únicas de necesidades.

PLANEACION: toda actividad en la cual se prevé de manera consciente y programada las actividades que puedan ocurrir en el futuro. Toda actividad requiere ser planificada. Las actividades de mercadeo necesitan ser planificadas cuidadosamente para tener resultados exitosos.

POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO: se refiere a las estrategias y tácticas de comunicación destinadas a crear y mantener en un lugar de preferencia en la mente del consumidor, ya sea un producto o un servicio. Esto es, poner al producto en una posición relevante ante las decisiones del comprador.

POTENCIAL DE VENTAS: es el límite aproximado de la demanda de la empresa conforme ésta aumenta sus esfuerzos de mercadeo en relación con sus competidores. Este potencial es menor que el mercado potencial no importa que los gastos de mercadeo de la empresa aumenten de manera considerable en relación con la competencia.

PRECIO: cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio; o la suma de valores que el consumidor intercambia por usar o tener un producto o servicio.

PRODUCTO AUMENTADO: servicios y beneficios para el consumidor construidos en torno al principal beneficio de un producto existente.

PRODUCTO: cualquier elemento tangible o intangible que puede ofrecerse a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo.

PROSPECCION: proceso planeado y sistematizado para identificar clientes potenciales o "prospectos".

PROSPECTO: término usado para denominar al cliente potencial. (Neologismo que viene de la palabra inglesa "prospect").

PUBLICIDAD: cualquier forma pagada y no personal de presentación y promoción de ideas, bienes, o servicios por un patrocinador identificado.

PULL MARKETING: traducida como "mercadeo de aspiración", estrategia centrada en el consumidor final, sosteniendo una marca fuerte y bien diferenciada de manera que fuerce al distribuidor a introducirla en la oferta.

REFERIDOS: nombre y datos de una persona que ha sido recomendada como cliente, por algún cliente o conocido.

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO: división arbitraria del mercadeo en grupos de compradores que pueden requerir diferentes productos o mezclas de mercadeo.

SERVICIO: cualquier actividad, beneficio o satisfacción que se ofrece a la venta. Es esencialmente intangible y no puede resultar en propiedad de algo concreto. El servicio puede o no estar ligado a un producto físico o tangible.

SISTEMA DE INFORMACIÓN DE MERCADEO: infraestructura de recurso humano, tecnología y procedimientos integrados para obtener, analizar, evaluar y distribuir información exacta y en tiempo a los que toman decisiones de mercadeo en una organización.

TELEMERCADEO: uso del teléfono para desarrollar funciones de mercadeo, tales como estudios de mercado, recabar información y hacer ventas. Es término es corrientemente entendido como venta utilizando el teléfono.

VENTA CONSULTIVA: enfoque de la venta personal que se basa en los conceptos del mercadeo. En ella se hace énfasis en la identificación de la necesidad del cliente, en su satisfacción y en la creación de una relación permanente.

VENTA DIRIGIDA: la venta dirigida es aquella en que se asigna al vendedor una cantidad de clientes potenciales, personas o empresas, para visitar, en una lista sobre la cual la empresa lleva y mantiene un control.

VENTA PERSONAL: proceso de comunicación que involucra el contacto de persona a persona destinado a persuadir o motivar para adquirir o aceptar productos, servicios o ideas.

VISITAS COMPLETADAS: una visita completada, en venta personal, es aquella presentación completa desde la introducción a tentativas de cierre, que se hizo a la persona con capacidad para firmar un pedido o un contrato, y de la cual se obtuvo un sí., o un no definitivo del cliente.

RESUMEN

TITULO: MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA DE MERCADEO PARA LA FUNCION DE EXTENSION DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER – UIS*

AUTOR: MUÑOZ BUENOYADY ALEXANDRA**

PALABRAS CLAVES: Planeación Estratégica, Mercadeo, Modelo, Instrumentos, Instituciones Educativas, Función de Extensión.

DESCRIPCIÓN O CONTENIDO:

Actualmente, para el sector educativo nacional los crecientes procesos de liberalización económica y globalización no son un tema desconocido. En el marco de dichos procesos y al interior de las distintas instituciones ha surgido una preocupación generalizada por mantener una oferta educativa que de respuesta a las necesidades de su entorno y al mismo tiempo comprenda la dinámica establecida por los intereses manifiestos en una población expuesta al mundo y a sus requerimientos de personal. Un personal que debe contar con la formación técnica y científica adecuada para enfrentar los cambios políticos, ambientales, económicos y sociales que influyen sobre su desarrollo; mientras, por su parte, las instituciones están sujetas al cumplimiento de estándares nacionales e internacionales de calidad, determinantes en el momento de evaluar el comportamiento de su demanda.

La realización de la presente monografía se fundamenta principalmente en el marco de la universidad pública que debe reconocer el desarrollo e influencia de su entorno, para la identificación de sus respuestas y el impacto social deseado, teniendo en cuenta sus recursos y capacidades. Para esto, prioriza sobre la utilización de las herramientas existentes para soportar y fortalecer los procesos de planeación estratégica institucional y específicamente lo relacionado con la función de mercadeo, bajo un enfoque específico de lo que se conoce actualmente como el Mercadeo Social.

Por lo tanto, lo que aquí se plantea abarca principalmente el establecimiento de un Modelo de Planeación Estratégica de Mercadeo para la función de Extensión de la Universidad Industrial de Santander – UIS, ya que esta última se constituye en un mecanismo de gran importancia para dinamizar la demanda de los productos de la institución, a través de la generación de propuestas que se ajusten en forma pertinente y adecuada a las características de los modelos de desarrollo regional y nacional.

---

* Monografía

** Facultad de Ingenierías Físico – Mecánicas. Especialización en Gerencia Estratégica de Marketing. Ing. Piedad Arenas Díaz.

ABSTRACT

TITLE: MODEL OF STRATEGIC PLANNING OF MARKETING FOR THE EXTENSION FUNCTION OF THE UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER – UIS*

AUTHOR: MUÑOZ BUENO YADY ALEXANDRA**

KEY WORDS: Strategic Planning, Marketing, Model, Instruments, Educational Institutions, Extension Function.

DESCRIPTION OR CONTENT:

Nowadays, for the educational national sector the increasing processes of economic liberalization and globalization are not an unknown topic. Based on these processes, different institutions are concerned about presenting an educational offer to satisfy the needs of Society taking into account the dynamics established by the interests of a population exposed to the world and to its requirements of personnel. These personnel must have the technical and scientific training needed to face the political, environmental, economic and social changes that affect its development. In addition, the educational institutions are subjected to the achievement of national and international standards of quality, which are essential when evaluating the behavior of the demand.

This Monograph is based principally on the public university that must recognize the development and influence of the environment, for the identification of answers and the social impact, taking into account its resources and abilities. For this, it determines priorities in the use of the existing tools to support and to strengthen the processes of institutional strategic planning, specifically the aspects related to the function of marketing, under a specific approach now known as Social Marketing.

Therefore, this Monograph presents principally the establishment of a Model of Strategic Planning of Marketing for the extension function of the Universidad Industrial de Santander - UIS, as it is a mechanism of great importance to stimulate the demand of the products of the institution, through the generation of offers that adjust properly to the characteristics of the models of regional and national development.

---

* Monograph

** Facultad de Ingenierías Físico – Mecánicas. Especialización en Gerencia Estratégica de Marketing. Ing. Piedad Arenas Díaz.

1. INTRODUCCIÓN

Desde su creación, la Universidad Industrial de Santander se ha venido forjando como una de las instituciones de educación superior más importantes del nororiente colombiano. Durante sus años de permanencia ha ofrecido al país y al mundo entero un número importante de profesionales calificados, cimentado en ese empeño, una tradición de institución universitaria severa, exigente, disciplinada y democrática. Ha logrado distinguirse, a nivel nacional, como una entidad bien administrada, que ha sabido aprovechar los planes de desarrollo que en diversas oportunidades ha emprendido con el apoyo del Gobierno Nacional y del Gobierno Departamental y que ha logrado crecer y consolidarse, en medio de grandes dificultades financieras, propias de la situación socioeconómica del país en las últimas décadas.

De acuerdo con la Constitución y la Ley, la UIS se ha mantenido en servicio constante a la sociedad, conforme al enunciado de la finalidad social de la educación superior, como servicio público. Esto significa que ha realizado sus funciones en bien de sus propios intereses y el de los usuarios; siendo la crítica, la generación de conocimientos y la conformación de una comunidad autónoma, las formas superiores de dicho servicio de la Universidad a la sociedad.

Dentro de la prestación de sus servicios se destaca la actividad desarrollada en la modalidad presencial, tanto a nivel de pregrado como de postgrado, la cual representa más del 95% del esfuerzo de la universidad, tanto en términos presupuestales, como de compromiso de recursos (especialmente docentes y tecnológicos). Sin embargo, las modalidades de formación a distancia y no formal son importantes, no tanto por lo que ellas signifiquen para la universidad en términos de compromiso de recursos o generación de ingresos, sino por su impacto social. La formación a distancia alcanzó en el segundo semestre del año 2003 una cobertura de 1.093 estudiantes. Por su parte, la modalidad no formal, la cual se podría asimilar a la actividad de extensión de la Universidad, cubrió un poco más de 2.562 estudiantes en los Diplomados, Seminarios y Cursos cortos y cerca de 11.200 estudiantes en los cursos de idiomas, tal y como lo registra el informe “UIS en Cifras” para dicho periodo.

La formación a distancia se realiza a nivel tecnológico y la no formal esencialmente es una actividad de extensión, ellas suponen una “función de producción de conocimiento” distinta a la de la formación formal, de pregrado y de postgrado.

Actualmente, en la UIS existen diversas modalidades o campos de realización de la Extensión: educación no formal, asesoría, consultoría y asistencia técnica, pruebas y ensayos, interventoría, gestión tecnológica, gestión social, servicios docente – asistenciales, practicas universitarias y proyectos culturales. Dichas actividades están a cargo de dependencias como: la Dirección de Extensión y Educación Continua, las Escuelas (26 en total), los Departamentos (10 en total), los Centros de Investigación (12 en total), los Grupos de Investigación (60 en total), el Centro de Estudios Regionales (CER), Proinapsa, las Sedes Regionales, Instituto de Lenguas, Instituto de Educación a Distancia, ASEDUIS, y otras organizaciones conexas a la UIS que desarrollan actividades de Extensión (Fundeuis, Coaseduis, Corporación de la Corrosión, Corasfaltos, Instituto

Colombiano de Investigaciones Biomédicas, Centro de Competitividad del oriente Colombiano), tal y como lo registra el artículo “La Extensión en la Universidad Industrial De Santander”, del Dr. Gonzalo Patiño Benavides.

Los servicios de extensión se pueden ofrecer al público en general, a entidades oficiales y a entidades privadas.

Sin abandonar los servicios de divulgación y promoción social, y ofreciendo sólo el mínimo necesario de servicios de pruebas rutinarias y de menor especialización, la UIS bien podría intensificar la venta de servicios especializados, de investigación y desarrollo, de reconversión y modernización industrial, de diseño y planeación de grandes proyectos, de transferencia y apropiación de tecnología y otros que demanden una base científica y tecnológica propias de la institución.

Debido a lo anterior, la institución y la sociedad deben instaurar un diálogo, una trama de relaciones y de vías de contacto en ambos sentidos, para que el servicio público sea eficaz y el beneficio sea mutuo.

Así mismo, y tal como lo expresa el Dr. Patiño, “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 intervención hacia una propuesta de modelo de desarrollo regional que defina prioridades estratégicas para la Universidad y el país. Además, la política de Extensión Universitaria debe estar estrechamente relacionada con: las áreas estratégicas definidas por la Comisión Asesora de Planeación, en particular con algunos de los programas: Cultura Institucional, Sentido de Pertinencia, Armonización de las Funciones Universitaria (En la cual se hace énfasis en la necesidad de adelantar proyectos interdisciplinarios de inserción social de la UIS en los municipios, consultorios de interés social, unificación e institucionalización de la oferta de servicios de la US), Universalidad, Ciudadanía e Inteligencia Administrativa.”

Los planteamientos presentados anteriormente dan origen al desarrollo de la presente Monografía, con el fin de fortalecer los procesos de planeación estratégica de la Universidad, y específicamente con respecto a su función de Extensión, a través del diseño de un Modelo de Planeación Estratégica de Mercadeo para la misma, en concordancia con los aspectos teóricos que lo comprenden, ajustados a la estructura y lineamientos de la institución.

Adicionalmente, se presenta la aplicación dicho Modelo a partir del proyecto de pregrado denominado: “Propuesta de un Sistema de Operación de la Función de Extensión Universitaria de la Facultad de Ingenierías Físico – Químicas”, teniendo en cuenta los esfuerzos que se han venido llevando a cabo con el fin de establecer la caracterización de la función de extensión al interior de cada una de las U.A.A. de la UIS, la cual se constituye en un insumo realmente valioso como soporte de los procesos de toma de decisiones, en la generación de estrategias y hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Lo anterior permite señalar y resaltar la importancia de generar vínculos entre los estudiantes de Pregrado y Posgrado a través de experiencias de este tipo, que promueven la complementariedad y el enriquecimiento de la realización de proyectos en los dos niveles de formación.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente, para el sector educativo nacional los crecientes procesos de liberalización económica y globalización no son un tema desconocido. En el marco de dichos procesos y al interior de las distintas instituciones ha surgido una preocupación generalizada por mantener una oferta educativa que de respuesta a las necesidades de su entorno y al mismo tiempo comprenda la dinámica establecida por los intereses manifiestos en una población expuesta al mundo y a sus requerimientos de personal, con la formación técnica y científica adecuada para enfrentar los cambios políticos, ambientales, económicos y sociales que influyen sobre su desarrollo, sujetos además al cumplimiento de estándares nacionales e internacionales de calidad, determinantes en el momento de evaluar el comportamiento de su demanda.

Para la educación, dichos procesos de regionalización y globalización suponen un conjunto de retos y oportunidades a aprovechar a través del establecimiento de procesos formalmente estructurados al interior de sus organizaciones, con el fin de pensar y prever permanentemente sobre su desempeño frente a las exigencias del mercado en general, generar mecanismos para soportar el impacto social esperado, en correspondencia con sus objetivos y en contraste con la acción directa de las demás organizaciones.

La preocupación principal surge cuando se descubre que todo este caudal de situaciones particulares sobre la oferta educativa y su pertinencia con el entorno, conforma un mundo paralelo al de los procesos de planeación estratégica que en este sentido se adelantan. Se trata de ritmos diferentes, en donde la academia reacciona a paso lento y su entorno de forma vertiginosa. Quizás porque la academia ha sido capaz de detectar las profundas complejidades implícitas en los procesos que se reducen y simplifican en los procesos de planeación, quizás porque las complejidades del medio no son fáciles de abordar en forma sostenible o por otras múltiples razones, es que la academia necesita descubrir, comprender y encontrar espacios de convergencia que le permitan generar las respuestas adecuadas.

Sumado a lo anterior, el deterioro observado en los últimos años en las finanzas de muchas de las universidades públicas del país, se constituye en una preocupación de fondo sobre la viabilidad misma del sistema.

Las universidades que se encuentran en atravesando dificultades en su situación financiera generalmente la atribuyen a falta de recursos, por lo cual presionan para que el Gobierno incremente sus aportes a través del presupuesto nacional. Por su parte, las pocas universidades que se encuentran en una situación normal, o razonablemente estable, con frecuencia se quejan de un tratamiento inequitativo ya que, a pesar de evidenciar un mayor esfuerzo de gestión y/o mejores resultados, terminan recibiendo proporcionalmente menos recursos que aquellas que muestran resultados inferiores.

Dado lo anterior, la generación de recursos propios se ha constituido en la solución inmediata para afrontar la tardía respuesta del Gobierno Nacional. La búsqueda de los mecanismos que permitan identificar y atraer nuevas fuentes de ingresos ha llevado a las universidades públicas a enfrentar en forma directa las acciones de las universidades

privadas en cuanto a la flexibilización de la oferta de sus programas de formación y capacitación, con base en las necesidades de la población objetivo.

La realización de la presente monografía se fundamenta principalmente en el marco de la universidad pública que debe reconocer el desarrollo e influencia de su entorno, para la identificación de sus respuestas y el impacto social deseado, teniendo en cuenta sus recursos y capacidades. Para esto, prioriza sobre la utilización de las herramientas existentes para soportar y fortalecer los procesos de planeación estratégica institucional y específicamente lo relacionado con la función de mercadeo, bajo un enfoque específico de lo que se conoce actualmente como el Mercadeo Social.

