



**SISTEMA DE GESTIÓN DE MARKETING PARA LAS ORGANIZACIONES
SOLIDARIAS EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ D.C.**

HERBERT ORLANDO VALENCIA VEGA
CAMILO GRILLO TORRES

UNIVERSIDAD DE MANIZALES
FACULTAD DE MERCADEO NACIONAL E INTERNACIONAL
MAESTRÍA EN MERCADEO

Manizales, Colombia
Noviembre de 2011



**SISTEMA DE GESTIÓN DE MARKETING PARA LAS ORGANIZACIONES
SOLIDARIAS EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ D.C.**

HERBERT ORLANDO VALENCIA VEGA
CAMILO GRILLO TORRES

Trabajo de Grado para optar el título de Magister en Mercadeo

Asesor:
ROCÍO TABARES HOYOS

UNIVERSIDAD DE MANIZALES
FACULTAD DE MERCADEO NACIONAL E INTERNACIONAL
MAESTRÍA EN MERCADEO

Manizales, Colombia
Noviembre de 2011

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Bogotá D.C. Noviembre de 2011

AGRADECIMIENTOS

A Dios, quien nos ha dado la fortaleza y tolerancia; a nuestras familias, quienes nos han acompañado y motivado durante este proceso; a nuestra tutora y a la coordinación de la maestría, quienes con su dinámica de trabajo han generado la confianza, para cumplir con este compromiso.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	6
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
2. MARCO DE REFERENCIA.....	13
3. ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS.....	64
4. PROPUESTA DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE MARKETING: ..	71
5. CONCLUSIONES:	78
6. RECOMENDACIONES.....	81
BIBLIOGRAFÍA.....	107

INTRODUCCIÓN

El alcance de esta investigación es el diseño de un sistema de gestión de marketing que sirva como herramienta para el desarrollo de las organizaciones solidarias de Bogotá. Dicho sistema tiene como base una herramienta de indicadores denominada *Balanced Score card*, la cual sirve para diseñar sistemas que permitan el control y la observación detallada del comportamiento de la organización. Esto posibilita la creación de estrategias para conocer por anticipado los resultados del desempeño.

La Economía Solidaria y sus organizaciones se fundamentan en la cooperación y la retribución de beneficios para conseguir su crecimiento. Generalmente, éstas se visualizan como no generadoras de lucro y riqueza, ni participantes en un mercado de libre competencia, por ello se desenvuelven sin mirar la alternativa del marketing como un elemento potenciador para su crecimiento. En tal virtud, esta investigación se realiza por la necesidad del sector solidario de generar estrategias para su desarrollo, coherentes con la concepción filosófica del sector.

La investigación abordó cuatro (4) tópicos relevantes para la fundamentación de la propuesta: (uno) las teorías de los sistemas de gestión como un mecanismo para el desarrollo y funcionamiento de las organizaciones; (dos) las teorías del mercadeo desde un enfoque solidario para dar cuenta de la evolución del marketing, su aplicación y su influencia en las organizaciones solidarias; (tres) el *Balanced Scorecard* (BSC) como herramienta de control y gestión que guía la orientación estratégica, en este caso del marketing, y finalmente, (cuatro) el Sector Solidario en Colombia como una alternativa de gran importancia para el desarrollo económico del país que debe ser tenida en cuenta por los expertos.

Para la elaboración de este trabajo se consultaron fuentes primarias por medio de entrevistas semiestructuradas a representantes de diversas organizaciones del sector solidario con el ánimo de comprender las formas y maneras cómo practican el mercadeo. En este proceso surgieron obstáculos para la consecución de información, dada la intervención de la Supersolidaria a algunas cooperativas, generando un ambiente de rechazo frente al brindar información, en este caso, la entrevista.

En suma se puede decir que el sistema de gestión de marketing permite a los directivos de las organizaciones solidarias potenciar y fundamentar el desarrollo económico del sector solidario.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La existencia de los seres humanos es enteramente social y la cosmología sobre la que se sustenta engloba cualquier acción que los determinan como persona y grupo social. En este sentido, el hombre contemporáneo tiene el imperativo de desarrollar estrategias, modelos, teorías y prácticas que faciliten el éxito de cualquier actividad social, política, societal o empresarial. Así, en la teoría económica contemporánea, intentando validar lo anterior, se promueve el principio del mercado como potenciador y regulador por excelencia de la sociedad: en todos los escenarios posibles, la acción humana se sustenta en un intercambio capaz de auto-regularse que, basado en la autonomía, invita a cada individuo a buscar lo particular para él, pugnando sin términos con los demás.

En coherencia con lo anterior, las teorías del Marketing se perciben como un conjunto de prácticas que paulatinamente se imponen en el circuito económico-empresarial con el ánimo de satisfacer los deseos de cada persona. Esto conduce a que las comunidades aglomeren individuos heterogéneos que están obligados a organizar y proyectar su cercanía social y solucionar sus necesidades económicas, edificando relaciones sociales de todo orden basadas en el beneficio individual.

En este contexto, la Economía Solidaria, como modelo económico, busca institucionalizar reglas morales que dimensionen de otra manera el circuito establecido en los procesos: productivos, distributivos, de consumo y de acumulación; además, rescata formas de hacer economía que, desde la solidaridad, la cooperación y el reconocimiento del capital humano y su trabajo, genere alternativas de intercambio económico diferentes a las que tradicionalmente predominan en nuestros mercados.

En el curso de esta búsqueda, se evidencia que las organizaciones que pertenecen al sector de la Economía Solidaria necesitan del Marketing como potenciadora de sus procesos empresariales y administrativos. Esta disciplina, puede contribuir, además, a la comprensión de la filosofía orientadora de las organizaciones y comunidades del sector solidario, sustentadas en los presupuestos teóricos del Marketing Social. De

otra parte, como mecanismo que relaciona los individuos y las organizaciones en el circuito económico, el marketing, desde el concepto del no lucro, como pilar programático de la Economía Solidaria, genera valores sociales agregados,.

La relación y propuesta de modelos que, considerados como guías para implementar estándares estratégicos y operativos en la gestión, se utilizan para potencializar, direccionar y reorientar una organización. Por lo que se originan interpretaciones de las diferentes escuelas del pensamiento administrativo, tanto en las clásicas como en las modernas.

La mirada reflexiva y la forma de gestionar implica cuestionarse sobre: el rendimiento, la relación entre el trabajador y el empresario, y su reflejo en el sector solidario; los conceptos de eficiencia y eficacia; la selección de personal, y la división del trabajo de Taylor y Fayol rescatados por Francisco Velázquez Vásquez en su artículo: Escuelas e Interpretaciones del Pensamiento Administrativo (2002) en el cual muestra que la gerencia Moderna se sustenta sobre los principios de: optimización, economicidad, productividad y que hacen parte también de la solidaridad. Esto es coherente con la mirada de uno de los exponentes más importantes de las teorías clásicas, Max Weber, quien, también, hace parte del funcionalismo sociológico de las organizaciones.

Así mismo, el sector solidario debe y puede utilizar el marketing como mecanismo para dinamizar sus emprendimientos y fortalecer su imagen tanto en el mercado como en la sociedad en general. Sin embargo, se percibe que el mercadeo no ha sido empleado en toda su extensión y riqueza conceptual. En virtud de lo anterior, ésta investigación, indaga sobre las estrategias que las organizaciones solidarias implementan para posesionarse en el contexto socio-económico en el que funcionan, con el fin de proponer la aplicación de un sistema de gestión de marketing.

En tanto, la propuesta del *Balanced Scorecard* (BSC) como herramienta que dinamiza los sistemas de gestión, se ha venido presentado como una de las estrategias de considerable uso para las organizaciones que buscan una mayor participación en el mercado, progreso, lo mismo que el mejoramiento de su perfil y de su gestión, convirtiéndose en una manera sostenible de desarrollo. En tal sentido,

ésta será útil para las organizaciones solidarias, ya que por no utilizarla pierden posibilidades de participación en el mercado y competitividad frente a las empresas del sector tradicional, por estar concebidas para generar utilidades sino como se dijo anteriormente en mejorar las condiciones de vida de sus asociados.

Formulación del Problema

¿Cuáles son los componentes y características que debe tener un sistema de gestión de marketing basado en el Balance Score Card para las organizaciones solidarias de Bogotá?

1.1. OBJETIVOS

1.1.1. Objetivo General

Diseñar un sistema de gestión de marketing que sirva como herramienta para el desarrollo de las organizaciones solidarias de Bogotá a partir del Balance Score Card.

1.2.2. Objetivos específicos.

- Identificar los componentes administrativos de marketing que integran los sistemas de gestión según el nivel de complejidad en las organizaciones solidarias de Bogotá a partir del Balance Score Card.
- Caracterizar los mecanismos de planificación de marketing que emplean las Organizaciones Solidarias en el ejercicio de su gestión.
- Indagar en las organizaciones solidarias de Bogotá las formas y parámetros más usados de gestionar el mercadeo.
- Establecer que tipo marketing, operativo o estratégico es el implementado en la labor de las Organizaciones Solidarias.

1.1.2. JUSTIFICACIÓN

Los cambios sociales, económicos y la sinergia de los mercados han generado que las empresas de los diferentes sectores (público, privado y solidario), independientemente de su objeto social, requieran sistemas de administración y de gestión para optimizar los recursos tanto económicos, técnicos, financieros como el talento humano. Dichos sistemas, les permiten ser más consistentes y sostenibles en el tiempo. Por ello, es importante que esto sea tratado con especial atención por aquellos que tienen la responsabilidad de conducir los destinos de *estas* organizaciones.

De manera que administrar el talento humano, establecer principios, valores generar una cultura organizacional, orientar las funciones y diseñar los planes, permitan la reflexión estratégica que fundamenta un modelo de toma de decisiones, aseverando que los paradigmas de gestión hacen parte de las tácticas que las organizaciones adoptan con el fin de promover, conservar o inducir, su pertinencia en la gestión.

El sector solidario, al intervenir en el mercado capitalista, tiene que proceder observando las reglas de éste, de tal manera que: las organizaciones y las comunidades garanticen el bienestar para sus asociados y su entorno próximo. Entonces, una mirada profunda y rigurosa del marketing en la Economía Solidaria está por desarrollarse, teniendo presente la tendencia actual de las relaciones económicas internacionales de Colombia.

En este sentido, es necesario revisar la gestión de las organizaciones solidarias en lo administrativo, lo económico y en su adaptación a la dinámica del comercio, de tal forma que posibilite la identificación de tendencias generales que le permitan al sector plantear estrategias de marketing para participar en el mercado abierto, sin abandonar sus principios filosóficos, su razón social o su sentido empresarial básico que es: proporcionar un estado de bienestar y mejorar el nivel de vida de sus asociados y beneficiarios.

Con base en lo anterior, este proyecto contribuye a que el sector: profundice el conocimiento y aumente la aplicación de herramientas del mercadeo como oportunidad de crecimiento; aún cuando se trata de su producto social o económico; al establecer el grado de participación en el mercado, o al referirse a la competencia dentro de su sector específico de actuación, entre otros, y de igual manera contribuir con nuevas miradas sobre su impacto: ideológico, político y social cuando indaga sobre las tendencias culturales que afectan las ofertas, servicios o productos del sector.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1. Antecedentes

El desarrollo histórico, la evolución social y los cambios económicos, políticos que se han vivido en el país han permitido desarrollar estrategias para integrarse en forma adecuada a un proceso de globalización, situación consecuente con la evolución histórica del marketing, ya que las teorías dadas por los expertos en el tema han servido como referente para el sector empresarial en la reformulación de estrategias sus productos y servicios en el mercado.

De tal manera, resulta necesario revisar las teorías planteadas por algunos autores, optando por una posición de análisis crítico y visualizando el desarrollo que el marketing ha tenido en el sector tradicional en el que se destacan la unión interdisciplinaria, con el fin de hacer un recorrido por la historia y epistemología del marketing que sirva para profundizar en sus conceptos y destacar la relación que tiene con el sector solidario.

Durante este recorrido, se puede percibir en la aplicación que hacen las empresas colombianas una relación dispersa de actividades distante de un marketing ordenado y formal es decir planificado. Además, al revisar los escritos bibliográficos se encuentra un vacío entre la teoría y la práctica, sobre todo, en lo relacionado con la Economía Solidaria ya que sus empresas no se orientan abiertamente al mercado.

Existe un tipo de marketing denominado social que, de acuerdo con la mirada de Santesmases (2004), se ubica dentro del marco de las relaciones presentes en las organizaciones que desarrollan marketing no empresarial, éste incluye un conjunto de actividades de intercambio básicamente de servicios e ideas que se llevan a cabo por instituciones sin ánimo de lucro, bien sean privadas o públicas, así el marketing incide en todas las actividades de la sociedad. De esta manera hay una recontextualización del marketing como social, siendo esto muy diferente al concepto de lo solidario.

Por lo tanto, las organizaciones tienen que empezar por adaptarse y aprender que sus actividades económicas están ligadas al medio en el que se desenvuelven, siendo el marketing la llave que lo articula a la empresa, el mercado y los gestores que usan modelos y diseños estratégicos para orientar el crecimiento y desarrollo de las organizaciones. Por ello, las organizaciones solidarias están empezando a aplicar modelos de gestión, sin embargo su nivel es todavía muy básico y está por construir y generarse una nueva visión del marketing solidario.

2.2. Marco Teórico

Para estructurar este proyecto de investigación se proponen cuatro grandes temáticas como tópicos del marco teórico:

- Las Teorías de los sistemas de gestión.
- Las Teorías del Mercadeo y su enfoque a lo solidario.
- El Balanced Scorecard (BSC) como herramienta de control y gestión del marketing.
- El Sector Solidario en Colombia.

2.2.1 Teorías de los Sistemas de gestión

A través de la creación de las organizaciones, el ser humano se organiza para subsistir, desarrollar actividades, armonizar su modo de vivir, lograr metas y bienestar. Cada organización empresarial requiere para su funcionamiento eficaz un sistema de gestión que responda a los intereses y necesidades de los dueños, fundadores y/o creadores, empleados, socios, afiliados, proveedores, clientes o usuarios, y la comunidad en general, de tal forma que los resultados sean satisfactorios para todos. Por esto, el sistema de gestión en cada organización debe estar muy bien concebido, fundamentado, y orientado, además de disponer de los recursos físicos, económicos necesarios y el talento humano con las competencias

empresariales pertinentes para el desarrollo sistémico de cada una de las formas organizacionales (Druker, 2008).

Como los sistemas de gestión son un mecanismo para el desarrollo y funcionamiento de las organizaciones han tenido que modificarse para responder a los requerimientos que generan los cambios y adaptarse al comportamiento y a las exigencias humanas que mueven las organizaciones en la sociedad, las cuales día a día son mucho más complejas.

En la actualidad se requieren organizaciones inteligentes que, como las caracteriza Peter Senge (1998), aprenden a aprender constantemente y responden a las exigencias del mundo cambiante y a las exigencias del mundo empresarial de la globalización. Estas organizaciones requieren equipos de alto rendimiento y sistemas de gestión direccionados y sincrónicos más que talentos humanos individuales.

Desde esta perspectiva, se pueden caracterizar los sistemas de gestión como un conjunto de elementos relacionados, colocados con un propósito y un sentido de interacción, parcial o permanente que va más allá de la planeación porque involucra aspectos de sostenibilidad y sustentabilidad de las organizaciones. Por ello, debe ser diseñado rescatando lo fundamental de la administración, desde el proceso administrativo y de acuerdo con las características propias de cada organización, teniendo en cuenta su misión y sus objetivos corporativos.

Los sistemas de gestión deben permitir la toma de decisiones para lograr la congruencia, la pertinencia y la eficacia del direccionamiento estratégico, el cual es diseñado como hoja de ruta o mapa de navegación para cada entidad. Adicionalmente, debe permitir que su subsistema, el control, garantice que las políticas, estrategias, objetivos y actividades ejecutadas se ajusten a las proyectadas.

En este sentido, al caracterizar los sistemas de gestión de las organizaciones solidarias de la ciudad de Bogotá se pueden identificar y encontrar estructuras que permitan evidenciar los elementos de la planeación, la organización, la dirección, la evaluación, la coordinación y el control de las políticas, objetivos, estrategias y procedimientos de las Organizaciones Solidarias (OS). Este es un factor importante

en la administración empresarial para gestar acciones responsables y comprometidas con la población objetivo.

De esta manera, resulta importante traer a colación a Francisco Velásquez Vásquez (2002), quien habla sobre la postura de las escuelas de administración y las interpretaciones del pensamiento administrativo centrados en el desarrollo de los procesos, las relaciones humanas y los comportamientos. El autor manifiesta que se constituye una gran responsabilidad en la transformación y el mejoramiento de la calidad de vida de los países y las regiones.

En este sentido, se crean directrices y se identifican modelos de pensamiento administrativo, cada uno con su propio paradigma, es decir, un conjunto de normas e instrucciones que: por un lado define los vértices y por otro muestra como se funciona dentro de ellos. Desde aquí Kun identifica tres líneas conceptuales:

- Los paradigmas como una visión completa de la realidad o una forma de verla.
- El paradigma relacionado con la organización social de la ciencia en términos de las escuelas de pensamiento relacionadas con formas particulares y con otros científicos.
- El paradigma como asociado a la utilización concreta de tipos específicos de herramientas y textos para el pensamiento de la solución científica de problemas.

Desde la mirada de Russell Ackoff, (1995) se considera que un sistema es un conjunto de dos o más elementos que satisfacen las siguientes condiciones:

- El comportamiento de cada elemento tiene su efecto sobre el proceder del todo.
- El proceder de los elementos y sus resultados son interdependientes.
- Sin importar como se formen los subconjuntos de unidades, cada uno tiene un efecto sobre la dirección de todos, y ninguno tiene un resultado sobre él.

Así que, en el proceso de comprensión de los sistemas, la propuesta de la escuela clásica estuvo influenciada por tres principios:

- El reduccionismo: todo puede ser descompuesto y reducido a sus elementos fundamentales, que son unidades indivisibles.
- El pensamiento analítico: explica las causas y ayuda a comprenderlas para poder solucionarlas mejor, y luego estas explicaciones se integran en una solución para el todo.
- El mecanicismo: se sustenta en la correlación simple de causalidad y resultado entre dos fenómenos.

Por lo tanto emerge la Teoría de los Sistemas que deja de lado la teoría clásica, creando unos opuestos así:

- Expansionismo: un sistema es parte de otro de mayor grado o el sistema vincula otros subsistemas de menor grado y su desempeño depende de cómo se corresponden entre sí y con el todo mayor que lo vincula.
- Pensamiento sistémico: analiza el todo y sus partes, así como la interacción entre ellas, así revisa el todo para explicar las partes. Esto sirve para comprender su funcionamiento y establecer nuevas decisiones que van en pos de alcanzar los objetivos.
- Teleología: Es el umbral por el cual la causalidad es un requerimiento, más no siempre suficiente, para que se produzca el efecto es probabilística, la teleología aborda la caracterización del comportamiento orientado al fruto de determinadas metas.

En estas apreciaciones se muestran algunas diferencias conceptuales sobre las interpretaciones de sistemas, entre estas: el Pensamiento Sistémico, interpretado por Peón (2007), define el sistema: como una reunión o conjunto de elementos interrelacionados con un objetivo común. Siguiendo al autor, el ser humano para el análisis, comprensión y acción de la realidad (práctica sistémica) se basa en la percepción del mundo en términos de totalidades. Esto difiere del método científico que percibe partes aisladas.

Parra, (1994) define el sistema como un todo organizado y complejo un ensamble o combinación de cosas que forman un todo unitario y complejo. En este concepto se debe tener en cuenta los elementos y sus relaciones que conforman la estructura de lo que se define como sistema, así como aquello que conforma el entorno definido (visión sistemas abiertos). De esta manera, interpretando lo dicho y para los fines pertinentes, se puede concebir el concepto de sistemas como un conjunto de partes o elementos que integrados y articulados debidamente son puestos para producir un fin común.

En consecuencia, la organización puede ser vista, como un ente integrado por partes que interrelacionadas entre sí a través de estructuras y procesos, lo que implica que la funcionalidad del sistema no radica en que cada elemento haga su teoría sino en que todos los elementos interactúen bien entre sí y su medio. Así, los recursos humanos para alcanzar el desarrollo sostenible, viable en el espacio tiempo y medio cultural pueden tener diversos fines pero estas visiones están condicionadas por los intereses y valores de los accionistas, los empleados y la sociedad unidos a partir de un interés común, centrado en la necesidad de supervivencia o sustentabilidad de la misma organización.

El pensamiento sistémico contemporáneo plantea la inter y transdisciplina como una forma para analizar y entender la empresa y su medio de manera integral; al igual que sirve para identificar y comprender los problemas organizacionales y sus múltiples causas, relaciones y consecuencias.

Dicho estudio no puede sustraerse a las importantes variables de eficiencia y eficacia organizacional, por lo tanto cuando se revisa el cambio en las empresas se observa como impactan las estructuras y su carácter. Esto connotan dos formas: “a) los cambios que afectan las empresas y su entorno b) los cambios que afectan la estructura interna y operativa de la empresa, de manera que los cambios en el entorno afectan su eficacia y a nivel interno afectan su eficiencia” (W. Hoher y Schendel. 1995).

En la teorización general de lo sistémico, la validación se define como el nivel en que el producto real del órgano sistémico corresponde a lo deseado, en tanto que la eficiencia se define como logros alcanzados sobre esfuerzos aportados. En consecuencia, si no se mira la eficiencia, la organización podría fracasar; pero, visto de otra manera, el éxito de las organizaciones depende en buena parte de las mejoras en la eficacia. Peter Druker manifiesta que la eficacia es hacer las cosas que se deben hacer y la eficiencia es hacer las cosas bien, ambas cosas son importantes, pero, al comparar las dos, hay prioridades en la primera.

Dentro de este marco resulta difícil no relacionar la teoría sistémica con las teorías organizacionales, la teoría clásica usó planteamientos de sistemas cerrados y la moderna abiertos, es decir, en interacción con su entorno, por lo tanto las organizaciones pueden ser entendidas como subsistemas que interactúan y se pueden considerar de la siguiente forma:

- **“*Subsistema estratégico*”:** la sociedad examina su contexto sociocultural que debe cumplir con ciertos propósitos que son determinados por el sistema social.
- ***Subsistema humano*:** se refiere a la interacción de individuos y grupos, este subsistema está afectado por sentimientos, valores y actitudes, expectativas y aspiraciones de las personas en las organizaciones.
- ***Subsistema estructural*:** toma a la organización de manera completa y la pone en contexto, definiendo los objetivos, la implementación de planes estratégicos y operacionalización de la estructura y estableciendo sus procesos de control.
- ***Subsistema tecnológico*:** observa el conocimiento y las competencias necesarias para la realización de las tareas, uso de habilidades en la transformación de insumos y salidas.
- ***Subsistema gerencial*:** involucra a toda la empresa, orienta lo tecnológico, organiza los recursos humanos, jurídicos y relaciona la empresa con el entorno.
- ***Entorno*:** se enfrenta a las variables sociales, políticas económicas, recursos, naturales, jurídicos, es decir, todo el entorno general y el entorno específico

determinado por variables como la competencia los proveedores su tecnología y su adaptación al contexto funcional.

- **Holística:** en esta concepción se invierte la ordenanza de las tres fases de la escuela mecanicista:

Descomponer lo que se va explicar

- a) Explicación de la conducta de las partes por separado.
- b) Combinación de estas explicaciones y este último es la síntesis.

Pero, en el enfoque holístico también se involucran: identificar todo el comportamiento del sistema del cual el objeto al que se refiere es una parte.

- a) Explicar las posesiones del objeto en su contenido total.
- b) Explica el comportamiento o las condiciones que van hacer contextualizadas de acuerdo a su funcionamiento interior en el todo. (esta secuencia procede del análisis)” Velázquez, F. (2002).

