

**PROPUESTA DE ESTRUCTURACION DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO
DE MANITOBA LTDA.**

MARIA FERNANDA VILLA GONZALEZ

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DUAL
SANTIAGO DE CALI
2008**

**PROPUESTA DE ESTRUCTURACION DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO
DE MANITOBA LTDA.**

MARIA FERNANDA VILLA GONZALEZ

Trabajo de grado para optar al título de administrador

**Director
Dr. JUAN CARLOS AGUILAR JOYAS
Economista**

**Asesor
Dr. JORGE MEDINA TABARES
Economista**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DUAL
SANTIAGO DE CALI
2008**

Nota de aceptación

Aprobado por el comité de grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de administrador.

Dr. Juan Carlos Aguilar Joyas
Director Proyecto de Grado

Ing. Julián Vargas Parra.
Director empresarial

Jorge Medina Tabares
Director Metodológico

Santiago de Cali, 19 de febrero de 2008

CONTENIDO

	pág.
RESUMEN	9
INTRODUCCIÓN	10
1. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	11
1.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE MANITOBA LTDA	11
1.1.1 Aspectos generales de la compañía	11
1.1.2 Análisis DOFA de Manitoba Ltda	15
1.1.3 Análisis situacional de Manitoba Ltda	16
1.2 ASPECTOS ESPECÍFICOS	17
1.2.1 Análisis de mercado	17
1.2.2 Análisis del área comercial y de mercadeo	19
2. ESTRUCTURAS DE MERCADEO EN OTRAS EMPRESAS	23
2.1 CASO 1: ALIVAL S.A.	23
2.2 CASO 2: Productos alimenticios La Locura	24
3. PROPUESTA DE ESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO PARA MANITOBA LTDA	27
3.1 ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO	27
3.2 VENTAJAS DE LA ESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO PARA MANITOBA	28
3.3 LIENAMIENTOS DE TRABAJO DEL DEPARTAMENTO. DE MERCADEO	29
3.4 DEPARTAMENTO DE MERCADEO DE MANITOBA LTDA	29
3.4.1 Misión de mercadeo	29

3.4.2 Visión de mercadeo	29
3.4.3 Objetivos de mercadeo	30
3.4.4 Indicadores de mercadeo	30
3.4.5 Informes generales	30
3.4.6 Perfiles generales	31
3.4.7 Funciones generales	31
3.4.8 Competencias generales	31
3.5 COSTO DE CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO PARA MANITOBA	32
4. CONCLUSIONES	34
5. RECOMENDACIONES	35
BIBLIOGRAFIA	37
ANEXOS	38

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Matriz de priorización	22
Tabla 2. Análisis comparativo Manitoba vs. Otras empresas	26
Tabla 3. Análisis comparativo del área	28
Tabla 4. Prestaciones sociales propuesta departamento de mercadeo Manitoba	32
Tabla 5. Costo total departamento de mercado Manitoba	33

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Organigrama de Manitoba Ltda	12
Figura 2. Organigrama área comercial Manitoba Ltda	13
Figura 3. Ventas nacionales de pasabolas	17
Figura 4. Participación en el mercado de pasabolas por fabricante 2007	17
Figura 5. Participación en ventas por marcas de maní 2007	18
Figura 6. Participación por segmentos 2007	18
Figura 7. Organigrama departamento de mercado y ventas Alival	24
Figura 8. Organigrama departamento de mercadeo y ventas productos alimenticios La Locura	25
Figura 9. Organigrama departamento de mercadeo y comercial	30

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Propuesta cargo de director de mercadeo	38
Anexo B. Propuesta cargo de mercadeo	41
Anexo C. Propuesta cargo de coordinadora zonal	46
Anexo D. Propuesta cargo de coordinador canal instituciones e ind.	50

RESUMEN

El presente trabajo nace de la necesidad de buscar para la empresa mecanismos que le permitan, conocer sus mercados y clientes, y en él se hace un diagnóstico de el área comercial de la empresa Manitoba Ltda., basado en los factores internos y externos de la empresa, con el deseo de identificar las necesidades mas importantes para la misma. En este proceso se logró establecer la importancia de desarrollar un área que se dedique exclusivamente a las actividades de Mercadeo dentro de la organización, surgiendo la pregunta de cual seria la estructura ideal para la misma. Partiendo de esta base se realizaron una serie de estudios comparativos a diferentes empresas de la región que cumplieran con ciertas características semejantes en estructura, ubicación geográfica, cobertura nacional, nivel de ingresos y actividad económica. Arrojando como resultado un modelo un planteamiento que se ajusta a la propuesta y objetivos estratégicos de la empresa y a su vez de la estructura comercial de Manitoba sin afectar el normal desarrollo de la misma y permitiendo de forma paulatina la estructuración de dicho modelo.

Para el desarrollo de este proyecto de investigación, fue necesario realizar un diagnostico de la situación actual de la empresa, identificar como se encontraba estructurado el departamento de mercadeo en otras organizaciones de alimentos de consumo masivo y determinar los requerimientos mas importantes que debe tener un departamento de mercadeo, para poder así, realizar un buen planteamiento de una estructura de mercadeo para Manitoba Ltda.

INTRODUCCION

En esta época de globalización y de alta competitividad de productos o servicios, se hace necesario estar alerta a las exigencias y expectativas que nos presenta el mercado, para ello es de vital importancia desarrollar estrategias encaminadas a superarlas. El reto consiste en saber identificar cuales son las mas acertadas y como implementarlas dentro de la organización, sin que ello nos genere traumatismos ni cambios bruscos que puedan afectar el normal funcionamiento de la misma. Esta premisa nos lleva a pensar que un factor muy importante y preponderante para el logro de los objetivos consiste en la acertada planeación de dichas estrategias que deben ser generadas desde la perspectiva del mercado, especialmente buscando la satisfacción de los clientes y consumidores, lo que nos lleva a plantear la importancia del departamento de Mercadeo para el crecimiento y desarrollo actual de las organizaciones.