Por lo tanto, lo que aquí se plantea abarca principalmente el establecimiento de un Modelo de Planeación Estratégica de Mercadeo para la función de Extensión de la Universidad Industrial de Santander - UIS, y parte de los siguientes postulados básicos:

1. "La Universidad se debe a la sociedad, es parte de lo que ésta incorpora dentro del espectro de sus intereses generales, es decir, dentro del ámbito de lo público; la Universidad tiene como deber responder con excelencia a esa expectativa"[1]

2. "La Universidad tiene como tarea central apropiar y ampliar el saber necesario para el desarrollo colectivo. El estudiante, el maestro y el maestro-investigador deben valorar esencialmente su capacidad de prestar servicio a la sociedad; este objetivo debe ser mucho más fuerte y mucho más integrador de las distintas voluntades que se dan cita en la Universidad, que los intereses personales o de grupo"[2]

3. Tal como lo contemplan la Constitución y las leyes, las Universidades Públicas deben ser entes autónomos, dedicados exclusivamente a cumplir su misión, cual es la de educar a la mayor cantidad de personas con los mayores niveles de calidad posibles, ampliando permanentemente la frontera del conocimiento y poniendo éste al servicio de la sociedad, para lo cual la investigación es esencial. Es claro que en el ámbito de su autonomía, ellas pueden decidir sobre su organización interna, sobre el perfil de su personal, sobre sus procesos académicos y administrativos y, en general, sobre todos aquellos aspectos que puedan afectar el cumplimiento de su misión. Pero es igualmente claro que dicha autonomía debe ejercerse dentro de un marco de responsabilidad social, por lo cual la gestión de las Universidades no puede estar exenta de control, especialmente en función de resultados. Por esta misma razón, dentro de un marco de responsabilidad social, los conceptos de eficiencia y eficacia no pueden ser ajenos a la discusión académica. El reconocimiento de que la educación superior es una función compleja – y por tanto difícil de evaluar - no debe usarse como argumento para eliminar la medición como elemento válido de fortalecimiento institucional. Por el contrario, dicho reconocimiento debe ser un

[1] Henao Willes, Miryam, "La Universidad Colombiana y lo Público". Citada en Bases para una Política de Estado en Materia de Educación Superior. MEN- ICFES, p.19.

[2] Hernández, Carlos A., "Ciencia, Universidad e Investigación. La Universidad y la vigencia de la cultura académica". Citado en MEN-ICFES, op. Cit., p.19

incentivo para investigar nuevos métodos de evaluación, que permitan realimentar el proceso dentro de un marco de mejoramiento continuo."[3]

Los postulados presentados permiten evidenciar las importantes implicaciones sobre el desarrollo y alcance de la presente monografía, ya que confirman aspectos prioritarios relacionados con la estrecha relación que debe mantener siempre la universidad con su entorno, el cumplimiento de su función social, la generación de estrategias para garantizar su sostenibilidad y el establecimiento de procesos estructurados que le permitan retroalimentarse sobre su desempeño en el logro de los objetivos organizacionales.

Así mismo, el presente trabajo se basa en los planteamientos establecidos en el Plan de Gestión de la Universidad 2004-2006 por medio del cual se han implementando tres estrategias para la planeación y la gestión institucional: "participación, búsqueda de recursos frescos y liderazgo", en donde se plantean como los grandes requerimientos de la educación superior en la vida moderna: "la eticidad, la agilidad en las comunicaciones, la versatilidad, la flexibilidad y la competitividad.", y en el cual se presentan las siguientes políticas relacionadas que orientarán la gestión institucional:

- "La Universidad Industrial de Santander asume su responsabilidad social en el contexto moderno de la globalización, mediante el desarrollo de procesos de formación integral con énfasis en la construcción de competencias para el ejercicio profesional, la promoción del espíritu emprendedor, y la adquisición de habilidades para la comunicación oral y escrita en una segunda lengua, como atributos de todos los miembros de la comunidad universitaria.

- La Universidad Industrial de Santander asume la función de investigación mediante el desarrollo de las tres dimensiones de este cometido institucional: la investigación básica y aplicada, el desarrollo tecnológico y la prestación de servicios especializados. Harán parte de las estrategias para el desarrollo de esta política, los programas de formación superior en doctorado y maestría genéricos, la creación de programas de maestría profesionalizantes, la promoción de los programas de especialización como apoyo al desarrollo tecnológico, la incorporación, formación y promoción de jóvenes investigadores, y el despliegue de una estrategia para la actualización permanente del personal científico a través de pasantías que incluyan el entrenamiento en escenarios reales de aplicación del conocimiento.

- La Universidad Industrial de Santander propiciará e impulsará la consolidación de un compromiso colectivo de la comunidad universitaria en el sentido de la racionalización de los procesos y el manejo óptimo y transparente de los recursos, y el incremento de la eficiencia y la eficacia en la realización de las tareas institucionales, propiciando y profundizando la cultura de la organización inteligente, la administración con base en procesos y proyectos, y una gestión, flexible, autónoma y responsable, en todos los niveles, apoyada en un programa de auditoría integral, control en tiempo real y con adopción de la cultura de la buena práctica. De la misma manera se acometerá el desarrollo de un plan de ampliación de las fuentes de recursos, procurando e incorporando nuevas estrategias y el acompañamiento de nuevos actores para el logro de este propósito. La institución debe adoptar la estrategia de tomar la iniciativa

[3] MEN-ICFES, op. cit., p. 115.

en la promoción de sus servicios en todos los ámbitos por todos los medios a su alcance.

- La Universidad Industrial de Santander, en concordancia con su condición pública y en uso de su facultad de autonomía académica y administrativa, se compromete con el desarrollo regional y nacional mediante la articulación funcional de sus propósitos misionales en proyectos y actividades integradas, en sincronismo con las actividades y programas de los diversos actores sociales, manteniendo como principio el ejercicio ponderado de la crítica y disponiendo con amplitud, en la medida de los recursos, la oferta académica en todos los niveles y modalidades para la interacción y la integración con la comunidad. De interés particular serán objeto los programas desarrollados en la metodología de educación a distancia, los asociados con el programa de regionalización, y los que se cumplen a través de las direcciones de investigación, de extensión y de estudios regionales.

- Asunto de interés prioritario para el desarrollo institucional es el relacionado con la generación y consolidación de iniciativas para el logro de una amplia proyección de la oferta de servicios académicos, en la cual la Universidad debe asumir el liderazgo que le corresponde en todos los ámbitos y en la medida del reconocimiento social de su desarrollo y de la excelencia de sus realizaciones. Esta presencia activa en procura del mejoramiento de las condiciones del desarrollo social debe ir acompañada de campañas conducentes a incrementar la visibilidad institucional en el entorno regional, nacional e internacional."

Adicionalmente, son propósitos de gestión institucional relacionados los siguientes:

Propósitos generales:

1. "El fortalecimiento de la Universidad Industrial de Santander como universidad pública; institución de excelente calidad académica, viabilidad financiera, vigencia social y presente en escenarios culturales, científicos y tecnológicos del mundo.
2. La consolidación y fortalecimiento de la presencia de la Universidad Industrial de Santander en la región y en el país como referente cultural, científico y tecnológico de alto impacto en el desarrollo socioeconómico."

Alrededor de estos propósitos generales se inscribe un conjunto de propósitos más específicos con sus respectivos indicadores de logro:

1. "Alto y positivo impacto regional y nacional que tiene entre otros indicadores, beneficiarios de la investigación y extensión que se puede medir a través de proyectos ejecutados cofinanciados por el sector productivo y sectores atendidos; pertinencia de los programas académicos que ofrece la UIS en la sede principal y en las sedes regionales, medida en el grado de atención a problemas regionales prioritarios que estén en la esfera de la Universidad.
2. Fortalecimiento del proyecto de formación de ciudadanos con sentido crítico y dentro del concepto de la defensa de lo publico y tiene entre otros indicadores el grado de participación en la vida universitaria (procesos democráticos, gestión universitaria), conservación del espacio físico de la Universidad, estructuración de actividades académicas que den cumplimiento al mandato institucional de formación cívica."

3. JUSTIFICACIÓN

Las instituciones educativas, a todos los niveles, se constituyen en organizaciones relevantes para la sociedad que deben preocuparse permanentemente por evaluar y comprender el impacto de su desempeño. Hace algunos años estas organizaciones y especialmente las de educación superior, habían logrado establecer una oferta que llegó a ser aceptada por el mercado y cuyo comportamiento creciente permitía establecer procesos sostenibles de relación con el entorno, con base en planteamientos y propuestas poco cambiantes y de características conservadoras durante largos periodos de tiempo.

En la actualidad, la situación que deben enfrentar este tipo de instituciones tanto a nivel nacional como internacional, es muy diferente. Las ofertas educativas se han visto cada vez más influenciadas por una dura competencia, dentro de un mercado cada vez más exigente, cambiante e inestable. Se espera que para el futuro, las instituciones educativas deban enfrentarse en un terreno altamente competitivo, caracterizado por un aumento sucesivo de la oferta y una gradual disminución de la demanda tradicional, como consecuencia de lo que puedan llegar a ser las tasas de deserción, las dificultades económicas, el incumplimiento de las expectativas, la desarticulación con el entorno, entre otros.

Es en este marco en donde se justifica plenamente el fortalecimiento al interior de dichas organizaciones de los procesos orientados a mantener una estrecha relación con la población objetivo dentro de la sociedad, identificar sus requerimientos de formación y las exigencias del entorno, con el fin de generar las ofertas que se ajusten y respondan en forma coherente, pertinente y adecuada a sus necesidades. Lo anterior es lo que se conoce dentro del área del mercado como el establecimiento de procesos de mercadeo educativo, fundamentados en la teoría del Mercadeo Estratégico y ajustados a las particularidades de las organizaciones que lo ejecutan.

Esta tendencia representa una alternativa del mercadeo responsable, con sentido social, orientado a la transmisión de valores, conocimientos y habilidades a los miembros de las comunidades educativas. Por lo tanto, como toda acción de mercadeo responsable, el Mercadeo Educativo tiene por objeto generar y estrechar permanentemente las relaciones de las instituciones con la sociedad, mientras internamente se fortalecen los procesos de planeación estratégica participativa y con una clara orientación hacia la satisfacción de las necesidades de su mercado o población objetivo.

Las antiguas premisas sobre el éxito empresarial resultan ahora poco efectivas, y más aun cuando al referirlas a la educación, es posible encontrar cambios fundamentales que hacen que los esquemas tradicionales para administrar las instituciones educativas, carezcan de sentido. Por lo tanto, la creación de una mentalidad diferente, el rompimiento de los esquemas de pasividad administrativa y el compromiso con el mejoramiento continuo e integral de la comunidad educativa, es la filosofía del Mercadeo que acompaña la propuesta del Mercadeo Educativo.

La educación del nuevo siglo deberá prepararse para superar las principales tensiones entre el largo plazo y el corto plazo; la tradición y la modernidad; lo mundial y lo local; lo universal y lo singular; la indispensable competencia y la preocupación por la igualdad de oportunidades; la generación de conocimiento y las capacidades de asimilación del ser humano y, por último, la tensión entre lo espiritual y lo material.

Lo anterior exige entonces organizaciones dinámicas, abiertas, creativas, prospectivas y comprometidas con el bienestar de la comunidad educativa y la sociedad en general, para lo cual, el Mercadeo es una excelente herramienta, que bien comprendida y aplicada, aportará valiosas orientaciones de decisión, para el mejoramiento permanente de su desempeño, tendiendo en cuenta un mayor y mejor compromiso con la razón de ser de las instituciones educativas, las personas.

La puesta en marcha de los procesos relacionados con el Mercadeo Educativo se justifica y fundamenta principalmente si se reconoce que la función de mercadeo se constituye cada vez más en un soporte esencial para el logro de los objetivos de cualquier organización. Su evolución le ha permitido desarrollar tendencias en donde involucra diversos campos de acción empresarial, entendiendo que su filosofía es sólo una pero que su aplicación puede variar según sea el sector para el cual será necesario realizar los ajustes respectivos durante las etapas de implementación.

La Universidad Industrial de Santander, como una de las instituciones de educación superior más importantes del país, enfrenta grandes retos en el presente y para el futuro. El posicionamiento alcanzado en la sociedad después de más de 50 años de labores le ha permitido mantenerse a pesar de las dificultades. Durante los últimos años se han hecho cada vez más evidentes las limitaciones estructurales y de recursos que afectan su normal desarrollo y la sostenibilidad en la generación de mecanismos para el mejoramiento continuo.

La presente monografía surge como una respuesta a la búsqueda de alternativas y la adopción de nuevas propuestas para el fortalecimiento de los procesos de planeación estratégica de la Universidad, los cuales deben constituirse en una prioridad para el logro de los objetivos institucionales, en total correspondencia con los requerimientos, exigencias y necesidades de una sociedad que evidencia en esta importante institución, la principal fuente de generación y transferencia de conocimiento, de formación de su fuerza laboral, de hoy y para un mejor mañana.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Contribuir al fortalecimiento de los procesos de planeación estratégica y el logro de los objetivos organizacionales de la Universidad Industrial de Santander, a través del diseño de un Modelo de Planeación Estratégica de Mercadeo para la función de Extensión de la UIS.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las variables del Modelo de Planeación Estratégica de Mercadeo para la función de Extensión de la UIS.
- Construir los instrumentos para realizar la autoevaluación de la función de mercadeo de las U.A.A. de la UIS.
- Realizar una aplicación del Modelo para la Facultad de Ingenierías Físico – Químicas de la UIS con base en la información secundaria disponible a través del Proyecto de Pregrado: Propuesta de un Sistema de Operación de la Función de Extensión Universitaria de la Facultad de Ingenierías Físico - Químicas".

5. ALCANCE

El Modelo de Planeación Estratégica de Mercadeo para la función de Extensión de la UIS se estructurará bajo los lineamientos que conceptualmente éste debe incluir, ajustados a la dinámica de la institución y sus particularidades estructurales y de funcionamiento. Así mismo, se contempla el desarrollo de una prueba piloto de este con base en la información secundaria disponible sobre la Facultad de Ingenierías Fisico - Químicas de la UIS.

Este Modelo se constituirá en una herramienta de apoyo para la función de Extensión de la Universidad a través de los planteamientos presentados como una primera fase de la cual se espera su posterior implementación teniendo en cuenta la evaluación de la propuesta presentada en la prueba piloto.

6. MARCO TEÓRICO

6.1 LA GESTION DE MERCADEO[4]

El Mercadeo es, al tiempo, un sistema de pensamiento y uno de acción; con frecuencia sólo se percibe y desarrolla la dimensión acción.

Como sistema de pensamiento, su función es traducir operativamente en herramientas y procedimientos de gestión el principio de la soberanía del comprador, el centro de la economía de mercado.