De todos modos, se debe incluir la mirada que se tiene de la implicación del concepto mecanicista y holístico en el pensamiento administrativo, del cual se hace una aproximación resumida así:

Desde la escuela clásica, Taylor (Administración Científica) busca crear una ciencia, una teoría administrativa (tareas), revisa la realización del trabajo, la eliminación de desperdicios, la reducción de costos, las acciones repetitivas en la línea de producción, la estandarización y las condiciones de trabajo, la eficiencia y el exagerado sobredimensionamiento tecnológico.

Fayol (teoría moderna de administración) define las funciones básicas de la planeación, la organización, la dirección, la coordinación y el control como procesos universales y enfatiza en, el sistema estructural de la organización, la especialización de las partes, los niveles de autoridad vertical y horizontal y la coordinación del trabajo para garantizar la armonía. De esta manera, se considera a la organización como sistema cerrado.

Entonces, la escuela clásica buscó en términos generales soluciones a los problemas de eficiencia organizacional y desde lo sistémico considera a la empresa como un componente cerrado.

Posteriormente, se produjo un cambio paradigmático con el trabajo de Elton Mayo sustentado en lo social de la Industria, con él se abordaron problemas como: la rotación de personal, los estudios de esfuerzo, los incidentes laborales encontrando que una causa de todos esos problemas eran las variables psicológicas. Esto conllevó al surgimiento de los valores humanos, la integración y el comportamiento social a la identificación de las necesidades psicológicas y al uso de nuevas formas de compensación, premios y castigos. Este modelo enfatiza en el comportamiento, las emociones conscientes e inconscientes, los cargos, las tareas y las personas.

En consecuencia, es importante examinar la propuesta de la Escuela de Relaciones Humanas y del Comportamiento que tiene un especial interés en conciliar y armonizar las funciones económica, productiva y de servicios de la organización para responder a la ponderación externa en la función social y buscar satisfacciones, el equilibrio interno y el logro de los objetivos de la organización vs objetivos individuales, para lo cual se requiere un manejo proactivo. En esta parte sobresalen autores como: Maslow, Mc Gregor y Lewin, Schein, los cuales identifican que el comportamiento es fundamental en la nueva administración para responder al entorno. Desde allí, se puede concluir:

“El hombre es un ser social que satisface necesidades, sobresalen las necesidades gregarias, relaciones cooperativas e interdependientes que lo llevan a vivir en grupo o en organizaciones sociales.

El hombre es un ser dotado de un sistema psíquico que tiene capacidad de organizar, es un todo integrado.

El hombre tiene capacidad de integrar el lenguaje al razonamiento **absoluto** o sea que se comunica.

El hombre tiene aptitud para el aprendizaje de variar actitudes y comportamientos cada vez más complejos.

El comportamiento humano se orienta hacia la consecución de objetivos.

El ser humano se identifica por un patrón dual de proceder y conducta, puede cooperar o competir, con otros por propósitos individuales y se alcanzan a través del esfuerzo colectivo. Y lidia cuando sus objetivos son pretendidos por otros y los conflictos hacen parte de los procesos de la vida humana”. Velázquez, F. (2002; s.p.).

Desde Maslow se considera que hay una escala ascendente desde las necesidades básicas que es necesario entender para comprender a las personas, entre ellas: las necesidades fisiológicas, cobijo y alimentación; las necesidades de seguridad y las necesidades sociales, afectivas de ego y auto estima, pasando a la auto actualización, es decir que el individuo logra su propio potencial personal.

Para Mc Gregor, autor de la teoría X y Y, la X dice que los trabajadores son vagos por naturaleza, necesitan de supervisión y motivación, considera el trabajo un mal necesario para ganar dinero. La Y., que la gente quiere y necesita trabajar. Luego este mismo contrarresta lo dicho con la teoría Z, allí analiza los métodos laborales, habla del empleo de por vida, el interés por el trabajador, la vida social, el control informal, las decisiones por consenso, los asensos lentos, la información de arriba abajo con la ayuda de la dirección intermedia, el compromiso con la empresa y la calidad.

Otro elemento a considerar es el vinculado por Schein: la cultura como medio básico para la adaptación externa y la integración interna. La cultura nunca se queda quieta, debe haber un nivel de consenso que cubra las siguientes áreas: a) la relación humana con la naturaleza b) la naturaleza de la realidad y la verdad c) las organizaciones difieren desde el punto de vista de la naturaleza humana y d) el manejo de relaciones de unas personas con otras. Por lo tanto, se requiere: la misión central, las metas los medios, la medición del progreso, las estrategias de corrección o superación.

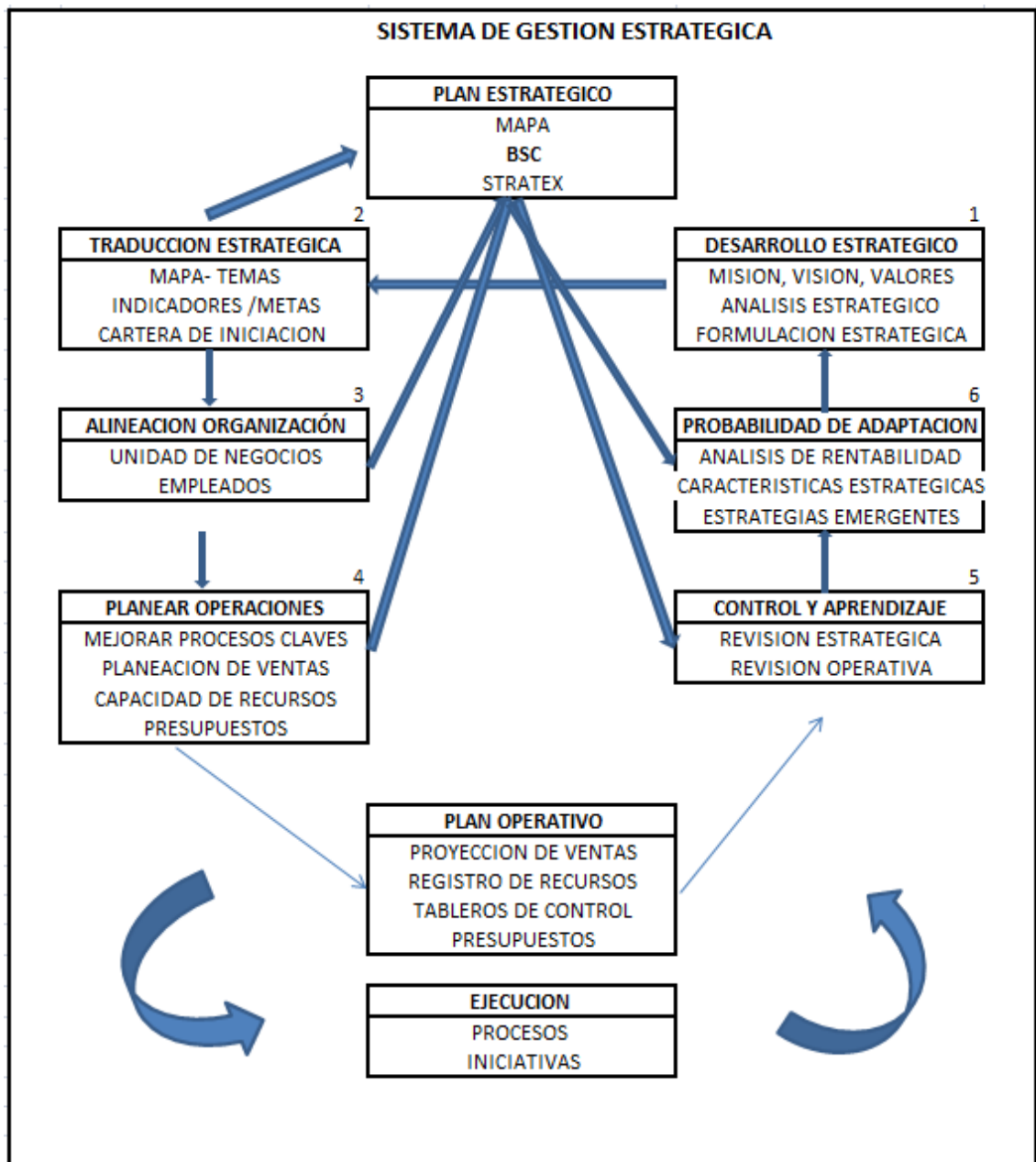
En el mismo orden de ideas, la escuela holística considera a las organizaciones como sistemas sociales y llegan al acuerdo que la riqueza está más en la acumulación de su capital intelectual que en la acumulación de capital material, por ello el personal es un sistema valioso, todo trabajador posee cerebro y capacidad para aprender y autocontrolarse; por ello se puede confiar en que los empleados harán lo correcto y que no existen soluciones mágicas cada uno debe responder por su propia seguridad.

Este escrito apoya de manera decidida la función administrativa y pone en claro que en la pretensión de establecer modelos, sistemas y herramientas se involucran los recursos técnicos, físicos, financieros, humanos y la cultura organizacional como una manera de ser más eficiente y eficaz, lo cual facilita los procesos de gestión tanto

para la administración como para el marketing, enfatizando en la fundamentación teórica y empírica para llegar a resultados exitosos que potencien las organizaciones solidarias.

En consecuencia hablar de lo estratégico resulta de vital importancia para desarrollar la organización, ya que esto se convierte en un propósito fundamental para crear valor económico, lo que se logra a partir de mejorar el retorno sobre la inversión, estableciendo una medida para cada negocio, el crecimiento es bueno si la seguridad del Retorno Sobre el Capital Invertido (ROIC) se logra, es buena y se sostiene, los objetivos deben ser claros para lograr un crecimiento en la estrategia. También se deben tener en cuenta otras consideraciones que ayudan a desarrollar el proceso estratégico de la organización como: la interacción con lo social, lo político, lo ecológico, lo económico, lo tecnológico y lo cultural, dado que esto influye sobre la transformación empresarial.

Gráfico No.1



Fuente: Orlando Valencia

Entonces, de acuerdo con Michel Porter, la planeación estratégica está centrada en:

- (a) La reflexión de la visión, misión de la empresa y su responsabilidad social;
- (b) La identificación, segmentación de sus unidades estratégicas;
- (c) la permanente investigación de mercados;
- (d) la fijación de objetivos para cada sector;
- (e) calcular

la tasa de Crecimiento; (f) buscar apalancamiento, y (g) asignar el recurso humano. Estos elementos ayudan a dimensionar los procesos administrativos y a operar los sistemas de gestión que se hacen más eficientes en la medida que se establecen indicadores y tableros de control y es desde allí que se ambienta la adaptación del Balanced Score Card (BSC).

2.2.2. Las Teorías del Mercadeo y su enfoque a lo solidario

De acuerdo con Paramo (2004), en la teoría del marketing es imprescindible hacer una revisión histórica que ponga en contexto la manera como se ha abordado el mercadeo y se ha construido el proceso de intercambio que hoy es la base del marketing.

Históricamente, del auto abastecimiento, se paso al reconocimiento de la división del trabajo, con ella se visualiza el primer grado de especialización que desemboca en las organizaciones artesanales de orden familiar, quienes demarcan los limites de cada oficio. Como resultado de esto, se afinan los procesos de producción y se generan algunos excedentes que son intercambiados por otros productos. La posibilidad de anticipar los pedidos generó la idea de vender los excedentes y así surgen personas actuando como intermediarios entre productores y consumidores. Desde aquí, se concibe un tipo de marketing asociado a la distribución y ventas.

Posteriormente, con la segunda revolución industrial, en Estados Unidos aparecieron nuevos productos que necesitaron ser vendidos a como diera lugar, crecieron las ciudades y los pequeños productores se volvieron fabricas y la gente paso del campo a la ciudad en búsqueda de trabajo, se genera un crecimiento en las empresas para satisfacer las necesidades de los obreros que dejaron de ser autosuficientes. Ahí surge el marketing moderno.

Estas dinámicas impusieron un orden en las responsabilidades y compromisos dando identidad a la actividad comercial y fabril del momento, siglo XIX y principios del siglo XX, época en que se reconoce un marketing masivo como requisito de la

producción en serie, puesto que éste dinamiza la red de producción, distribución y consumo.

Entre 1890-1919 se consolida la producción, el consumo y el manejo de los inventarios como elementos que contribuyen a las condiciones de distribución (intermediarios), a penas se sitúa los inventarios como un elemento importante en el mercadeo que buscaba métodos más fáciles para ser más eficientes y vender más. Por lo tanto, se puede decir que el mercadeo se centró más en la distribución que en el campo de los deseos y opciones del consumidor.

Hasta 1910, el mercadeo estuvo influenciado por la economía tanto en el manejo comercial como en su explicación teórica. Allí aparecen los críticos a la economía por intentar explicar el comportamiento del consumidor y la teoría de la demanda; sin embargo, se dan algunas bases pragmáticas que le dan sustento a la toma de decisiones empresariales Paramo (2004).

Se identifican tres escuelas del pensamiento que dominan el escenario del marketing (Mason, 1995).

Tabla No.1

Escuela Funcionalista	Escuela Institucional	Escuela de Análisis de Producto
<ul style="list-style-type: none"> • Transacciones • Ventas • Compra • Transporte • Distribución (Como elementos del Marketing)	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución • Producto • Administración de canales. • Distribución (se dan las bases de la venta minorista)	<ul style="list-style-type: none"> • Exclusividad en la distribución de producto • Especialidad en el sector agrícola (Sin excluir los manufacturados)

Fuente: Orlando Valencia

Luego de la aparición de las escuelas se reconoce en la actividad empresarial la importancia del marketing y empieza a desarrollarse el concepto de publicidad que, visto desde la psicología, entiende los procesos mentales que inducen a la compra. e acepta que el proceso de la venta puede ser enseñado y aprendido a partir de las cualidades humanas de los vendedores.

En la década de 1920 a 1930 se introduce el concepto de investigación de mercados, se desarrollaron las técnicas de recolección de información, los métodos de diseño de cuestionarios para seleccionar y confrontar datos. Desde allí, se le da mayor importancia a la investigación por encuestas para guiar el desempeño de las organizaciones (Survey Research). Por esta vía se llega a la definición del marketing (Bartels, 1976) definida como todas aquellas actividades que se realizan en la distribución de bienes hacia los consumidores y la transferencia de un título de propiedad del bien. También hay un gran avance de la venta al por menor, aparecen algunos libros que explican el método científico.

Entre 1931 y 1950, época de la gran depresión en Estados Unidos, se da la especialización de las distintas disciplinas sociales, allí emerge el Marketing y aparecen las diferencias entre: la Economía, la Psicología, la Sociología, la Antropología y la Política (Wright citado por Paramo. 2004). En este momento se comenzó el estudio del comportamiento del consumidor y la gerencia del marketing.

Por otro lado, se direcciona el pensamiento mercadológico hacia la psicología, enfocándose en la exploración de los procesos mentales para su aplicación en la publicidad y la venta personal. En este periodo, Mason (1998) hace una caracterización del marketing que luego la consolida como una disciplina que se promueve desde diferentes universidades. También se apropian algunas posturas académicas en el tratamiento de la teoría del consumidor.

Más adelante, se realiza la caracterización del mercadeo moderno según Alderson (Citados por Paramo. 2004) en donde se deben reunir las siguientes condiciones para la elección de compra del consumidor:

- Estimular la probabilidad y la importancia de una necesidad
- Reconocimiento al producto como satisfactor de una necesidad.
- El comprador debe tener confianza en el producto para que el producto se usara exitosamente.

Por lo tanto, se impone el concepto de subjetividad en la decisión del consumidor y la formación de preferencias. En 1915, Alderson (Dixon, 1999) sugirió una nueva

aproximación al pensamiento mercadológico, diciendo que la conducta es muestra del comportamiento humano. El marketing debe aplicar esta teoría como ciencia general a la conducta humana. Luego, emergen como paradigmas los modelos de las 4 P. Mc McCarthy sintetizó lo que serían los 4 elementos que debían constituir el marketing (Paramo 2004).

Posteriormente, empieza a interpretarse el marketing gerencial como sinónimo de la toma de decisiones respecto al producto, los canales, los precios, la promoción, las locaciones y se hace énfasis en la responsabilidad social del marketing.

En la época de los 60 se genera un nuevo rumbo del pensamiento mercadológico, dada la conformación de grupos como los hippies, entre otros, que dieron vida al consumerismo como expresión de defensa de los derechos del consumidor. También aparece el anti institucionalismo con una oposición al materialismo. Estos grupos están en contra de las desigualdades y el desequilibrio social y proponen nuevos estilos de vida y el rescate de la espiritualidad. Esto genera un reordenamiento del pensamiento mercadológico y le da una connotación más social.

Los hechos mencionados generaron impactos sociales como la aparición del grupo 26 de julio en Cuba, la conformación de las guerrillas en América Latina y en Colombia las FARC y ELN en 1963, EL EPL, en 1967, el M-19 en 1974,. Además, se presentaron las matanzas de estudiantes en México 1968, la invasión en Praga, la Primavera de París (Francia 1968), la guerra del Viet- Nam, la muerte del Che Guevara Bolivia 1967, sucesos que tipificaron un periodo histórico de grandes convulsiones sociales. Las instituciones, negocios y los predominios de las clases sociales dejan entrever una especie de consolidación del capitalismo como modo de producción explotador del hombre por el hombre.

Rápidamente se generan algunas críticas al marketing como:

- Si el alto gasto hecho para el marketing se justifican para las reducidas diferencias entre productos y marcas.
- Cuál es el rol social que cumple el marketing en la sociedad que promueve y ahonda diferencias.

- Por qué aprovecharse de las desventajas que tiene el consumidor por ser masivos y no educados.
- Por qué usar la publicidad cuando esta llega a la audiencia haciéndola creer realidades inexistentes.

Así es como el marketing empieza a vincularse con todos los aspectos de la existencia de una sociedad, desde el artículo “La ampliación del concepto de marketing” de Kotler y Levi (1969) se hacen aportes que se extienden hacia otras esferas de la sociedad, el marketing para estudiarlo, verlo y comprenderlo.

Luego la Asociación Americana de Marketing (AMA) en 1985 estableció que el marketing es un proceso de planeación y ejecución del concepto del precio, de la promoción y de la distribución de ideas bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos tanto individuales como organizacionales. A partir de estas observaciones, el marketing se apoyo en la investigación de mercados para realizar aproximaciones relativistas llamadas cualitativas y así comprender la dimensión del comportamiento del consumidor. Surge entonces la etnografía como una aproximación desde la antropología donde se abarca el fenómeno del consumo desde la perspectiva cultural (Paramo, 2004).

“Desde 1989 a hoy surgen nuevos cambios la caída del nuevo Berlín y el derrumbe del mundo socialista en 1989, el retiro de las tropas soviéticas de Afganistán, Namibia accedió a la independencia, apertura de Hungría y las frontera con Australia, la transmisión de la matanza de de la plaza de Tianamenmen (china), la conmemoración del segundo centenario de la revolución francesa, la visita de Gorbachov al vaticano, encuentros entre presidentes EU – URSS” (Fazio.1994).

Luego se convoca a un nuevo orden, donde se consolidan las aperturas económicas, los acuerdos y los pactos bilaterales y multilaterales, también aparece el proteccionismo se tipifican las nuevas tendencias de la globalización y con ella los avances de la información y el desarrollo tecnológico. La aparición del Internet hacia 1990 que al comienzo fue considerado de uso exclusivo de los militares Norteamericanos hoy ha adquirido un uso masivo.

Después se desarrolla el intranet (business to employee, B2E y el business to business B2B) y el Internet (business to consumer, B2C) muy utilizado por las

organizaciones. Esto se acepta en el entorno empresarial y junto con ellos las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) que involucran y atraen a los consumidores, sirviendo como una herramienta muy importante en las estrategias de comunicación. Las TIC, ofrecen valor y actualización de contenidos, lo que permite aprender con el análisis de la información y fidelizar al cliente con la interacción en tiempo real. También sirven como apoyo para responder a los cambios del mercadeo. Desde esta perspectiva, el marketing se centra en definir las primeras implicaciones en los frentes de la gestión del cliente, los datos, el servicio, el producto y la comunicación. Por lo tanto, con esta nueva visión evoluciona del marketing transaccional al relacional, el cual se desarrolla desde mecanismos lógicos de información basados en las redes, los sistemas y la estadística. Esta revolución conlleva tocar de forma más directa el fenómeno del consumo y utilizar nuevos modelos y estrategias de planeación.

Después de revisar la evolución del marketing, es necesario aclarar algunos términos que definen el marco referencial:

Mercadeo: conjunto de operaciones por las que ha de pasar una mercancía desde el producto al consumidor (para designar lo que se conoce como marketing).

Mercadotecnia: conjunto de principios y prácticas que buscan el comercio especialmente la demanda y el estudio de procedimientos y recursos tendientes a este fin (mercatus= mercados; tecnia=técnica).

Mercadología: tratado teórico del mercado y las diferencias de comprensión y conquista de mercados.

Ingeniería de mercados: diseña y utiliza modelos que permitan la toma de decisiones en problemas complejos relativos a los intercambios de satisfactores, tangibles o no, de beneficio mutuo entre empresa y mercado (la ingeniería de mercados es el arte y la ciencia de desarrollar y usar modelos computarizados para la toma de decisiones adaptables e interactivas. Sirve para analizar, planear e implementar estrategias y técnicas de marketing).

Ingeniería comercial: orientada a la administración de empresas, manejo y control de procesos administrativos y de la actividad comercial.

Marketing: considerado como una actividad de negocios o como un marco de pensamiento, proceso de toma de decisiones, proceso de intercambio o de transformación de productos, creación de utilidades proceso de ajuste de oferta y demanda (Belshaw, 1915).

Borden en 1964 (Citado por Paramo 2004) fue el primero en hablar de la mezcla del marketing; pero no como el mix, sino como una lista de elementos que debían ser considerados, entre ellos:

- La planeación del producto
- Precio
- Definición de marcas
- Canales de distribución venta personal
- Publicidad
- Promoción de ventas
- Empaque
- Exhibición
- Servicio
- Manejo físico
- Búsqueda de análisis de hechos de mercado

Luego Frey en 1961 divide las variables del marketing en dos partes: una desde la oferta, conformada por: el producto, el empaque, la marca, el precio y el servicio, y otra, desde los métodos o instrumentos, estructurados por canales de distribución, ventas personales, publicidad, promoción de ventas y publicidad indirecta.

Por su parte Lazer y Nelly 1962 sugirieron tres elementos para la mezcla:

- La mezcla de bienes y servicios
- La mezcla de la distribución

- La mezcla de la comunicaciones

Como la mezcla del marketing no ha incluido el consumidor ni la forma de comprender sus más profundos deseos y menos aun la forma de comprender. Day y Montgomery en 1999 hicieron cuestionamientos que no han sido abordados con seriedad a excepción de Gronroos, 1997; Gummesson, 1997 quienes a su vez hicieron los siguientes cuestionamientos:

- ¿cómo se comportan los consumidores, los compradores y los clientes?
- ¿de qué manera evolucionan los mercados?
- ¿cómo las empresas se relacionan con sus mercados?
- ¿cuál es la contribución del marketing a la eficacia de las organizaciones y al bienestar social?

Luego de esto Van Waterschool y Van Bulte (1992) reconocieron tres grandes defectos en el tradicional modelo de las 4 P, ellos son:

- Esta clasificación no ha sido suficientemente identificada. Ellas no son mutuamente excluyentes y hay nuevas sub categorías que no han sido incluidas.
- La investigación en marketing no ha logrado una visión lo suficientemente amplia y se le da mayor importancia a lo metodológico que a lo fundamental.
- Los recursos de la investigación en marketing han sido dirigidos hacia aspectos menos relevantes, explicando lo que ya se sabe y soportando o legitimando el statu quo.