Es muy frecuente que las Pymes tengan un departamento para ventas y mercadeo sin tener claro la diferencia entre los dos conceptos, lo que impide definir claramente en donde son congruentes y en donde son independientes, para poder establecer las responsabilidades del éxito o fracaso de los planes, con el animo de fortalecerlos o ajustarlos acorde a los retos del mercado.

La administración moderna basa sus actuaciones en el acertado manejo de la información y el Mercadeo visto como ciencia nos ayuda en gran medida a ser factor preponderante en la recolección y análisis de la misma.

Después de revisar estos enunciados surge la gran inquietud de cómo estructurar un departamento de mercadeo y lo más importante como lograr ser efectivos en el mismo, por tal motivo se desarrolló este trabajo buscando que dicho proceso fuera el más acertado, teniendo en cuenta las necesidades de la organización, el mercado y las experiencias exitosas de otras empresas de la región.

1. ANALISIS DE LA INFORMACION

1.1 DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE MANITOBA LTDA

1.1.1 Aspectos generales de la compañía

* **Reseña Histórica.** Manitoba Ltda. Es una empresa productora y comercializadora de maní en diferentes referencias y diferentes líneas contando con diferentes productos como maní con ajonjolí, con dulce, con coco, maní salado, con pasas, entre otros, que le permiten competir en el mercado nacional con empresas de la talla de la Industria Nacional de Chocolates.

Inicio en el año 1.985, en donde Gustavo e Ignacio Llano decidieron unirse legalmente bajo el nombre de Manitoba Ltda., ante la Cámara de Comercio y posteriormente sacar la licencia de funcionamiento.

Actualmente se distribuye en las principales ciudades del país y los principales Supermercados de Cadena y realiza exportaciones a países como Panamá, Aruba, Perú, Republica Dominicana, Estados Unidos, Ecuador y Venezuela.

El crecimiento de esta empresa ha sido muy meritorio para sus fundadores; su idea es tener un soporte mayor por esto está trabajando en la posibilidad de abrir su mercado exportando otros países de Centro y Suramérica; además de establecer mejores parámetros para el procesamiento de sus productos y lograr la calidad óptima para los productos fabricados.

Dentro de su proceso de mejoramiento continuo, MANITOBA LTDA fue certificada en Mayo 30 de 2001 bajo la Norma ISO 9002 versión 94 y en Agosto 1 de 2003 logra la certificación bajo la Norma ISO 9000 Versión 2000. desarrollo integral de sus accionistas, funcionarios, proveedores y del medio ambiente.

* **Visión de Manitoba.** Ser en el año 2012 líder en pasabocas nutritivos y saludables en el mercado colombiano y en los países con actual presencia, garantizando el crecimiento en el mercado internacional, logrando el desarrollo integral de sus accionistas, colaboradores, proveedores, orientado bajo la responsabilidad social.

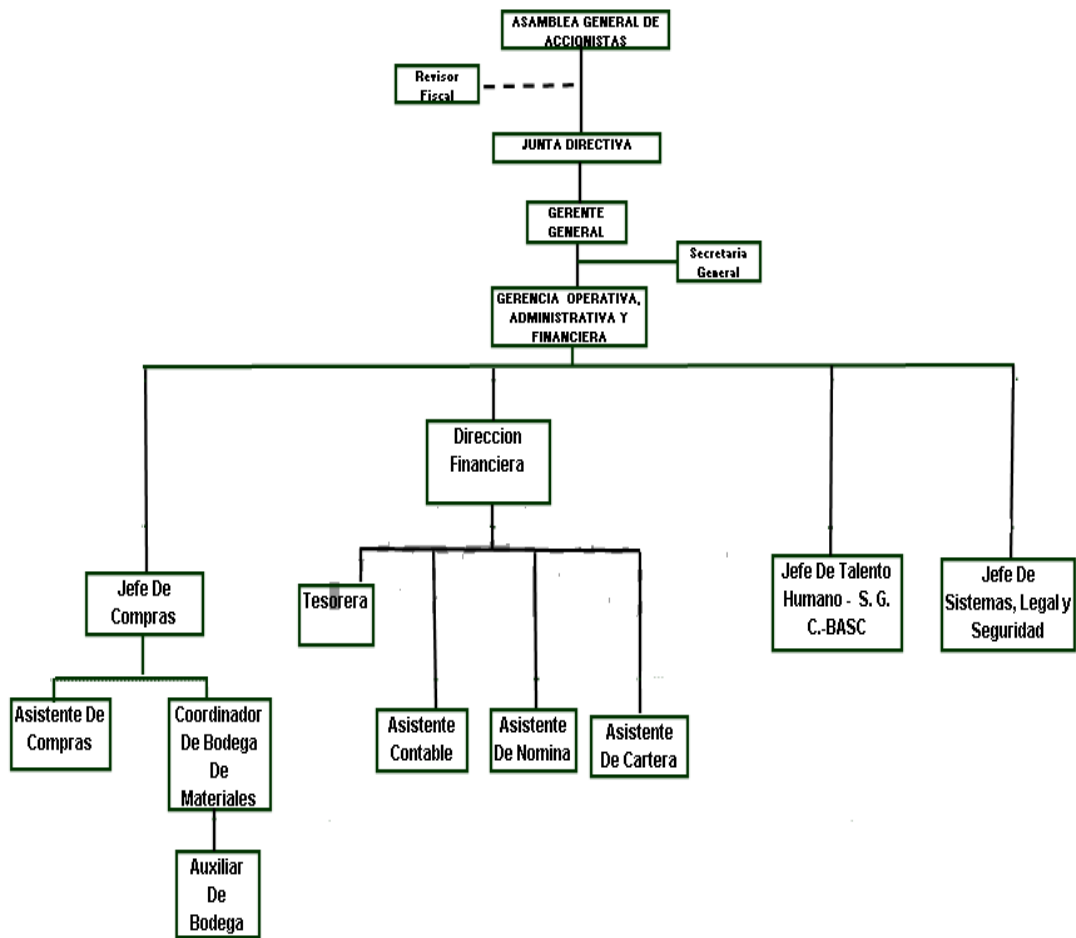
* **Misión de Manitoba.** Ofrecer a nuestros clientes un amplio portafolio de pasabocas nutritivos y saludables, adaptándonos a las necesidades del mercado, mediante el esfuerzo conjunto de los miembros activos de la organización, haciendo énfasis permanente en el crecimiento personal, empresarial y social