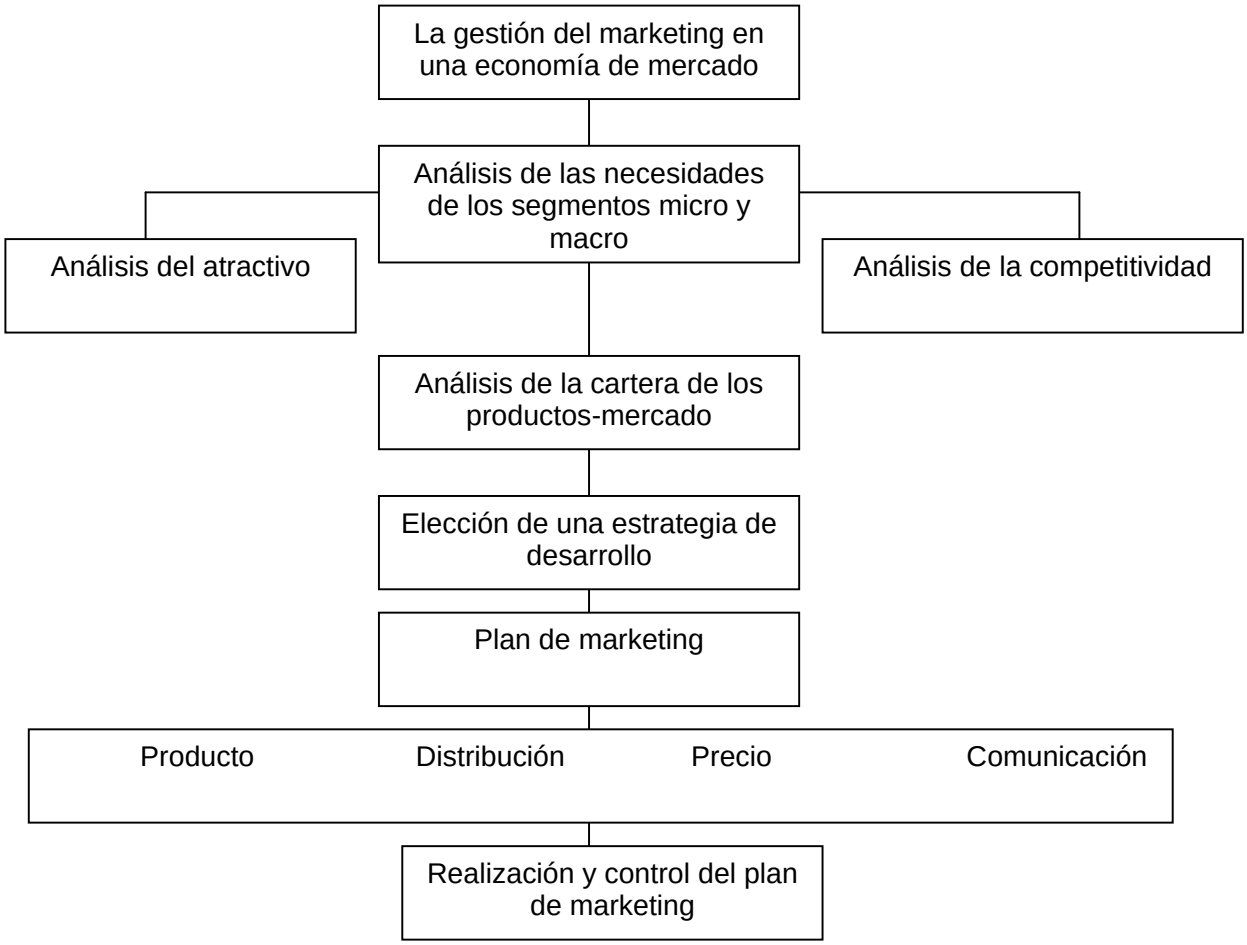
La ausencia de una referencia sistemática a un cuerpo teórico conduce a menudo a percibir el mercadeo bajo una perspectiva muy diferente, como un conjunto inconexo de medios de venta utilizados para someter la demanda a exigencias de la oferta.

La orientación al mercado es una condición determinante del rendimiento económico y social de las alternativas efectuadas por la organización.

El concepto u óptica de mercadeo se apoya sobre una teoría de las elecciones individuales, la cual se basa en el principio de la soberanía del comprador. Visto así, el mercadeo no es más que la expresión social y la traducción en reglas operativas de gestión de los principios enunciados por los economistas clásicos a fines del siglo XVIII y que son la base de la economía de mercado. Pueden resumirse como sigue:
"...el bienestar social no depende en definitiva de intenciones altruistas sino que más bien resulta de la conjunción, por el intercambio voluntario y competitivo, de los móviles interesados entre productores y consumidores".

[4]Tomado con base en el Libro Marketing Estratégico. Jean-Jacques Lambin.

Figura 1. Proceso de Mercadeo Estratégico.



En la base de la economía de mercado se encuentran cuatro ideas cargadas de implicaciones en el terreno de la filosofía del enfoque sobre los mercados.

- Lo que los individuos persiguen, son experiencias gratificantes para ellos; es la búsqueda de un interés personal lo que los incita a producir y trabajar.

- Lo que es gratificante responde a las elecciones individuales, las cuales varían según los gustos, las culturas, los sistemas de valores, etc. Bajo el respeto a las reglas éticas, morales y sociales que una sociedad se fija, ningún juicio debe hacerse sobre el valor o la frivolidad de las elecciones, o sobre lo que podría ser considerado como verdaderas o falsas necesidades.

- Por el intercambio voluntario y competitivo los individuos y las organizaciones alcanzarán el mejor de sus objetivos. Si el intercambio es voluntario, únicamente tendrá lugar si los términos del intercambio son generadores de utilidad para las dos partes; si el intercambio es competitivo, los riesgos de abuso de poder de mercado de los productores estarán limitados.

- Los mecanismos de la economía de mercado se apoyan en el principio de la libertad individual y más particularmente en el principio de soberanía del comprador.

La gestión del mercadeo encuentra sus fundamentos en estos cuatro principios que desembocan en una filosofía de acción válida para toda organización al servicio de los clientes. Los campos de acción del mercadeo pueden ser reagrupados en tres grandes ámbitos:

- El mercadeo de los bienes y servicios de consumo que se encarga de los intercambios entre una organización y los individuos o cuidados del consumidor.

- El mercadeo organizativo, o mercadeo de negocios, en el que los colaboradores en el proceso de intercambio son las organizaciones.

- El mercadeo social que corresponde a las organizaciones sin ánimo de lucro, como museos, universidades, etc.

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

La puesta en práctica de esta filosofía de acción supone una doble gestión por parte de la organización:

* Un análisis sistemático y permanente de las necesidades del mercado y el desarrollo de conceptos de productos rentables destinados a grupos de compradores específicos y que presentan cualidades distintivas que les diferencien de los competidores inmediatos, asegurando así una ventaja competitiva duradera y defendible; son los objetivos asignados al mercadeo estratégico.

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

Estas dos maneras de gestión son complementarias y se concretan en la elaboración de marcas que aparecen como el instrumento de aplicación operativo del concepto de mercadeo. La definición de la gestión de mercadeo que proponemos es la siguiente:

"El mercadeo es el proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, por la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades".

Los tres conceptos clave de esta definición son: necesidad, producto e intercambio. La noción de necesidad pone en juego las motivaciones y comportamientos del comprador, individuo consumidor o cliente organizacional; el concepto de producto remite a los modelos de acción, de producción y de organización de los productores; el intercambio pone en juego el mercado y los mecanismos de equilibrio entre la oferta y la demanda.

Cuadro 1. Comparación entre el Marketing Estratégico y el Operativo.

Mercadeo estratégico	**Mercadeo operativo**
Análisis de las necesidades: definición del mercado de referencia	Elección del segmento objetivo
Segmentación del mercado: macro y micro-segmentación	Plan de mercadeo (objetivos, posicionamiento, táctica)
Análisis del atractivo: mercado potencial - ciclo de vida	Presión mercadeo integrado (4P: producto, puntos de venta, precio, promoción)
Análisis de competitividad: ventaja competitiva defendible	Presupuesto de mercadeo
Elección de una estrategia de desarrollo	Puesta en marcha de un plan de control

6.2 El PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO

La reflexión estratégica de las empresas debe materializarse en un programa de acción que precise los objetivos y medios a poner en marcha en el marco de la estrategia de desarrollo elegida. A corto plazo, el éxito de una organización depende esencialmente del equilibrio financiero entre las diferentes actividades en las que está involucrada. A más largo plazo, su supervivencia y desarrollo dependen de su capacidad de anticiparse en tiempo útil a la evolución de los mercados y a modificar en consecuencia la estructura y la composición de su cartera de actividades. En el plano práctico, para ser eficaz esta reflexión debe ser sistematizada para "organizar el futuro", de preparar las acciones a emprender y de comunicar claramente sus elecciones a los que se encargarán de aplicarlas. Esta labor, es tanto más compleja cuanto más incierto sea el futuro. La "planeación de lo imprevisible", forma parte también del plan estratégico. Apoyándose en los principios y métodos presentados en este libro, se examinará en este capitulo, el procedimiento a seguir para aplicar la gestión del mercadeo estratégico en el marco de un plan de acción a medio y largo plazo.

El plan estratégico de mercadeo tiene esencialmente por objetivo expresar clara y sistemáticamente las opciones elegidas por la organización para asegurar su desarrollo a medio y largo plazo. Tales opciones deberán después traducirse en decisiones y en programas de acción. La gestión del mercadeo estratégico ha sido descrita, etapa por etapa, en este libro y, por tanto, es esta misma estructura la que seguiremos para elaborar el plan.

6.2.1 Estructura general del plan estratégico de mercadeo. La gestión de mercadeo estratégico se articula en torno a seis elementos clave que permiten constituir los objetivos elegidos por la organización.

- ¿Cuál es el mercado de referencia y cuál la misión estratégica de la organización en dicho mercado?

- En este mercado de referencia ¿cuál es la diversidad de productos-mercados y cuáles son los posicionamientos susceptibles de ser adoptados?

- ¿Cuáles son los atractivos intrínsecos de los productos-mercados y cuáles con las oportunidades y amenazas de su entorno?

- Para cada producto mercado ¿cuáles las fortalezas y debilidades tanto generales o de la organización, como de sus diferentes unidades estructurales, y el tipo de ventaja competitiva que poseen?

- ¿Que estrategia de cobertura y desarrollo adoptar, y que nivel de ambición estratégica seleccionar para los productos mercados que forman parte de la cartera de la organización?

- ¿Como traducir los objetivos estratégicos seleccionados a nivel de cada uno de los medios del mercadeo operativo: producto, distribución, precio y comunicación?

Sobre la base de estas seis preguntas clave, cuyas respuestas se apoyarán en una auditoría (*audit*) de mercadeo estratégico, queda una última etapa que franquear que consiste en fijar en una síntesis el conjunto de objetivos seleccionados, los medios a reunir para conseguirlos, los programas de acción específicos a emprender y, finalmente, la cuenta de resultados previsional por actividad y para el conjunto de la organización.

La Importancia de un plan estratégico radica principalmente en aspectos como:

- El plan expresa el sistema de valores, la filosofía del directivo de la organización y pone de manifiesto una visión común del futuro en el seno del equipo directivo.

- El plan explica la situación de partida y describe los contratiempos y las evoluciones acaecidos en el entorno, lo que hace que las elecciones efectuadas y los resultados alcanzados sean más inteligibles para la dirección general.

- El plan es un instrumento de coordinación que permite mantener una coherencia entre los objetivos y favorecer un arbitraje en base a ciertos objetivos cuando haya conflictos o incompatibilidades.
- El plan facilita el seguimiento de las acciones emprendidas y permite interpretar objetivamente las desviaciones entre objetivos y resultados.

- El plan incrementa la agilidad en las reacciones frente a cambios imprevistos, en la medida en que ya se haya llevado a cabo una reflexión sobre el alcance de estos cambios.

- El plan permite una organización y una gestión más rigurosas, basadas en normas, en presupuestos, en un calendario y no en improvisaciones.

- Un plan estratégico a menudo se completa con un "plan anticrisis", referido a las variables clave susceptibles de poner en peligro a la organización.

7. PLANTEAMIENTO DEL MODELO

7.1 EL DISEÑO DE UN PLAN DE MERCADEO

El diseño de un plan de mercadeo es una de las herramientas esenciales para la supervivencia de las empresas en el actual escenario competitivo.

En cualquier empresa organizada existe un presupuesto económico-financiero que traza anticipadamente el futuro flujo de ingresos y egresos, para conducir y controlar la gestión global de la organización. Ese presupuesto nace, entonces, generado por el flujo de ingresos. Y esos ingresos previstos se basan en pronósticos de ventas que, a la vez, son la consecuencia de las proyecciones de corto y mediano plazo que, en función del mercado objetivo y el posicionamiento esperado, expresan y cuantifican el plan de mercadeo.

En consecuencia, el plan de mercado es una herramienta de apoyo a la conducción estratégica y a la gestión operativa que posibilita los siguientes elementos positivos para el desarrollo de las organizaciones:

- Establecer una base concreta a partir de la cual planificar los restantes planes de la organización (por ejemplo, el plan de producción o el financiero).
- Coordinar y unificar los esfuerzos de todos los sectores comerciales y de la compañía como un todo.
- Asignar responsabilidades específicas a cada área o departamento comercial de la organización.
- Facilitar revisiones periódicas que alerten sobre problemas y permitan resolverlos con anticipación.
- Crear conciencia de los obstáculos.

Tiene, asimismo, las siguientes funciones adicionales:

- Disminuye el debate sin sentido.
- Obliga a pensar en términos realistas.
- Exige establecer el costo-beneficio de cada una de las acciones propuestas.
- Permite visualizar mejor las eventuales sinergias para capitalizarlas y potenciarías.
- Permite detectar posibles inconsistencias.

En otras palabras, en un escenario competitivo cada vez hay menos espacio para el error de cálculo, la falta de previsión, o la falta de fluidez en la interacción entre las distintas áreas funcionales de la organización. En ese contexto, el plan de mercadeo se convierte en una poderosa herramienta de gestión para optimizar la gerencia de la función del mercadeo, que consiste en:

- Un documento formal de trabajo;
- Definir un escenario del negocio;
- Enumerar un conjunto de acciones de mercadeo concretas y específicas;
- Todas ellas dirigidas sinérgicamente hacia un objetivo general común;
- Cada una de ellas dirigida hacia un objetivo específico y alcanzable.

En ese sentido, el plan de mercadeo:

- Identifica oportunidades de negocios;
- Determina cursos de acción dirigidos a conquistar, mantener y desarrollar mercados;
- Define objetivos, estrategias operacionales y programas específicos que armonizan las variables de la mezcla de mercadeo.

El plan de mercadeo tiene distintos alcances o ámbitos de aplicación según cada caso específico. Es posible hablar del plan de mercadeo de la organización en su conjunto o del plan de mercadeo para una determinada unidad de negocios. De igual modo, existen planes de mercadeo enfocados en una línea completa de productos o, por el contrario, para un producto específico, o un mercado en particular.

Por otra parte, el plan de mercadeo puede tener un énfasis cronológico o por proyecto. Esto es, existe el plan anual de mercadeo, el cual que se inscribe como parte del plan global de la compañía para toda la vigencia, y también existen planes de mercadeo específicos para el lanzamiento de un nuevo producto o servicio.

Como cualquier otro instrumento de gestión que tiene que ser utilizado por distintas personas para producir acciones concretas, el plan de mercadeo debe cumplir los siguientes requisitos:

- Sencillez: debe poder ser rápidamente comprendido tanto por la alta dirección que debe evaluarlo, como por los distintos empleados, en los diferentes niveles y áreas funcionales. Así mismo, y más allá de lo ya dicho acerca de su facilidad para ser entendido, el plan de mercadeo debe tener la simplicidad como un valor.

- Claridad: debe ser suficientemente preciso y detallado para evitar confusiones o errores de interpretación tanto en su análisis previo como en su ejecución y control posterior.

- Practicidad: el plan debe ser, por sobre todas las cosas, ejecutable. No debe ser un sueño y debe privilegiar la viabilidad práctica sobre la optimización teórica. Debe ser absolutamente pragmático, aun a riesgo de parecer obvio.

- Integralidad: debe abarcar todas las variables de la mezcla de mercadeo que resulten relevantes. En un plan de mercadeo, al igual que en todo sistema complejo altamente interrelacionado, la cadena se rompe por su eslabón más débil.

- Flexibilidad: debe ser adaptable a una realidad de cambio permanente, tanto hacia adentro como hacia afuera de la organización. En un escenario caracterizado por constantes cambios en las preferencias de los consumidores, fuertes transformaciones en los canales de comercialización, la aparición de nuevos integrantes en todos los mercados y la cada vez más rápida respuesta de los competidores.

7.2 CONCEPTUALIZACION DEL MODELO

Si bien el plan de mercadeo admite diferentes formas de ser estructurado, desarrollado y presentado, y aunque distintas empresas utilizan sus propias metodologías, existe un conjunto de fases esenciales que, de una u otra forma y con una u otra denominación, resultan las bases fundamentales para su elaboración, y en este caso, para el diseño del Modelo.

7.2.1 Análisis de la situación actual. Esta etapa del plan proporciona un conocimiento del entorno en el cual se desempeña la organización y se desarrollarán las estrategias. Está compuesto por tres grandes partes específicas:

- Escenario: Son las variables o grandes tendencias de tipo tecnológico, político-económico, legal, sociocultural o ambiental, que afectan todo el ámbito en el que la organización desarrolla sus operaciones.
- Competencia: En este punto se analiza todos los oferentes de productos o servicios que compiten directa o indirectamente con la organización. Como estos oponentes actuarán en forma expresa y deliberada contra los objetivos y los recursos de la compañía, se analizan detalladamente factores tales como productos, gerencia, estrategia, proveedores, entre otros factores relevantes.
- Organización: Aquí se analizan en forma objetiva, entre otras variables, los productos, los proveedores, el "*know-how",* la experiencia y el soporte financiero.