Desde allí se establecen unos postulados que incluyen:

Componentes del marketing: El marketing está conformado por los componentes abajo descritos que deben estar claramente complementados a fin de solucionar problemas del mercado de acuerdo con sus propias realidades y en función de sus verdaderos deseos y expectativas. (Lindon, 1985; Zeithaml, 1984) así:

- El estudio del conocimiento, el análisis y la interpretación de los factores del entorno como: los gustos, las preferencias, los deseos y las expectativas de los agentes del mercado desde la demanda organizacional empresarial que se impone a las restricciones del mercado.
- Las estrategias y los programas de mercadeo que, en plena correspondencia con la realidad del entorno, se conciben para resolver problemas.

Objeto de estudio: ya no es la satisfacción del consumidor sino el intercambio mutuo y las ventajas que obtienen de su encuentro (Hernández y Rodríguez, 2001).

Soberanía del consumidor: la satisfacción del consumidor no es el objeto del marketing, éste se da a partir de su estudio, conocimiento, análisis interpretación (Lambin, 1995).

Libertad y voluntad de decisión: lo principal del proceso de marketing está en la capacidad que tiene una organización para persuadir a los participantes.

Ofertas atractivas, diferentes y competitivas: la propuesta es ganarse la oferta o preferencia por la marca y la organización, diseñando una oferta atractiva, diferenciada, y competitiva (Lambin, 1995). Para esto, la empresa debe reconocer los segmentos, los esquemas de seguimientos y el control de mercado.

El consumo condiciona la compra ocasional o repetitiva: el consumo dimensiona la producción, el cliente, el consumidor y el comprador tres roles diferenciados con diferentes motivaciones e intereses. Para el marketing es más importante el hábito de consumo que de compra.

Los deseos dinamizan la demanda: desde los deseos se debe planificar, diseñar y ejecutar el plan de marketing.

La materia prima es la información: la información, su precisión, oportunidad y cualidad es la fuente primaria, estas son exigencias de la segmentación la investigación de mercados y no debe ser sobredimensionadas.

El servicio es conexo al marketing: concebir, planear e interpretar un buen servicio es un elemento diferenciador de una correcta estrategia del marketing que Borden (1964) dimensionó como parte integral de la economía conceptual del marketing. Ello significa que más allá de una categoría de valor agregado, el servicio es un atributo, y está asociado con una buena atención, amable y cortés. A esto no se le puede ver como un plus que hace parte de un producto aumentado, sino que él ya está adentro.

El objetivo final construir relaciones permanentes con los clientes: las empresas buscan que los potenciales consumidores se vuelvan compradores y lograr que se conserven como clientes. El marketing debe proponer mecanismos que aseguren el objetivo estratégico, para esto se deben tener redes que sean puentes entre: la empresa, el cliente y así construir relaciones a largo plazo, mirando la rentabilidad como medida exitosa para la organización y la continua satisfacción de intercambio.

Después de lo descrito, es necesario traer a colación una reflexión manifestada en el artículo de investigación “Implementación de un Estudio Exploratorio en Empresas Españolas que desde la mirada de: Gallucci, y Rivera (Citado por Lambin 1997) en la implementación del concepto de marketing, cuando se habla de la estructuración de las funciones, de las responsabilidades organizativas que se le asignan, de las técnicas desarrolladas por las firmas y el proceso multidimensional que muestra el marketing, como una empresa puede coexistir con estructuras y acciones en diferentes etapas evolutivas, es decir, que pueden haber propuestas de mercadeo mixtas, pero aquí es donde se orienta a la teoría y obliga a revisar lo empírico a pesar de la importancia del mercadeo y de su escaso aporte teórico, se ha visto que la perspectiva de estudio se ha desarrollado por fuera del marketing entre ellos se tiene:

- La perspectiva basada desde lo cognitivo, el entrenamiento, estrategias de información y el desarrollo de habilidades para el desempeño.
- La perspectiva del cambio organizacional.
- El enfoque de competencia entre profesiones y el marketing para conseguir cambio organizacional.

El poco aporte teórico desde el marketing para la solución de problemas en la organización hace que los investigadores no tengan referentes que orienten a las empresas para implementar una filosofía de negocios, de manera se necesita abordar nuevas propuestas y modelos que permitan mejorar el estudio teórico propio de estos fenómenos.

Evidentemente, algunos análisis se basan desde modelos históricos del desarrollo del marketing Bartels (1967) en Estados Unidos y Fullerton (1988) en Alemania y E.U. Otros dicen que los modelos del marketing son contingentes a las condiciones del entorno (Kotler, 1991) y que se desarrollan etapas evolutivas excluyentes que terminan con la implementación del marketing por toda la organización.

Se considera esencial explorar nuevos conocimientos fundamentados en propósitos como: identificar las etapas evolutivas del marketing en que se encuentren las empresas, determinar las variables organizativas asociadas a las diferentes etapas del proceso y establecer la intencionalidad o planificación de estas empresas en la implantación del proceso de marketing.

En esta revisión se tiene en cuenta el modelo sobre la evolución del marketing presentado por Jaques Lambin en 1993. Este modelo se basa en el objetivo de marketing estratégico que las organizaciones privilegian en cada etapa y asume coexistencia de técnicas y entornos económicos pertenecientes a diferentes etapas históricas, es decir, la forma como se gestionaba el mercadeo. Este modelo se resume en el siguiente gráfico:

Tabla No.2

CARACTERISTICAS	MK. PASIVO	MK. ORGANIZATIVO	MK. ACTIVO
<ul style="list-style-type: none"> Estructura por Dpto. Variación de acuerdo con la especialización de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Ausencia dpto. de marketing. Ventas 	<ul style="list-style-type: none"> Dir. Ventas Dir. Ccial. 	<ul style="list-style-type: none"> Dir. Marketing Tendencia a reducir el dpto. de marketing.
<ul style="list-style-type: none"> Se concede poder a las tareas y responsabilidades del Marketing MIX 	Mix. disperso , responsabilidades centradas en ventas	El marketing se limita a la publicidad y la promoción, los estudios de mercado, pero las políticas de producto son dominio de producción.	Se otorgan la responsabilidad del Mix más la viabilidad económica y se hace responsable del marketing estratégico (prod./mkdos)
<ul style="list-style-type: none"> Tácticas competitivas del Marketing. 	No se toman en cuenta las necesidades del consumidor, solo las de la empresa.	Se basa en escasa segmentación del mercado, necesidades de compra para el diseño.	Se tiene en cuenta la competencia, entorno desarrollo de productos para satisfacer mercados, innovación, hay planes de marketing

Elaboración: Orlando Valencia

En el gráfico se describen el proceso que pretende encontrar cómo se implementa el marketing, determinando si es el resultado de un proceso organizativo racional y coherente. Así la administración, el marketing y la teoría se constituyen en la guía para implementar estas actividades que ayudan a efectuar estrategias de marketing por su diseño organizacional o la diferenciación de tareas y la distribución y uso de recursos, de manera que esto se convierta en el logro de los objetivos.

Por lo tanto, la planificación de las variables organizacionales usadas permiten implementar mejor el concepto de marketing. Estas variables son: diseño organización de la función del marketing, las responsabilidades asignadas y las tácticas desarrolladas hacia los mercados.

Esto se contrasta desde la realidad con la teoría, donde la implementación está sujeta a las decisiones de la gestión y hay diferencias entre ellas que impiden implementar

lo planificado. En tal circunstancia, las evidencias mostradas en este modelo se vuelven un reflejo empírico de las organizaciones en Colombia.

En otro orden de ideas, abordar lo fundamental de la innovación y su potencialidad al ser aplicado al mercadeo y a las organizaciones requiere acudir a los fundamentos teóricos de la innovación a los desarrollos posteriores hechos en los países desarrollados y a los cambios necesarios en los países de América Latina. A partir del diagnóstico pesimista sobre los avances de la innovación en las últimas décadas, se identifican unos puntos centrales donde se deben enfocar los futuros esfuerzos innovadores de la organización, vinculados de manera cercana con el mercadeo.

Comprender lo teórico y metodológico de la innovación para ser incorporado al desarrollo de las estrategias de mercadeo en la organización involucra también el papel actual de la innovación en la organización, y vale la pena describir conceptos de su desarrollo histórico y de sus características como se concibe en Colombia, en especial, en la ciudad de Bogotá, para comprender los retos que deben enfrentar las organizaciones solidarias para implementar sus estrategias y mejorar su capacidad de gestionar los procesos de innovación, no obstante, aquí también cabe destacar las opciones de hacer un mejor gestión a través de modelos y sistemas renovados con la aplicación de herramientas como el BSC.

En el mapa de innovación y mercadeo una categoría de utilidad para las mayorías describe que en América Latina representa una gran oportunidad para la introducción de innovaciones (Auletta y Puente 2009), algunos casos exitosos confirman que, a partir de la comprensión de las necesidades de los consumidores populares, pueden surgir nuevos modelos de negocios.

El modelo mapa de utilidad es una herramienta que toma en cuenta la experiencia de los consumidores y los factores que representan una utilidad superior en relación con la compra, el uso y el consumo en cada categoría.

Tabla No.3

Factores	Comunicación	Compra	Entrega	Uso	Suplemento
Productividad del consumidor	Facilidad	Precio y formas de pago	Rapidez y costos de transporte	Funcionalidad y rendimiento	Beneficios Agregados
Simplicidad	Lenguaje y comprensión	Estándar	Disponibilidad	Instrucciones y entrenamiento	Evidencia
Conveniencia	Exposición oportuna	Comodidad y variedad	Acceso y seguridad	Facilidad y uso compartido	Utilidad
Riesgo	Fuente creíble y mensaje claro	Calidad	Oportunidad y Cumplimiento	Funcionalidad	Veracidad Imagen y
Imagen y diversión	Marcas e identidad	Gratificación y autoimagen	Ambiente	Uso compartido y placer	Valor intangible

Fuente: adaptado de Kim y Mauborgne (2000).

Desde la configuración estratégica, la Innovación reviste un sentido vital, pues la empresa despliega sus facultades competitivas y su propósito estratégico, bien sea para ajustarse a las exigencias del entorno o para extender sus posibilidades a partir de sus competencias, es decir, aquellas que otorgan privilegios sobre los competidores (Johnson y Scholes 2001; Grant, 2005). Desde allí, las innovaciones dejan unas huellas que son competitivas, enunciadas en términos de: las ventas, la cuota del mercado, el posicionamiento, los márgenes de utilidad, etc. Variables que son primordiales para los empresarios y para establecer si la tecnología y la innovación cumplen un papel estratégico o no (Florentino, M. 2007).

Por lo anterior, es necesario considerar la definición de innovación y su nivel de novedad, aquí se parte de la innovación tecnológica que consiste en productos y procesos implementados por primera vez y que son tecnológicamente nuevos o significativamente mejorados. Por lo tanto, para que los desarrollos se consideren innovación, se requiere que los productos o procesos sean completamente nuevos o significativamente mejorados en el mercado en el cual se desempeña la organización (Malaver y Vargas, 2006).

Por último en lo referente a las innovaciones Organizacionales y de Marketing aquí se acogen las definiciones planteadas por la OCDE (2005):

- Innovación organizacional: es la implementación de un nuevo método organizacional en las prácticas de la empresa, en la organización del sitio de trabajo o en sus relaciones externas. Debe advertirse que estos no deben haber sido implementadas antes en ella y deben ser el resultado de decisiones estratégicas.
- Innovación de marketing: corresponde a la implementación de nuevos métodos de marketing que involucran cambios significativos en el diseño o empaque, en la colocación en la promoción, o en las estrategias de precio del producto que no hayan sido empleados antes en la empresa.

En tal circunstancia, el marketing en las organizaciones solidarias, también debe ser estimado de manera puntual, por esto se abordará para ver su comportamiento desde la Economía Solidaria.

El marketing aporta una forma de concebir y ejecutar la relación de intercambio entre dos o más partes; es tanto una filosofía como una técnica. Como técnica, se convierte en una herramienta de gestión que centra su actividad en la forma de llevar a cabo un intercambio. Consiste en identificar, crear, desarrollar y servir productos y servicios que satisfagan las necesidades y deseos de la demanda (García Izquierdo, 2000:27-29) para cumplir con eficacia y eficiencia los objetivos de la entidad y conseguir crear un mayor valor que el de los competidores a largo plazo.

Gestionar con base en la filosofía Marketing es un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de satisfacer a las partes que intervienen y a la sociedad. Así, mediante el desarrollo, valoración, distribución, y promoción, por una de las partes, de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita (Santesmases Mestre, 1998:68), es decir, aplicando la filosofía de marketing, la organización consigue simultáneamente satisfacer las necesidades de sus consumidores, garantizar el bienestar social y permitir el logro de los objetivos propios de tales organizaciones (Fernandez-Villacañas,1998:16)

Luego de las múltiples controversias sobre el capitalismo, el neoliberalismo y sus resultados en países poco desarrollados, donde el propósito de generar ganancia es la

premisa, ha llevado a entender que desde la oferta y la demanda no se logra un equilibrio, por eso se requiere la intervención del estado y la acción de diferentes actores que desde una nueva propuesta para el desempeño del mercado .

Esta concepción puede reenfocarse hacia las OS, las organizaciones más sociales, las actividades comunitarias y a los que inician emprendimientos en grupos socialmente deprimidos y generar una dinámica que permita validar las habilidades individuales de esos colectivos que deciden ofrecer servicios que se pueden considerar importantes y a los que el mercadeo puede ayudar para hacerlos demandables en el mercado.

Marquegui Didier y Tartaglia María (2004) explican que el mercado por sí mismo no tiene presencia real en el sistema societal. Los sistemas económicos adquieren sentido cuando se explican en el quehacer de las personas. “el mercado no existe por sí sólo, intemporalmente, sino que se redefine, se construye...” por supuesto que “cada país, región o lugar, por la confrontación pero también por las estrategias, los eventuales puntos de encuentro y desencuentros que surjan de la confrontación”.

En este contexto económico, la discrepancia se da cuando la aplicación del concepto lucro se destaca en las organizaciones sociales de base. Esto supone, en principio, superar la contradicción mercado-sociedad. Es decir, la Economía Solidaria presenta un conjunto teórico y un entramado de prácticas que sustancialmente se afirman en intercambio y sus múltiples formas de manifestarse y acceder a él. Dentro de este conjunto, la presencia de la solidaridad en las organizaciones populares orienta las necesidades individuales. El apoyo colectivo manifiesto en la solidaridad permite alcanzar la satisfacción de las acciones emprendidas para alcanzar el objetivo de la supervivencia mínima tanto individual como colectiva. En palabras de Congote:

“... las estructuras del más clásico capitalismo, denominado peyorativamente por algunos de capitalismo salvaje, se están removiendo de tal forma que en su seno ocurran procesos irreversibles hacia la sostenibilidad solidaria tomando como propios valores que, combinados con los clásicos operativos de mercado, hasta la fecha el solidarismo habría dado como propios y, de pronto, inexpugnables” (Congote B. 2009)

Es decir, en el seno del capitalismo se han gestado, desarrollado y afianzado otras formas económicas, cuyo dinamismo está centrado en la solidaridad. Esta se presenta como causa y resultado en las comunidades que, por tradición, han sido o han estado apartadas del circuito económico de la oferta y la demanda impuestas por el sistema capitalista, alejándolas del desarrollo económico.

De acuerdo con lo señalado, los conceptos tradicionales de capitalista, solidaria, socialista y de mercado señalan nociones sobre el sentido que toman las operaciones que se realizan, identifican y explican en las organizaciones el manejo de la propiedad, el capital, el trabajo y las ganancias, según la razón social y la adscripción socio-política que legitimen en su entorno social.

La Economía Solidaria y las organizaciones, comunidades e individuos que la integran y potencian se oponen al ánimo de lucro, en cuanto propugnan por que el acceso a la riqueza debe realizarse tomando en cuenta el trabajo individual solidario, la cooperación y la asignación equitativa de los beneficios. Afirmo el sociólogo uruguayo Pablo Guerra: "...la economía de la solidaridad, por lo tanto, reúne a las diversas experiencias de hacer economía en todas sus etapas producción, distribución, consumo y ahorro" (Guerra 2006).

La Economía Solidaria es una alternativa que contempla una racionalidad específica y diferente a la capitalista, la cual resulta de armonizar el conocimiento técnico-científico con el conocimiento práctico de los ciudadanos y usuarios. En este sentido, las organizaciones, comunidades emprendedoras y autogestionarias, así como las empresas del orden solidario, deben emplear y apoyarse en los paradigmas del marketing alcanzar cabalmente sus objetivos fundantes y cumplir sus metas estratégicas.

Por lo tanto, dejar constancia de cómo se conceptualiza la economía social y solidaria sirve como referente para saber cómo se sustenta el marketing en el escenario donde se mueven las organizaciones solidarias ya que,

“La economía es la ciencia que versa sobre los actos humanos en la búsqueda de satisfacer sus necesidades mediante los recursos escasos, como ciencia social estudia tres factores generadores de riqueza; la tierra, el capital y el trabajo. Cuando se considera que el capital queda atesorado en pocas manos y el mundo empieza a sentir la pobreza y la desigualdad, surge la preocupación por satisfacer las necesidades de los que no tienen capital y tampoco son propietarios de tierras, pero que si poseen capacidades y habilidades que se constituyen en trabajo, cuando por medio de labores comunitarias, asociativas y autogestionarias, pueden mejorar ingresos y mejorar sus condiciones sociales, siendo usado por las comunidades como factor generador de riqueza.

En esta condición surgen los conceptos de la economía social, que es otra forma de lograr subsistencia, a través del potenciamiento del trabajo para generar ingresos por medio de las capacidades que tienen los individuos conformando organizaciones, en las que priman su capacidad autogestionaria y prevalece el interés de la comunidad por encima del interés particular.” Díaz Analida (2009).

2.2.3. El BSC como herramienta de control y gestión del marketing

El Balanced Score Card (BSC) es un sistema basado en el enfoque sistémico que ayuda a la implementación de la estrategia, su monitoreo y control. Su funcionamiento comienza en Europa, específicamente en Francia, hacia los años 80's, como un aplicativo llamado *Tableau de bord*, el cual funciona con una serie de indicadores que pueden diseñar o seleccionar los ejecutivos con base en sus concomimientos y experiencias. Hacia los años 90 el diseño de la herramienta se enfoca más en la planificación estratégica, la cultura organizacional y la calidad total. En la actualidad el BSC utiliza como una herramienta de gestión. A continuación se realiza una interpretación del libro de Göran Olve (2004).

En 1992, los profesores Kaplan y Norton desarrollan el Balanced Score Card como un conjunto de indicadores que miden el éxito de la gestión de una empresa. Estos indicadores fueron diseñados por un grupo interdisciplinario de funcionarios responsables de cada una de las áreas de la empresa no solo sirve para la supervisión

sino que además es un instrumento para lograr los objetivos propuestos por los directivos de las empresas.

El Balanced Score Card es utilizado en el desarrollo de la planeación estratégica para alcanzar mayor exactitud en los objetivos planteados, lo cual mejora la supervivencia de la empresa en el mercado. Los mayores fracasos en la estrategia empresarial no están en la definición de la planeación estratégica sino en la ejecución. El BSC es el camino para llevar a cabo de manera clara la ejecución de la planeación estratégica.

En el ámbito empresarial, el BSC es considerado como una herramienta de máxima flexibilidad debido a su compatibilidad con otros modelos implementados anteriormente en la organización, ya que permite la articulación de los objetivos y de los indicadores integrándolos de una forma equilibrada con el fin de alcanzar la maximización de todos los recursos productivos, permitiendo desarrollar sus planes estratégicos de la empresa. De esta forma, el Balanced Score Card es una herramienta de gestión estratégica que le permite a las empresas la medición eficaz de sus resultados de gestión al igual que todos aquellos desarrollos de acciones de mejoramiento continuo.

Definición

“El Balanced Score es el medio y la herramienta para llevar a una organización a una situación deseada por el equipo directivo, convirtiendo la visión y la estrategia en objetivos operacionales que direccionan el comportamiento y la performance. (Symmetics Chile: s.f:5).

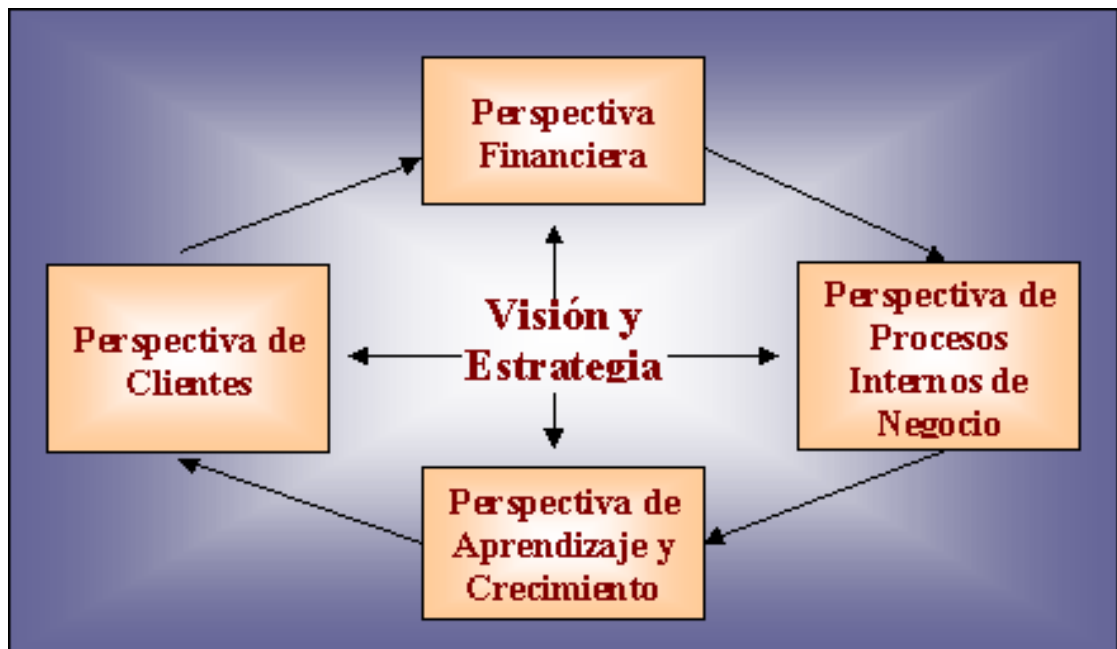
El Balanced Score Card ayuda a las empresas a superar dos cuestiones claves: la medición eficaz del trabajo que realiza la empresa y la puesta en marcha o implementación de la estrategia” (Niven, 2003: p24)

Los ejecutivos tienen que comprender todos los efectos financieros generados por sus acciones al igual que debe tener una gran claridad sobre todos aquellos inductores de éxito a largo plazo. El BSC hace hincapié en que los indicadores financieros y no

financieros hagan parte del sistema de información para todos los empleados tanto de los niveles directivos como operativos.

Los objetivos y sus indicadores deben ser algo más que un conjunto de medidas de actuación financiera y no financiera, en consecuencia el BSC es una herramienta que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores de desempeño que se despliegan en cuatro (4) perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, formación y crecimiento, Su integración se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico No.2



Fuente:http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_balanced_business_scorecard.htm

El BSC busca que estas cuatro (4) perspectivas abarquen todas las operaciones normales de la empresa para su buen desempeño. Para mayor comprensión a continuación se presenta una breve reseña de cada una de ellas:

Perspectiva financiera

Como señalan Norton y Kaplan (2003, p43) los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas de las acciones o las operaciones de la

empresa. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.

Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o, más recientemente, por el valor añadido económico. Otros objetivos financieros pueden ser el rápido crecimiento de las ventas o la generación de cash-flow. Partiendo de este concepto se podría llegar a afirmar que los directores financieros de las empresas son los encargados de la determinación de los objetivos financieros que debe cumplir la empresa en un periodo determinado que casi siempre es el fiscal.

Estos objetivos con sus respectivos indicadores que, son los encargados de medir la ejecución de la estrategia financiera de la empresa, a su vez, indican si la ejecución de la estrategia está contribuyendo a la mínima rentabilidad que esperan los accionistas de la empresa, como por ejemplo la rentabilidad de los activos. Probablemente el objetivo más importante para esta perspectiva sea:, el crecimiento de los ingresos y la productividad.

Perspectiva clientes:

En esta perspectiva los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercados (Norton y Kaplan, 2003, p43) con el fin de cumplir con los objetivos estratégicos y los indicadores relacionados con el marketing.

Los objetivos relacionados con la perspectiva del cliente manejan una serie de secuencias y actividades determinadas que buscan mejorar los procesos de comercialización o distribución de los diferentes productos o servicios ofrecidos por las empresas. En el proceso se pueden encontrar una gran variedad de intermediarios, como pueden ser la propia empresa o distribuidor, el comprador y el cliente final.

Estas actividades comienzan con el reconocimiento de los clientes, luego se empieza a determinar cuáles son sus necesidades y preferencias y cómo la empresa puede llegar a satisfacerlas. Se debe tener en cuenta también el cumplimiento de todo lo

relacionado con la normatividad correspondiente, en especial, la relacionada con la competencia y el medio ambiente.

También hay que conocer todos aquellos requisitos que debe cumplir los productos o servicios con el fin de realizar la evaluación si la empresa logra satisfacer las necesidades y preferencias de los clientes. Sin olvidar la calidad y el precio del producto o servicio al igual que el cumplimiento de los plazos de entrega, embalaje, asesorías y servicio al cliente.

El servicio postventa, posterior a la entrega del producto o la prestación del servicio, el cual debe satisfacer las condiciones representadas en la garantía que, con frecuencia, permiten reparaciones por fallos o en su defecto alguna compensación por mala calidad. Esto influye sobre la decisión del cliente de volver a comprar un producto o utilizar un servicio por segunda vez o de manera repetitiva. Las ideas presentadas hacen parte de la percepción que el cliente tiene sobre la calidad de los productos o servicios de la empresa por lo cual se puede diseñar un objetivo controlable mediante un indicador. Por ello, en cada caso deberán ser considerados todos aquellos indicadores relevantes para la empresa con el fin de diseñar un BSC coherente y equilibrado.

Perspectiva proceso interno:

En ella se incluyen los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente (Norton y Kaplan, 2003, p43). Para ello, todos los indicadores deben estar diseñados bajo el concepto de la calidad total en los procesos.

El concepto de calidad es desarrollado por diferentes modelos de calidad ISO, EFQM, SGC etc., pero no siempre se comprende con suficiente claridad. La calidad de un producto o servicio representa la total satisfacción del cliente, pero, para lograrla se debe tener en cuenta la excelencia en todos los procesos de transformación, venta y post venta.

En el diseño de indicadores, es importante tener en cuenta algunos aspectos claves dentro de la calidad, tales como: la investigación, la innovación, la tecnología

necesaria, la producción en línea y la trazabilidad de los materiales, así como la implementación de los sistemas de control adecuados para cada proceso.

Se debe considerar los costos totales de los procesos productivos ya que estos en un momento determinado presentaran una dificultad al momento del cálculo mínimo de operación, por esto, los indicadores y correlaciones de esta perspectiva deben estar en constante evaluación, con el fin maximizar todos los procesos de mejora continua.

Perspectiva de formación y crecimiento:

Tiene como base los procesos relacionados con: el personal, los sistemas y los procedimientos de la empresa. Para lograr maximizar estas fuentes primarias, las empresas tendrán que invertir en procesos de capacitación o entrenamiento para su capital intelectual, al igual que mejorar sus sistemas de información y coordinar todos sus procedimientos y rutinas dentro de las empresas. Por ello, los objetivos deben estar articulados con las políticas de los departamentos: gestión humana y comercial de la empresa.

Los objetivos asociados con el personal incluyen una variedad de indicadores como: la satisfacción, la retención y la capacitación, al igual que unos inductores específicos que ayudan como impulsores de cada uno de los objetivos de esta perspectiva. Para lograr que los inductores cumplan con su trabajo es necesario la actualización de las capacidades de los sistemas de información que pueden medirse a través de la disponibilidad de la información en tiempo real.

Esta información debe ser fiable con el fin de que los empleados puedan participar en los procesos de toma de decisiones y de actuación. A demás, los procesos de la empresa deben ser examinados, con el fin de verificar su coherencia con las políticas de incentivos a los empleados, con los factores de éxito general de la empresa y las pautas de mejora y medida de los procesos internos.

Correlación de las perspectivas:

El BSC ha sido considerado por muchas empresas como una herramienta imperiosa y necesaria para lograr el éxito en la gestión. Esto no sería así, si solamente se tratara de la utilización de un grupo de indicadores financieros y no financieros asociados a las cuatro perspectivas mencionadas, por lo cual es necesario integrarlos en un conjunto moderado y equilibrado.

Con mucha frecuencia, algunas empresas no hacen el traslado con la fidelidad y el rigor a sus indicadores operacionales, los cuales son la base fundamental del BSC que debe expresar la estrategia empresarial en una alineación de indicadores. Se puede decir que no existe una política sin sistema, ni una estrategia sin rigurosos procedimientos de control operativo.

Cuando una empresa implementa un BSC no necesita formular su política, ya que ésta aparece claramente explicitada en cada uno de los indicadores y los inductores de actuación. Tampoco es necesario comunicar su misión y visión, ya que ambas se encuentran claramente reflejadas en la correlación de cada una de las perspectivas del BSC.

Kaplan y Norton señalan en su libro *The Balanced Score Card* (2003, p38-43) tres principios básicos para la correlación de las cuatro perspectivas a fin de permitir que sea orientado hacia el éxito de la empresa:

- Relaciones causa-efecto
- Inductores de actuación
- Vinculación con las finanzas

La estrategia debe basarse en el mapa “causa-efecto” en el cual se establece una secuencia para todas las actividades que se deben realizar con sus resultados esperados y que son expresados en una afirmación del tipo si... entonces, por ejemplo, si se implementa un programa de mantenimiento preventivo se conseguirá una disminución en de los tiempos muertos por averías. El indicador, en este caso debe ser una cifra que muestre de manera representativa los tiempos muertos por la inactividad. Además, deberá hacerse de manera explícita la manera de conseguirlo, en este caso, mediante la implementación del programa de mantenimiento. De esta

manera se logra comunicar el significado de la estrategia a todo el personal implicado en cada uno de los indicadores.

Los indicadores de actuación sirven de información actualizada sobre el cumplimiento de los resultados claves y facilitan de manera temprana la puesta en marcha de la estrategia, un ejemplo es el modelo EFQM compuesto de “criterios agentes” y “criterios resultados”. Los criterios agentes señalan los “como” o sea, todas las actividades necesarias para realizar el correcto desarrollo de la estrategia. Los criterios resultados son los “que” o la justificación de los resultados conseguidos. Un buen BSC debe contener una selección adecuada de resultados (indicadores efectos) y de inductores de actuación (indicadores de causa) correlacionados entre ellos y con la estrategia de la empresa.

Las empresas son organizaciones lucrativas cuya razón de ser está basada en la supervivencia en el mercado. Todo el desarrollo y las mejoras operativas deben tener estrecha relación con los resultados económicos. Los principios de calidad total afirman que el éxito de las empresas radica en el logro de la satisfacción de todas las partes interesadas, principalmente, la satisfacción de los clientes, empleados y accionistas o su público objetivo (asociados). Sin duda alguna, la secuencia de los anteriores factores no se centra solo en pensar en la satisfacción de los empleados y clientes como único medio para lograr una total satisfacción de los accionistas.

Por último, hay que analizar por qué muchos de los sistemas de calidad total están directamente relacionados con los resultados económicos y muchos de los planes de mejoramiento continuo son considerados como un objetivo en sí mismo y no como el plan adecuado para aumentar el valor agregado de los productos o servicios que se verán reflejados en los rendimientos financieros de la empresa.

En concordancia con lo anterior, Serna Humberto (2006) anota que la planeación estratégica es importante y no puede ser un simple diseño que se quede sin ejecutar, ya que, los resultados de los planes estratégicos deben ser medidos con el fin de tener una evaluación, control y medición de la gestión. El no seguimiento al desarrollo de los planes estratégicos conlleva a una falta de control en la formulación de la estrategia y por lo tanto en sus resultados. Por esta razón, es necesario diseñar un

sistema de medición de la gestión empresarial en el cual se establezca una estrategia de seguimiento y control a con el fin de integrar las estrategias con las acciones operativas de la empresa.

Serna (2006) define la planeación estratégica como el fundamento de la definición de los objetivos corporativos, los cuales forman el conjunto de valores, creencias y normas de la empresa. Sin embargo, para que esta planeación se lleve a feliz término es necesario establecer la visión de la empresa pues ésta permite una interrelación entre el presente con el futuro ya que es el marco de referencia de lo que se quiere ser.

En otro orden de ideas, Serna comenta que el desempeño empresarial no es un concepto moderno, sino que éste puede rastreado hasta el inicio del comercio en la época feudal y la llegada de la revolución industrial ya que cada vez que se terminaba una transacción comercial, cosecha, o jornada se utilizaban medios para conocer los resultados operacionales, monetarios y de gestión. Lo que sí se puede tomar como un concepto moderno son los nuevos desarrollos de metodologías y herramientas que han facilitado el control y el seguimiento a todas las metas que la empresa pretende cumplir.

El gran avance que se ha tenido en las teorías administrativas y la tecnología han permitido la introducción de una serie de modelos de gestión empresarial, cuya búsqueda fundamental radica en ser lo suficientemente integrales para permitir la inclusión de diferentes variables del comportamiento organizacional. Algunos de estos son: la pirámide de resultados y el Effective Progress and Performance Measurement (EP2M).

La pirámide de resultados, nace de las teorías de la gestión de la calidad y está orientada a la satisfacción del cliente. Esto se logra gracias a la aplicación de unos indicadores financieros y no financieros. Se divide en cuatro niveles: el uno (1) es la formulación estratégica de la empresa; el dos (2), las metas operativas que se deben realizar para cumplir con la estrategia general de la empresa y los niveles 3 y 4 son las operaciones que debe realizar cada uno de los departamentos para cumplir con las

metas operativas. Estos son de doble vía y operan de la siguiente forma, de arriba - abajo corresponde a los objetivos, y de abajo arriba a los indicadores.

El otro sistema es el Effective Progress and Performance Measurement (EP2M) basado en cuatro áreas de resultado: estrategia y cambio, mercado y clientela, eficacia y eficiencia, y accionistas. Así, al realizar un seguimiento a la gestión de empresa, también, busca una estimulación de la cultura organizacional en sus cuatro áreas de resultado son: clientes, busca medir la satisfacción del cliente; mercado, medición del comportamiento de la empresa frente a su mercado; eficacia y eficiencia, entendida como la medición general de la estrategia y sus procesos de cambio; y efectividad capacidad de acción que posee la empresa.

Por lo anterior, se puede la importancia de diseñar un sistema de gestión de Marketing a partir del BSC que sirva para el desarrollo de las organizaciones solidarias. Dicho sistema debe partir de la indagación que se realice al sector solidario y la revisión de los actuales sistemas y modelos de gestión. De tal forma que se establezca una identificación de los componentes administrativos en el manejo del marketing orientado por la organización.

En la presentación de la consultora Mercadeo Estratégico S.A., preparada por Juan F. Arjona (2010) se definen los elementos previos del BSC que permite relacionar la herramienta con el marketing y desde allí se establece la plataforma sobre cómo se debe movilizar la gestión, dichas conceptualizaciones, relacionadas con el trabajo, se presentan a continuación:

¿Qué es marketing

es una herramienta del management o la administración que permite crecer los negocios de una compañía, mediante la construcción de una marca fuerte, capaz, por ella misma, de generar demanda de los servicios y productos de la empresa.

¿En qué se apoya el management?

El management o administración moderna de la compañía se soporta sobre: el marketing, la logística, la financiera, los sistemas de información, la producción, la tecnología, los sistemas de gestión de calidad, la gestión humana y las ventas. De otra parte, también sobresale: la importancia y el respeto por el medio ambiente, la construcción de relaciones sólidas con la comunidad, la responsabilidad social empresarial y la construcción de redes y relaciones, abriendo la empresa al aprendizaje del conocimiento aplicado.

¿En qué se apoya el marketing?

El Marketing de la compañía se apoya tanto en la investigación del consumidor, y de los canales de ventas como en el análisis del entorno competitivo, la estructura organizacional del área, la innovación de servicios y productos, el *pricing* (diseño de estrategias de precios), el *Branding* (proceso de construcción de marcas fuertes), la gestión de las comunicaciones a los segmentos y de los canales de ventas. Todo lo anterior sustentado en una sólida y diferenciadora estrategia de servicio, en la segmentación, en programas efectivos de gestión de las relaciones como el CRM y practicando con ética de cara al consumidor.

Evolución del marketing moderno

Emigrar el modelo tradicional de las cuatro P de la empresa: producto, precio, promoción, plaza a un nuevo marketing que visualice la co-creación de valor, la innovación, el *value for Money*, el *branding*, el *trade marketing*, el *cross chanel*, el servicio al cliente, el CRM, el *databased marketing*.

Objetivo del marketing

Optimizar el “*Value for Money*” (más beneficios y satisfacciones por su dinero) para que la compañía esté alineada con el cliente buscando una propuesta de valor.

¿Qué son los indicadores de gestión?

Son relaciones entre variables cuantitativas o cualitativas que permiten medir una situación o circunstancia, así como las tendencias de cambio generadas con relación a decisiones tomadas, produciendo un dato asociado con los objetivos previstos, las actividades programadas, los procesos desplegados y los recursos utilizados. Dichos indicadores no hacen más fácil el trabajo, simplemente permitirán hacerlo mejor

¿Por qué medir?

- a) La medición es el lenguaje de la administración; sin ella, es difícil asegurar el cumplimiento de objetivos corporativos.
- b) Hace objetivo el análisis de las situaciones, causas y consecuencias de las decisiones tomadas.
- c) Facilita la identificación de las desviaciones, indicando el punto exacto donde actuar.
- d) Lo que no se mide, no se puede evaluar objetivamente; lo que no se evalúa no puede mejorarse eficientemente.
- e) El mercadeo sin medición es un proceso que puede generar sorpresas y grandes pérdidas económicas a la organización.

¿Para qué medir?

- a) Unificar, despersonalizar y homologar el juicio o criterio corporativo frente a una situación.
Identificar en qué parte del proceso se debe actuar, evitando pérdidas de tiempo y recursos.
- b) Evaluar inteligente, eficiente e integralmente una gestión. Asegurar que el desempeño de las áreas, converja hacia los objetivos formulados en la alta gerencia.

¿Qué medir?

Los cumplimientos de presupuestos, proyectos, programas y actividades.

La gestión en relación con los procesos, los roles y las funciones.

La gestión en relación con el uso eficiente de los recursos, de acuerdo con parámetros financieros y mercadológicos.

¿Con relación a que medir?

Los históricos, los presupuestos, los cronogramas.

- a) Al cumplimiento de parámetros de atención, servicio, expectativas y calidad, de cara a los clientes y consumidores.
- b) Al cumplimiento de parámetros de atención, fluidez, precisión y exactitud de cara a los clientes internos.
- c) Al cumplimiento de cada rol, responsabilidad y función por cada funcionario (niveles ejecutivo, directivo y operativo de la Cooperativa).
- d) Al logro de los objetivos fijados en la alta dirección (en términos financieros, de propuesta de valor, objetivos de mercado y desarrollo del personal).

¿Cuándo y quién debe medir?

En proporción a su jerarquía de arriba a abajo se deben medir menos indicadores, menos frecuencia y más estratégicos. Así, Nivel ejecutivo (Gerencia), nivel directivo alto (Direcciones), nivel directivo medio (Jefaturas), y nivel directivo bajo (Coordinaciones). Nivel operativo.

¿Dónde medir?

En la operación diaria.

- a) En los procesos terminales.
- b) En cada utilización del uso de un recurso (humano, tecnológico/técnico, de infraestructura y financiero).
- c) En cada culminación de una etapa de un proyecto o programa.
- d) En el cumplimiento integral de un rol o el despliegue de una responsabilidad y/o Función.

¿Cómo medir?

- a) Midiendo los cumplimientos (ejecución presupuestal). (%).
- b) Midiendo los deltas (crecimientos o decrementos). (%).
- c) Midiendo la relación de optimización entre dos magnitudes causales. (+/-).
- d) Midiendo la relación entre dos magnitudes cruzadas. (\leq/\geq).
- e) Midiendo la contribución de una magnitud, al logro de otra. (%).

Clases de indicadores de gestión para mercadeo

Desde el BSC:

Perspectiva financiera:

- a) Indicadores de gestión de las variables de mercadeo.
- b) Indicadores de gestión de recursos de mercadeo.
- c) Indicadores de gestión de actividades de los planes (Mercadeo, trade y medios y publicidad).

Perspectiva clientes y consumidores:

- a) Indicadores de gestión de las variables de mercadeo.
- b) Indicadores de gestión de actividades de los planes (Mercadeo, trade y medios y publicidad).

Perspectiva procesos internos:

- a) Indicadores de gestión de las variables de mercadeo.
- b) Indicadores de gestión de recursos de mercadeo.
- c) Indicadores de gestión de actividades de los planes (Mercadeo, trade y medios y publicidad).

Perspectiva aprendizaje:

- a) Indicadores de gestión de las variables de mercadeo.
- b) Indicadores de gestión de actividades de los planes (Mercadeo, trade y medios y publicidad).

Indicadores del proceso de mercadeo

1. Indicadores de gestión de las variables del mercadeo moderno:
 - 1.1. Indicadores de participación.
 - 1.2. Indicadores de margen y utilidad.
 - 1.3. Indicadores de innovación y portafolio de productos.
 - 1.4. Indicadores de gestión de clientes.
 - 1.5. Indicadores de la fuerza de ventas.
 - 1.6. Indicadores de canales y del *Trade*.
 - 1.7. Indicadores de las marcas.
 - 1.8. Indicadores de la estrategia precios.
 - 1.9. Indicadores de la promoción de ventas
 - 1.10. Indicadores de la publicidad.
 - 1.11. Indicadores de gestión de la voz del cliente y del consumidor (PQR).
2. Indicadores de gestión del recurso financiero asignado a mercadeo.
3. Indicadores de gestión de las actividades de los planes (*de mercadeo, de trade y de publicidad y medios*).

2.2.4. El Sector Solidario en Colombia

Se centra en la necesidad del hombre de sentirse útil en la sociedad, de construir organizaciones, participar en procesos, ser autogenerador o remunerado cuando se vincula a al trabajo, cuando es productivo, y puede desde allí organizar relaciones asociativas en las que convergen la solidaridad, la cooperación, la ayuda mutua y la confianza que son las que convocan a los individuos a trabajar por objetivos comunes, para crear sistemas de producción, distribución y consumo que redunden en la generación de ingresos para la poblaciones menos favorecidas. Esto supone que las personas tienen experticias, capacidades y habilidades, las cuales promueven una vida más social, comunitaria y recíproca.

El sector solidario hoy se reconoce como parte de una economía solidaria, democrática y humanista, sin ánimo de lucro, para el progreso integral de la sociedad centrada en el ser humano, definida en el sistema socioeconómico colombiano.

Las estructuras y las maneras de organizar los grupos foco, las comunidades y los individuos necesitan de propuestas particulares y específicas que, desde el contexto de la educación, puedan desarrollar formas de organizar las colectividades para hacerlas más fuertes en el contexto de la autogeneración de procesos productivos, sociales y hasta culturales con identidad propia, colectiva y solidaria.

Esta formación busca, de manera integral, una alta calidad, con capacidad de orientar, gestionar y desarrollar empresas, conocedoras de las variables más significativas en el ámbito empresarial y que a demás posean los conocimientos herramientas y técnicas, donde se desarrollen competencias, saberes, destrezas generales, ocupaciones específicas, que les ayuden a comprender su trabajo y el medio en el que se desempeñan, con aptitudes para dirigir su propia empresa y el desarrollo de valores para la cooperación, solidaridad, la ayuda mutua, la participación la autogestión y la formación para el trabajo asociativo.

De otra parte, observar el comportamiento del ser humano en la sociedad, su participación en las organizaciones, donde se involucran los recursos físicos, técnicos, financieros y el talento humano, obliga a reflexionar sobre los procesos para gestionar a las organizaciones en las lógicas especiales de la administración, con el propósito de: promover el desarrollo integral del ser humano; proyectar experiencias que refuercen un marco referencial en el pensamiento: solidario, crítico, creativo y emprendedor como medio para alcanzar el desarrollo y la paz de los pueblos; contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia participativa; participar en el diseño y ejecución de: planes, programas y proyectos de desarrollo económico y social, y garantizar a sus miembros la participación y acceso a la formación, el trabajo la propiedad, la información, la gestión y distribución equitativa de beneficios sin discriminación alguna.

De manera que la economía solidaria se hace explícita en el sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales, organizadas en

formas asociativas, identificadas por prácticas autogestionarias: solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro, para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía.

En Colombia la conformación de las organizaciones solidarias se da desde 1931, cuando el jesuita Adán Puerto, promovió un movimiento cooperativo que se fundó en Europa. Luego, en 1931, se aprobó la primer estatuto Orgánico de las Cooperativas bajo la Ley 134 aprobada por el presidente Olaya Herrera. Este sector se ha fortalecido y sólo hasta 1988, el Estado reconoció a las cooperativas con el Decreto Ley 1598 de 1963, por el cual se actualiza la legislación en el país. En 1988, la Ley 79 reconoce otras formas asociativas, así se crearon el Decreto 1333 de 1989, para las preoperativas; el Decreto 1480 de 1989, para asociaciones mutuales; el Decreto 1481 de 1989, para los fondos de empleados; el Decreto 1482 de 1989, para las administraciones públicas cooperativas y el Decreto 4588 de 2006. En 1998, la Ley 454 estableció el sistema de Economía Solidaria y amplió su participación en las organizaciones, entre las cuales están: las comunitarias, las empresas solidarias de salud y las instituciones auxiliares de economía solidaria. (Díaz, A. 2009).

Entre las principales organizaciones en Colombia están:

GRÁFICO No.3

Dansocial: el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, es el encargado de dirigir y coordinar la política estatal para la promoción, planeación, protección, fortalecimiento y desarrollo empresarial de las entidades de la economía solidaria
Supersolidaria: la Superintendencia de la Economía Solidaria, es la entidad del estado encargada de la supervisión de las entidades de la economía solidaria.
Fogacoop: el Fondo de Garantías de la Economía Solidaria, es la entidad que cubre el riesgo de los diferentes actores que conforman las entidades solidarias financieras y con actividad de ahorro y crédito.
Confecoop: la Confederación de Cooperativas de Colombia, es una entidad cooperativa de tercer grado, y actúa como un organismo gremial que aboga por los intereses del sector a nivel nacional e internacional
Analfe: la Asociación de Fondos de Empleados es una entidad que representa los intereses de este tipo de empresas solidarias

Fuente: <http://ecosolidaria.com/puc.doc>

Resulta pertinente revisar la presencia del cooperativismo en los sectores económicos con el propósito de contextualizar el comportamiento de las empresas relacionadas tanto desde el ambiente económico como el de desempeño en los ámbitos: mundial, regional, nacional y local. Esto servirá como instrumento para el análisis sobre el ambiente de negocios para el sector cooperativo en el corto, mediano y largo plazo y revisar su repercusión en la actividad empresarial. Para ello se tomará como base el informe de Confecop del 2008.