* Valores Corporativos

Perseverancia
Liderazgo
Trabajo en equipo – armonía
Innovación
Compromiso
Competitividad
Integralidad

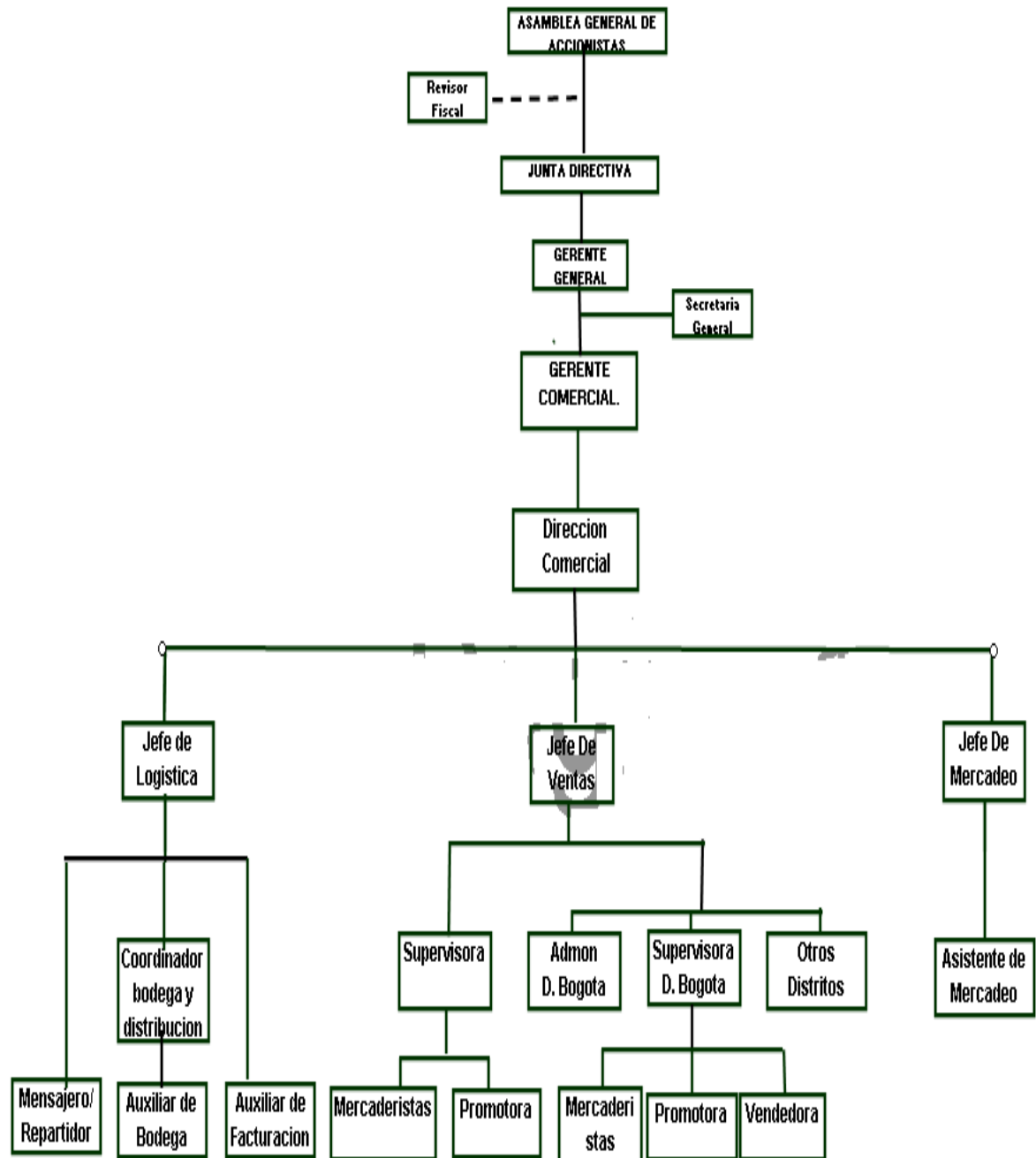
* **Organización.** Manitoba es una organización de estructura vertical y funcional, de tareas y relaciones jerárquicas. En el siguiente organigrama se describe la cadena de mando e indica las actividades por departamentos y la forma en que se integran, permite lograr un mayor orden y lógica en la empresa.

Figura 1. Organigrama de Manitoba Ltda.



Fuente. Manual de Procedimientos. Cali: Manitoba Ltda, Enero de 2007. p. 10.

Figura 2. Organigrama área Comercial Manitoba Ltda.



Fuente. Manual de Procedimientos. Cali: Manitoba Ltda, Enero de 2007. p. 11.

* **Dirección de Manitoba.** Manitoba se caracteriza por ser una empresa familiar, los dueños de la compañía son dos hermanos, el señor Javier Ignacio Llano Domínguez, quien es el Gerente General y Gustavo Adolfo Llano Domínguez, el Gerente Comercial.

La gerencia propicia un buen clima laboral, continuamente motiva al personal y es participativa en la toma de decisiones de las diferentes áreas funcionales que tiene la empresa. Antes de tomar una decisión la persona encargada de cada área debe tener la aceptación del gerente general.