7.2.2 Análisis del mercado. Es él análisis específico del sector global en que se desarrollarán las estrategias y operaciones y, dentro de ese marco sectorial, el segmento concreto de mercado que será atacado.

Aquí es importante destacar el sustento analítico acerca de por qué ese segmento del mercado fue elegido, tanto en las razones cualitativas motivacionales y percepciones de los consumidores como cuantitativas: tamaño y crecimiento del mercado total. Asimismo, es importante analizar en forma independiente los aspectos relacionados con el cliente directo a quien se le vende y el consumidor final de productos y servicios.

7.2.3 Diagnóstico Interno y Externo. A partir de estos elementos, se procede a desarrollar un exhaustivo y pormenorizado análisis de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización y sus productos.

En este punto, es vital fomentar un fuerte mecanismo participativo y de discusión abierta entre las distintos niveles y áreas funcionales de la organización. En ocasiones es conveniente contar con la presencia de un analista y/o facilitador externo que cumpla un papel objetivo con respecto al manejo de información, opiniones y evaluaciones.

Este diagnóstico interno y externo es vital para la determinación de objetivos y estrategias. Por lo tanto, resulta necesario contrarrestar todos aquellos factores que puedan generar influencias, por exceso o por defecto, en las apreciaciones necesariamente subjetivas de los involucrados en su desarrollo.

7.2.4 Establecimiento de Objetivos. Definir los objetivos puede ser una de las tareas más complejas del plan de mercadeo. Aunque generalmente se considera que la parte esencial de un plan es indicar cómo conseguir los objetivos deseados, un aspecto mucho más importante es la definición con respecto a qué objetivos realmente vale la pena perseguir. Esto es, qué objetivos son a la vez más atractivos y factibles dentro de las opciones disponibles.

7.2.5 Identificación de Estrategias. Aquí se definen las grandes directrices estratégicas de mercadeo de la organización. Son los caminos a seguir, modos de acción a través de los cuales se alcanzarán los objetivos propuestos. En este enfoque se excluyen todas aquellas estrategias coyunturales que responden a problemáticas puntuales y transitorias, tales como: promociones especiales, maniobras de respuestas de la competencia o pequeñas innovaciones de producto.

7.2.6 Definición de Tácticas. En esta etapa se desarrollan todas las variables de la mezcla de mercadeo: producto, distribución, precio, comunicación y servicio al cliente. Cada una de ellas debe ser relevante en sí misma y consistente con las demás para maximizar la sinergia y la complementariedad.

7.2.7 Elaboración de Programas. Aquí se exponen con mayor detalle las acciones y los responsables de llevarlas a cabo con una agenda específica que, a la vez, se ensambla con la secuencia global de todos los programas que ejecuten el plan.

7.2.8 Elaboración del Presupuesto. En este punto se procede a la cuantificación global del plan y de cada uno de los programas de acción. En consecuencia, se determina: el potencial global del mercado, el volumen de ventas globales del negocio, el pronóstico de ventas de la compañía, el análisis del punto de equilibrio, el balance proyectado.

7.2.9 Definición de los mecanismos de auditoría y control. Para convertir al plan de mercadeo en una verdadera herramienta de gestión, es importante que estén previstos formalmente distintos mecanismos de evaluación, retroalimentación, control, revisión y ajuste en forma continua.

7.3 ESTRUCTURA DEL MODELO

Teniendo en cuenta la conceptualización presentada anteriormente y con el fin de diseñar el Modelo, a continuación se presenta la estructura base del mismo, planteada con base en cada una de las fases del Plan de Mercadeo, las cuales comprenden una serie de elementos a los que a su vez corresponderán ciertas variables e indicadores definidos así:

7.3.1 Fases. Corresponden a las etapas a considerar en la elaboración del Plan de Mercadeo, los cuales son establecidos conservando el orden lógico y estricto para su desarrollo metodológico:

- Análisis de la situación actual
- Análisis del mercado
- Diagnóstico Interno y Externo
- Establecimiento de Objetivos
- Identificación de Estrategias
- Definición de Tácticas
- Elaboración de Programas
- Elaboración del Presupuesto
- Definición de los mecanismos de control

7.3.2 Elementos: Se refieren a los aspectos que deben ser considerados en el desarrollo de cada una de las fases del Plan de Mercadeo. Se constituyen en los aspectos orientadores de la identificación de las necesidades de información y por ende de los instrumentos para su recolección.

- **Análisis de la situación actual**

- Escenario
- Competencia
- Organización

- **Análisis del mercado**

- Mercadeo de referencia
- Macrosegmentación
- Microsegmentación

- **Diagnóstico Interno y Externo**

- Fortalezas
- Debilidades
- Oportunidades
- Amenazas

- **Establecimiento de Objetivos**

- Generales
- De la Mezcla de Mercadeo

- **Identificación de Estrategias**

- Generales
- De la Mezcla de Mercadeo

- **Definición de Tácticas**

- De la Mezcla de Mercadeo

- **Elaboración de Programas**

- Segmento del Mercado
- Portafolio de Productos

- **Elaboración del Presupuesto**

- Segmento del Mercado
- Portafolio de Productos

- **Definición de los mecanismos de auditoría y control**

- La Universidad
- La función de Mercadeo

7.3.3 Variables: Contribuyen en la aproximación a los elementos, con el fin de establecer todos aquellos aspectos que los caracterizan y comprenden su análisis. Son susceptibles de recibir un valor numérico o no numérico para su respectiva evaluación.

Cuadro 2. Relación de Fases, Elementos y Variables del Modelo

FASES / ELEMENTOS	VARIABLES
• **Análisis de la situación actual**	
- Escenario	- Factores sociales - Factores culturales - Factores geográficos - Factores legales - Factores políticos. - Factores económicos. - Factores tecnológicos. - Factores críticos de competitividad del sector
- Competencia	- Objetivos y Estrategias - Fortalezas y Debilidades - Medición y evaluación de los resultados - Tendencias futuras
- Universidad	- Objetivos y Estrategias - Fortalezas y Debilidades - Medición y evaluación de los resultados - Tendencias futuras
• **Análisis del mercado**	
- Mercadeo de referencia	- Perfil del mercado - Demanda Estimada
- Macrosegmentación	- Perfil del macrosegmento - Demanda Estimada
- Microsegmentación	- Perfil del microsegmento - Demanda estimada
• **Diagnóstico Interno y Externo**	
- Fortalezas	- Capacidad Gerencial - Capacidad Financiera - Capacidad de Mercadeo - Capacidad Académica

	- Capacidad de Investigación y Desarrollo - Recurso Humano - Recursos Físicos e Infraestructura
- Debilidades	- Capacidad Gerencial - Capacidad Financiera - Capacidad de Mercadeo - Capacidad Académica - Capacidad de Investigación y Desarrollo - Recurso Humano - Recursos Físicos e Infraestructura
- Oportunidades	- Factores sociales - Factores culturales - Factores geográficos - Factores legales - Factores políticos. - Factores económicos. - Factores tecnológicos. - Factores críticos de competitividad del sector
- Amenazas	- Factores sociales - Factores culturales - Factores geográficos - Factores legales - Factores políticos. - Factores económicos. - Factores tecnológicos. - Factores críticos de competitividad del sector
• **Establecimiento de Objetivos**	
- Generales	- Participación en el mercado - Posicionamiento - Rentabilidad
- De la Mezcla de Mercadeo	- Producto - Precio - Distribución - Comunicaciones - Servicio al cliente
• **Identificación de Estrategias**	
- Generales	- Desarrollo de Mercados - Desarrollo de Productos - Penetración en el mercado - Diversificación
- De la Mezcla de Mercadeo	- Producto - Precio - Distribución - Comunicaciones - Servicio al cliente
• **Definición de Tácticas**	
- De la Mezcla de Mercadeo	- Producto - Precio - Distribución - Comunicaciones - Servicio al cliente
• **Elaboración de Programas**	

- Segmento Meta - Portafolio de Productos	- Actividades - Responsables - Recursos - Duración
• **Elaboración del Presupuesto**	
- Segmento Meta - Portafolio de Productos	- Actividades/ tácticas identificadas para la mezcla de mercadeo - Recursos requeridos - Duración
• **Definición de los mecanismos de auditoría y control**	
- La estructura del Mercadeo - La función del Mercadeo	- Plan anual de Mercadeo - Beneficios esperados - Eficiencia del Mercadeo - Gerencia del Mercadeo

7.3.4 Instrumentos y Fuentes: Se refiere a los mecanismos que permitirán recolectar la información requerida y las respectivas fuentes para el acceso a la misma.

La información será obtenida con base en la revisión y análisis de fuentes:

- Secundarias: Estudios de investigación de mercados. Revistas especializadas. Tesis de grado. Reportes y documentos de la empresa. Informes sectoriales o gremiales. Históricos de la oferta atendida del sector y de la Universidad (por producto o servicio). Participación y crecimiento porcentual.

- Primarias: Registro cualitativo y cuantitativo del comportamiento del comprador y usuario final e intermedio. La recolección de información cualitativa se puede obtener utilizando una mezcla de las siguientes técnicas: Observación participante o en cubierta. Entrevistas de profundidad individual y de grupo. Técnicas de grupo nominal. Grupos focales. La recolección de información cuantitativa se puede obtener utilizando encuestas, escala de actitud o de diferencial semántico.

Para el análisis de la información se debe:

- Integrar los diferentes hallazgos cualitativos y cuantitativos que se obtuvieron con los instrumentos utilizados.
- Presentar los resultados en tablas conceptuales (cualitativo) o numéricas (cuantitativo). Se deben utilizar los conceptos aprendidos y representaciones visuales que ilustren los comportamientos y hallazgos con una perspectiva cualitativa y cuantitativa.
- Desagregar la información, relacionar los diferentes contenidos. Transformar y reinterpretar con imaginación y creatividad los hallazgos cuantitativos y cualitativos.
- Identificar hechos claves, aspectos novedosos, hipótesis útiles e importantes que afecten positivamente la actividad de mercadeo.
- En la presentación final se deberán sustentar los resultados, las principales hipótesis y conclusiones.

8. DISEÑO DE INSTRUMENTOS

Con el fin de complementar el planteamiento del Modelo, a continuación se presentan los instrumentos diseñados para la recolección de la información, la cual se constituye en el insumo básico y fundamental para el desarrollo de los procesos de planeación estratégica, tanto en las etapas de diagnóstico como para aquellas que involucran el análisis exhaustivo y la toma de decisiones.

Teniendo en cuenta las fases del Modelo a la cual se asocian, las características de la información que será registrada, su funcionalidad y las fuentes identificadas para la recolección, los instrumentos han sido clasificados así:

- Instrumentos de valoración: se construyen con base en la información secundaria disponible o aquella que se ha identificado es necesario obtener a través de la fuente directamente; reflejan información indispensable para soportar los procesos de toma de decisiones contemplados en las fases siguientes.

- Instrumentos de resultado: se asocian con las fases en las cuales será necesario registrar la información correspondiente a las decisiones tomadas una vez se ha llevado a cabo el respectivo análisis de aquella que ha sido recogida a través de los instrumentos de diagnóstico.

Adicionalmente a la clasificación anterior, cabe aclarar que los instrumentos presentados se relacionan con herramientas o formatos contemplados dentro de la teoría de la planeación estratégica. Sin embargo, algunos de ellos han sido ajustados a las características propias del Modelo y a las particularidades de la Universidad. Por lo tanto, dichos instrumentos serán susceptibles de mejoramiento y adaptación, teniendo en cuenta las necesidades específicas de las U.A.A. Así mismo, serán éstas las encargadas de decidir sobre la cantidad de instrumentos a utilizar, específicamente en donde el Modelo plantea algunos complementarios. Lo anterior, una vez se haya identificado la disponibilidad de la información, acceso a las fuentes, confiabilidad de la mismas, entre otros.

8.1 DESCRIPCION DE LOS INTRUMENTOS

A continuación se presenta la relación de dichos instrumentos y las respectivas fases, los elementos y las variables a las cuales deberán ser asociarlos.

Cuadro 3. Relación de Fases, Elementos, Variables e Instrumentos del Modelo

FASES / ELEMENTOS	VARIABLES	INSTRUMENTO	CLASE
• **Análisis de la situación actual**			
- Escenario	- Factores sociales - Factores culturales - Factores geográficos - Factores legales - Factores políticos. - Factores económicos. - Factores tecnológicos.	- Cuestionario para el análisis de factores Externos	Valoración
- Competencia	- Objetivos y Estrategias - Fortalezas y Debilidades - Medición y evaluación de los resultados - Tendencias futuras	- Cuestionario para la caracterización de la Competencia - Matriz de Perfil Competitivo	Valoración
- Universidad	- Objetivos y Estrategias - Fortalezas y Debilidades - Medición y evaluación de los resultados - Tendencias futuras	- Cuestionario para el análisis de Factores Internos - Autoevaluación de la actitud de Mercadeo de la Organización	Valoración
• **Análisis del mercado**			
- Mercadeo de referencia	- Perfil del mercado - Demanda Estimada	- Cuestionario para la caracterización del Mercado de referencia - Investigación de Mercados	Valoración
- Macrosegmentación	- Perfil del macrosegmento - Demanda Estimada	- Cuestionario para la caracterización de los macrosegmentos - Investigación de Mercados	Valoración
- Microsegmentación	- Perfil del microsegmento - Demanda estimada	- Cuestionario para la caracterización del mercado meta - Investigación de Mercados	Valoración
• **Diagnóstico Interno y Externo**			
- Fortalezas	- Capacidad Gerencial - Capacidad Financiera - Capacidad de Mercadeo - Capacidad Académica - Capacidad de Investigación y Desarrollo - Recurso Humano - Recursos Físicos e Infraestructura	- Matriz de Evaluación de Factores Internos - Matriz DOFA	Valoración

- Debilidades	- Capacidad Gerencial - Capacidad Financiera - Capacidad de Mercadeo - Capacidad Académica - Capacidad de Investigación y Desarrollo - Recurso Humano - Recursos Físicos e Infraestructura	- Matriz de Evaluación de Factores Internos - Matriz DOFA	Valoración
- Oportunidades	- Factores sociales - Factores culturales - Factores geográficos - Factores legales - Factores políticos. - Factores económicos. - Factores tecnológicos. - Factores críticos de competitividad del sector	- Matriz de Evaluación de Factores Externos - Matriz DOFA	Valoración
- Amenazas	- Factores sociales - Factores culturales - Factores geográficos - Factores legales - Factores políticos. - Factores económicos. - Factores tecnológicos. - Factores críticos de competitividad del sector	- Matriz de Evaluación de Factores Externos - Matriz DOFA	Valoración
• **Establecimiento de Objetivos**			
- Generales	- Participación en el mercado - Posicionamiento - Rentabilidad	- Cuestionario para la identificación de los objetivos generales	Valoración Resultado
- De la Mezcla de Mercadeo	- Producto - Precio - Distribución - Comunicaciones - Servicio al cliente	- Cuestionarios para la identificación de los objetivos de la Mezcla de Mercadeo	Valoración Resultado
• **Identificación de Estrategias**			
- Generales	- Desarrollo de Mercados - Desarrollo de Productos - Penetración en el mercado - Diversificación	- Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción - Matriz DOFA - Matriz de Correlación de Objetivos	Valoración Resultado

- De la Mezcla de Mercadeo	- Producto - Precio - Distribución - Comunicaciones - Servicio al cliente	- Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción - Matriz DOFA - Matriz de Correlación de Objetivos	Valoración Resultado
• **Definición de Tácticas**			
- De la Mezcla de Mercadeo	- Producto - Precio - Distribución - Comunicaciones - Servicio al cliente	- Formatos de registro de actividades identificadas para la ejecución de la estrategias	Resultado
• **Elaboración de Programas**			
- Segmento Meta - Portafolio de Productos	- Actividades - Responsables - Recursos - Duración	- Formatos de Planes de Acción	Resultado
• **Elaboración del Presupuesto**			
- Segmento Meta - Portafolio de Productos	- Actividades/ tácticas identificadas para la mezcla de mercadeo - Recursos requeridos - Duración	- Formato para la cuantificar los requerimientos de recursos financieros	Valoración Resultado
• **Definición de los mecanismos de Auditoría y Control**			
- La Universidad - La función de Mercadeo	- El plan anual de Mercadeo - Beneficios esperados - La Eficiencia del Mercadeo - La gerencia del Mercadeo	- Formato de registro de información para el control - Cuestionario para la auditoría de la función de Mercadeo	Valoración