Contexto Global

En el año 2010, se vio una recuperación de la economía mundial, jalonada por las economías más grandes del planeta. Gran parte de la mejora económica se da por el consumo de las familias y del fortalecimiento de las empresas, fenómeno que por ser parte de la lógica y la teoría económica, se refleja en economías grandes, medianas y pequeñas. Aunque, se han incrementado los índices de desempleo, es de esperarse que la recuperación del empleo sea muy lenta. Los mercados financieros mundiales han presentado una relativa estabilidad, percibiéndose como un periodo de recuperación, otro factor son los bajos niveles de tasas de interés que son hoy el común denominador para gran parte de los países a nivel global. Ello permite que, una vez superados los principales riesgos, las inversiones y los flujos de capital se encaucen hacia los mercados como sucedía antes de la crisis. Por lo anterior, para la mayoría de países emergentes, entre ellos, Colombia, se ha presentado una revaluación de la moneda frente al dólar y las ganancias de sus bolsas de valores han superado, en promedio, más de la mitad de las pérdidas obtenidas como consecuencia de la crisis financiera mundial.

Parte de la recuperación también tiene que ver con la reactivación del crédito bancario, el crecimiento global de la economía que según los pronósticos del Banco Mundial en 2010 podría situarse en el 2.7%. En los países en vías de desarrollo, si bien el contagio de la crisis financiera no golpeó sus sistemas financieros internos, la actividad económica sí presentó retrocesos, el comportamiento de la inflación a nivel global, se redujo drásticamente durante la época de la crisis financiera, sin embargo, se espera repunte en 2010, aunque no de manera significativa.

Como un riesgo se ve que las bajas tasas de interés de los países desarrollados conduzcan a que los flujos de capital se dirijan a las economías en desarrollo, existiendo la probabilidad de que se generen valorizaciones altas en los activos financieros con posibilidades de nuevas burbujas especulativas. Derivado de lo anterior, se percibe una nueva posibilidad para que los países en desarrollo aprovechen la recuperación, atacando los problemas y se canalicen hacia la educación o la infraestructura.

Contexto regional

Superada la crisis financiera mundial, la región de América Latina y el Caribe salen bien librados. En primer lugar porque sus sistemas financieros no sufrieron la crisis de los mercados de capitales mundiales, y, en segundo porque venían de un periodo de fortalecimiento macroeconómico interno.

En la región, se mejora la confianza en los mercados financieros, pero se da una contracción en las economías de México y Brasil, en la primera por el impacto por la cercanía a los mercados vecinos y la crisis causada por AH1N1. Sin embargo, se espera que esto empiece a moderarse y que Brasil tenga una producción industrial del orden del 22% anual.

Factores fiscales, las políticas monetarias de tipo expansionista y un repunte en el comercio serán determinantes para la recuperación de los países líderes de región. Según el Banco Mundial, el crecimiento del PIB regional es de 3.1% en 2010 y 3.6% en 2011. Dentro de los pronósticos positivos para sustentar esta propuesta está en propiciar estímulos fiscales, monetarios, mejora en el intercambio comercial (precios de los productos básicos), la inversión extranjera directa, mejora en las exportaciones y oportunidad del crédito externo, de manera que si las economías de ingresos altos siguen mejorando la perspectiva es buena.

Lo que caracteriza la economía regional durante la crisis fue la disminución de los flujos de capital, la devaluación, la restricción al crédito, la contracción del consumo, la caída en la inversión, la disminución del comercio y la caída en los precios de productos básicos.

Economía nacional

En Colombia la inflación presentada durante 2009 fue de un 2%, una de las más bajas en los últimos años. En el 2010 la inflación alcanzó un 3.17%, impulsado por los grupos de educación, salud, vivienda y alimentos. Para el sector cooperativo la mayor presión sobre la inflación representa retos importantes, de una parte, por afectar de manera directa el poder adquisitivo de las personas, por presentarse restricciones en el flujo de caja de los asociados afectando su demanda de productos y servicios. De otro lado, porque las medidas que tomen el Banco de la República podrían llevar a incrementos en las tasas de interés, lo cual afecta los márgenes de intermediación para las cooperativas con actividad financiera y los proyectos de inversión de cualquier tipo de cooperativa.

Pese a que el deterioro de las relaciones diplomáticas y comerciales con Venezuela se ha sumado a la menor dinámica económica mundial, Colombia, según informe del DANE, alcanzó un PIB de 3.6% en 2010, jalonado por la recuperación de la demanda mundial y el incremento en los precios de los denominados *commodities*, es decir, productos que sirven como insumo de grandes industrias, entre ellos: el petróleo, los minerales en general y los alimentos en su forma primaria. Sin embargo, a este repunte de demanda y precios le hará contrapeso la revaluación del peso frente al dólar. (confecoop 2009).

Análisis sectorial

Los datos referenciados son extraídos del informe anual de Cofecoop 2009. El sector de la Economía Solidaria cierra el año 2009 con un total de 10.380 entidades, de las cuales el 78% son cooperativas, el 20% fondos de empleados y el 2% asociaciones mutuales. Esta distribución permanece constante respecto al año anterior.

El total de los activos de las entidades de la Economía Solidaria llegó a los \$25.8 billones, de los cuales \$21.2 billones pertenecen a las cooperativas (82%), \$4 billones a los fondos de empleados (16%) y \$599 mil millones a las asociaciones mutuales (2%).

El crecimiento de los activos del año 2008 al 2009 fue de \$2.5 billones, equivalente a un 10.58%. El mayor crecimiento por tipo de entidad solidaria se da en las asociaciones mutuales, jalonado principalmente por el incremento en los activos de las administradoras del régimen subsidiado en salud.

Los pasivos llegaron a los \$16 billones, \$12.86 billones de las cooperativas (82%), \$2.66 billones de los fondos de empleados (16%) y \$532 mil millones de las asociaciones mutuales (2%).

El patrimonio llegó a \$9.8 billones, donde el 85%, es decir, \$8.3 billones, pertenecen a las cooperativas, \$1.4 billones a los fondos de empleados (14%) y \$67 mil millones a las asociaciones mutuales (1%). Este nivel patrimonial presenta un crecimiento anual del 9.27% si lo comparamos contra los \$8.9 billones de 2008.

Los ingresos de este sector alcanzaron los \$26.8 billones, un 11.44% más que el cierre del año anterior. De este volumen el 92% pertenece a las cooperativas (\$24.5 billones), el 2% a los fondos de empleados (\$608 mil millones) y el 6% a las asociaciones mutuales (\$1.67 billones).

El sector de la Economía Solidaria vincula directamente a 5.837.967 asociados, lo que representa un crecimiento del 7.04% comparado con el año inmediatamente anterior. De este gran total, el cooperativismo representa el 83%, los fondos de empleados el 14% y las asociaciones mutuales el 3%. Adicionalmente, genera cerca de 146.859 empleos bajo el régimen laboral en forma directa, de los cuales el 94% está representado por el cooperativismo, el 3% por los fondos de empleados y 3% por las asociaciones mutuales. (Confecoop. 2009).

En este contexto económico, la discrepancia se presenta cuando la aplicación del concepto lucro se destaca en las organizaciones sociales de base. Esto supone en principio superar la contradicción mercado-sociedad, es decir, la Economía Solidaria presenta un conjunto teórico y un entramado de prácticas que sustancialmente se afirman en intercambio y sus múltiples formas de manifestarse y acceder a él. Dentro de este conjunto teórico, la presencia de la solidaridad en las organizaciones

populares orienta las necesidades individuales. El apoyo colectivo manifiesto en la solidaridad permite alcanzar la satisfacción de las acciones emprendidas para alcanzar el objetivo de la supervivencia mínima tanto individual como colectiva.

3. ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS

Esta investigación es de orden cualitativo, teniendo en cuenta las bondades de ésta en el campo del marketing y considerando las contribuciones propias que puede hacer a la comprensión de la realidad social. El enfoque cualitativo permite avanzar en la comprensión holística del objeto investigado. En este sentido, el Marketing está signado por los permanentes intercambios culturales, la dinámica histórica, los intercambios comerciales y los ciclos económicos; desde los cuales se da cuenta de la realidad investigada, con el fin de cumplir con la función social de la investigación en la producción de conocimiento y en la búsqueda de alternativas de solución a las circunstancias que el marketing le plantea a las organizaciones y comunidades emprendedoras adscritas al sector solidario en Bogotá D.C.

3.1. Tipo de Investigación:

Es un estudio exploratorio porque se busca obtener información a través de fuentes secundarias y primarias, para precisar aclarar y establecer conceptos pertinentes que orienten el diseño de un sistema de gestión de marketing en las organizaciones solidarias de la ciudad de Bogotá. Por otra parte, es descriptivo porque permite identificar los distintos elementos y componentes, tendencias y relaciones potenciales del objeto de estudio, es decir, admite determinar y establecer el estado, la caracterización, los factores y procedimientos del fenómeno del marketing y su gestión en el espectro de actuación cultural, social y económica de las organizaciones y comunidades de la Economía Solidaria.

3.2. Diseño Bibliográfico:

En primera instancia se efectuaron revisiones de la literatura sobre los sistemas de gestión, con ello se detectaron algunos aportes que han esclarecido el problema, evidenciando alternativas y nuevas proposiciones, también se han obtenido y consultado fuentes pertinentes al objeto de la investigación.

3.3. Diseño De Campo:

se realizaron 12 consultas a fuentes primarias por medio de entrevistas semiestructuradas a diferentes organizaciones del sector solidario, por medio de ellas se indaga sobre las formas de concebir, practicar y gestionar el marketing.

En las entrevistas, realizadas a los responsables de la actividad de mercadeo, ellos plasman sus respuestas, opiniones y propósitos para realizar cambios en lo que han considerado como una perspectiva de progreso para las organizaciones solidarias.

Para conocer los modelos y herramientas del marketing más usados en las organizaciones del sector solidario se indagó el cómo dentro de una muestra de cooperativas de tamaño grande mediano y pequeño se han reflejado los paradigmas gerenciales, contrastando los supuestos que desde lo teórico y lo empírico ha permitido construir al diseño de un sistema de gestión de marketing que pueda contribuir al desarrollo de estas organizaciones.

3.4. Población

Para determinar la población y la muestra del estudio se eligieron 12 empresas solidarias de orden cooperativo a partir del muestreo no probabilístico, por conveniencia, lo que significa tomar unidades de análisis que cumplen con los requisitos de indagación del problema de investigación sin aplicar aleatoriedad. Adicionalmente, como investigadores en forma objetiva y de acuerdo con el propósito del estudio se identificaron cuáles y de qué tipo eran las empresas que por su disposición y facilidad brindaron, a través de la entrevista, la información.

Para hacer efectivo lo anterior se recurrió a empresas que por su sistema de gestión, por su ejercicio económico, financiero y principalmente con un número de asociados mayor a 15.000, representan un segmento que se denominó “grandes empresas”. De otra parte, se recurrió al concepto de “medianas empresas”, como aquellas con más de 2000 asociados y con intermediación financiera, segmento representado por los fondos de empleados. Por último el concepto de “pequeñas empresas” abarca aquellas que su manejo de capital depende de su número de asociados siendo este

inferior a 1.999. Como caso particular, pero importante para mostrar su gestión de marketing se tomó una ONG, que por definición de la ley 454 de 1998 hacen parte del sector solidario.

Tabla No.6

Nombre	Categoría	Población	Muestra	Actividad	Nivel de formalidad percibido
COMUNA	Grande	94.990	1	Cooperativas. Trabajo Asociado	Alto
CANAPRO	Grande	34.953	1	Otras actividades y servicios	Alto
COASMEDAS	Grande	23.302	1	Ahorro y Crédito	Alto
COOPETROL	Grande	18.079	1	Ahorro y Crédito	Alto
LA COMUNA	Grande	16.496	1	Actividades de organizaciones Empresariales	Alto
FOE BBVA	Mediana	4.443	1	Fondos de Empleados	Alto
COLOMBIACOOP	Mediana	4.013	1	Intermediación Financiera	Alto
ASERCOOP	Mediana	6.400	1	Otras actividades Empresariales	alto
COOTRADIAN	Pequeña	1.345	1	Otras Actividades Empresarial.	Alto
COEXCO	Pequeña	569	1	Otros tipos de crédito	Alto
FEDEABC	Pequeña	268	1	Otros tipos de crédito	Alto
GELCON	ONG	7	1	Desarrollo de Tic Cooperativas	Alto

Elaboración: Los Autores

De manera particular es necesario señalar que los entrevistados fueron en todos los casos los respectivos gerentes o los directivos encargados del área comercial.

3.5. Tratamiento y Análisis de la Información

Para facilitar el proceso de análisis del instrumento de investigación se dividió en 8 categorías, las cuales fueron fundamentales para establecer y clasificar las preguntas realizadas a los entrevistados y ayudan a conocer los elementos para el diseño de un sistema de marketing para las organizaciones solidarias. La sistematización de ellas se presenta a continuación:

Tabla No.8

CATEGORIAS	OBSERVACIONAL DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADORES	FUENTES	PREGUNTAS	INSTRUMENTO
SISTEMAS DE GESTION	Un conjunto de elementos relacionados con un propósito y un sentido de interacción parcial o permanente, puestos sinérgicamente, que interactúan para el desarrollo y funcionamiento eficiente en las organizaciones.	<ul style="list-style-type: none"> - Sub sistema estratégico. - subsistema humano. - Subsistema estructural. - Subsistema tecnológico. - Subsistema gerencial. 	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo estratégico: misión, visión, valores, formulación estratégica. - Traducción estratégica: mapa, temas, indicadores, metas. -alineación organización: unidad de negocios, empleados -Planeación de operaciones: procesos, planeación de ventas, capacidad de recursos, presupuestos -Plan operativo -Ejecución Control de aprendizaje -Probabilidad de adaptación: características, estrategias emergentes 	-Componentes administrativos	Organizaciones solidarias cooperativas	<ul style="list-style-type: none"> -Cuál es la actividad que desarrolla esta organización? -La organización desarrolla plan estratégico maestro? 	Entrevista
BALANCED SCORE CARD	Es un sistema basado en el enfoque sistémico y estratégico, que ayuda a la implementación de la estrategia y su monitoreo y control y	<ul style="list-style-type: none"> - Perspectiva financiera. - Perspectiva de recursos internos de negocios. - Perspectiva de aprendizaje y 	En todas las variables establecidas en las dimensiones se tienen en cuenta 3 indicadores: algebría de variables de mercadeo	Sistemas de gestión	Organizaciones solidarias cooperativas	<ul style="list-style-type: none"> -La organización tiene establecido el sistema de gestión de calidad? -Conocen algún tipo de cuadro mando integral? -Usan algún tipo de 	Entrevista
ORGANIZACIONES SOLIDARIAS	Son instituciones sin ánimo de lucro que buscan la solidaridad cooperación dando soluciones a las necesidades económicas y mejoramiento de vida de los asociados	ONG, FONDOS, COOPERATIVAS, FUNDACIONES, COOP. DE TRABAJO ASOCIADO.	Desarrollo de actividades , perfil estratégico, orientación al mercado , tipos de modelos y estrategias y sistemas utilizados , formas de gestionar	Practicas estratégicas	Organizaciones solidarias cooperativas	<ul style="list-style-type: none"> -cuál es el diseño de organización de la función marketing? -Cuál es el tipo de marketing que realizan estas organizaciones? 	Entrevista
MARKETING	El Marketing es un proceso administrativo que vincula el intercambio y la satisfacción de las necesidades del entorno, la sociedad, el mercado y las organizaciones. Y sirve como herramienta del management que permite crecer en los negocios mediante la construcción de una marca fuerte, capaz de generar demanda hacia los productos y servicios de la empresa.	Además del Mix tradicional se vincula la <ul style="list-style-type: none"> - Co-creación de valor -La innovación, -El Valué for Money -El Branding, -El Trade Marketing -Cross Chanel, -El Servicio al Cliente, -CRM -El Data Based Marketing. 	Niveles perfiles de evidencia de las variables de mercadeo moderno: participación, utilidad, innovación de portafolio, gestión de clientes, fuerza de distribución, canales de distribución, marketing mix, promoción de ventas, el consumidor, cumplimiento, costo eficiencia y la gestión de los recursos asignados , clientes, gestión de actividades y planes	Sistemas de gestión de marketing	Organizaciones solidarias cooperativas	<ul style="list-style-type: none"> -La organización tiene un plan estratégico de marketing? -Cómo está compuesto el portafolio de servicios? -Como se estructuran sus productos las actividades de publicidad, promoción y precios? -Cuales son las principales actividades en la gestión de marketing -cual ha sido la contribución del marketing a la eficiencia de la organización? 	Entrevista

Ascoop

Superintendencia de economía solidaria Confecoop.

3.6. Análisis e Interpretación

Después de aplicar las entrevistas semiestructuradas, se procedió al análisis de las respuestas de los directivos de las organizaciones solidarias entrevistadas. Con la información recopilada se encontró que el tipo de marketing implementado por las

organizaciones solidarias representa una forma variada de comportamientos de la gestión, el cual se ha sistematizado en el siguiente cuadro:

Tabla No.9

VARIABLES ORGANIZATIVAS	MK. PASIVO	MK. ORGANIZATIVO	MK. ACTIVO
- Estructura por Dpto. - Variación de acuerdo con la especialización de la Empresa.	- Ausencia dpto. de marketing. - Ventas portafolio.	-Dir. Ventas -Dir. Comercial.	- Dir. Marketing - Tendencia a reducir el dpto. de marketing.
Se concede poder a las tareas y responsabilidades del Marketing MIX	Mix. disperso, responsabilidades centradas en ventas	El marketing se limita a la publicidad y la promoción, los estudios de mercado, pero las políticas de producto son dominio de producción.	Se otorgan la responsabilidad del Mix más la viabilidad económica y se hace responsable del marketing estratégico (prod./mkdos)
Tácticas competitivas del Marketing.	No se toman en cuenta las necesidades del consumidor, solo las de la empresa.	Se basa en escasa segmentación del mercado, necesidades de compra para el diseño.	Se tiene en cuenta la competencia, entorno desarrollo de productos para satisfacer mercados, innovación, hay planes de marketing

Fuente: Los Autores del Documento

Como se aprecia en el cuadro, las diferencias del marketing son notables, las pequeñas empresas se identifican con un marketing pasivo, las medianas con uno organizativo y las grandes con uno activo en propuesta de desarrollo¹.

3.7. Hallazgos:

Actividades de las organizaciones de la muestra:

¹ Las respuestas de las entrevistas quedaron incluidas en los anexos del 10.2 al 10.13¹ tal como se describen en la tabla de contenido, en donde se muestra de manera clara las 12 entrevistas semiestructuradas y donde hay una respuesta a cada pregunta.

Predomina la captación y colocación de dinero, le siguen educación y contratación de empleados.

Plan estratégico maestro:

El plan estratégico está presente en todas las organizaciones solidarias entrevistadas. La predominancia estriba en un plan estratégico definido, como eje que fija objetivos y metas. Sin embargo, las pequeñas no vinculan planes formales. Desde la caracterización realizada a la muestra se hace patente que los directivos interpretan los planes estratégicos maestros como un plan estratégico de marketing, generando confusión en la operacionalización de los planes.

Los parámetros más usados de gestionar mercadeo:

Estas organizaciones muestran una falta de orientación al mercado, lo que origina un distanciamiento entre las oportunidades que le genera su mercado objetivo versus sus productos o servicios o entre sus propios asociados.

Sistema de Gestión de la Calidad:

Las organizaciones solidarias manejan indicadores de gestión financiera, pero no se identifican claramente unos componentes administrativos que ayuden a dirigir un sistema de gestión formal de marketing y menos del proceso de gestión de calidad.

Balanced Score Card:

Las organizaciones consultadas conocen la herramienta, pero no la han implementado. Unos afirman no conocerla y otros la confunden con el concepto de base de datos. Las empresas no manejan un software específico para desarrollar mercadeo.

El Portafolio de Servicios lo organizan por:

- Líneas de créditos
- Servicios complementarios
- Contratación de personal

- Generación de proyectos tecnológicos

Las organizaciones solidarias que realizan actividades de publicidad utilizan principalmente el volanteo, entendido como la actividad publicitaria desde los correos directos y algo de P.O.P.

En el sector comercial la base promocional está fundamentada en bajas tasas de interés.

Predominio del servicio al cliente fundamentado en la atención personalizada y el uso del internet (portales web y redes sociales), promoción de eventos y programas de capacitación.

Contribución del marketing a la eficiencia de la organización.

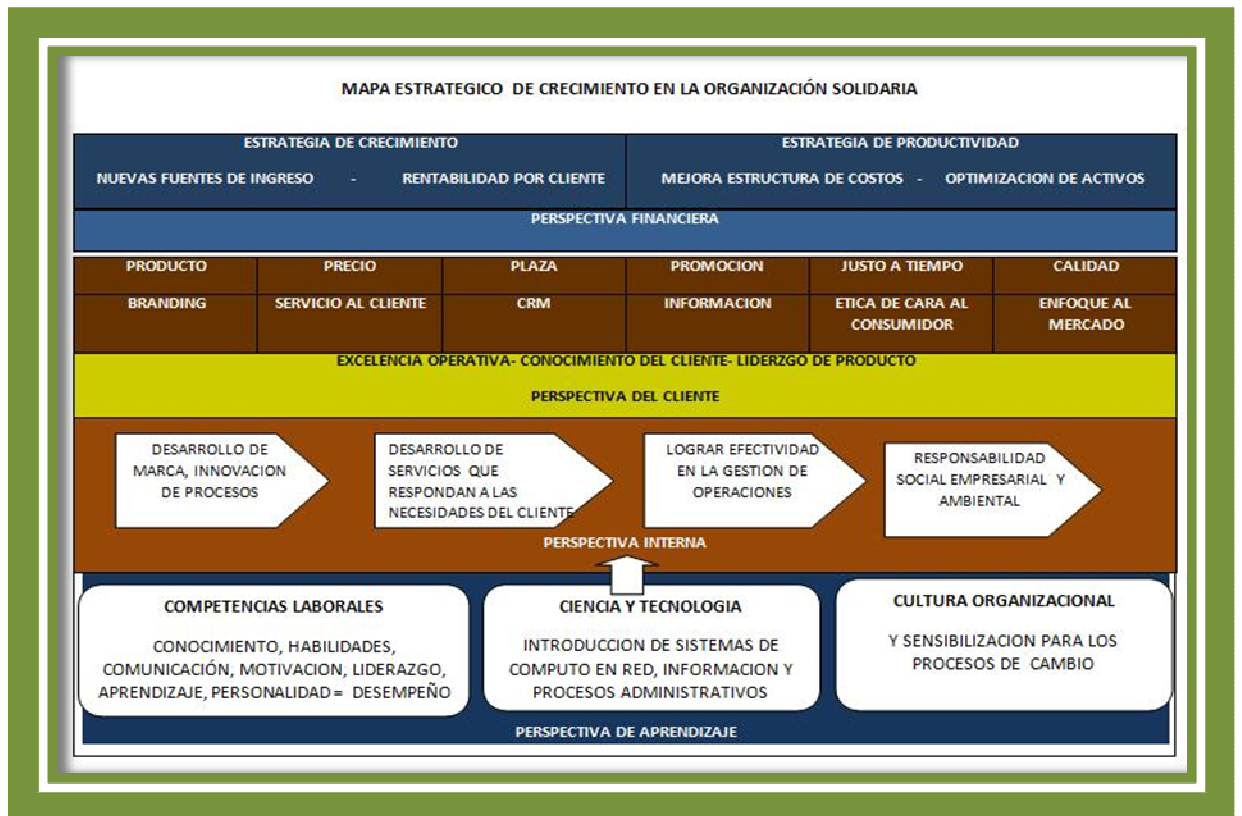
- Visibilidad y posicionamiento del mercado
- Desarrollo comercial de las organizaciones
- Mejora en la prestación de servicios a los asociados

4. PROPUESTA DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE MARKETING:

La propuesta de diseñar un sistema de gestión de marketing para las organizaciones solidarias ubicadas en la ciudad de Bogotá se fundamenta en la necesidad que tienen estas organizaciones de potenciarse hacia la competitividad, desarrollando marca, innovando en los procesos e implementando servicios que respondan a las necesidades del cliente. Para esto requieren lograr efectividad en la gestión de operaciones y tener una visión de la responsabilidad social empresarial que ayude a construir un crecimiento y desarrollo a través de nuevas fuentes de ingreso, rentabilidad en los clientes, mejoramiento en la estructura de costos y una optimización de activos.