La gerencia de Manitoba se caracteriza por ser abierta y participativa, el personal de la organización presenta mucho compromiso y dedicación en el cumplimiento de sus respectivas funciones, siendo esta una consecuencia positiva que los dueños aun sigan gerenciando la empresa.

El ritmo de trabajo es acelerado ya que Manitoba es una organización en crecimiento y en las diferentes áreas que presenta, se pueden desarrollar proyectos y actividades de mejoras que contribuyan a dicho crecimiento.

* **Evaluación y control.** Manitoba ha establecido un sistema de gestión de calidad ISO 9004-2000 el cual ha permitido mejorar en las diferentes áreas funcionales de la organización, enfocadas en el desarrollo de productos de óptima calidad que satisfagan continuamente las necesidades del mercado.

También se ha establecido un sistema de control y seguridad BASC, el cual Manitoba tubo la certificación inicial en el 2006 y a mediados de cada año y que es una certificación en donde la empresa desarrolla mecanismos para realizar la planificación ejecución y seguimiento de las actividades y los resultados relacionados con el control y seguridad, conformes con las disposiciones planificadas y para determinar la eficacia del sistema. Aquellos mecanismos son descritos en los procedimientos de auditoria interna.

El sistema de control y seguridad permite:

-Satisfacer las expectativas de los clientes en calidad.

-Tomar decisiones que eviten la utilización de sustancias o elementos ilícitos en los productos alimenticios.

-Contribuir al desarrollo personal y profesional del recurso humano y de comercio internacional.

1.1.2 Análisis DOFA de Manitoba Ltda.

➤ Fortalezas

- Buen sentido de pertenencia de los empleados por la organización.
- Realización exportaciones a otros países como: Panamá, Ecuador, Venezuela, Republica Dominicana, entre otros.
- Buena imagen de la marca Manitoba.
- Se presenta confiabilidad con el sector bancario.
- Diversidad en el portafolio

➤ Debilidades

- Manitoba no cuenta con adecuadas instalaciones físicas.
- Incremento en los costos de operación, afectando directamente a los precios de los productos.
- No hay definición de la estructura de selección y contratación.
- No se encuentran los diferentes procesos en línea.
- El nivel tecnológico de la organización es bajo

➤ Oportunidades

- Fomento de La inversión extranjera.
- Tratados de libre comercio con estados unidos y otros países.
- Crecimiento del Producto Interno Bruto en Colombia.
- Imagen favorable del presidente
- Constante mejoramiento en los estilos de vida de los consumidores.
- Mayor énfasis en programas de tipo social.
- Realización de contratos de personal altamente calificado.
- Buena imagen del sector del maní.

➤ Amenazas

- La tasa de cambio se encuentra inestable, la devaluación del dólar afecta las exportaciones.
- Mayor migración de campesinos a la ciudad.
- Desaceleración en el crecimiento de la tasa de empleo.
- Carencia de personal calificado a nuevas tecnologías.
- Falta de alianzas estratégicas en el sector del maní.
- Continúa guerra de precios.
- Incremento continuo en la competencia de nivel informal.
- Inestabilidad económica y política de los países.

1.1.3 Análisis situacional de Manitoba Ltda. Manitoba es una empresa vallecaucana que tiene 25 años en el mercado, cuya actividad principal es la elaboración de productos a base de maní y frutos secos. Comenzó a fabricar y vender sus productos a nivel regional, para luego apalancar su crecimiento en el mercado nacional e internacional, logrando exportar a países como Ecuador, Panamá, Venezuela, Republica Dominicana, entre otros.

Gradualmente Manitoba ha presentado un crecimiento productivo y ha diversificado sus productos en el mercado de pasabocas. Dicho crecimiento se ha reflejado directamente en las ventas. Uno de los años en el que se presentó mayor crecimiento fue el 2006, en donde el incremento total de las ventas incluyendo el canal supermercados, marcas propias, institucional, exportaciones, entre otros fue del 45% frente al 2005. Para el año 2007 se tiene proyectado un incremento total incluyendo los diferentes canales del 25%, el cual hasta lo que se lleva vendido en el año, muestra que lo más posible es que no se cumpla con el objetivo inicial, ya que el crecimiento total ha sido aproximadamente del 17%. La principal causa de no lograr cumplir con las expectativas que tiene Manitoba para este año es la disminución de pedidos por parte del canal institucional y algunos inconvenientes presentados con las exportaciones.

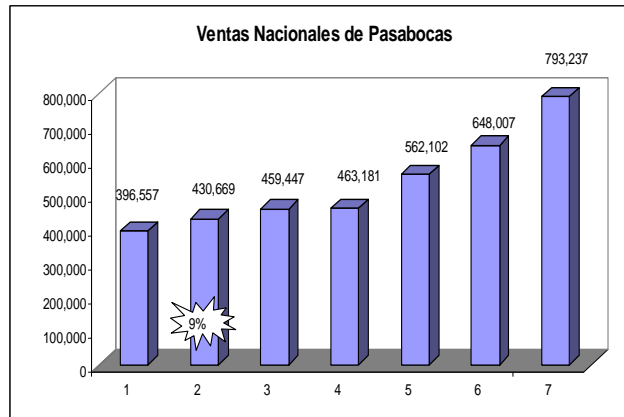
También podemos decir que la causa de la disminución en las ventas no es solo por estos dos canales, pues un aspecto importante a tener en cuenta que está afectando a la organización y directamente en su mercadeo, es la continua lucha con la competencia directa, La Nacional de Chocolates y Frito Lay, siendo estas dos organizaciones grandes y muy bien constituidas económica y financieramente, al mismo tiempo con departamentos para cada área funcional. Actualmente Manitoba se encuentra en la búsqueda de posicionar sus productos en el mercado y ha sido una labor mucho más difícil que en años anteriores, ya que empresas como La Nacional de chocolates, que anteriormente se centraba en fortalecer otras de sus categorías como chocolates, entre otros, actualmente se ha puesto en la labor de diversificar tanto en las otras como también en la categoría del maní, estando presente en el canal de tiendas, supermercados, institucional, etc.