8.1.1 Cuestionario para el análisis de factores Externos

Cuadro 4. Cuestionario para el análisis de Factores Externos

VARIABLE	PREGUNTAS
Factores Económicos	1. ¿Cuáles son las condiciones económicas generales del país, la región y la zona en la que opera la Universidad?. 2. ¿Cuál es la opinión de los consumidores actuales sobre la situación económica del país, la región y la zona en la cual opera la Universidad?. 3. ¿Cuál es la composición, desarrollo y tendencias del ingreso

	y ahorro de la población y de la familia a nivel nacional, regional y local?. 4. ¿Cuáles han sido los cambios en los patrones de consumo de la población a nivel nacional, regional y local?. 5. ¿Cómo ha sido el comportamiento de los principales indicadores económicos del país, la región y la zona en la que opera la Universidad?
Factores Políticos	1. ¿Cómo describe la influencia de los gobiernos nacional, departamental y municipal en el comportamiento de los mercados? 2. ¿Qué tipo de regulaciones gubernamentales influyen sobre el sector al cual pertenece la Universidad? 3. ¿Cuál es el grado de relación entre la Universidad y las instituciones políticas a nivel nacional, departamental y municipal?. 4. ¿Han sido eficaces las actividades desarrolladas para mantener los vínculos con el gobierno en sus diferentes niveles?
Factores Legales	1. ¿Qué cambios en las leyes y reglamentos internacionales, nacionales o locales han influido sobre las actividades de mercadeo de la Universidad? 2. ¿Qué tipo de restricciones legales ha recibido la Universidad para el desarrollo de sus actividades? 3. ¿Qué efecto tendrán los cambios en los acuerdos comerciales globales en las oportunidades de mercadeo de la Universidad?
Factores Tecnológicos	1. ¿Qué efectos han tenido los cambios tecnológicos en la estructura de mercado en la cual se encuentra la Universidad? 2. ¿Qué cambios tecnológicos podrán influir en el desempeño de la Universidad y su respuesta a los mercados? 3. ¿Qué modificaciones tecnológicas afectarán las decisiones sobre la mezcla de mercadeo de la Universidad? 4. ¿Existen tecnologías actuales que no utiliza la Universidad para realizar con mayor eficiencia y eficacia sus actividades? 5. ¿Algún avance tecnológico amenaza con volver obsoleto el portafolio de la Universidad? 6. La nueva tecnología tiene posibilidades de satisfacer necesidades de consumo antes insatisfechas o desconocidas?
Factores Sociales y Culturales	1. ¿Cómo se pueden describir los cambios demográficos y en valores de la sociedad? 2. ¿Qué efectos podrán tener los cambios sociales y culturales en la Universidad? 3. ¿Cuál es la actitud de la sociedad hacia el desempeño de la Universidad? 4. ¿Qué cambios conductuales, de valores y de estilos de vida del mercado tienen relación con la Universidad? 5. ¿Qué aspectos éticos de la sociedad debe abordar la Universidad? 6. ¿Existen grupos de referencia o de presión que pueden afectar el desempeño de la Universidad?

8.1.2 Cuestionario para la caracterización de la Competencia

Cuadro 5. Cuestionario para la caracterización de la Competencia

VARIABLE	PREGUNTAS
- Objetivos y Estrategias - Fortalezas y Debilidades - Medición y evaluación de los resultados - Tendencias futuras	1. ¿Quiénes son los principales competidores de la Universidad? 2. ¿Cuáles son las características de la competencia en términos de tamaño, crecimiento, rentabilidad, estrategias y mercados meta? 3. ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la competencia? 4. ¿Cuáles son las capacidades fundamentales de la competencia con respecto a la Mezcla de Mercadeo? 5. ¿Qué respuestas es posible esperar de la competencia si cambian las condiciones del entorno o si la organización modifica su estrategia de mercadeo? 6. ¿Cómo puede variar el entorno competitivo en el futuro? 7. ¿Cómo se puede describir la presencia en el mercado de una competencia futura?

8.1.3 Matriz de Perfil Competitivo

El Procedimiento a seguir para el desarrollo de la Matriz de Perfil Competitivo es el siguiente:

1. Seleccionar las instituciones que son competencia significativa para la Universidad.

2. Elaborar una lista de Factores Claves de éxito, comunes a todas las Universidades.

3. Establecer una ponderación que oscila entre 0% (sin importancia) y 100 % (muy importante),de acuerdo al grado de importancia de cada factor para el éxito de la Universidad, teniéndose como la suma de todas las ponderaciones un total de 100%.

4. Clasificar los factores de uno a cuatro para indicar si dicho factor representa una Fortaleza o una Debilidad para las Carreras, dada la siguiente clasificación:

Fortaleza Alta	4
Fortaleza Baja	3
Debilidad Baja	2
Debilidad Alta	1

Se procede a multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado.
Se suman los resultados ponderados de cada factor, con el fin de determinar el resultado total para cada Universidad.

8.1.4 Cuestionario para el análisis de Factores Internos

Cuadro 6. Cuestionario para el análisis de Factores Internos

VARIABLE	PREGUNTAS
- Objetivos y Estrategias - Fortalezas y Debilidades - Medición y evaluación de los resultados - Tendencias futuras	Revisión de los objetivos de mercadeo: Identifique los objetivos de mercadeo actuales de la Universidad. Determine si estos objetivos: Son congruentes con la misión de la Universidad Son congruentes con los cambios recientes en el entorno de mercadeo o de consumo Conducen a los resultados esperados en el desempeño (volumen de ventas, participación de mercado, rentabilidad, conocimiento de marca, preferencia por la marca) Revisión del desempeño de mercadeo actual: Describa el desempeño actual de la Universidad en comparación con el de otras compañías del ramo. ¿El desempeño del sector en su conjunto mejora o disminuye? ¿Por qué? Si el desempeño de la Universidad está disminuyendo, ¿cuál es la causa más probable (p. Ej., cambios en el entorno, estrategia viciada, instrumentación deficiente)? Revisión de los recursos organizacionales actuales y anticipados Describa el estado actual de los recursos organizacionales de la Universidad (p. Ej., financieros, de capital, humanos, de experiencia, relaciones con los proveedores o clientes clave). ¿Cuáles son las posibilidades de que los niveles de estos recursos cambien en el futuro? Si cabe esperar que los niveles de los recursos se modifiquen: ¿Cómo puede apalancar la Universidad recursos adicionales para satisfacer las necesidades de los clientes mejor que los competidores? ¿Cómo puede la Universidad compensar las futuras reducciones de recursos? Revisión de los aspectos culturales y estructurales actuales y anticipados En términos del desarrollo y la puesta en marcha de la estrategia de mercadeo, describa los aspectos positivos y negativos de la cultura actual y anticipada de la Universidad. Entre los ejemplos podrían incluirse: La orientación general (o falta de orientación) de la Universidad hacia los consumidores El énfasis de la Universidad en la planeación a corto o a largo plazos La disposición de la cultura a adoptar el cambio Políticas internas y luchas de poder La posición e importancia general de la función de mercadeo Cambios en cargos directivos clave Satisfacción y moral de los empleados general

8.1.5 Autoevaluación de la actitud de Mercadeo de la Organización

Esta autoevaluación permite alcanzar varios propósitos:

a) Identificar en qué etapa se encuentra la Universidad respecto a la incorporación del mercadeo en sus actividades, no sólo como elemento estratégico.
b) Servir como instrumento para medir las actitudes y actividades de la organización al contrastarla con parámetros o estados ideales, de mercadeo. Identificar áreas en que deben o (pueden)introducirse mejoras.
c) Servir de guía para el desarrollo de un plan de cambios futuros en el área.

Ahora bien, la validez de este formulario dependerá de que sea respondido con: Absoluta Sinceridad y Estricta Objetividad

Al final del formulario se incluye la forma de evaluación de los resultados.

Cuadro 7. Autoevaluación de la Actitud de Mercadeo de la Organización

PRIMERA PARTE	SI	NO
1. La dirección de la Universidad no apoya y cree que las técnicas del mercadeo pueden ser de utilidad, se resiste a inversiones en el área, a excepción de las actividades normales de venta.		
2. En la dirección no creen en los beneficios del mercadeo, solo hace algunas inversiones en actividades de publicidad casi que institucional (directorios, revistas especializadas, etcétera)		
3. La dirección no confía totalmente en los beneficios de las técnicas del mercadeo, realiza actividades de publicidad, planificación de las mismas (“es un mal necesario”, “todas las demás Universidads del sector la hacen”, “para algo servirá!”. “le da imagen a la Universidad”, etcétera).		
4. La dirección no confía plenamente en los beneficios de las técnicas del mercadeo, pero deja que las U.A.A. implementen esas nuevas técnicas, pero sin destinar recursos.		
5. La dirección no contempla el mercadeo como una actividad integral, pero comienza a preocuparse por perfeccionar a los vendedores, por la aparición de productos nuevos en el mercado, por conocer un poco más sobre las motivaciones del mercado, etcétera.		
6. La dirección considera que todo lo que tenga relación directa con el cliente es responsabilidad única de la U.A.A. y su función de extensión.		
7. Si un cliente se queja, la actitud de la dirección es “!los clientes siempre se quejan, por consiguiente hay que tomar las cosas con calma!		
8. En la Universidad se desconoce lo que son las investigaciones formales del mercado.		
9. En los últimos años la Universidad no ha lanzado al mercado ningún producto nuevo.		
10. En la Universidad se intenta vender “ lo que se tiene” a todo tipo de clientes.		
11. Los clientes actuales se descuidan, no se visitan, no se les da la atención que permita elevar sus niveles de satisfacción.		
12. En la Universidad no existe una estrategia de ventas claramente definida.		
13. Las decisiones se toman en función de la “experiencia” : “lo que fue bueno ayer, debe ser bueno hoy también”.		
14. Nadie en la Universidad conoce el potencial de ventas por producto, clientes, segmentos de mercado, territorios, puntos de venta, canales, etcétera		
SEGUNDA PARTE	**SI**	**NO**

15. La dirección reconoce lo importante de las actividades de mercadeo, pero le concede más importancia a administración, finanzas, entre otras áreas.		
16. La dirección no tiene la conciencia profunda de los beneficios del mercadeo, pero apoya decididamente las actividades que se realizan en esta área.		
17. El Rector no interviene en la función de mercadeo, pero se interesa por lo que sucede en ella.		
18. La dirección contempla el mercadeo como "una herramienta" que le ayudará a vender más, pero no como un instrumento que deba tomar en consideración para la planificación estratégica de la Universidad.		
19. Existe en la Universidad un departamento de mercadeo con funciones claramente delimitadas.		
20. Todo el proceso de mercadeo sigue las líneas, directrices, técnicas, etcétera, utilizadas por otras Universidades del mismo sector competitivo.		
21. La Universidad cuenta con estrategias en el área de mercadeo, aunque las mismas constituyen un derivado de sus objetivos financieros.		
22. Existen un "plan de acción" para la función de mercadeo de la Universidad.		
23. Al margen de las diferencias en la gestión de ventas, la Universidad no tiene una conciencia clara sobre las diferencias importantes entre el mercadeo de productos tangibles y el mercadeo de servicios.		

TERCERA PARTE	**SI**	**NO**
24. La Universidad, a partir de los conceptos básicos del mercadeo ha logrado desarrollar su propia tecnología para enfrentar las diferencias operativas entre tangibles e intangibles.		
25. Los directivos vinculados con la función de mercadeo poseen una sólida formación en el área, pero al mismo tiempo poseen suficiente experiencia en el área de servicios.		
26. La planificación estratégica global de la Universidad tiene como punto de partida el mercado: sus necesidades y condiciones.		
27. Toda la dirección está orientada hacia las necesidades y los deseos del consumidor "el consumidor es lo primero"; industrial, comercial o usuario final..		
28. La Universidad es consciente de que los beneficios se logran a través de la participación de mercado y que ésta es imposible si no se consiguen altos niveles de satisfacción del consumidor, usuario o cliente.		
29. La Universidad antepone los beneficios a largo plazo a los beneficios a corto plazo.		
30. La planificación estratégica y la planificación de mercadeo son claras, precisas y objetivas, y son del conocimiento de todos los niveles ejecutivos de la Universidad.		
31. El Rector se involucra directa, personal y profundamente en las actividades del área de mercadeo.		
32. Todo el personal de la Universidad se siente responsable por el logro de las metas de mercadeo.		
33. La gestión de mercadeo de la Universidad se fundamenta en: - Segmentación de los mercados. - Clara diferenciación de los productos. - Personalización de la gestión. - Atención prioritaria a los clientes actuales. - Alto nivel de motivación interna. - Alto nivel de desarrollo de la "venta cruzada". - Alto niveles de integración, interrelación y retroalimentación entre los niveles superiores – inferiores del área.		

a) Si la mayoría de sus “síes” se encuentra en la primera parte del formulario, la Universidad está en la primera etapa: oposición al mercadeo. Se requerirán esfuerzos muy profundos y de convencimiento de los altos niveles directivos para producir el cambio que se requiere para enfrentar con éxito el desarrollo futuro de sus actividades ante un medio ambiente que será cada vez más competitivo, complejo, cambiante y dinámico.

b) Si la mayoría de sus “síes”, se encuentran en la segunda parte del formulario, la Universidad está en la etapa intermedia y dispone de suficientes recursos y actitudes para pasar, a la tercera etapa y seguir desarrollando con eficacia su visión del mercadeo.

c) Si, finalmente, la mayoría de sus “síes” se encuentra en la tercera parte del formulario, la Universidad, ha entrado en la tercera etapa. De aquí en adelante sus esfuerzos deberán dirigirse a ir perfeccionando los enfoques e instrumentos de mercadeo que está utilizando en la actualidad.

8.1.6 Cuestionario para la caracterización del Mercado de referencia, los macrosegmentos y el segmento meta

1. ¿Quiénes son los clientes actuales y posibles de la Universidad?

Describa las características importantes que identifiquen a los clientes actuales y posibles de la Universidad:
Demográficos
Geográficos
Psicográficos
De uso de productos
Identifique a los participantes importantes en el proceso de compra de los productos de la Universidad:
Compradores (acción de compra real)
Usuarios (usuarios de los productos reales)
Influencias (quiénes influyen en las decisiones, quiénes hacen recomendaciones)
Responsabilidad financiera (¿quién paga la factura?)

2. ¿Qué hacen los clientes con los productos de la Universidad?

Compra
Cantidades y combinaciones de compra
Compra de productos complementarias
Situaciones de compra
Utilización
Características de los usuarios asiduos
Características de los usuarios ocasiones
Consumo de productos complementarios
Situaciones de uso
Disposición

3. ¿Cómo acceden los clientes los productos de la Universidad?

En sus instalaciones
A través de intermediarios
Identifique cualquier tendencia en las pautas de adquisición (p. Ej., la forma en que el comercio electrónico ha modificado la forma en que se compran los productos de la Universidad).

4. ¿Dónde compran los clientes los productos de la Universidad?

Bajo control de la Universidad
Eventos promociónales (cambios en la comunicación y los precios)
Servicio al cliente
Fuera del control de la Universidad
Pautas de temporada
Entornos físicos o sociales
Percepciones temporales
Acciones competitivas

5. ¿Por qué (y cuándo) eligen los clientes los productos de la Universidad?

Describa los beneficios esenciales que ofrecen los productos de la Universidad en relación con los productos de la competencia.
Describa el grado de satisfacción de las necesidades de los clientes que generan los productos de la Universidad en relación con los productos de la competencia.
Describa cómo se espera que cambien en el futuro las necesidades de los clientes.
Describa la importancia relativa de los procesos de intercambio transaccionales (breve, oportuna) en comparación con los de relaciones (largo plazo, en curso) cuando los clientes adquieren los productos de la Universidad.

6. ¿Por qué los posibles clientes no compran productos de la Universidad?