Cuando estas organizaciones profundicen en el conocimiento del mercadeo como una fuente alternativa de desarrollo, se apoyen en la utilización de herramientas administrativas como el BSC y se vuelvan expertos en administrar y gestionar el marketing, estas organizaciones encontrarán una mayor cantidad de alternativas y mejores prácticas para ofrecer nuevos productos, y servicios que garanticen la satisfacción de los asociados y de sus clientes.

GRAFICO No.10



Elaboracion: Los Autores

Gráfico No

11

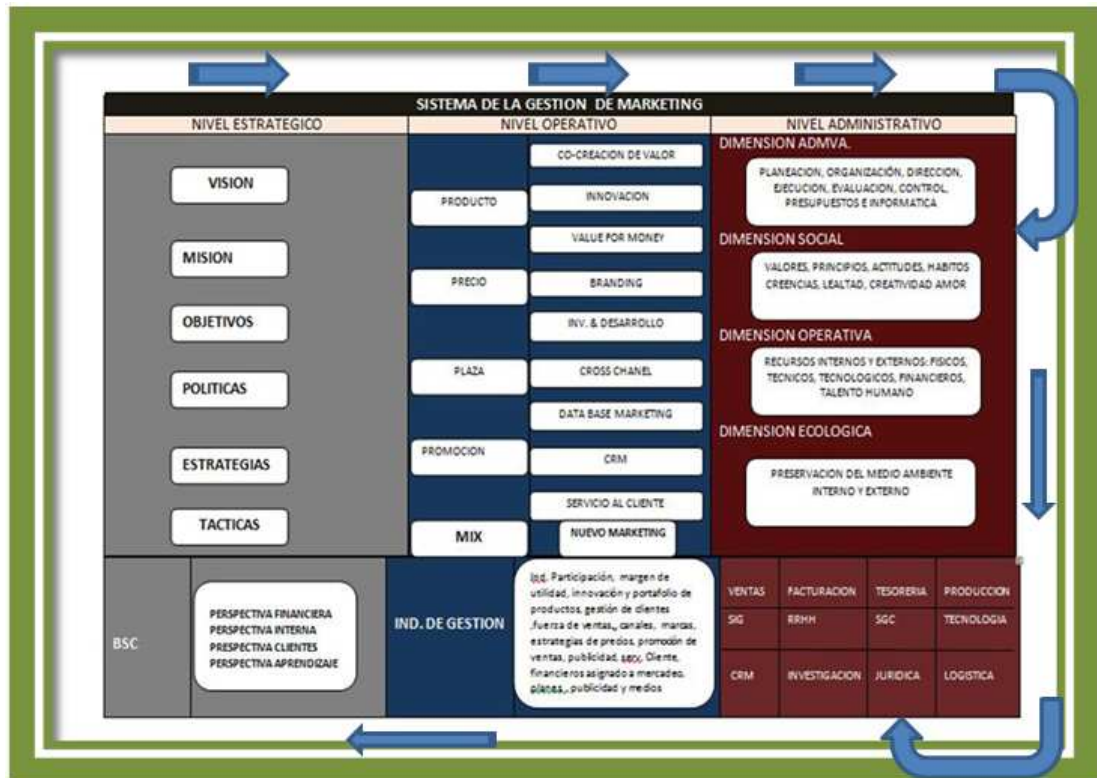
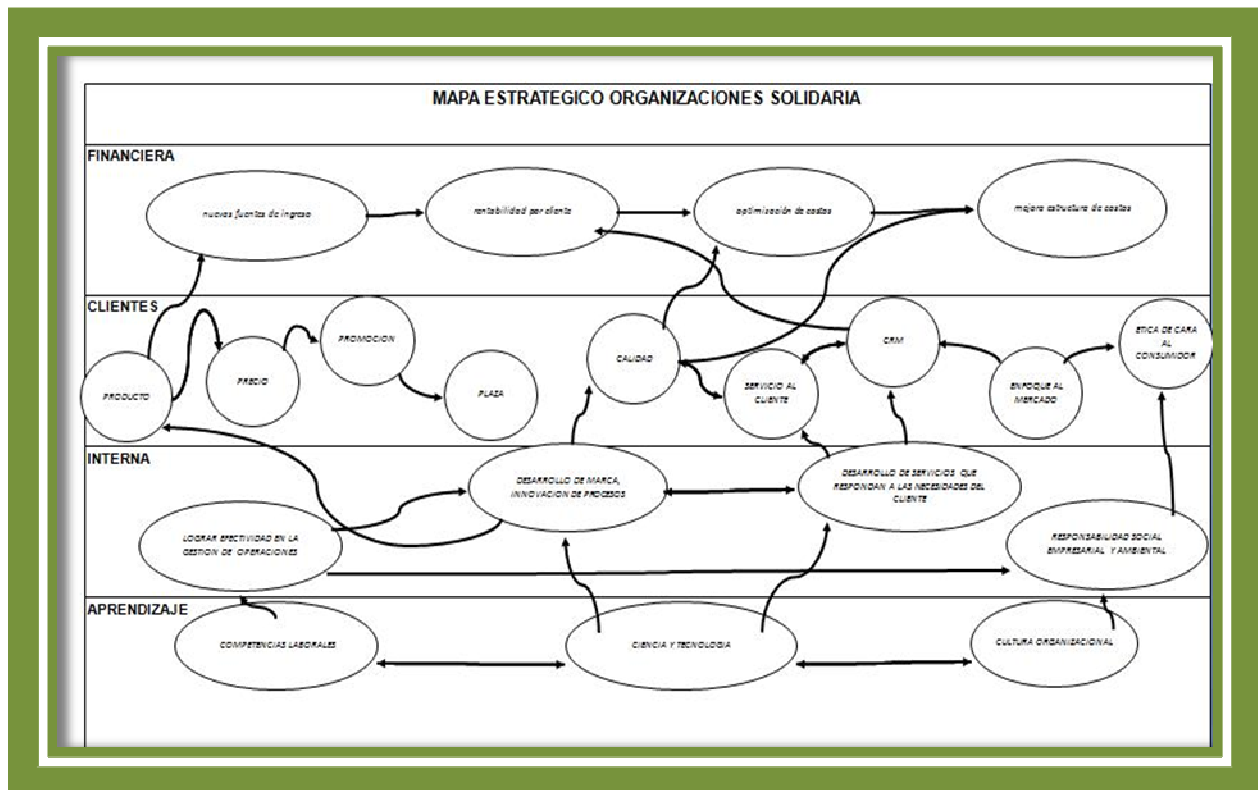


GRAFICO No.12



Elaboración: Los Autores

Esta propuesta, parte de la importancia de un sistema de gestión de marketing integrado, abierto y dinámico, y orientado al cambio. Como parte del sistema total, se relaciona directamente con: la visión, la misión, los objetivos, las políticas, las estrategias y las tácticas de la organización, lo que contribuye a desarrollar una mejor orientación estratégica.

En este campo está inmerso el análisis de las necesidades y la elección de un mercado de referencia, la segmentación el potencial de mercado y su competencia y el establecimiento de ventajas competitivas para el diseño de una estrategia de desarrollo, por ello, está compuesto por un nivel estratégico, un nivel operativo y un nivel administrativo, los cuales se explican a continuación:

El nivel estratégico: se fundamenta principalmente en la visión, misión políticas y objetivos que orientan la estrategia a durante el tiempo lo que permite orientar el rumbo de la empresa u organización solidaria.

El nivel operativo: el sistema propuesto tiene en cuenta el Marketing Mix que tradicionalmente viene operando con algunas limitaciones, pero siendo de todas formas muy importante, el cual está compuesto por las dimensiones de producto, precio, plaza y promoción. Adicionalmente, se incorporan algunos elementos de la nueva concepción del marketing para la gestión, entre ellos:

- ***La co-creación de valor,*** es decir, un marketing concertado con el consumidor, con la conectividad de éste a la organización.
- ***La innovación:*** como palanca de crecimiento a través de procesos de innovación vertical en mercados existentes (vectores, segmentación, posicionamiento); lateral, es decir, centrado en el desarrollo de productos nuevos o radical que existe la necesidad y el mercado no está creado.
- ***El value for Money:*** considerado como una expresión de valor agregado y valor entregado, es decir, visto desde la percepción de valor para el consumidor o el valor que queda después de que el consumidor consume (valor residual).

- **Branding:** proceso mediante el cual una marca crece en forma competitiva mediante el modelo ortodoxo del *Ecuity*, su construcción y representación en la mente del consumidor.
- **La investigación y desarrollo:** como fuente de nuevas alternativas de productos y servicios dirigidas al cubrimiento de nuevas necesidades del consumidor.
- **Cross chanel:** como búsqueda de canales alternativos y alianzas.
- **Data base marketing:** la determinación de bases de datos para la prospección y desarrollo de nuevas alternativas de negocios.
- **El CRM:** desde aquí se busca la forma más apropiada de retener a los consumidores y la manera de fortalecer las relaciones entre la marca y el cliente.
- **El servicio al cliente:** aquí se fundamenta la forma como las organizaciones perciben la valoración del cliente frente a un bien o servicio, el valor añadido, o la experiencia de la empresa.

El nivel administrativo desde esta dimensión el sistema de marketing necesita ser planificado, administrado y ejecutado de manera controlada y eficiente y mejorar los resultados de la gestión organizacional.

Este nivel se fundamenta en conceptos y acciones administrativas que coloquen a la organización en una dinámica competitiva, mejore la noción de estrategia y permita el análisis de su planteamiento informacional, tanto interno como externo, fijando con puntualidad las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas. En este proceso también se identifican las ventajas competitivas para definir estrategias que generen la creación de valor permanente.

En el nivel administrativo, la dimensión social juega un papel importante en tanto que: los valores, los hábitos, las creencias y las costumbres ayudan a regular los factores del sistema organizacional. Este sistema es afectado con la tecnología, la estructura orgánica, la estructura social, los liderazgos y las prácticas de administración que ayudan a mejorar los procesos de decisión. En este sentido, es importante generar un ambiente claramente dimensionado, en un clima de logro,

acción, pasión y persistencia, para que induzca a la creación de una cultura organizacional y corporativa acorde con las políticas, las reglas y los criterios que crean un entorno vital y de confianza para todos los trabajadores.

En el eje de nivel administrativo, la dimensión operativa se centra en el manejo óptimo de los recursos financieros, técnicos, tecnológicos y el talento humano, enfocados al crear una sinergia para cumplir con la propuesta estratégica. Así mismo, se considera la dimensión ecológica que pretende mantener un medio ambiente interno y externo sobre el cual las acciones los movimientos y los desplazamientos garanticen el espectro para que la organización logre los resultados esperados.

De manera que los niveles estratégicos, operativos y administrativos se apoyan sobre los subsistemas: ventas, facturación, tesorería, producción, los sistemas de información gerencial, las relaciones industriales y los sistemas de gestión de calidad, tecnologías el CRM, la investigación, jurídica y la logística que finalmente ayudan a evaluar el desempeño a través de indicadores de gestión vistos en las perspectivas financiera, interna, clientes y aprendizaje, según el Balanced Score Card.

En tal virtud, estos elementos constituyen una propuesta para definir el sistema de gestión de marketing que, pueden ser aplicadas a las organizaciones solidarias, sin convertirse en una camisa de fuerza, sino, por el contrario, debe servir de faro para iluminar a los gerentes directivos y futuros proyectos solidarios.

En la ilustración del mapa estratégico de crecimiento propuesto para las organizaciones solidarias, es considerada, desde la perspectiva de aprendizaje tres líneas: las competencias laborales, la ciencia y tecnología, y la cultura organizacional. Esto implica una solidificación que fortalezca la perspectiva interna, la cual está sustentada sobre el desarrollo de la marca, la innovación de los procesos y el desarrollo del servicio que, a su vez, se justifica con el cliente y para el cliente, la efectividad en la gestión de las operaciones y los resultados, sin perder de vista, la responsabilidad social empresarial.

Después de la perspectiva interna se mira la perspectiva del cliente, centrada en la excelencia operativa, en donde el conocimiento del cliente, el liderazgo del producto, la importancia de un mix y la nueva visión del marketing ayuden finalmente a solidificar la estrategia, con el justo a tiempo, es decir, la entrega oportuna de su servicio. Así, se otorga una marca que genere la verdadera percepción de valor, sostenidos sobre una ética de cara al cliente o al asociado aún cuando estas organizaciones se centren en una orientación al mercado.

Complementariamente, desde el anterior enfoque, la perspectiva financiera debe responder a una estrategia de crecimiento, como resultado de nuevas fuentes de ingresos y mejor rendimiento por cliente o asociado que, al mismo tiempo, genere una productividad basada en la mejora de costos y la optimización de los activos.

Finalmente, en el mapa estratégico, gráfico No. 12, se presenta la secuencia de las cuatro perspectivas, lo que muestra la relación directa y secuencial de la función del sistema.

5. CONCLUSIONES:

El grupo directivo de una organización solidaria juega un papel relevante en la orientación de la cultura empresarial, en la proyección estratégica, su mirada al mercado y la forma de percibir las necesidades de los consumidores de un producto o servicio. Desde la orientación general de la empresa, se puede medir la capacidad gerencial, sobre todo, cuando se integra a la organización, la idea de un componente directivo, apalancado el mercadeo, entendiéndolo un generador de valor adicional que permite encontrar nuevas prácticas, programas y estrategias para proyectar a sus socios y clientes cuando así operan.

Desde la estructura organizativa y la forma de funcionamiento del sistema versus los subsistemas, vale la pena indicar que: en las organizaciones solidarias, la formalización administrativa implica abordar normas, métodos, procedimientos, funciones, tareas y objetivos. Para la gestión: la acción, el efecto del hacer; los logros: la forma de gobernar, dirigir, ordenar, disponer y organizar, además proyecta el nivel de efectividad en la gestión. Esta formalización, implica que el nivel se mueva, dinamice y se fundamente en la toma de decisiones.

Desde la regulación administrativa se puede apreciar que la adaptación e implementación a nuevos sistemas, como el de gestión de marketing, se ve afectada por los presupuestos en algunas de las empresas solidarias, ya que debido al tamaño de estas organizaciones y la falta una cultura del mercadeo planificado, no se hace apropiación presupuestal. Sin embargo, para la formalización y la centralización es importante la adaptación o implementación de un Balanced Score Card que ayude al desarrollo de las actividades.

La aplicación del BSC (Balanced Score Card) permitirá a las organizaciones solidarias conseguir mejores resultados en el proceso de gestión y control, dada su efectividad en el manejo de la información de marketing. Además, se puede decir que una organización se orienta al mercado cuando desde la gerencia se involucra en

él, especialmente, para crear estrategias competitivas que orienten el crecimiento de la organización.

En los resultados de una organización y los beneficios no se miden siempre por la rentabilidad y las cifras de utilidad económica y financiera, existen otras perspectivas importantes, como lo psicológico, lo social de los trabajadores, asociados o clientes externos, pues desde allí se experimenta la pertinencia y la confianza y también se valoran variables como las conductas de gestión, las buenas prácticas, el grupo de dirección, la estructura y los sistemas organizacionales, aquí es donde se vincula el BSC.

Las organizaciones solidarias entrevistadas no dejan entrever una orientación de manera formal al mercado al igual que la percepción cultural del mercadeo lo que induce a no encontrarle valor a las herramientas de control propuestas por el BSC, de manera que lo fundamental es orientar culturalmente y operativamente a las organizaciones solidarias para que entiendan el marketing como una disciplina que fundamenta la comprensión del mercado. De tal forma que el mercadeo y el uso del BSC ayude a la supervivencia de la organización, en relación a los públicos que maneja, sobre todo en el largo plazo. Este propósito se ha orientado a que el BSC sirva de guía para la gestión estratégica de las organizaciones solidarias.

Se puede afirmar que la adopción e implementación del BSC permitirá influir positivamente sobre los resultados de la organización y desde el punto de vista mejora las medidas de eficiencia que redundan en el posicionamiento.

Dentro de la cultura organizacional, el grupo dirigente de las organizaciones consultadas no tienen claro lo que representa el BSC como herramienta gerencial del marketing, piensan que se requiere de un gran compromiso con lo que representa este proceso de gestión.

Al revisar las estructuras organizativas se encuentra la necesidad de advertir sobre la formalización de los procesos y los procedimientos que mueven el sistema. Para esto puede ayudar la implementación del BSC pues contribuye a que las comunicaciones,

las diferentes acciones reflejen actitud y valor, en la operacionalización del proceso de gestión del mercadeo.

Se puede reconocer una variable que afecta positivamente o negativamente sobre la adquisición del BSC es el presupuesto. Para solucionar esto, se debe hacer caer en cuenta al directivo que el adquirirlo puede generar una ventaja competitiva en la gestión, lo que los hace más competitivos.

También es importante tener claro que en el mercado donde actúen las OS tienen un nivel de competencia y de turbulencia muy fuerte ya que los asociados participan en un mercado en el que son influenciados por muchas otras propuestas y el sector no se caracteriza por cambios radicales ni por sus variaciones en sus necesidades y preferencias de los asociados beneficiarios.

Este proceso de cambio en las organizaciones solidarias aporta un modelo que ayudará al sector solidario a mejorar las buenas prácticas y a estimular propuestas de mercadeo, tanto interno como externo, que les permita obtener resultados exitosos.

6. RECOMENDACIONES

Es necesario trabajar en el sector para que se asimile un conjunto de valores y creencias sobre el uso de la herramienta BSC y sobre la manera como éstas involucran la mirada del marketing en las organizaciones solidarias para estimular a los asociados y a los grupos objetivos frente a su implementación. Para esto se debe concientizar a los directivos de los diferentes beneficios que trae, entre ellos, la generación de la inteligencia de mercados basados en información sobre sus públicos y sobre los diferentes entornos que influyen las necesidades de organizaciones solidarias, sin olvidar las actuaciones de los competidores.

Se recomienda realizar procesos de capacitación en el manejo del Balance Score Card, con el fin de apropiarse competencias gerenciales que mejoren el desempeño y orienten a las perspectivas de las organizaciones solidarias.

Se invita a las organizaciones solidarias a revisar su pensamiento estratégico y orientarse al mercado sin perder de vista la filosofía solidaria y sus buenas prácticas que, sin lugar a dudas, han generado ventajas competitivas.

Se recomienda contextualizar el sistema de gestión de marketing y forjar una cultura en la organización que les garantice a sus asociados una buena calidad en el servicio, un mejor crecimiento y respuesta a sus aportes que dentro de la dinámica de resultado genere un mayor excedente.

10. ANEXOS DE ENTREVISTAS

10.1 GUIA ENTREVISTA

Bogotá 2 de Junio de 2011

Propuesta de la entrevista a profundidad

Nombre de la cooperativa: _____

Fecha de constitución: _____/_____/_____

Número de asociados: _____

Número de trabajadores: _____

Nombre del entrevistado: _____

Cargo: _____

Reciban un cordial saludo de parte de la Universidad de Manizales, somos estudiantes de la Maestría de Mercadeo, venimos a solicitarle una entrevista en profundidad, semi estructurada, la cual será de gran utilidad para el diseño de un sistema de gestión de Marketing, que sirva como herramienta para el desarrollo de las organizaciones solidarias de Bogotá a partir del (BSC) BALANCED SCORE CARD. Esto será de gran ayuda para el avance y desarrollo de la gestión de mercadeo en el sector solidario.

1. ¿Cuál es la actividad que desarrolla esta organización?
2. La organización desarrolla plan estratégico maestro?
3. La organización tiene establecido el sistema de gestión de calidad?
4. Conocen algún tipo de cuadro mando integral?
5. Usan algún tipo de software?
- 6.Cuál es el diseño de organización de la función marketing?
7. Cuál es el tipo de marketing que realizan estas organizaciones?
8. La organización tiene un plan estratégico de marketing?
9. Cómo está compuesto el portafolio de servicios?
10. Cómo se estructuran sus productos las actividades de publicidad, promoción y precios?

11. Cuáles son las principales actividades en la gestión de marketing?
- 12.Cuál ha sido la contribución del marketing a la eficiencia de la organización?

10.2 Resumen de entrevista: Comuna

COMUNA	
PREGUNTA	RESPUESTA
-Cuál es la actividad que desarrolla esta organización?	(E) La principal actividad que desarrolla la cooperativa comuna, es la colocación de créditos al sector estudiantil.
La organización desarrolla plan estratégico maestro?	(E) La cooperativa tiene un plan estratégico maestro, sobre el cual se evalúan los resultados anualizados.
-La organización tiene establecido el sistema de gestión de calidad?	(E) En este momento no tenemos establecido un sistema de gestión de la calidad, pero nos encontramos actualmente realizando los trámites para la certificación de calidad ISO
Conocen algún tipo de cuadro mando integral?	(E) Si lo conozco, pero la cooperativa no lo ejecuta.
Usan algún tipo de software?	(E) No
cuál es el diseño de organización de la función marketing	(E) La cooperativa tiene un departamento de mercadeo y con una red de 15 oficinas a nivel nacional las cuales cuentan con un director comercial y sus asesores comerciales.
Cuál es el tipo de marketing que realizan esta organización?	(E) El tipo de mercadeo que realiza la cooperativa es operativo ya que nuestras actividades comerciales se apoyan en un mercadeo externo en el cual realizamos las siguientes actividades: Ferias estudiantiles en diversos municipios de cercanos a Bogotá, vamos a la feria del libro en Corferias y colocamos un stand, hacemos un mercadeo personalizado, damos la información y damos volantes.
-La organización tiene un plan estratégico de marketing	(E) Si, la cooperativa tiene un plan estratégico de mercadeo.
Cómo está compuesto el portafolio de servicios?	(E) El portafolio está compuesto por los siguientes productos: Crédito estudiantil, créditos por libranza y convenios con universidades para crédito estudiantil
Cómo se estructuran sus productos las actividades de publicidad, promoción y precios?	(E) La cooperativa realiza actividades de publicidad como: pagina web ,volantes , asesorías personalizadas y se participa en feria estudiantiles y en la feria del libro y desde los precios las tasas de interés son muy competitivas con el sector financiero es decir tratamos hasta lo máximo de ser muy solidario con el estudiante para facilitarles el crédito.
Cuáles son las principales actividades en la gestión de marketing?	(E) Dentro de las principales actividades de marketing eventos en feria estudiantiles, feria del libro y atención personalizada
cual ha sido la contribución del marketing a la eficiencia de la organización?	(E) Para mí el mercadeo tiene una importancia vital, porque es la forma como una entidad crediticia, puede expandir o aumentar sus colocaciones, si no nosotros no hacemos mercadeo, no nos van a conocer, si no nos conocen, pues no vamos a colocar los recursos que debemos colocar y mucho mas el mercadeo personalizado.