Esto ha afectado a Manitoba ya que la competencia cada día es más fuerte y la tendencia del mercado cambia continuamente, las relaciones internacionales, las necesidades del consumidor, etc. Por esta razón es necesario que Manitoba constituya un departamento de mercadeo con una estructuración bien definida, donde cumpla con una serie de funciones como investigación de mercados, desarrollo de nuevos productos, ventas, publicidad, servicio a clientes, etc. De tal forma que este departamento junto al comercial, intervengan en el incremento continuo de las ventas y en el desarrollo de la organización.

1.2 ASPECTOS ESPECÍFICOS

1.2.1 Análisis del mercado

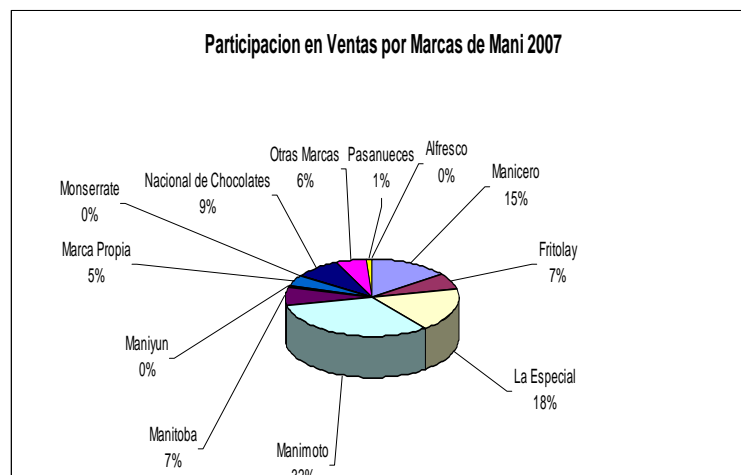
Figura 3. Ventas nacionales de pasabocas



Fuente. Informe de tendencias de Mercado. Cali: Manitoba Ltda, Diciembre de 2007. p. 2.

El comportamiento de venta de la categoría de pasabocas presenta un crecimiento del 100%, en los últimos seis años mostrando una conducta más dinámica a partir del 2005. En el año 2007 se mostró un crecimiento del 22%.

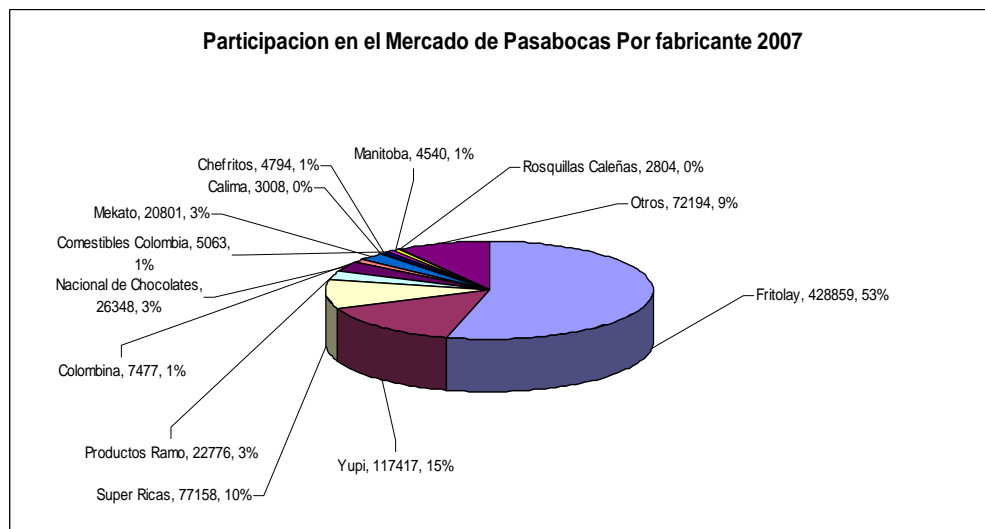
Figura 4. Participación en el mercado de pasabocas por fabricante 2007



Fuente. Informe de tendencias de Mercado. Cali: Manitoba Ltda, Diciembre de 2007. p. 2.

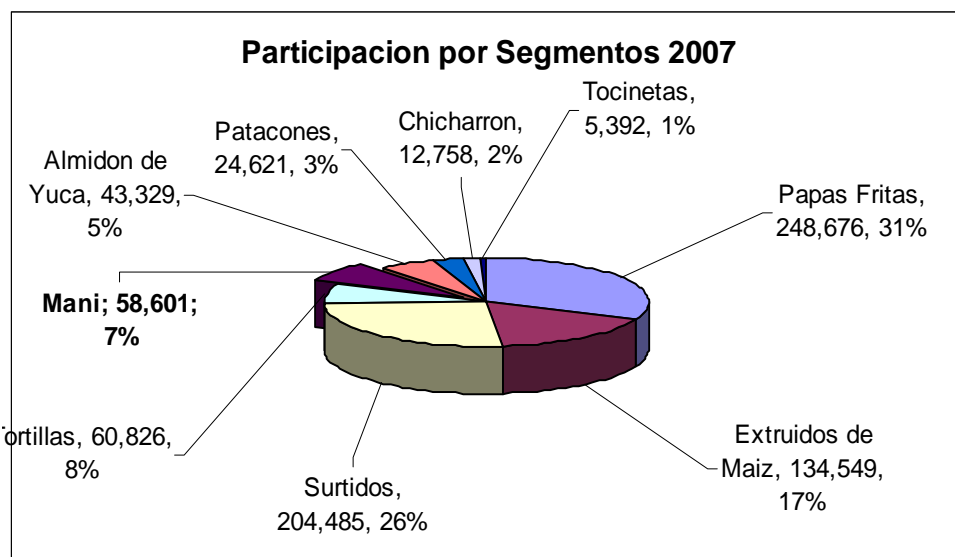
Manitoba participa en el total de la categoría con el 1%. Las compañías que mayor participación presentan en el mercado, en la categoría de pasabocas son: Fritolay con un 53% abarcando gran parte del mercado y Yupi con un 15%.