Identifique cuáles son las necesidades básicas de quienes no son clientes que no hayan satisfecho los productos de la Universidad.
Identifique las características, los beneficios y las ventajas de los productos competidores que hacen que quienes no son clientes elijan tales productos y no los de la Universidad.
Identifique los problemas que hay en relación con la distribución, la promoción o el establecimiento de precios que hacen que quienes no son clientes busquen en otra parte.

8. Cómo se caracteriza la demanda potencial de los productos de la Universidad?

Compradores, Pesos, Unidades, Frecuencia de compra
Participación actual del producto %, participación del líder %
Del competidor directo %, de los otros participantes del mercado %
Total ventas en unidades esperadas para su producto $
Los clientes de la Universidad (total de los clientes en todas las zonas)
Los clientes de la competencia(total de los clientes)
Los clientes de los sustitutos
El mercado por atender

Otros Clientes
Demanda relevante:
Objetivo de crecimiento en %, en $, para cada uno de los productos
Objetivo de crecimiento en %, en $, para el total de productos

8.1.7 Investigación de Mercados

Esta herramienta permite disponer de información veraz sobre lo que está ocurriendo en el mercado (sobre los clientes actuales y potenciales, sobre los comportamientos de estos y la competencia directa e indirecta). Si bien, el marco de referencia en el que se puede mover la investigación de mercados es tan amplio como también lo pueden ser los problemas que pueda plantear una orientación hacia el mercadeo por parte de la organización, el hecho concreto es que los temas a los que normalmente dará respuesta la investigación de mercados serán los que hacen referencia al mercado en el que desarrolla sus actividades, a los productos que posee bajo investigación, todo lo relativo a publicidad, promoción, distribución, y finalmente, lo relacionado con la competencia. La importancia de la investigación de mercados está dada fundamentalmente porque permite que las organizaciones perciban en forma diferente el papel que esta juega y su responsabilidad. Algunos reconocen la investigación como una función de recolección y análisis de datos ad hoc, mientras otros definen en forma general el papel y la responsabilidad de la investigación como un centro de información para la toma de decisiones, se sabe que las decisiones de negocios equivocadas llegan a significar la pérdida de grandes cantidades de recursos, la investigación de mercados es el método que utilizan los organizaciones para tratar de evitar este género de errores costosos, de ahí que constituye un medio para alcanzar un fin.

La utilización de este instrumento se recomienda principalmente cuando la información secundaria disponible no es suficiente para soportar los procesos de toma de decisiones. Su desarrollo implica gran cantidad de aspectos a considerar, por lo tanto a través del Modelo se plantea la existencia del mismo y se establece que será necesaria una revisión en detalle de todos los conceptos que lo comprenden.

8.1.8 Matriz de Evaluación de Factores Internos – Matriz PCI

El Procedimiento a seguir para el desarrollo de la matriz PCI (Perfil de Capacidad Interna), es el siguiente:

1. Elaborar una lista de Fortalezas y Debilidades claves para la U.A.A.

2. Establecer una ponderación que oscila entre 0% (sin importancia) y 100 % (muy importante),de acuerdo al grado de importancia de cada factor para el éxito de la U.A.A:, teniéndose como la suma de todas las ponderaciones un total de 100%.

3. Clasificar los factores de uno a cuatro para indicar si dicho factor representa una Fortaleza o una Debilidad para la U.A.A, dada la siguiente clasificación:
   Fortaleza Alta 4
   Fortaleza Baja 3
   Debilidad Baja 2

Debilidad Alta 1

4. Se procede a multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado.

5. Se suman los resultados ponderados de cada variable, con el fin de determinar el resultado total para la U.A.A.. Este resultado es presentado posteriormente en la matriz PCI (Perfil de Capacidad Interna).

El resultado promedio ponderado por cada matriz es de 4.0. Un resultado total o parcial por encima de 4.0, indica que la U.A.A. dispone de abundantes fortalezas internas, mientras que un resultado menor de 4.0, muestra a la U.A.A. con graves debilidades internas.

8.1.9 Matriz DOFA

Es una herramienta que permite determinar las estrategias alternativas viables, al confrontar las oportunidades y amenazas del medio externo con las debilidades y fortalezas del medio interno.

Para elaborar la matriz DOFA, se tienen en cuenta los siguientes puntos:

1. Se elabora una lista para cada grupo de factores claves de la U.A.A., (Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades).
2. Realizar comparaciones entre fortalezas y oportunidades, y establecer las estrategias FO.
3. Realizar comparaciones entre fortalezas y amenazas, y establecer las estrategias FA.
4. Comparar las debilidades y oportunidades, y establecer las estrategias DO.
5. Comparar las debilidades y amenazas, y establecer las estrategias DA.

A continuación se presentan algunos ejemplos.

Lista de Oportunidades Claves:
- Actitud preferencial hacia los programas de la Universidad
- Desarrollo del Sector industrial y afines
- Convenios interinstitucionales
- Modernización de la estructura organizacional
- Intercambios globales de tecnología
- Ley de ciencia y tecnología
- Modelos administrativos modernos
- Sistemas de información

Lista de amenazas claves:
- Recursos que destina el gobierno para la educación superior
- Inflación
- Velocidad de innovación
- Productos sustitutos
- Nuevas tecnologías

Lista de fortalezas claves:

- Control de gestión
- Satisfacción del cliente
- Capacidad de cobertura
- Acceso a recursos de fuentes internas
- Desarrollo de estrategias
- Imagen institucional
- Actitud hacia el cambio
- Personal docente calificado
- Infraestructura

Lista de debilidades claves:

- Espíritu empresarial
- Investigación y desarrollo de servicios
- Actualización en la formación pedagógica de los docentes
- Ofertas de servicios
- Actualización bibliográfica
- Material didáctico y recursos disponibles
- Técnicas para prestación de servicios

8.1.10 Matriz de Evaluación de Factores Externos

El procedimiento a seguir para el desarrollo de la Matriz de Evaluación del Factor Externo es el siguiente:

1. Elaborar una lista de Oportunidades y Amenazas decisivas para la Universidad.

2. Establecer una ponderación que oscila entre 0% (sin importancia) y 100 % (muy importante),de acuerdo al grado de importancia de cada factor para el éxito de la Universidad, teniéndose como la suma de todas las ponderaciones un total de 100%.

3. Clasificar los factores de uno a cuatro para indicar si dicho factor representa una Oportunidad o una Amenaza para la Universidad, dada la siguiente clasificación:
   Oportunidad Alta 4
   Oportunidad Baja 3
   Amenaza Baja 2
   Amenaza Alta 1

4. Se procede a multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado.

5. Se suman los resultados ponderados de cada variable, con el fin de determinar el resultado total para la Universidad. Este resultado es presentado posteriormente en la matriz POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas del medio).

El resultado promedio ponderado por cada matriz es de 4.0. Un resultado total o parcial por encima de 4.0, indica que la Universidad dispone de abundantes oportunidades

externas, mientras que un resultado menor de 4.0, muestra a la Universidad con graves amenazas externas.

8.1.11 Cuestionario para la identificación de los objetivos generales

1. ¿Cuál es el cubrimiento de la demanda que espera lograr la Universidad y qué tiempo es necesario para alcanzarlo?

2. ¿Cuál es el beneficio económico esperado como resultado de la ejecución los procesos de mercadeo de la Universidad?

3. ¿Cuál es el impacto social esperado de la implementación de las actividades de mercadeo de la Universidad?

4. ¿Cuál es la imagen que la Universidad espera generar en la sociedad con respecto a su desempeño y la oferta de productos?

5. ¿Qué espera sea lo primero que piense el mercado cuando se les mencione la Universidad?

6. El mercado calificará y adquirirá los productos de la Universidad pensando en:

8.1.12 Cuestionarios para la identificación de los objetivos de la Mezcla de Mercadeo

Cuadro 8. Cuestionarios para la identificación de los objetivos de la Mezcla de Mercadeo

PRODUCTO:
(Estructura, contenido, valor agregado, desde el punto de vista del mercado)
1. ¿Qué desea el segmento meta?
2. ¿Qué mejoras requieren los productos actuales?
3. ¿Cómo sería el producto potenciado (mayor valor agregado)?
4. ¿Cuáles son las principales tendencias en la oferta de los productos de la Universidad?
PRECIO
(Relación costo / beneficio, desde el punto de vista del mercado meta)
1. ¿Qué se busca del precio de los productos de la Universidad en el mercado?
Precio más bajo del mercado ?
Precio en término medio del mercado?
Precio en término alto del mercado?
Precio psicológico?
Valor percibido?
Precio de punto de equilibrio ?
Precio de supervivencia?
Precio de descreme?
Precio geográfico?
2. El precio mínimo para los productos actuales es $
3. El precio actual es $
4. Cómo percibe el mercado el precio actual?
5. Hasta donde es posible subir el precio sin afectar las ventas :$, %

6. El precio alto de la competencia en el mercado es $
7. El precio medio de la competencia en el mercado es $
8. El precio bajo de la competencia en el mercado es $
9. El precio del principal competidor es $
DISTRIBUCIÓN
(Disponibilidad y acceso del mercado a los productos de la Universidad)
1. ¿Qué medio utilizará la Universidad para hacer efectiva y eficiente la oferta de sus productos?
2. ¿Qué tipo de relación deberá existir entre los facilitadores del acceso a los productos de la Universidad y el mercado meta?
3. ¿Qué grado de control establecerá la Universidad sobre la oferta de sus productos?
4. ¿Qué cubrimiento geográfico tendrá la oferta de los productos de la Universidad?
5. ¿Qué grado de acceso tendrá el mercado meta a la oferta de los productos de la Universidad?
COMUNICACIÓN
(Proceso de relación a través del flujo de información de la Universidad con el mercado).
1. ¿Qué caracteriza el mercado objeto del diseño de la estrategia de comunicación?
2. ¿Qué tipo de información es requerida por el mercado sobre la Universidad?
3. ¿Qué tipo de información es requerida por el mercado sobre la oferta de productos de la Universidad?
4. ¿Qué actividades serán necesarias para transmitir la información al mercado?
5. ¿Qué contenido debe ser contemplado en la información a transmitir al mercado?
6. ¿Qué medios serán utilizados para transmitir el mensaje al mercado?
7. ¿Cuál debe ser la frecuencia de utilización de los medios identificados?
8. ¿Cuáles serán los componentes de la mezcla de comunicaciones para la Universidad?
9. ¿Qué cantidad de recursos financieros se asocian con la implementación de la mezcla de comunicaciones para la Universidad?
SERVICIO AL CLIENTE
(Nivel de contacto y establecimiento de relaciones como valor agregado a la oferta de productos de la Universidad)
1. ¿Cuáles son las quejas frecuentes del mercado actual?
2. ¿Cuáles son las quejas frecuentes del mercado de la competencia?
3. ¿Qué grado de relación debe existir entre la Universidad y el mercado?
4. ¿Qué personal ha sido identificado para dar respuesta a los requerimientos del mercado?
5. ¿Cómo se caracteriza el servicio al Cliente de la Universidad en términos de: capacidad de respuesta, pertinencia de la respuesta, tecnologías de información, estímulo a la relación permanente, grupos de contacto, entre otros?

8.1.13 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción

Esta matriz permite determinar si la U.A.A. requiere de estrategias conservadoras, agresivas, defensivas o competitivas. Teniendo en cuenta el análisis interno y externo realizado a la U.A.A. se tomaron cuatro variables tales como: Fortaleza del Sector (F.S.), Fortaleza Financiera (FF), Ventaja Competitiva (VC) y Estabilidad Ambiental (EA).

Para el desarrollo de la matriz se requieren los siguientes pasos:

1. Determinar un valor numérico entre +1 (el menos favorable) y +6 (el más favorable), a las variables FF y FS. Para las variables EA y VC se determina un valor entre -1 (el más favorable) y -6 (el menos favorable).

2. Calcular el resultado promedio para las variables FF, FS, VC y EA, sumando las clasificaciones del factor de cada dimensión y dividiendo por el número de variables incluidas en la correspondiente dimensión.

3. Marcar los resultados promedios para FF, VC, FS, EA, en el eje correspondiente en la matriz.

4. Sumar los resultados sobre el eje X (horizontal) y marcar el punto resultante en el eje X, luego se suman los resultados en el eje Y y se marca el punto resultante en el eje Y.

5. Se gráfica el valor direccional desde el origen de la matriz, pasando por el nuevo punto de intersección ; el cual muestra el tipo de estrategias más adecuadas para la U.A.A..

8.1.14 Matriz de Correlación de Objetivos

Se utiliza con el fin de conocer la consistencia entre los objetivos y las estrategias formuladas. Los pasos a seguir para su elaboración son:

7. Se asignan puntajes de atracción a las estrategias en relación con los objetivos, los cuales se encuentran entre el rango 1 (poco atractivo) a 5 (muy atractivo).
8. Sumar los puntajes asignados por columnas en la respectiva matriz.
9. Determinar las prioridades correspondientes a cada columna teniendo en cuenta que se considera, prioridad 1 (puntajes entre 27 y 35) totalmente importante para el desarrollo de la U.A.A.. Y se considera prioridad 2 (puntaje entre 18 y 26), lo cual indica que es importante para el desarrollo de la U.A.A. ; y por último se tiene la prioridad 3 : (puntaje entre 9 y 17), se estima como medianamente importante para el desarrollo de la U.A.A.

8.1.15 Formatos de registro de actividades identificadas para la ejecución de la Estrategias planteadas

Cuadro 9. Formatos de registro de actividades identificadas para la ejecución de la Estrategias planteadas

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES (Tácticas)	ACTIVIDADES DE CONTINGENCIA
Generales	**Generales**		
Mezcla de Mercadeo	**Mezcla de Mercadeo**		
Producto	Producto		
Precio	Precio		
Comunicaciones	Comunicaciones		
Distribución	Distribución		
Servicio al cliente	Servicio al cliente		

8.1.16 Formatos de Planes de Acción

Cuadro 10. Formatos de Planes de Acción

MEZCLA DE MERCADEO		OBJETIVO	PROGRAMA CORPORATIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD/ TÁCTICA	RESPONSABLE ROL DESEMPEÑO	CRONOGRAMA		RECURSO	
							INICIA	TERMINA	FÍSICO	R.H
PRODUCTO										
PRECIO										
DISTRIBUCIÓN										
COMUNICACIONES										
SERVICIO AL CLEINTE										

8.1.17 Formato para la cuantificar los requerimientos de recursos financieros

Cuadro 11. Formato para la cuantificar los requerimientos de recursos financieros

ACTIVIDAD/ TÁCTICA	CRONOGRAMA		RECURSO FÍSICO	VALOR ($)	RECURSO HUMANO	VALOR ($)	TOTAL
	INICIA	TERMINA					
PRODUCTO **Actividad 1** **Actividad 2** **Actividad 3**							
PRECIO **Actividad 1** **Actividad 2** **Actividad 3**							
DISTRIBUCION **Actividad 1** **Actividad 2** **Actividad 3**							
COMUNICACIONES **Actividad 1** **Actividad 2** **Actividad 3**							
SERVICIO AL CLIENTE **Actividad 1** **Actividad 2** **Actividad 3**							

8.1.18 Formato de registro de información para el control

Cuadro 12. Formato de registro de información para el control

VARIABLE	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4
Demanda atendida				
Cuota del Mercado				
Beneficios por Producto				
Beneficios por segmento				
Eficiencia de la distribución				
Eficiencia de las comunicaciones				
Eficiencia del personal				

8.1.19 Cuestionario para la Auditoría de la función de Mercadeo

Cuadro 13. Cuestionario para la Auditoría de la función de Mercadeo

ÁMBITO GENERAL DE LA UNIVERSIDAD
1. ¿Se dispone de un plan de mercadeo coherente y realizable?
2. ¿Existe un responsable de mercadeo con autoridad y responsabilidad?
3. ¿La alta dirección es proclive al mercadeo?
4. ¿Los puestos de trabajo están bien definidos y se les atribuye objetivos, responsabilidades y la suficiente autoridad para desarrollarlos?
5. ¿El clima general del trabajo es favorable?
6. ¿Cuál es el nivel de esfuerzo por trabajar con una óptica de mercadeo?
7. ¿Las remuneraciones están en línea con el sector?
8. ¿Existe un manual de organización en la Universidad?
9. ¿Muestra la dirección buena capacidad a los cambios del entorno?
10. ¿La tasa de absentismo y rotación de personal son normales?
11. ¿Conoce la Universidad su posicionamiento?
12. ¿Se conoce la rentabilidad cualitativa y cuantitativa de las diferentes acciones en mercadeo?
13. ¿De qué departamento depende la atención al cliente?
14. ¿Existe un Sistema de Información de Mercadeo?
15. ¿Conoce la carga de trabajo que cubre su actual portafolio?
16. ¿Existe un alto nivel de control de las diferentes variables de mercadeo?
17. ¿El número de responsables y directivos es el mínimo indispensable?
18. ¿La dirección está cualificada para cubrir satisfactoriamente el reto del mercado?
19. ¿Se conoce la cifra mínima que hay que vender para cubrir gastos?
20. ¿Resultan adecuados los sistemas de control actuales?
21. ¿Se tiene un histórico de la Universidad de sus tres y/o cinco últimos años?
22. ¿La información está enfocada al análisis de viabilidad?
2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS
1. ¿Se investigan permanentemente las necesidades del mercado meta?
2. ¿Se conoce en profundidad a la competencia?
3. ¿Se siguen y analizan las tendencias del mercado?
4. ¿Se hacen estudios comparativos: mercados, productos, servicios, precios...?
5. ¿Se analiza la repercusión de los avances tecnológicos?
6. ¿Se planifica la producción en base a las demandas del mercado?