10.3 Resumen de entrevista: CANAPRO

CANAPRO	
PREGUNTA	RESPUESTA
-Cuál es la actividad que desarrolla esta organización	(E) La organización o sea canapro que es la caja nacional e profesores su principal actividad es la de facilitar el crédito al os maestros que son los asociados, también bridarles crédito de educación esa es la principal actividad.
La organización desarrolla plan estratégico maestro?	(E) El plan maestro de la cooperativa canapro tiene un tiempo de 5 años y lo dirigen gerente y directivos de la institución como es el jefe del comité de educación, jefe del comité de salud hay unas brigadas de salud ahí adentro y el jefe de crédito y libranzas.
-La organización tiene establecido el sistema de gestión de calidad?	(E) Pues el filtro es mirar si el maestro está contento o satisfecho con la prestación del servicio y ellos lo están haciendo continuamente, están haciendo encuesta y entrevistas telefónicas y personalizadas para asumir una buena calidad en la organización.
Conocen algún tipo de cuadro mando integral?	(E) El mando es a nivel ejecutivo, inclusive la misma sociedad la que vigila a canapro que es la súper solidaria ellos tienen un convenio para que este mando funcione bien, canapro tiene un software de indicadores pero no lo conozco muy bien, conozco el software contable como le estaba comentando.
Usan algún tipo de software?	(E) Si lo tiene inclusive es muy bueno porque es el que llama la atención a colegios porque inclusive canapro a diferencia de codema canapro si tiene afiliados maestro privados, entonces hacen un mercadeo mucho más fuerte y se tiene un software muy interesante.
cuál es el diseño de organización de la función marketing	(E) Correcto, si se tiene un departamento de mercadeo definido y lo integran 20 trabajadores de las diferentes secciones pero que van y compaginan allá, en ese comité y ese es el que trabaja como función de mercadeo.
Cuál es el tipo de marketing que realizan esta organización?	(E) Yo diría que el mercadeo es operativo y estratégico, estratégico en el sentido que van buscan colegios llaman a los maestros hay una página web dela la institución, donde los maestros que no están afiliados se pueden afiliarse a través de la pagina web y le marketing es excelente, es un marketing personalizado.
-La organización tiene un plan estratégico de marketing	(E) Pues sí, si lo miramos desde ese punto de vista también lo tiene o sea la manera como trabaja la cooperativa es profesional, y que son trabajadores profesionales forman ese equipo para este tipo de organizaciones de marketing
Cómo está compuesto el portafolio de servicios?	(E) Servicios de crédito, servicios de recreación, salud, y estamos abriendo otro servicio de captación de dinero el cual fue aprobado por la superfinanciera.

<p>Cómo se estructuran sus productos las actividades de publicidad, promoción y precios?</p>	<p>(E) A través de publicidad escrita, revistas siempre tenemos un diario trimestral que sale donde muestran las diferentes tablas de interés por debajo de las bancarias, también se muestra la parte de lo del turismo, tenemos turismo en Carmen de apicala en los llanos orientales y acá en Bogotá también o sea estamos bien en cuanto a eso también, la publicidad se realiza por medio de volantes, referidos, televisión y pagina web</p>
<p>Cuáles son las principales actividades en la gestión de marketing?</p>	<p>(E) Pues yo creo que es, a nivel masivo el que ofrece la gerencia, la gerencia tiene un plan maestro también acá y ofrecemos los servicios de una manera tal de que le llegan a todos los maestros de Bogotá.</p>
<p>cual ha sido la contribución del marketing a la eficiencia de la organización?</p>	<p>(E) En este momento se ha vista tan buena la actividad del marketing en canapro que buscamos con la superfinanciera buscar la opción la captación de dinero, ya no prestamos sí que también recibimos dinero de los maestros.</p>

10.4 ANEXO Resumen de entrevista COASMEDAS

COASMEDAS	
PREGUNTA	RESPUESTA
-Cuál es la actividad que desarrolla esta organización?	Esta cooperativa desarrolla como actividad principal la captación de recursos a título de aportes sociales y la colocación de créditos a los asociados para suplir sus diferentes necesidades de tipo financiero que ellos puedan tener.
La organización desarrolla plan estratégico maestro?	Si la organización establece un plan estratégico con una duración aproximada de 4 años
-La organización tiene establecido el sistema de gestión de calidad?	En el momento no se tiene el sistema de gestión de calidad pero se avanza en un diseño por procesos que será base principal para el montaje de certificación ISO
Conocen algún tipo de cuadro mando integral?	<p>(E) Se ha trabajado con el skandia system, que ayudo a la formulación del plan estratégico, se propuso en dos etapas. Iniciamos con el tema de prospección, estuvimos trabajando con una empresa consultora sobre prospección y escenarios, escoger el escenario deseado que desemboco con lo que se llamo la formulación y se empezó a trabajar con el skandia system con la diferencia que tiene, es un balance score card, también a lo último abren una perspectiva que es la de personal y la hoja de procesos, está la de innovación y aprendizaje, y se dividen en dos: aprendizaje y personal, en el skandia system, no se quedo satisfechos con el resultado de ese mapa estratégico, fue muy complicado, cuando se presento a junta se tuvo muchos problemas y como nos vinculamos con otra empresa consultora volvimos al esquema normal.</p> <p>(E)Ah bueno la herramienta es un desarrollo propio, o sea se hizo un modelo, de una herramienta de Microsoft que se llama, bussines inteligent (BI), Inteligencia de negocios, es una herramienta que tiene 3 elemntos, el 1. Tiene la posibilidad de extracción de datos de diferentes bases de datos, entonces el tema de los indicadores que van ligados al balance score card, tiene que salir de la información financiera, de contabilidad, de los productos nuestros, esto permite interconectarse con cualquier sistema de base de datos y extraer automáticamente la información, en unas ventanas de tiempo que no afectan el servicio de datación en línea. 2. Permite generar cubos de información para poder modelar la información, y 3. Publicarla en la web, eso lo desconoce mucha gente, eso lo trae SQL server y lo que hicimos aquí fue preparar unos ingenieros en ese tema y ya hicimos un primer adelanto, montamos unos indicadores, con unos semáforos todo para la parte de gestión comercial, y lo que estamos haciendo es subiendo todo el balance score card nuestro que está conformado por 14 indicadores pki principales y</p>

	<p>lo estamos montando esa herramienta, la idea es que todos los dueños del proceso y quienes tienen que ver con el plan y la alta gerencia, accedan a través de la web y puedan estar viendo cómo van cambiando los indicadores.</p> <p>Es una herramienta propia y es muy fácil de manejarla para nosotros.</p>
Usan algún tipo de software?	
cuál es el diseño de organización de la función marketing?	(E) no hay una estructura establecida por ahora se trata de ordenar el proceso el tema se aborda de manera informal pero hay actividades vinculadas al mercadeo, que involucran planes de negocio, actividad publicitaria y comercialización
Cuál es el tipo de marketing que realizan estas organizaciones?	El tipo de marketing que se gestiona en esta organización corresponde a la actividad de un marketing operativo con una serie de actividades no totalmente planificadas
-La organización tiene un plan estratégico de marketing?	(Entrevistado) no tiene un plan de marketing estratégico aunque tiene área de mercadeo, se nombra una gerente responsable la cual está vinculando personas de mercadeo y han surgido discusiones sobre la contratación de una empresa consultora para hacer investigación de mercados.
Cómo está compuesto el portafolio de servicios?	(E) el portafolio de productos de la organización está compuesto por: operaciones activas (15 líneas de crédito), productos de captación masiva cuentas de ahorro, CDTs y CDATS y finalmente los convenios interinstitucionales como las pólizas de seguros, la capacitación y se vinculan con el tema de RSE
Cómo se estructuran sus productos las actividades de publicidad, promoción y precios?	E) Si. Los productos están estructurados de la siguiente manera en el manejo de la publicidad esta en medios como: Radio Nacional, Regional, Televisión Local, Regional a muy bajo, Revistas del sector, Prensa nacional y también se trabaja información a través de un medio directo que es su propia revista que es trimestral. También se trabaja con correos directos y extractos de cuenta acompañados de publicidad como volantes y plegables, también se desarrollan eventos de reconocimiento público como la feria del vehículo, desde los precios trabaja a bajo costo por tener una infraestructura propia lo que permite otorgar tarifas y costos más bajos que la competencia. También se manejan descuentos comerciales a través de alianzas y descuentos por antigüedad.
Cuáles son las principales actividades en la gestión de marketing?	En la gestión de mercadeo se están implementando nuevos planes de mercadeo a través de la sugerencia de una consultora, donde se establece la necesidad de trabajar con un gerente de mercadeo con funciones propias y dos asistentes que puedan dar soporte a las diferentes actividades que realizan, otra variable importante es que se está abordando la investigación como un elemento importante para el desarrollo de los planes, de otra parte se tiene una fuerza de ventas contratada por corretaje, por lo que se está modificando la propuesta para tener un gerente de

	mercadeo y un área de investigación y publicidad y una área de comercialización.
cual ha sido la contribución del marketing a la eficiencia de la organización?	Hasta ahora se propone la necesidad de estructurar el área de mercadeo a partir de reconocer que el marketing es fundamental para el desarrollo y crecimiento de la organización solidaria y se proyecta la noción de mercadeo y un montaje de corte formal en la gestión estratégica.

10.5 Resumen de entrevista COOPETROL

COOPETROL	
PREGUNTA	RESPUESTA
-Cuál es la actividad que desarrolla esta organización?	(E) Somos una cooperativa especializada en <i>ahorro y crédito</i> .
La organización desarrolla plan estratégico maestro?	(E) Tenemos un plan estratégico que maneja perspectivas financieras, perspectivas administrativas y perspectivas de servicio al cliente y cada una tiene unos objetivos específicos, todo encaminado a un gran objetivo.
-La organización tiene establecido el sistema de gestión de calidad?	(E) Si, nosotros ya estamos certificados bajo la ISO 9000 2009
Conocen algún tipo de cuadro mando integral?	(E) En este momento no tenemos diseñado balance score card, nosotros tenemos un esquema de indicadores de gestión para medir la efectividad de nuestros procesos y pues para mirar y medir varios temas que maneja la cooperativa, pero hasta el momento balance score card no.
Usan algún tipo de software?	(E) No tenemos un software que nos permita el seguimiento pues uno a uno, tenemos nuestros cuadros en Excel y nuestras macros que nos facilitan mucha información y el control pero estamos implementado este sistema, lo que queremos implementar es un sistema CRM
cuál es el diseño de organización de la función marketing	(E) Nosotros tenemos prácticamente la cooperativa dividida por áreas y esas áreas están divididas en las diferentes perspectivas que fue lo que manejamos por temas, que es lo que queremos terminar de concretar y a través de esas áreas poder cumplir todos los objetivos que tienen cada una de las perspectivas que va encadenada al objetivo principal de la cooperativa
Cuál es el tipo de marketing que realizan esta organización?	(E) El tipo de marketing que el fondo tiene es de corte netamente operativo por cuanto las actividades que realizan se relacionan con diferentes tipo de eventos, tenemos diferentes tipos de cartelera, de publicidad, de volantes, de afiches entre otros.
-La organización tiene un plan estratégico de marketin	(E) En eso estamos, construyendo sobre cómo llegar al nuevo mercado.
Cómo está compuesto el portafolio de servicios?	(E) El portafolio está compuesto por los siguientes productos: Crédito de consumo, comerciales, microcrédito y vivienda y además tenemos algunos servicios adicionales como: seguros y turismo
Cómo se estructuran sus productos las actividades de publicidad, promoción y precios?	(E) La cooperativa realiza actividades de publicidad como: pagina web, puntos de atención, volantes ,carteleras y una línea 018000 para información comercial. En lo referente a las tasas de interés nosotros contamos con un área de

	<p>mercadeo ellos están en constante investigación de tasas tanto en colocación como de captación en el mercado.</p>
<p>Cuáles son las principales actividades en la gestión de marketing?</p>	<p>(E) la página web para la información de todo lo que pasa en Coopetrol, la información de los eventos, mantener actualizados a los asociados, que eventos se presentan en todas las ciudades, empezamos con el tema de volantes en nuestras agencias, en la 018000 para información, en este momento estamos haciendo una serie de llamadas a nuestros asociados informándoles los nuevos servicios que tenemos a disposición.</p>
<p>cual ha sido la contribución del marketing a la eficiencia de la organización?</p>	<p>(E) Pues ahora que estamos abriendo e incursionando en nuevos mercados, muchísimo, tanto que ya estamos instalando nuestro sistema de CMR, antes no necesitábamos llamar a los asociados, más bien ellos venían a nosotros solitos, ahora si necesitamos llamarlos, necesitamos informarlos, como hemos crecido tanto en esta empresa por nuestros asociados pues ya los que vienen a nuestra empresa son los mismos asociados de siempre pero ya hay personas cuales nos les queda tiempo de venir a hacer sus transacciones en caja, precisamente porque trabajan en sitios tan lejanos, porque el sistema de los petroleros es váyase ud. para tal pozo, entonces lo que queremos es llegar a ellos y no esperar a que ellos cumplan su tiempo de trabajo para poder acercarse a una oficina, en todas estas nuevas ideas estamos trabajando</p>

10.6 Resumen de entrevista LA COMUNA

LA COMUNA	
PREGUNTA	RESPUESTA
-Cuál es la actividad que desarrolla esta organización	(E) La cooperativa de trabajo asociado LA COMUNA, es la encargada de administrar todos los procesos laborales de los trabajadores asociados que pertenecen a la cooperativa, como también toda la seguridad social de los mismos trabajadores y velar por el bienestar de los mismos.
La organización desarrolla plan estratégico maestro?	(E) Nosotros tenemos un plan de desarrollo como cualquier organización, tenemos una misión, una visión e igualmente cada año estamos presentando un balance social y financiero, digamos que en Bogotá, en un principio de semestre la idea fue primero generar una mayoría de servicios a los trabajadores asociados, como por ejemplo hacer un cambio en la caja de compensación familiar que lo logramos por petición de ellos, pasamos de Confacundi a compensar, también que los trabajadores conocieran más de los distintos servicios que presta la cooperativa de trabajo asociado, además de los mismos que se prestan en el sistema laboral privado y en el sistema laboral público, que conocieran los auxilios que tienen como miembros de la cooperativa de trabajo asociado y también buscamos aumentar la cobertura digamos de nuestros procesos a otras entidades educativas como la Universidad Cooperativa de Colombia
-La organización tiene establecido el sistema de gestión de calidad?	(E) Tengo entendido que nosotros tenemos un software, tenemos un programa que se viene liderando desde Medellín, le quedo debiendo el datico que ahorita no recuerdo el nombre, pero de hecho la Universidad y la Cooperativa de trabajo asociado hace dos años, se ganaron un premio por tener un buen plan de gestión y por tener una responsabilidad social con la sociedad valga la redundancia con la sociedad que en estos momentos no recuerdo el nombre
Conocen algún tipo de cuadro mando integral?	(E) creo que sí pero no se cual es, porque las personas que manejan esos software son la encargada de nomina y la encargada de seguridad social y a nivel nacional lo mismo, pero yo acá no lo manejo.
Usan algún tipo de software?	(E) No señor no conozco ningún tipo de software de mercadeo y la cooperativa no lo aplica.
cuál es el diseño de organización de la función marketing	(E) Nosotros tenemos más que todo la oficina, tenemos una página web, de vez en cuando hacemos una publicidad en algún medio de comunicación masivo, o algo que nos da a conocer la opinión pública son los distintos rankings que está sacando anualmente Confecorp, actualmente nosotros estamos dentro de las

	cuarenta cooperativas de trabajo asociado más importantes, entre las 100 estamos de 40, y básicamente es el voz a voz y ese tipo de publicidad.
Cuál es el tipo de marketing que realizan esta organización?	(E) si digamos más bien operativo
-La organización tiene un plan estratégico de marketing	(E) la cooperativa contempla un plan de marketing a nivel nacional.
Cómo está compuesto el portafolio de servicios?	(E) Bueno nosotros por ejemplo como cooperativa de trabajo asociado además de todo lo que se ofrece en el sector público y privado como el salario, nosotros lo llamamos compensación mensual, aparte todo lo de seguridad social, compensaciones, eps, arp, etc., también ofrecemos unos auxilios que son particulares de las cooperativas de trabajo asociado, como es el auxilio educativo, como es el auxilio de maternidad, auxilio de contingencia y digamos que esos servicios son los que le ofrecemos a nuestros asociados, aparte los asociados tienen que hacer un aporte cuando se afilian y un aporte mensual o en el momento que el asociado se retira, se le devuelve como parte de un ahorro.
Cómo se estructuran sus productos las actividades de publicidad, promoción y precios?	(E) Pues realmente digamos que nosotros precio no manejamos, producto si se pudiera llamar: tenemos un fondo de educación, un fondo de solidaridad y tenemos estos auxilios de los que le acabo de hablar, pues es como o el incentivo que tiene la cooperativa, para que una persona se asocie a una cooperativa y de pronto no continúe trabajando como privado o del sector público.
Cuáles son las principales actividades en la gestión de marketing?	(E) Yo pienso en primer lugar, nosotros como federación de cooperativas, existe una federación de cooperativas de trabajo asociado que se llama Conacta, debemos es generar una estrategia colectiva en la cual podamos socializar el proyecto de las cooperativas de trabajo asociado, y que se vea como un proyecto positivo en la opinión pública, más que vender, ofrecer nuestros servicios como personas individuales, porque digamos que las cooperativas de trabajo asociado sean macar tizado por los distintos gobiernos y se ha convertido en el caballito de batalla al tratar de acabarlas, entonces en la medida que nosotros podamos hacer un mercadeo en el cual la gente realmente conozca la misión y la visión de las cooperativas de trabajo asociado y su naturaleza como sector de la economía solidaria del tercer sector, pues creo que podemos mejorar y aumentar la prestación de nuestros servicios.
cual ha sido la contribución del marketing a la eficiencia de la organización?	(E) Pues yo creo que es muy grande, nosotros desde que cambiamos la imagen, estamos ofreciendo una página, estamos haciendo marketing en medios de comunicación revistas, periódicos, en radio, desde que cambiamos la imagen ha habido un mayor acercamiento por parte de la gente hay un la gente, los asociados de nuestra cooperativa y los terceros que no son asociados nos ven como una cooperativa mejor,

	más eficiente, mucho más grande, y pienso que el marketing si ha contribuido mucho a la eficiencia y sobre todo al conocimiento de la cooperativa de trabajo asociado la Comuna.
--	--

10.7 Resumen de entrevista FONDO EMPLEADOS BBVA

FONDO EMPLEADOS BBVA	
PREGUNTA	RESPUESTA
-Cuál es la actividad que desarrolla esta organización?	(E) Este fondo de empleados tiene como actividad principal el crédito (préstamos), orientan actividades de servicio por medio de convenios, de índole, servicios sociales, culturales, deportivos a nivel nacional.
La organización desarrolla plan estratégico maestro?	(E) Si, se establece un plan estratégico del 2008 al 2012, que fue definido por el gerente anterior, y se sigue actualmente al cual se le hace seguimiento y control de cumplimiento que tiene un marco por el cual se fijan los objetivos y las metas de la entidad.
-La organización tiene establecido el sistema de gestión de calidad?	(E) No, como tal gestión de calidad no lo tenemos, lo que se viene desarrollando en este momento, es mejoras a los diferentes procesos, procedimientos al interior, generando manuales de funciones, dejándolos documentados obviamente, mejoras a los aplicativos del sistema, mejoras en los circuitos y del área de cartera.
Conocen algún tipo de cuadro mando integral?	(E) No, esto del balance score card yo lo conocí mucho por el programa SIIGO, pero realmente nosotros ese tema no lo manejamos.
Usan algún tipo de software?	(E) No de mercadeo no, si he tenido ofertas pero no se han implementado, nosotros solamente manejamos una plataforma de sistemas para el tema de la cartera, pero que exista un programa que nos permita definir ofertas para hacer publicidad y estas cosas no, la verdad no lo manejo, yo llevo 2 años acá en el fondo, un año como subgerente comercial y no conozco la herramienta.
cuál es el diseño de organización de la función marketing	Cuenta con un departamento de mercadeo a nivel nacional y tienen establecido un apoyo con asesores comerciales en cada una de las regionales,
Cuál es el tipo de marketing que realizan estas organizaciones?	El tipo de marketing que el fondo tiene es de corte netamente operativo por cuanto las actividades que realizan se relacionan con el marketing mix establecen una segmentación Bogotá y Medellín por tener un mayor número de oficinas
-La organización tiene un plan estratégico de marketing	(E) El nuevo gerente que tenemos si lo viene haciendo, y con él vamos de la mano desarrollando, hace poco precisamente nos fijamos unas nuevas metas comerciales tanto de afiliaciones como de cartera y para ello estamos desarrollando programas, el mes pasado, perdón este mes, desarrollamos una feria de la familia, la cual la hicimos a nivel nacional.
Cómo está compuesto el portafolio de servicios?	(E) el portafolio está conformado principalmente: líneas de cartera, manejamos un segmento de 10 líneas de crédito, para vivienda, para educación para compra de vehículo para compra de moto y servicios de , salud, educación y universidad garantizada, ahorro, cdt's servicios

	de turismo.
Cómo se estructuran sus productos las actividades de publicidad, promoción y precios?	(E)se realizan actividades de publicidad como: correos directos, la publicidad va completa ya sea a través de volantes, internet, y se realizan actividades como eventos y desde los precios se puede decir que se hace una comparación con el mercado y se proponen las tasas que sean más bajas y desde lo recreativo se conceden precios bajos en las sedes vacacionales y los descuentos de los proveedores se extienden al asociado.
Cuáles son las principales actividades en la gestión de marketing?	Dentro de las principales actividades de marketing eventos y programas de capacitación.
cual ha sido la contribución del marketing a la eficiencia de la organización?	(E) Pues hay un dicho que dice lo que no se muestra no se vende, si yo no muestro lo que tengo, si no promociono mi portafolio, difícilmente lo pueden ver, si yo no hiciera eso la gente no se enteraba de que es este fondo, que ofrece y a nadie le interesaría ser parte de esta empresa, nadie quisiera invertir en esta empresa, entonces el mercadeo es fundamental y es diario, toca a toda hora con actividades, con eventos, con programas, con portafolios, hay que estar innovando, hay que mirar el entorno, el mercado como esta, y estar también ajustándonos a ellos, no podemos estar ni muy arriba ni tampoco muy debajo de lo que ofrezca la competencia, pero si no hay mercadeo no hay negocio, difícilmente, que el solo hecho de invitar al asociado, de ir y decirle oiga, le ofrezco un fondo de empleados que le ofrece una tasa de interés bajas y unos planes ya lo estoy mercadeando y le llama la atención, pero si me dice que me ofrece nada ahorre, no las personas se van para otro lado, por lo tanto es vital, es indispensable como la piel de esta casa el mercadeo permanentemente.