Figura 5. Participación en ventas por marcas de maní 2007



Fuente. Informe de tendencias de Mercado. Cali: Manitoba Ltda, Diciembre de 2007. p. 3.

Figura 6. Participación por segmentos 2007



Fuente. Informe de tendencias de Mercado. Cali: Manitoba Ltda, Diciembre de 2007. p. 3.

Segmentando la categoría de los pasabocas encontramos que en los últimos años, el maní tuvo una participación del 7% a nivel general.

Este segmento de la categoría presento un crecimiento en los tres últimos años del 145%, mostrando este periodo como los mas dinámicos y el 2007 como el año mas representativo con un 28% de incremento, donde encontramos competidores tan importantes como Fritolay, con la marca líder Manimoto y la compañía Nacional de Chocolates, con sus marcas Manicero y La Especial.

Estas empresas solo con las tres marcas mencionadas anteriormente tienen una participación del 80% del total del segmento y Manitoba tan solo el 7%.

El comportamiento de la venta del 2007, presento un crecimiento del 15% muy por debajo del 28% del segmento y bastante preocupante por que este incremento esta basado en el alza de precios que se realizo a comienzo del año que represento el 9% de dicho crecimiento, lo que indica que el crecimiento real es del 6%.

Estos indicadores, nos muestra como Manitoba debe plantear estrategias orientadas al desarrollo de un Departamento de Mercadeo, que sirva de soporte y respaldo al área comercial, ya que el segmento en el que se desenvuelve la organización, tiene dos grandes competidores que basan sus estrategias en el enfoque hacia la continua satisfacción del cliente y además de eso son compañías con un gran respaldo financiero y un excelente posicionamiento de marca a nivel nacional y mundial.

1.2.2 Análisis del área comercial y de mercadeo. Se realizo un análisis DOFA de estas áreas, con el fin de observar como es la situación actual en la que se encuentran.

➤ Fortalezas

- Imagen de Marca.
- Marca relacionada con el producto.
- La calidad de nuestro producto en sabor y presentación.
- Presencia en las principales cadenas de supermercados del país.
- Fuerza de ventas propia en las tres principales ciudades del país.
- Amplio Portafolio de Productos.
- Productos Multicategorías.
- Desarrollo de nuevos productos.
- Certificación de Gestión de la Calidad Norma – ISO 9001/2000.
- Certificación BASC.
- Productos exclusivos de Manitoba.
- Sentido de pertenencia de sus colaboradores.

➤ Debilidades

- Poca agresividad en actividades de mercadeo.
- Falta de Planeación en el área.
- Falta de estudio de clientes y consumidores.
- Poca inteligencia comercial.
- Falta de comunicación interna.
- Sistema operativo (CGUNO) poco practico para el área comercial.
- Dificultad al acceso de la información.
- Seguimiento a planes de ventas.
- Precios poco competitivos.
- Estructura Comercial.
- Procesos no alineados.
- Bajo nivel Tecnológico.
- Baja Capacidad de Distribución.
- Incumplimiento de pedidos.
- No hay planeación de ventas.
- Faltante de productos en algunos pedidos.
- Mala distribución de producto en la bodega de PT.
- Altos gastos de transporte.

➤ Amenazas

- Precio internacional del maní inestable.
- Competencia con empresas multinacionales.
- Agresividad de la competencia con clientes y consumidores.
- Precios de la competencia.
- Desarrollo y crecimiento de Marcas Propias.
- Competencia informal.
- Adquisiciones y Fusiones de Supermercados.
- Altos costos de ventas en algunos almacenes.

➤ Oportunidades

- Crecimiento económico de país.
- Interés de los consumidores por la calidad.
- Interés de los consumidores por el bienestar y la salud.
- Productos Multicategorias.
- Capacitación de la fuerza de ventas.
- Participación de ventas del maní en la competencia mínima.
- Mercados potenciales en nuevas zonas.
- Crecimiento en ventas del canal de supermercados.
- Apertura de nuevos almacenes.
- Desarrollo de Alianzas comerciales.

- Desarrollo de clientes actuales. “El proceso de diagnóstico continúa con un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (DOFA)”¹ de la empresa, con base en los elementos básicos de su planificación estratégica (misión y visión).

Este análisis DOFA tiene como objetivo complementar la definición de la estrategia, para la estructuración del departamento de mercadeo mediante la identificación y evaluación de: Las oportunidades y amenazas del entorno de la empresa que pueden influenciar el desarrollo de la Visión y de la Misión.

Las capacidades y habilidades propias de la organización, es decir, las fortalezas que deben mantener y las debilidades que se deben mejorar para lograr los objetivos estratégicos.

Con estos elementos se pueden concluir directamente de las respuestas del análisis DOFA, sin embargo, se quiso profundizar un poco más y para esto se utilizó una la Matriz de Priorización en la que se colocan las fortalezas y debilidades (elementos internos) en las filas y las oportunidades y amenazas (factores externos) en las columnas y luego se calificó en una escala de 0-1-3- y 5, el impacto o importancia de cada uno de los elementos internos en función de las situaciones externas. Esto quiere decir, que asignar una calificación a una fortaleza respecto a una oportunidad con un total 5, indica que dicha fortaleza es vital en la estrategia de aprovechamiento de la oportunidad. Igualmente un 0 entre una debilidad y una amenaza se traduce que esta debilidad no representa un peligro ante la posible ocurrencia de la amenaza. Finalmente, se calculan los totales de cada fila y columna con el objetivo de determinar cuales serán los elementos estratégicos.