7. ¿Se realizan de forma regular estudios o informes de mercado?
8. ¿Se consideran y valoran los aportes que realiza el personal sea cual sea su categoría?
9. ¿Se conocen los diferentes segmentos del mercado?
10. ¿Los cambios políticos pueden afectar a las estrategias?
3. PRODUCTO Y PRECIO
1. ¿Existe un proceso lógico en la renovación del portafolio de productos?
2. ¿Existe un departamento de Investigación y Desarrollo?
3. ¿Se conoce en qué etapa del ciclo de vida se encuentra el portafolio?
4. ¿Está consiguiendo cada línea de productos sus objetivos?
5. ¿En la Universidad hay un responsable con plenos poderes sobre cada línea de productos?
6. ¿Deberá la línea de productos expandirse o reducirse?
7. ¿La Universidad realiza test de productos y mercado antes de lanzarlos?
8. ¿Para competir con éxito en el sector, se precisan fuertes inversiones tecnológicas, comerciales y humanas?
9. ¿Se cuenta con equipos en buen estado y nivel tecnológico?
10. ¿Existe buena coordinación entre las diferentes áreas funcionales?
11. ¿Se han alcanzado los niveles máximos de capacidad de la oferta?
12. ¿Los productos de la Universidad cuentan con algún valor añadido sobre la competencia?
13. ¿Conocen los clientes las posibles ventajas de los productos de la Universidad?
14. ¿Se tienen medidas estándar para controlar el nivel de calidad del producto?
15. ¿Se determina la sustitución de los productos no rentables, en base a una política de mercadeo?
16. ¿Se tiene implantado algún sistema de incentivo a la calidad?
17. ¿Se revisan los precios de forma periódica? ¿Se considera a la competencia y al mercado para ello?
18. ¿Se conoce el costo de pedido mínimo para que resulte rentable?
19. ¿Cómo valora el cliente el precio?
4. MERCADO Y CANALES DE DISTRIBUCIÓN
1. Para satisfacer las demandas del mercado, ¿se cuenta con la oferta adecuada?
2. ¿Se revisa la idoneidad de los canales de forma sistemática?
3. ¿Se estudia la posibilidad de contar con nuevos medios de distribución de los productos?
4. ¿Se conocen los costos de distribución por tipo de cliente?
5. ¿Se mantienen los mercados que no son rentables? ¿Por qué?
6. ¿Se maneja el concepto de demanda mínima?
7. Los gastos de distribución ¿crecen más rápidamente que las ventas?
8. ¿Se analizan los motivos de abandono de la oferta?
9. ¿Se analizan los motivos de la pérdida de clientes?
10. A los clientes más importantes, ¿se les hace un seguimiento individualizado?
5. COMUNICACIÓN INTEGRAL
1. ¿Existe un Manual de Identidad Corporativa?
2. ¿Existe un responsable y una política que coordinen las diferentes campañas de publicidad, promoción, relaciones públicas, comunicación, donaciones...?
3. ¿Existe un sistema de comunicación interna en la Universidad?
4. ¿Qué protagonismo le da nuestra Universidad al Internet?
5. ¿Los clientes y proveedores identifican fácilmente la Universidad y sus productos?
6. ¿La inversión en medios se realiza con base en los criterios profesionales o personales?
7. ¿Se conoce la imagen que tiene de la Universidad su competencia?
8. ¿Se aprovechan con regularidad los medios de comunicación?
9. ¿Son adecuados los diferentes presupuestos a las diferentes herramientas de la comunicación?
10. ¿Qué importancia se le da al mercadeo directo?
11. ¿Se conoce la imagen que tiene el mercado de la Universidad y sus productos?
6. ORGANIZACIÓN COMERCIAL

1. ¿Se realiza una previsión adecuada de objetivos por mercados y productos?
2. ¿Se conoce el porcentaje sobre el volumen de ventas que representa: cada producto, cada segmento, cada cliente,...?
3. ¿Se conocen los porcentajes de clientes nuevos y perdidos?
4. ¿Se sabe cómo están sus precios frente a la competencia? ¿Y los márgenes?
5. ¿Se tiene el histórico de los cinco últimos años?
6. ¿Se tiene bien controlado el comportamiento de clientes deudores?
7. ¿Se dispone de un cuadro de mando mensual con la evolución de las variables clave (ventas, productos, beneficios...)?
8. ¿El crecimiento de la Universidad y sus productos es mayor al de la media del sector?
9. ¿Los plazos de cobro son los más convenientes para la Universidad?
10. ¿Existe una alta rotación de personal?
11. ¿Se valoran y caracterizan los mercados permanentemente?
12. ¿Los empleados reciben formación profesional en el área de mercadeo de forma regular?
13. ¿Qué piensan los empleados de la competencia de la Universidad?
14. En la determinación de objetivos, ¿se tiene en cuenta la estacionalidad de los productos?
15. ¿Existe un sistema de remuneración dinámico y motivador?
16. ¿Existe un buen sistema de control de ventas y beneficios?
17. ¿Se sigue la tendencia de compra de los clientes?
18. ¿Qué sistema se sigue para evaluar y controlar a las ventas?
19. ¿Se controlan los motivos de insatisfacciones?

9. APLICACIÓN DEL MODELO

Teniendo en cuenta el Modelo presentado anteriormente, en el presente capítulo se establecen los aspectos más importantes sobre la aplicación llevada a cabo para la Facultad de Ingenierías Físico – Mecánicas de la UIS, con base en la información secundaria disponible a través del proyecto de pregrado "Propuesta de un Sistema de Operación de la Función de Extensión Universitaria de la Facultad de Ingenierías Físico – Químicas".

Esta aplicación se establece teniendo en cuenta los esfuerzos que se han venido llevando a cabo con el fin de establecer la caracterización de la función de Extensión al interior de cada una de las U.A.A. de la UIS. Por lo tanto, el Modelo ha sido ajustado con base en la información disponible y al mismo tiempo plantea, a nivel de propuestas, algunos de los aspectos requeridos para una adecuada implementación.

A continuación se presenta el Modelo de Planeación Estratégica de Mercadeo para la Facultad de Ingenierías Fisico – Químicas de la UIS, teniendo en cuenta principalmente las Fases establecidas así:

- Análisis de la situación actual
- Análisis del mercado
- Diagnóstico Interno y Externo
- Establecimiento de Objetivos
- Identificación de Estrategias
- Definición de Tácticas
- Elaboración de Programas
- Elaboración del Presupuesto
- Definición de los mecanismos de Auditoría y Control

9.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

- La Facultad de Ingenierías Fisicoquímicas se encuentra conformada por 4 Escuelas, las cuales son: Escuela de Ingeniería de Petróleos, Escuela de Ingeniería Metalúrgica y Ciencia de los Materiales que en adelante denominaremos Escuela de Ingeniería Metalúrgica, Escuela de Geología y Escuela de Ingeniería Química.

- La información disponible no es suficiente para llevar a cabo la aplicación de los instrumentos planteados por el Modelo.

9.2 ANÁLISIS DEL MERCADO

La información disponible no es suficiente para llevar a cabo la aplicación de los instrumentos planteados por el Modelo.

9.3 DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO

- De las cuatro (4) Escuelas de la Facultad, ninguna realiza gestión de consecución de las actividades de Extensión, por parte de su Decano, mientras que 2 de las Escuelas (Ingeniería Metalúrgica e Ingeniería de Petróleos), el Director de Escuela realiza la gestión de las actividades de Extensión. La alternativa mas utilizada por la totalidad de las Escuelas de la Facultad, es la Demanda del Sector Productivo, mientras que la opción de Gestión realizada por los Docentes es realizada sólo por la Escuela de Ing. de Petróleos, así como la Demanda de los Gobiernos Municipales, Departamentales y Nacionales es realizada por la Escuela de Geología. Cabe resaltar que la única Escuela que eligió como parte complementaria de su gestión de consecución de actividades de Extensión por medio de una oficina especializada de servicios, es la escuela de Ingeniería de Petróleos.

- Las actividades de Extensión no provienen de un proceso orientado y con claros objetivos desde principios de año, sino que se trabaja de acuerdo a las circunstancias. Cabe resaltar, que la única Escuela de la Facultad que sus actividades de extensión, provienen de un proceso anticipado de planeación, es la correspondiente a Ingeniería de Petróleos, constituyendo sólo un 25% de las Escuelas de la Facultad.

- Es importante la proporción de Escuelas que realizan actividades de divulgación y promoción de sus actividades y servicios en materia de Extensión universitaria, ya que el 75 % de ellas, es decir, las Escuelas de Ingeniería de Petróleos, Ingeniería Metalúrgica y Ciencia de los Materiales, y la Escuela de Geología, utilizan diferentes medios para ofertar sus servicios. La única escuela que no realiza éste tipo de actividades, es la Escuela de Ingeniería Química, representada en un 25% de las Escuelas de la Facultad, la cual no cuenta con un mecanismo de divulgación y promoción unificado y definido por ésta unidad académica.

- Al indagar dentro de las Escuelas que SI realizaban actividades de promoción y divulgación de los servicios de Extensión Universitaria, sobre cuáles eran los métodos más utilizados, 3 escuelas (Geología, Ingeniería de Petróleos e Ingeniería Metalúrgica), respondieron que los Folletos eran utilizados por ellos, mientras que 2 escuelas respondieron que la Gestión personal era utilizada para su oferta. Estas escuelas fueron las de Ingeniería de Petróleos y la de Ingeniería Metalúrgica.

- La gestión telefónica es utilizada por las escuelas, ya que 2 de éstas, como lo son la de Ingeniería de Petróleos e Ingeniería Metalúrgica.

- La Escuela de Geología, es la única que realiza oferta de sus servicios a través de medios como Stands en eventos y congresos, y medios escritos, como el Periódico local.

- Al momento de realizar actividades de Extensión, el 75 % de las Escuelas de la Facultad, es decir, representado en las Escuelas de Ingeniería Química, de

Ingeniería de Petróleos y de Geología, tiene un cierto filtro de selección de las actividades de extensión. Es decir, no todas los trabajos que son requeridos, son prestados, de acuerdo a diferentes criterios, como sentido misional con el quehacer de la escuela, precios, y tamaño del Proyecto, entre otros.

- La Escuela de Ingeniería Metalúrgica, representada en un 25% de las Escuelas de la Facultad, si realiza todos los trabajos que llegan a su despacho, siempre y cuando sean de su experticia, a través del Convenio UIS-CITEMA.

- Dentro de las Escuelas que manifestaron que si realizaban un proceso de selección y filtro en materia de prestación de servicios de actividades de extensión, la Escuela de Ingeniería de Petróleos manifestó que en el Claustro de Profesores se discutía la conveniencia del realización del proyecto, mientras que en Geología, Ingeniería de Petróleos e Ingeniería Química el Consejo de Escuela es quien aprueba la realización de dichas actividades. La única escuela donde el Director de Escuela es el encargado de realizar dicho tamiz de las actividades es la Escuela de Geología.

- Dentro de los criterios aplicados a la hora de seleccionar las actividades de extensión, de las escuelas de la Facultad de Ingeniería Metalúrgica, se encuentra la de la Capacidad de la escuela de realizar las actividades de Extensión, como lo afirmaron las Escuela Geología; la relacional de la actividad con el sentido misional de la Escuela, lo afirmaron las Escuelas de Ingenierías Química y Petróleos y Geología. La Conveniencia para la Escuela por alguna variable, fue tenida en cuenta por la Escuela de Ingeniería Química.

- Para el cálculo del Valor / Hora laborada por personal Docente en actividades de Extensión, 2 Escuelas afirmaron que dicho cálculo era un Valor fijo Predeterminado para todos los Proyectos. Esto lo afirmaron las escuelas de Ingeniería Química y de Ingeniería de Petróleos, los cuales ya tienen un valor estimado fijo. La Escuela de Ingeniería de Geología manifestó utilizar el modelo de la Dirección General de Investigaciones UIS. La Escuela de Ingeniería de Petróleos, en algunos casos recurre a la División de Recursos Humanos de la Universidad para tasar dicha actividad en los docentes. Cabe anotar que por el modelo utilizado por la Escuela de Ingeniería Metalúrgica, ésta no involucra Docentes en la realización de actividades de Extensión.

- Para el Cálculo del Valor / Hora laborada por los Estudiantes involucrados en actividades de extensión de la escuela, 2 escuelas, respondieron que su pago correspondía al valor del proyecto, es decir, de acuerdo a los recursos disponibles se pactaba particularmente un pago con cada estudiante. Este modelo es aplicado por las escuelas de Ingeniería Química e Ingeniería de Petróleos. Sólo Una escuela discrimina de manera técnica dicho pago, la cual es la Escuela de Geología que aplica un criterio similar al aplicado por la División de Recursos Humanos de la Universidad, con los técnicos y auxiliares.

- Para el cálculo del Valor / Hora laborada por personal Administrativo Profesional en materia de proyectos extensión, la escuela de geología sigue el Modelo de la Dirección General de Investigaciones UIS, mientras que las otras 2 escuelas (Ing.

de Petróleos e Ingeniería Química), basan sus cálculos de acuerdo a la División de Recursos Humanos UIS. Cabe anotar que por el modelo utilizado por la Escuela de Ingeniería Metalúrgica, ésta no involucra personal Administrativo en la realización de actividades de Extensión.

- Para el cálculo del Valor / Hora laborada por personal Administrativo Profesional en materia de proyectos extensión, la escuela de geología sigue el Modelo de la Dirección General de Investigaciones UIS, mientras que las otras 2 escuelas (Ing. de Petróleos e Ingeniería Química), basan sus cálculos de acuerdo a la División de Recursos Humanos UIS. Cabe anotar que por el modelo utilizado por la Escuela de Ingeniería Metalúrgica, ésta no involucra personal Administrativo No Profesional de la Universidad en la realización de actividades de Extensión.

- En cuanto al cálculo del Valor hora, realizado por las diferentes escuelas a la hora de realizar actividades de extensión para tasar el Espacio Físico utilizado por la escuelas, tales como salones, baños, etc, el 100% de las Escuelas, es decir las 4 escuelas adscritas a la Facultad de Ingenierías Fisicoquímicas, no tienen en cuenta éste ítem, dejando de lado así cualquier cobro por éste concepto.

- En la Facultad de Ingenierías Fisicoquímicas, para realizar el cálculo del valor hora en los equipos de cómputo para las actividades de extensión se realiza así: 50% es decir, 2 Escuelas, cobran el valor de los equipos de cómputo de acuerdo a un porcentaje del proyecto a desarrollar, estas Escuelas son: Ingeniería Metalúrgica e Ingeniería de Petróleos. 25 % lo hacen de acuerdo al valor del mercado este caso corresponde a la Escuela de Ingeniería Química y el 25% restante cobra el valor de los equipos de cómputo de acuerdo a un porcentaje del valor y / o mantenimiento del equipo, este caso corresponde a la Escuela de Geología. Ninguna de las Escuelas utiliza las alternativas 1 y 2 las cuales son respectivamente: No se tiene en cuenta y Valor fijo.