10.8 Resumen de entrevista COLOMBIACOOP

COLOMBIACOOP	
PREGUNTA	RESPUESTA
-Cuál es la actividad que desarrolla esta organización?	(E) La principal actividad que desarrolla la cooperativa es la captación de recursos a título de aportes sociales y la colocación de recursos financieros a los asociados para suplir sus diferentes necesidades de tipo financiero que ellos puedan tener.
La organización desarrolla plan estratégico maestro?	(E) Si claro que la cooperativa cuenta con un plan estratégico, si no tiene el plan estratégico no sabría para donde ir. Pero si no lo tiene mejor no salga al mercado.
-La organización tiene establecido el sistema de gestión de calidad?	(E) Si ,naturalmente , hoy por hoy la competencia es muy fuerte , no solo en el sector solidario sino también en el tradicional sector bancario, es tanto así que ya los bancos están incursionando en el mismo mercado de las cooperativas , y si no prestamos servicios de calidad estaremos fuera del mercado.
Conocen algún tipo de cuadro mando integral?	(E) A sí, claro, naturalmente, manejamos encuestas, naturalmente información sobre nichos de mercado que nos puedan interesar.
Usan algún tipo de software?	(E) No, propiamente no.
cuál es el diseño de organización de la función marketing	(E) Actualmente la cooperativa cuenta con un departamento de mercado y con oficinas propias en las ciudades de Bogotá, Ibagué y Popayán las cuales cuentan con un director comercial y su fuerza de ventas.
Cuál es el tipo de marketing que realizan esta organización?	(E) El mercadeo de la cooperativo es desarrolla por nuestras oficinas directamente y hasta donde sea posible, ya que un alto porcentaje de este mercadeo se realiza de forma personalizada a través de nuestros afiliados adscritos al departamento de mercadeo
-La organización tiene un plan estratégico de marketing	(E) No solo se cuenta con un plan estratégico de mercadeo, sino además contamos con un departamento de mercadeo que está a la cabeza de un director y que cuenta con una fuerza de asesores comerciales, que tratamos de estar preparando frecuentemente
Cómo está compuesto el portafolio de servicios?	(E) el portafolio está compuesto por los productos de captación y colocación de créditos para las distintas líneas y los diferentes servicios complementarios que prestamos a través de nuestras alianzas estratégicas
Cómo se estructuran sus productos las actividades de publicidad, promoción y precios?	(E) No respondió
Cuáles son las principales actividades en la gestión de marketing?	(E) Las actividades de marketing las hacemos directamente a través de nuestro portal web, en las ciudades pequeñas como Ibagué y Popayán nos apoyamos en los medios radiales caso contrario en la ciudad de Bogotá que por ser una metrópoli se pierde la cuña radial, por tal motivo lo hacemos de manera directa por medio de

	<p>nuestros asesores comerciales quienes se encargan de realizar una atención personalizada a nuestros grupos focalizados y asociados en empresas con el fin de estos se vuelvan multiplicadores de nuestra publicidad (voz a voz)</p>
<p>cual ha sido la contribución del marketing a la eficiencia de la organización?</p>	<p>(E) El mercadeo hay que hacerlo o si no la empresa desaparece, la competencia es tan fuerte, que hace necesario la función entre el mercadeo y la convicción de la gente de esto es un sector solidario, que esto tiene unos principios , y que esto es la ayuda mutua y que a eso tenemos que llegar .</p>

10.9 Resumen de entrevista ASERCOOP

ASERCOOP	
PREGUNTA	RESPUESTA
-Cuál es la actividad que desarrolla esta organización?	(E) La actividad principal de la cooperativa es la contratación de trabajadores para compañías del sector de las telecomunicaciones.
La organización desarrolla plan estratégico maestro?	(E) No respondió
-La organización tiene establecido el sistema de gestión de calidad?	(E) Ya es gerencia, quien maneja los indicadores de la parte financiera
Conocen algún tipo de cuadro mando integral?	(E) no lo conozco
Usan algún tipo de software?	(E) No respondió
cuál es el diseño de organización de la función marketing	(E) No contamos con un departamento de mercadeo esto se debe a que nuestra empresa solo se dedica a la contratación de personal para empresa de telefonía, no se hace necesario contar con un área comercial.
Cuál es el tipo de marketing que realizan esta organización?	(E) Nosotros desarrollamos una parte comercial personalizada, pues nosotros vamos y llevamos una propuesta y hablamos directamente con el cliente con el fin de negociar los contratos.
-La organización tiene un plan estratégico de marketing?	(E) NO
Cómo está compuesto el portafolio de servicios?	(E) el portafolio está compuesto solo por el servicio de contratación de personal técnico(instaladores de red) o consultores para empresas de telefonía.
Cómo se estructuran sus productos las actividades de publicidad, promoción y precios?	(E) No respondió
Cuáles son las principales actividades en la gestión de marketing?	(E) No las tenemos definidas aun
Cual ha sido la contribución del marketing a la eficiencia de la organización?	(E) el marketing ha contribuido al mejoramiento de la prestación de un mejor servicio a nuestros clientes.

10.10 Resumen de entrevista COOTRADIAN

COOTRADIAN	
PREGUNTA	RESPUESTA
-Cuál es la actividad que desarrolla esta organización?	(E) Dentro de la cooperativa se desarrollan dos actividades, una relacionada directamente con la educación que es el centro de estudios en cual se dictan cursos de capacitación en el área tributaria, comercio exterior y de impuestos y la otra que es área comercial de los productos que exige la DIAN para el trámite de operaciones aduaneras al igual que los productos de colocación de créditos para los asociados
La organización desarrolla plan estratégico maestro?	(E) No respondió
-La organización tiene establecido el sistema de gestión de calidad?	(E) La cooperativa maneja indicadores de gestión los cuales están enfocados en dos partes uno está solamente enfocado hacia el numero de ingresos y retiros del total de los asociados, el otro mide el nivel de consumo tanto de los productos como de los servicios ofrecidos por la cooperativa a sus asociados, cada uno de los comités a su interior maneja sus propios indicadores los cuales dan cuenta por ejemplo: cuantos asociados pidieron crédito, cuanta gente se inscribió a los cursos o cuantas asociados no piden créditos entre otros.
Conocen algún tipo de cuadro mando integral?	(E) no lo conozco
Usan algún tipo de software?	(E) No respondió
cuál es el diseño de organización de la función marketing?	(E) No contamos con un departamento de mercadeo ya que somos una cooperativa pequeña, razón por la cual modificamos esa estructura y ahora la llamamos el área de bienestar porque a través de ella se ofrecen los servicios y productos a nuestros asociados.
Cuál es el tipo de marketing que realizan esta organización?	(E) La estrategia de vinculación es ofrecer cada día un mejor servicio, con lo cual se espera que le esté llegando una parte de bienestar y esparcimiento a los asociados con ofertas las cuales están sujetas al capital que tenga la cooperativa, lo que más se puede comercializar son los producto de crédito compitiendo de esta manera con las entidades financieras
-La organización tiene un plan estratégico de marketing	(E) Las estrategia de marketing parten del conocimiento que ya tenemos de nuestros asociados, la comercialización de los productos y servicios se realiza de manera personalizada, cuando nuestros asesores visitan a los asociados actuales se encargan de estos difundan el mensaje de los servicios, productos y auxilios que puede llegar a prestar la cooperativa.
Cómo está compuesto el portafolio de servicios?	(E) el portafolio está compuesto por: créditos, auxilios y convenios.
Cómo se estructuran sus productos las actividades de publicidad, promoción y precios?	(E) No respondió

Cuáles son las principales actividades en la gestión de marketing?	(E) la mayor actividad que realiza la cooperativa con respecto a la gestión del marketing son las visitas personalizadas que hacen los asesores comerciales a nuestros asociados actuales .
cual ha sido la contribución del marketing a la eficiencia de la organización?	(E) el marketing ha contribuido al mejoramiento de la prestación de un mejor servicio a nuestros asociados

10.11 Resumen de entrevista FUNDACION GELCON

FUNDACIÓN GELCON	
PREGUNTA	RESPUESTA
-Cuál es la actividad que desarrolla esta organización?	(E) La fundación promueve la adopción de tecnologías de la información y comunicación (TICs) en las pymes de los diferentes sectores productivos
La organización desarrolla plan estratégico maestro?	(E) Si contamos con un plan estratégico, el cuales nuestra carta de navegación y está basado en la misión, visión y los valore de la organización lo que ha permitido desarrollar un esquema de trabajo muy horizontal, activo y proactivo de trabajo estratégico
-La organización tiene establecido el sistema de gestión de calidad?	(E) No contamos con un sistema de calidad, pero estamos trabajando en el tema de la estandarización de los procedimientos y procesos, este esquema es muy básico, el cual parte del plan estratégico, tratamos de manejar unos mínimos estándares de calidad.
Conocen algún tipo de cuadro mando integral?	(E) Yo si lo conozco, pero no lo hemos aplicado dentro de la fundación
Usan algún tipo de software?	(E) NO
cuál es el diseño de organización de la función marketing	(E) Actualmente hay una junta directiva a la cual la asamblea de socios le da su poder, todas las decisiones estratégicas de la fundación los tomos con ellos, y en particular en cuanto al tema del marketing nos reunimos por equipos de trabajo y hacemos lluvias de ideas para generar nuevas ideas y que no solamente sea la mía.
Cuál es el tipo de marketing que realizan esta organización?	(E) Digamos que nuestra estrategia de comunicación y mercadeo se realiza a través del sitio web ya que este nos permite manejar la comunicación con nuestros socios, aliados y la pymes, esto nos permite administrar la información de los posibles negocios y proyectos que podamos tener con ellos, además también manejamos todo lo relacionado con las redes sociales y todo lo relacionado con el internet el cual se ha convertido en nuestro brazo fuerte de mercadeo , en la actualidad vinculamos a dos personas de comunicación social que están trabajando el tema de freepress que le permita a la fundación llegar a algo más masivo, Pero puntualmente nuestro fuerte en mercadeo es el sitio web de la fundación .
-La organización tiene un plan estratégico de marketing?	(E) De mercadeo digamos que si lo tenemos, hay un pequeño inconveniente y es que está en mi cabeza, ahí lo hemos ido trabajando, en ese orden de ideas digamos que en los dos últimos años hemos crecido a medida de las oportunidades presentadas en el mercado, pero esto está cambiando gracias a la vinculación de un socio a la fundación, que es la persona encargada de los

	<p>procesos de calidad, el es encargado de pasarme al tablero y preguntarme ¿Qué ES LO QUE USTED QUIERE CON ESTO? ,desde este cuestionamiento se podido comenzar a consolidar una estrategia de mercadeo puntual; Ya entiendo por ejemplo cuando yo hablo de ir a atacar Cámaras de Comercio Binacional, ya se entiendo por qué, antes Carolina iba y decía yo voy pero pues no sé a qué voy? Mi fin es este, yo lo traigo, pero en eso había un hueco, había un vacío que era grande de comunicación y eso era puro mercadeo. Pero para la respuesta puntual lo estamos definiendo.</p>
<p>Cómo está compuesto el portafolio de servicios?</p>	<p>(E) Nuestro portafolio de producto se va creando de las necesidades que tienes las pymes en cuanto a la aplicación de tecnologías de la información y la comulación como de la implementación de herramientas tecnológicas comerciales, digamos que nuestras soluciones se basan en herramientas tecnológicas comerciales, pero saber cuántas pymes pueden ser beneficiarias de nuestros productos realizamos un pequeño análisis de mercado con el fin de poder saber hasta dónde podemos llegar y raíz de de esos vamos implementando un programa con nuestros aliados y esto genera nuestro portafolio de servicios.</p>
<p>Cómo se estructuran sus productos las actividades de publicidad, promoción y precios?</p>	<p>(E) el valor de los proyectos que realizamos los arrancamos sobre unos presupuestos de cada uno de los proyectos que realizamos, por ejemplo cuánto vale la capacitación de una pyme o 100 vel exactamente lo mismo, por esto se hace necesario contar con un aliado que nos permita negociar para así poder llegar a unos costos competitivos frente a la competencia , y todo lo que se vincule al proyecto le asignamos unas unidades que luego son convertidos a precios para saber cuánto va a costar el proyecto. La publicidad básicamente es nuestra página web y lo que podamos desarrollar en la redes sociales y no mas .</p>
<p>Cuáles son las principales actividades en la gestión de marketing?</p>	<p>(E) las actividades en la gestión del marketing son principalmente no nuestro sitio web y el manejo de las redes sociales, aunque algunas veces realizamos presentaciones en papel cuando se necesitan, les recuerdo que nosotros aprovechamos al máximo los medios electrónicos</p>
<p>cual ha sido la contribución del marketing a la eficiencia de la organización?</p>	<p>(E) Para mí el mercadeo es estrategia y lo comercial es como lo llevo a cabo, cierto lo comercial es el cómo, el mercadeo es el qué, el cuándo, el que define la línea, para nosotros es clave y digamos en estos dos años nos hemos concentrado puntualmente en mercadeo, en estrategia como desarrollamos la fundación comercialmente, para nosotros el mercadeo entendiéndolo desde la visión estratégica es todo para nosotros.</p>

--	--

10.12 Resumen de entrevista COEXCO

COEXCO	
PREGUNTA	RESPUESTA
-Cuál es la actividad que desarrolla esta organización	(E) Nosotros básicamente la actividad es de aportes y crédito, somos multiactiva pero no ejercemos prácticamente la multiactiva solamente aporte y crédito.
La organización desarrolla plan estratégico maestro?	(E) Si tenemos un plan estratégico 2010- 2015 y se hace un plan de acción anual para cada consejo, como aquí el consejo se elige cada año, entonces cada consejo digamos con base en plan estratégico se diseña el plan de acción para ese periodo.
-La organización tiene establecido el sistema de gestión de calidad?	(E) No tenemos sistema de gestión de calidad
Conocen algún tipo de cuadro mando integral?	(E) No lo conocemos
Usan algún tipo de software?	(E) Tampoco lo conocemos
cuál es el diseño de organización de la función marketing	(E) No la parte de mercadeo está en cabeza del gerente, yo soy el que me encargo como esta es una cooperativa cerrada no es abierta la publico entonces manejamos un grupo de entidades que son: el ministerio comercio y sus entidades vinculadas y adscritas y básicamente trabajamos con los jefes de recursos humanos de las entidades done cada vez que ingresa una persona a esta, nos invitan a los procesos de inducción y nosotros damos las charlas para dar a conocer la entidad.
Cuál es el tipo de marketing que realizan esta organización?	(E) Pues así realmente no es que sea nada específico, básicamente más personalizado no tenemos referidos ni nada de ese tipo de cosas.
-La organización tiene un plan estratégico de marketing	(E) No, como le digo es básicamente en cabeza del gerente, él gerente es el que se encarga de mirar cómo consigue sus asociados pero no hay un plan específico.
Cómo está compuesto el portafolio de servicios?	(E) Tenemos aportes tenemos créditos y convenios es básicamente ese es el portafolio de servicios. Y el mayor convenio que movemos es el de autos con las pólizas de autos.
Cómo se estructuran sus productos las actividades de publicidad, promoción y precios?	(E) No, lo hacemos directo como le comentaba al comienzo es básicamente persona a persona cuando ingresa uno va y le cuenta acerca de la cooperativa, cuando las empresas (Fiducoldex, proexport, ministerio) nos invitan a sus inducciones mensuales con los funcionarios nuevos, a esas charlas asistimos les damos algunos algún material les damos un esfero promocional y básicamente lo trabajamos así para conseguir los asociados.
Cuáles son las principales actividades en la gestión de marketing?	(E) Estar pendiente del servicio, o sea nuestro fuerte es el servicio y el manejo de tasas económicas ,la cooperativa maneja unas tasas que están por debajo del 1% y tenemos dos divisiones unos que son de libre inversión que llámanos nosotros y unos que son dirigidos, la

	<p>parte dirigida que maneja la cooperativa es : salud, vivienda y recreación que buscan mejorar la calidad de vida del asociado y en esos las tasas van menos de la mitad del 1% del punto cinco para abajo, entonces es muy atractivo para el asociado .</p>
<p>cual ha sido la contribución del marketing a la eficiencia de la organización?</p>	<p>(E) Realmente como le digo como no hay un marketing estructurado no se ve ningún reflejo ningún resultado en ese punto y como el mercado es cautivo prácticamente entonces es más fácil de manejarlo, pues tenemos competencia (foncomex,..) en cada entidad hay otros fondos pero digamos que es relativamente manejable porque tenemos nuestras fortalezas como le cuento por ejemplo las tasa y eso hace que la gente llegue a la cooperativa, entonces la parte de marketing la labor que se hace es la de difundir la cooperativa por medio del voz a voz , estamos pensando el año entrante algo relacionado con marketing una estrategia porque necesitamos hacer más presencia y penetración en otras entidades.</p>

**10.13 Resumen de entrevista FONDO DE EMPLEADOS DE ASOBANCARIA
COLOMBIA**

FONDO DE EMPLEADOS ASOBANCARIA COLOMBIA	
PREGUNTA	RESPUESTA
-Cuál es la actividad que desarrolla esta organización	(E) Nos encargamos del manejo de los aportes de la federación de empleados de asobancaria vinculados por libre decisión.
La organización desarrolla plan estratégico maestro?	(E) Si existen algunas metas y las metas s definen a un año.
-La organización tiene establecido el sistema de gestión de calidad?	(E) Actualmente no contamos con un sistema de gestión de la calidad.
Conocen algún tipo de cuadro mando integral?	(E) Si conozco la herramienta pero no la aplicamos.
Usan algún tipo de software?	(E) En el momento no utilizamos ningún software de mercadeo
cuál es el diseño de organización de la función marketing	(E) Están definidos de acuerdo a los comités organizados en el fondo de empleados.
Cuál es el tipo de marketing que realizan esta organización?	(E) En este momento tenemos solamente operativo porque somos de servicio personalizado.
-La organización tiene un plan estratégico de marketing	(E) Si en este caso estamos haciendo la promoción de los cdts que ofrece el fondo.
Cómo está compuesto el portafolio de servicios?	(E) Captación, colocación, convenios y los aportes de los asociados.
Cómo se estructuran sus productos las actividades de publicidad, promoción y precios?	(E) Las promociones definidas por la junta directiva se divulgan atreves de correo personalizado y establecemos cartas en la cual definimos tasas y promociones atractivas la asociado.
Cuáles son las principales actividades en la gestión de marketing?	(E) Básicamente nosotros utilizamos es vía web las comunicaciones el fondo de empleados.
Cuál ha sido la contribución del marketing a la eficiencia de la organización?	(E) El incremento de la utilización de los diferentes productos ofrecidos.

BIBLIOGRAFÍA

Arnold-Cathalifaud, M. (2008). Las Organizaciones desde la Teoría de los Sistemas Sociopoiéticos. Cinta de Moebio, Num. 32, septiembre-sin mes, 2008 pp.90-108 universidad de Chile Santiago.

Arnold-Cathalifaud, M. (2008). Las Organizaciones desde la Teoría de los Sistemas Sociopoiéticos. Cinta de Moebio, Num. 32, septiembre-sin mes, 2008 pp.90-108 universidad de Chile Santiago.

Charles W. Hoher y Dan Schendel, (1985). Planeación Estratégica. Editorial Norma.

Charles W. Hoher y Dan Schendel, (1985). Planeación Estratégica. Editorial Norma.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Bogotá: Editorial McGraw Hill, 4 Ed. 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Bogotá: Editorial McGraw Hill, 4 Ed. 1995.

Confecoop (2008) Presencia del cooperativismo en los sectores económicos, observatorio Cooperativo No. 3.

Confecoop (2008) Presencia del cooperativismo en los sectores económicos, observatorio Cooperativo No. 3.

Coraggio José Luís. (2008) América Latina: necesidad y posibilidades de otra economía - Volumen II - N° 2 - 1° semestre/ 2008 www.riless.org/otraeconomia

Coraggio José Luís. (2008) América Latina: necesidad y posibilidades de otra economía - Volumen II - N° 2 - 1° semestre/ 2008 www.riless.org/otraeconomia

Díaz Analida (2009) Economía más social: prospectiva del desarrollo territorial p.15 editorial Educc.

Díaz Analida (2009) Economía más social: prospectiva del desarrollo territorial p.15 editorial Educc.

Fuentes: Sistema de información Confecoop SIGCOOP, Superfinanciera, Superservicios, Supervigilancia, Saludcoop, Gestar Salud y Coomeva EPS.

Fuentes: Sistema de información Confecoop SIGCOOP, Superfinanciera, Superservicios, Supervigilancia, Saludcoop, Gestar Salud y Coomeva EPS.

Gallucci, C.M. y Rivera Camino, j. Implementación del concepto de marketing un concepto exploratorio de las empresas Españolas. Volumen 3, N°1, (1997) pp.25-42 disponible en: www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v03/031025.pdf

Gallucci, C.M. y Rivera Camino, j. Implementación del concepto de marketing un concepto exploratorio de las empresas Españolas. Volumen 3, N°1, (1997) pp.25-42 disponible en: www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v03/031025.pdf

García, Samino, R. Pérez, E. (2009) Medición de la orientación al mercado en las organizaciones privadas no lucrativas pp.65 Universidad Rey Juan Carlos. Editorial Dykinson, S.L. Madrid.

García, Samino, R. Pérez, E. (2009) Medición de la orientación al mercado en las organizaciones privadas no lucrativas pp.65 Universidad Rey Juan Carlos. Editorial Dykinson, S.L. Madrid.

Göran Olve, Nils, (2004) El Cuadro de Mando en Acción equilibrando estrategia y control, Barcelona (Deusto) 2° edición.

Guerra Pablo. (2006) “La economía de la solidaridad. O la vuelta de los valores sociales a la economía” Publicado en Revista Umbrals No. 168, Montevideo, mayo de 2006.

<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=10103202>

<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=10103202>

Kaplan Robert y Norton David (2003) Cuadro de Mando Integral editorial, Gestion 2000. Barcelona

Kotler, Philip and Levy, Sidney. (1969) La ampliación del concepto de marketing Journal of Marketing. Vol. 33. January.

KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Mercadotecnia. México: 4 Ed. Editorial Prentice Hall. 1998.

Lambin, j.j.: Marketing Estratégico, 2º edición, Mc Graw Hill, Madrid, 1993.

Malaver, F ., Vargas, M. (2007) “Nuevos indicadores para nuevas demandas de información”. Brasil 23-25 de Mayo-2007. Ponencia presentada en el VII congreso Iberoamericano de Indicadores de Ciencia y Tecnología.

Martínez, F. (2007) “Línea de investigación Economía Solidaria y Marketing”. Revista Cultura Investigativa No. 2 Noviembre 2007. Universidad Cooperativa de Colombia. Bogotá.

Mason, Roger (1998). Breakfast in Detroit: Economics, marketing, and consumer theory, 1930 to 1950. Journal of Macromarketing. Boulder. Vol. 18. No. 2. Fall.

Muñiz Rafael. (2007) Marketing en el siglo XXI. www.marketing-xxi.com/ .

Nils-Goran Olve y Carl Johan Petri (2004). El Cuadro de Mando en Acción Equilibrando Estrategia y Control, Editorial. Deusto. Barcelona.

Niven R. Paul (2003) El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso, Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona.

Nunzia Auletta y Raquel Puente (2009) Innovación y Mercadeo un mapa de utilidad para las mayorías, debates IESA volumen XIV numero 1.

Paramo Dagoberto (2004) Marketing su Esencia Conceptual, Ediciones, Uninorte Barranquilla.

Parra, Parra, O (1994) Editolaser, Sistemas de Información Financiera (Organización y Métodos) Bogotá, Trabajo Original publicado 1994.

Peón Escalante,(2007) colima, col. Pensamiento Sistémico. La Calidad Total Vista desde un enfoque integrador del siglo XXI.

Russell Ackoff, (1995). Planificación de la Empresa del Futuro. Editorial, Limusa.

SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Bogotá: Editorial Norma, 1990.

Santesmases, M. (2004) "Marketing: conceptos y estrategias" Ediciones Piramide. 5º Edición Madrid.

Serna Humberto (2006). Índices de Gestión Como Diseñar un Sistema Integral de medición de Gestión, editorial 3R Bogotá, D.C.

Simnetics chile (2011) www.symnetics.cl/ Aprendiendo Balance Score Card.

Simnetics chile (2011) www.symnetics.cl/ Aprendiendo Balance Score Card.

Velázquez, F. (2002) Escuelas e Interpretaciones del Pensamiento Administrativo, estudios Gerenciales Abril-Junio, numero 083 Universidad ICESI, Cali pp 31-55 disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/212/21208302.pdf> recuperado: 28-02-2011.

Velázquez, F. (2002). Escuelas e interpretaciones del pensamiento administrativo, recuperado el 4-04-2011 http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?pid=S0123-59232002000200002&script=sci_arttext