Como se observa en la matriz de priorización de análisis DOFA de la Tabla 1, el departamento de mercadeo debe apoyar a la empresa, principalmente en las estrategias de: Diversidad de Portafolio y apoyar más en las Actividades de Mercadeo y el Estudio de Clientes y consumidores.

¹DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. 9 ed. Madrid: McGraw-Hill, 1997. p. 200.

Tabla 1. Matriz de priorización

MATRIZ DE PRIORIZACION

ANALISIS EXTERNO		OPORTUNIDADES				AMENAZAS				TOTAL
ANALISIS INTERNO		Imagen positiva del presidente mejora oportunidades del empresario.	Mejoramiento en los estilos de vida	Multicategorías y segmentos	Nuevos mercados	Inestabilidad en el precio del mani	Competencia Informal	Desarrollo y crecimiento de marcas propias	Competidores con buena estructura financiera	
FORTALEZAS	Flexibilidad en atención a los clientes	1	5	3	3	5	1	5	5	28
	Diversidad de Portafolio	3	5	5	5	5	3	1	5	32
	Imagen de marca	5	1	3	5	1	3	3	5	26
	Buena calidad de los productos	3	5	5	5	5	1	3	3	30
	Sentido de pertenencia	0	0	0	1	1	1	0	0	3
	Fuerza de ventas propias	1	3	3	5	1	1	0	0	14
DEBILIDADES	Poca actividad en actividades del mercado	5	5	5	5	5	3	0	5	33
	Falta de estudio de clientes y consumidores	0	5	5	5	5	5	3	5	33
	Costos de operación altos	0	5	5	5	5	3	3	5	31
	Seguimiento a planes de ventas	0	1	5	5	0	1	3	5	20
	Nivel Tecnológico	5	5	5	5	5	1	1	5	32
	Instalaciones físicas	3	3	5	5	5	1	1	5	28

2. ESTRUCTURAS DE MERCADEO EN OTRAS EMPRESAS

Para el desarrollo de este capítulo, se realizó el estudio de algunas empresas de la región, las cuales fueron seleccionadas de acuerdo a su volumen de ventas, cobertura a nivel ciudad de Cali, y principalmente que fueran de alimentos.

De acuerdo a la muestra se han encontrado los siguientes puntos comunes en las diferentes actividades de mercadeo de las empresas.

2.1 CASO 1: ALIVAL S.A

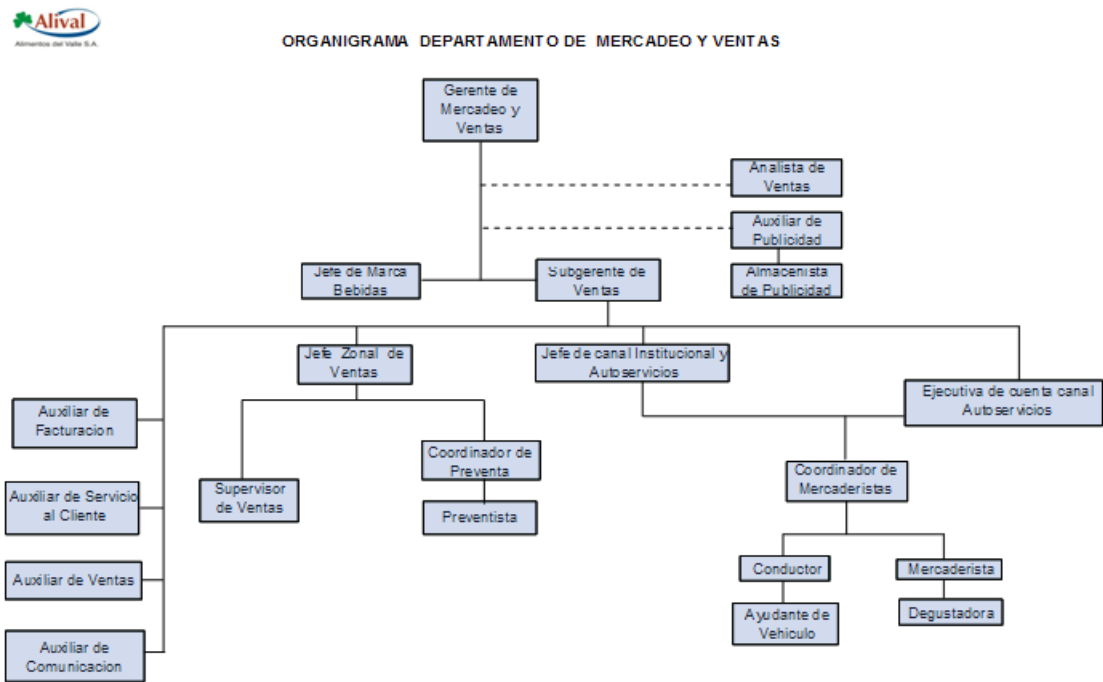
Alival cuenta con una estructura vertical, en donde las tareas y las relaciones son de forma jerárquica. Aquí se indica como se encuentra integradas las áreas funcionales de la organización.

Funciones del departamento de mercadeo y ventas:

- Evaluar variaciones del mercado (Precios, ofertas, eventos, etc.)
- Actualización y seguimiento periódico de la información de mercaderistas.
- Planificación en la gestión de eventos con los recursos disponibles.
- Gestionar la participación en eventos de los productos en los supermercados asignados.
- Prestar asesoría a los consumidores en cuanto a precios, beneficios e información general.
- Brindar excelente servicio al cliente,
- Realización y seguimiento continuo al Plan de Mercadeo y ventas.

Número de cargos: 22 cargos

Figura 7. Organigrama departamento de mercadeo y ventas Alival.