- En la Facultad de Ingenierías Fisicoquímicas, para realizar el cálculo del valor hora en los equipos de laboratorio para las actividades de extensión se realiza así: 50% es decir, 2 Escuelas, cobran el valor de los equipos de cómputo de acuerdo a un porcentaje del proyecto a desarrollar, estas Escuelas son: Ingeniería Metalúrgica e Ingeniería de Petróleos y el 50% restante cobra el valor de los equipos de laboratorio de acuerdo a un porcentaje del valor y / o mantenimiento del equipo, este caso corresponde a la Escuela de Geología y a la Escuela de Ingeniería Química.

- En la Facultad de Ingenierías Fisicoquímicas, para realizar el cálculo del valor hora por concepto de servicios públicos para las actividades de extensión se realiza así: El 100% es decir, las 4 Escuelas pertenecientes a la Facultad de Ingenierías Fisicoquímicas, cobran el valor de servicios públicos de acuerdo a un porcentaje del proyecto a desarrollar.

- Las Escuelas de Ing. De Petróleos, Ing. Química y Geología realizan el cálculo del valor hora laborada para personal externo a la UIS de acuerdo a una tabla que maneja la División de Recursos Humanos de la UIS, la Escuela de Ing. Metalúrgica utiliza otro modelo de cálculo de éste valor debido a su sistema de operación con

el convenio CITEMA – UIS, el cual paga un salario fijo a sus trabajadores y de acuerdo a la magnitud del proyecto se le asigna una bonificación según el valor agregado que el personal realice.

- En la Facultad de Ingenierías Fisicoquímicas para definir el precio total de la actividad de extensión a ofrecer, utiliza básicamente 3 alternativas las cuales de dividen así: Las Escuelas de Ingeniería de Petróleos, de Ingeniería Metalúrgica a través de la corporación CITEMA y de Ingeniería Química, definen el precio de acuerdo a la suma de gastos estimados por la experiencia de los realizadores del proyecto, y a éste se le adiciona un porcentaje adicional de acuerdo al valor agregado prestado para obtener así su utilidad. La Escuela de Geología determina sus precios de acuerdo al valor del mercado y la Escuela de Ingeniería de Petróleos también se somete al parámetro de determinación, el valor propuesto por el demandante.

- Todas las Escuelas guarda la memoria técnica de sus actividades de extensión (se debe aclarar que no se guarda memoria técnica de todas las actividades) en archivos físicos, y magnéticos. Estos dos son los únicos medios como las Escuelas guardan la memoria técnica.

- Dos (2) Escuelas guardan la memoria técnica de las actividades de extensión dentro de los archivos de la Escuela, (Ing. Metalúrgica, Geología), 3 Escuelas dejan copia del registro en las empresas que las contratan, (Ing. Química, Ing. Petróleos e Ing. Metalúrgica), la Escuela de Ing. De Petróleos los guarda en su Oficina de Servicios y la Escuela de Ing. Química la guarda cada profesor que dirige o realiza el servicio.

- La memoria técnica nos revela información en forma de descripción narrativa en 2 de las Escuelas (Ing. Petróleos e Ing. Metalúrgica), en forma cuantitativa en 3 de las Escuelas (Ing. Química, Geología e Ing. Metalúrgica), en forma cualitativa 1 la Escuela de Geología, y ninguna Escuela guarda la información en forma de estadística descriptiva.

- Las Escuelas realizan diversas actividades de Seguimiento y Control de las Actividades de Extensión. El seguimiento por parte del Director de Escuela, es realizado por Geología e Ingeniería de Petróleos, al igual que el seguimiento por parte del Responsable del proyecto.

- El control por parte del Consejo de Escuela es realizado por Geología, así como las empresas y entidades contratantes realizan su control en la Escuela de Ingeniería Química.

- Es importante resaltar el modelo aplicado en la Escuela de Ingeniería Metalúrgica, donde un se realiza una encuesta mediante un Formulario de Satisfacción del Cliente, para conocer aspectos de control en manejo de proyectos futuros en diferentes aspectos.

- Los excedentes generados por las actividades de extensión, son invertidos por la totalidad de las cuatro escuelas en gastos de infraestructura física de la escuela, 3

de las mismas las invierten también en la modernización de equipos y laboratorios como lo son Ing. Metalúrgica, Ing. Química e Ingeniería de Petróleos. En ampliación de Capacidad Tecnológica sólo la Escuela de Ingeniería Química y en insumos académicos, sólo la escuela de Ingeniería de Petróleos.

- Las Escuelas de Ingeniería Metalúrgica y Geología, mantienen contactos personales con los egresados que puedan permitir interactuar con actividades de extensión, mientras que las escuelas de Ingeniería de Petróleos, Geología e Ingeniería Metalúrgica cuentan con bases de datos de registro de los egresados (en algunos casos desactualizadas).

- La escuela de Ingeniería de Petróleos mantiene también contacto telefónico con sus egresados, mientras que el uso del coreo electrónico sólo es aprovechado por la Escuela de Geología.

9.4 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

- La información disponible no es suficiente para llevar a cabo la aplicación de los instrumentos planteados por el Modelo.

9.5 IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS

- La información disponible no es suficiente para llevar a cabo la aplicación de los instrumentos planteados por el Modelo.

9.6 DEFINICIÓN DE TÁCTICAS

- La información disponible no es suficiente para llevar a cabo la aplicación de los instrumentos planteados por el Modelo.

9.7 ELABORACIÓN DE PROGRAMAS

- La información disponible no es suficiente para llevar a cabo la aplicación de los instrumentos planteados por el Modelo.

9.8 ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO

- La información disponible no es suficiente para llevar a cabo la aplicación de los instrumentos planteados por el Modelo.

9.9 DEFINICIÓN DE LOS MECANISMOS DE AUDITORÍA Y CONTROL

- La información disponible no es suficiente para llevar a cabo la aplicación de los instrumentos planteados por el Modelo.

10. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL MODELO

- Como se puede observar, la aplicación del Modelo se ve restringida por la falta de información disponible para la implementación de los diversos instrumentos.

- Es necesario tener en cuenta que en la mayor parte de las fases que componen el Modelo, las U.A.A. deben ser responsables directas de su desarrollo, es decir, las decisiones a tomar para reflejar dentro de cada una de las fases, deben corresponder al trabajo en conjunto de la dirección, los docentes, administrativos y demás empleados, con el fin de dar respuesta a los requerimientos planteados en cada una de las fases.

- Cada una de las U.A.A. debe adoptar y adaptar el Modelo para su respectiva implementación, teniendo en cuenta las particularidades estructurales de la misma, sus prioridades de extensión y obtención de beneficios, así como las características propias de su oferta y el mercado objetivo que identifiquen.

- La optimización operativa de las respectivas U.A.A. requiere la disponibilidad de información oportuna y de buena calidad con respecto a todas las áreas de gestión. Es evidente que la cobertura de sus sistemas de información no es completa, al menos al nivel de detalle necesario para realizar análisis particulares y profundos.

- Se hace necesario que las U.A.A. estandaricen los sistemas de registro de información a través de la adopción de los instrumentos y procesar esta información de manera integral. Esto no sólo facilitaría el análisis de la información, sino que garantizaría un control completo sobre toda la gestión de los procesos de planeación, independientemente de la modalidad, mejorando igualmente la información de costos y facilitando el desarrollo de los demás criterios necesarios para optimizar el funcionamiento de la institución.

- El manejo de la información relacionada con los sistemas de costeo, es relevante para el tema de la eficiencia de Universidad, el mejoramiento de ésta implica una definición de estándares, una revisión permanente de los indicadores existentes, de las tendencias observadas y de las eventuales desviaciones, todo lo cual es factible si se tiene un sistema de información adecuado, pertinente, actualizado y oportuno.

- Es indispensable que las U.A.A. realicen un seguimiento riguroso a todas las actividades relacionadas con la extensión, ya que de esa manera podrán contar con mejores criterios para orientar acciones de mejoramiento en todas las áreas de la institución y especialmente en aquellas relacionadas con la función del mercadeo y sus procesos de planeación estratégica.

11. CONCLUSIONES

- Como cualquier otra ciencia que se ubica en el estudio de una realidad, la disciplina del Mercadeo ha ido evolucionando como una respuesta a un conjunto de prácticas, que progresivamente y por diversas razones ha tomado cada vez más fuerza en el ámbito económico-empresarial de la sociedad. Su relación con la organización orientada a satisfacer las necesidades de la comunidad educativa es evidente y adquiere cada vez más relevancia.

- Dado que las organizaciones educativas se entregan a una búsqueda sistemática de soluciones para los problemas que afectan y preocupan a la humanidad con el fin de generar progreso y bienestar, es necesario integrar dicha labor a lo que hace parte de la esencia del Mercdeo bajo cualquier contexto y teniendo en cuenta lo que ésta encierra, tal y como lo define Philip Kotler: “El mercadeo estudia la forma en que las relaciones de intercambio son creadas, estimuladas, facilitadas, valoradas y gobernadas. La esencia del mercadeo está en la relación de intercambio, definida como las conexiones de recursos, personas y actividades orientadas hacia la creación e intercambio de valor para el mercado”.

- Considerando que la obtención de ventajas diferenciales duraderas es una de las características que identifica a las organizaciones proactivas que se proyectan en el tercer milenio, la exitosa gestión de la función de Mercadeo será determinante para que una organización alcance importantes niveles de competitividad. La época en la que el mejor vendedor se convertía en el mentor de la política comercial ha terminado. En la actualidad se hace indispensable contar con un absoluto dominio de herramientas metodológicas, tanto de carácter cuantitativo como cualitativo, que permitan elaborar una alternativa ganadora.

- El nivel estratégico, integrado por las decisiones de posicionamiento y portafolio y el desarrollo de productos, debe ser definido con rigurosidad. Del mismo se nutren las decisiones que componen el motor de la mezcla comercial. No es posible concebir en la actualidad un estratega comercial que no especifique con la mayor precisión las políticas de comunicaciones, innovación, distribución, precio, administración del personal de contacto y satisfacción del cliente. Y este sistema se debe complementar con los grandes aportes que hace la investigación y el análisis de los consumidores, a través de los cuales será posible situar las estrategias y las tácticas en la realidad de los diferentes mercados.

- La práctica del Mercadeo para una institución educativa le permitirá determinar claramente su rumbo dentro del sector, de acuerdo con las características y particularidades de su entorno, siendo capaz de identificar situaciones, analizar

problemas y plantear soluciones de manera rápida y eficaz, en beneficio propio y el de la sociedad.

- El crecimiento de la Industria Colombiana ha generado cambios importantes en las necesidades de formación de los profesionales, lo cual ha exigido a las instituciones de educación superior la implementación de mecanismos para monitorear permanentemente dichos cambios, con el fin de diseñar ofertas de productos que se ajustan en forma pertinente y adecuada a dichas necesidades.

- La Universidad Industrial de Santander reconocida a nivel nacional e internacional por su calidad en la formación de profesionales, se encuentra realizando importantes esfuerzos con el fin de fortalecer su relación con la sociedad, en los diferentes sectores, y con el fin de mejorar los procesos de formación, generación y transferencia de conocimiento.

- Las asignaciones que el Gobierno Nacional hace anualmente al sector de Educación Superior son bajas, motivo por el cual la Universidad Industrial de Santander se ve limitada en la disponibilidad de recursos para implementar procesos sostenidos de mejoramiento. La generación de recursos propios se constituye en la principal salida para contrarrestar dicha situación. Por lo tanto, el fortalecimiento de los procesos de planeación estratégica de mercadeo se hacen cada vez más necesarios e importantes.

- Los avances tecnológicos que se presentan en el mundo, invitan a una transformación en las organizaciones, quienes requieren profesionales aptos para cualquier tipo de cambio, con una formación que permita el contacto con tecnologías de punta, tornándose poco factible por la dificultad en la consecución de recursos.

- La descentralización de las U.A.A. de la Universidad a través de la reforma organizacional ha permitido y estimulado la generación y el manejo de recursos propios que han aumentado las posibilidades y búsqueda de realización de nuevos proyectos.

- La gestión de la función de Extensión de la UIS se constituye en un mecanismo de gran importancia para dinamizar la demanda de los productos de la institución, a través de la generación de propuestas que se ajusten en forma pertinente y adecuada a las características de los modelos de desarrollo regional y nacional.

12. RECOMENDACIONES

- La apertura de nuevas instituciones que ofrecen programas afines y/o una oferta sustituta de los mismos, acentúa la competencia, obligando a la Universidad a generar ventajas competitivas, especialmente en la calidad de los programas y la diversificación de la oferta de los mismos, priorizando sobre sus recursos y capacidades. Por lo tanto, La UIS, y específicamente cada una de sus U.A.A. deben reconocer y comprender la importancia del establecimiento de procesos estructurados de Planeación Estratégica de Mercadeo.

- La autonomía de las U.A.A. de la Universidad en la toma de decisiones, les ha dado espacio para generar estrategias para un mayor desarrollo, a través de la ampliación de los programas con una mayor cobertura del mercado, mejoramiento de la infraestructura e incremento de la oferta de programas, para lo cual resulta necesario generar mecanismos que permitan identificar adecuadamente los requerimientos, las necesidades y expectativas del entorno.

- Se hace necesario fortalecer la función de Extensión de la Universidad, con el fin de dar respuestas contundentes a las necesidades regionales y nacionales en cuanto a la formación, generación y transferencia de conocimiento se refiere.

- Las U.A.A. de la UIS deben adoptar un Modelo de Planeación Estratégica de Mercado con el fin de generar un proceso integral de identificación y satisfacción de necesidades, así como para la optimización de sus recursos con base en la priorización de las capacidades individuales.

- Resulta necesario contar con procedimientos claramente definidos y documentados para la planeación y ejecución de la función de mercadeo al interior de cada una de las U.A.A., en total correspondencia con los objetivos y lineamientos institucionales, de conocimiento y dominio generalizado por parte de los responsables e involucrados en los diferentes procesos.

- El establecimiento de procesos formales para la recopilación, manejo y análisis de la información, se constituye en un elemento clave para el desarrollo de los procesos de planeación estratégica de mercadeo. La Universidad debe comprender la importancia de contar con sistemas adecuados de almacenamiento y administración de dicha información, con el fin de garantizar la disponibilidad, confiabilidad, actualización y oportunidad de la misma.

- Las Universidad debe comprender claramente que el estudio y análisis sistemático del comportamiento del consumidor se encuentra directamente relacionado con los intereses de una organización orientada hacia el mercado. Dichos procesos suministran información indispensable para el desarrollo de las actividades asociadas a la planeación estratégica, dentro de lo que representa el marco que es necesario identificar para la toma de decisiones y la generación de los planes de acción que darán respuestas a las necesidades del mercado para el logro de los objetivos organizacionales.

- A través del establecimiento de relaciones estrechas con el mercado, la Universidad podrá desarrollar procesos que conlleven a la fidelización de su mercado actual, o a la vinculación de prospectos que han sido claramente identificados y a los cuales será posible dirigir estrategias que logren interpretar sus comportamientos, expectativas, deseos y necesidades, con el fin de generar respuestas efectivas, que le garanticen el desarrollo de un mercado, el crecimiento de la participación actual o la permanencia dentro del mismo, pero principalmente el sostenimiento del posicionamiento logrado hasta el momento, después de más 50 años de presencia en la sociedad Santandereana y el país.

BIBLIOGRAFÍA

Ac Nielsen Global Site: Customized Research Services: Evaluating your Marketing Mix.

ADCOCK D, Bradfield R, Halborg A& Ross C. Marketing Principles & Practice. Pitman, 1995.

DIBB S y Simkin L, The Marketing Casebook, Routledge, 1994

HENAO WILLES, Miryam, "La Universidad Colombiana y lo Público". Citada en Bases para una Política de Estado en Materia de Educación Superior. MEN- ICFES, p.19.

HERNÁNDEZ, Carlos A., "Ciencia, Universidad e Investigación. La Universidad y la vigencia de la cultura académica". Citado en MEN-ICFES, op. Cit., p.19.

JOBBER D, Principals and Practices of Marketing, McGraw Hill, 1995.

KOTLER. Philip. Dirección de Marketing. Editorial Pretice Hall. 2000.

LAMB, Charles, HAIR, Joseph, MCDANIEL, Carl. Marketing. Editorial Thomson 2002.

LAMBIN, Jaques. Marketing Estratégico. Editorial MCGRAW-HILL. Edición 1995, 646 páginas.

McCARTHY. E. Jerome y PERREAULT, William Jr. Marketing un Enfoque Global. Editorial Mc Graw Hill. 2000.