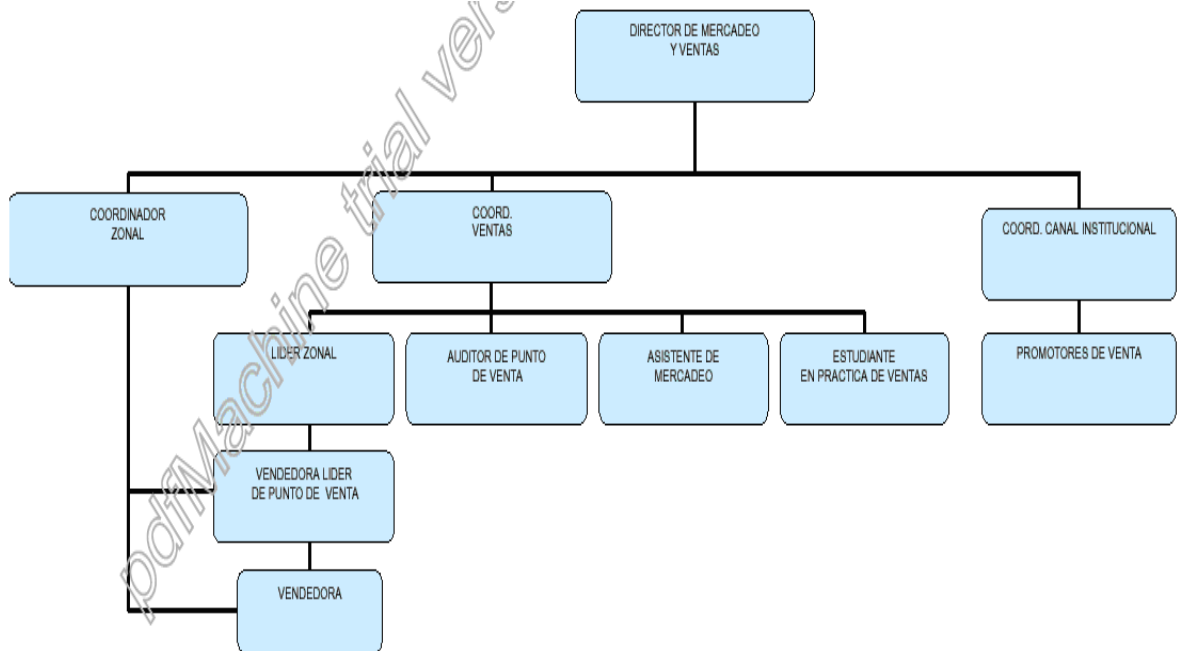
Fuente. Manual de Procedimientos. Cali: Alival S.A, Enero de 2007. p. 3.

2.2 CASO 2: PRODUCTOS ALIMENTICOS LA LOCURA

La Locura es una empresa vallecaucana, que comenzó operaciones en el año de 1985, nació de la ilusión de una familia por mejorar sus ingresos, en sus inicios la producción se realizaba en la cocina de la casa y aprovechando la relación con los vecinos y la cercanía de la 14 de cosmocentro, se realizaba la comercialización de sus productos que en un comienzo solo eran de queso y guayaba - queso, la calidad, el sabor y lo novedosos del producto les permitieron un rápido crecimiento, desbordando todas sus expectativas y ocupando gran parte de la residencia, de ahí su nombre porque “todo se convirtió en una locura” comentan sus orgullosos propietarios.

El rápido crecimiento y desarrollo de La Locura se basa principalmente en sus productos, soportados por un exitoso modelo de comercialización; hoy en día la empresa cuenta con más de 60 puntos de venta propios distribuidos por el valle del cauca y el eje cafetero. Sus proyectos inmediatos incluyen el desarrollo de productos relacionados con la industria alimenticia, el fortalecimiento del sistema de franquicia para los puntos de venta y la incursión de su modelo en otras ciudades del país, principalmente la ciudad de Bogota.

Figura 8. Organigrama departamento de mercadeo y ventas productos alimenticios La Locura.



Fuente. Manual de Procedimientos. Cali: La Locura S.A, Enero de 2007. p. 5.

Funciones del departamento de mercadeo y ventas:

- Planear, diseñar, implementar y hacer seguimiento al Plan de Mercadeo.
- Definir planes de mejoramiento de los indicadores de gestión de su área e informar acerca de los resultados.
- Administrar la comunicación, la imagen de la compañía, las marcas y la promoción de los productos.
- Desarrollo de planes estratégicos de mercado que generen demanda y fidelización de los clientes actuales e identificar clientes potenciales.
- Verificar y hacer seguimiento a promedios y análisis de ventas, inventarios de insumos.
- Tener en cuenta la retroalimentación de los clientes, para tomar acciones preventivas y/o correctivas.

- Cumplir con los objetivos, metas, estrategias, procedimientos y funciones asignadas al área.
- Realizar análisis y seguimiento del volumen de ventas de las diferentes ventas de producto y análisis de las tendencias de consumo.

Número de cargos: 11 cargos

Tabla 2. Análisis comparativo Manitoba vs. Otras empresas

ANALISIS COMPARATIVO MANITOBA vs. OTRAS EMPRESAS

CONCEPTO	EMPRESA			PONDERACION		
	ALIVAL	LA LOCURA	MANITOBA	EMPRESAS	MANITOBA	
ESTRUCTURA DEL AREA				30 Ptos.		
La Estructura esta orientada hacia el area Comercial	SI	SI	SI	15%	4,5	4,5
La Estructura esta orientada hacia el area de Mercadeo	NO	NO	NO	15%	0	0
La Estructuras Comerciales y de Mercadeo son independientes.	NO	NO	NO	75%	0	0
DIRECCIONAMIENTO Y TOMA DE DECISIONES				30 Ptos.		
La Administracion Gerencial se basa en la informacion Comercial.	NO	NO	SI	15%	0	4,5
La Administracion Gerencial se basa en la informacion de Mercadeo.	NO	NO	NO	15%	0	0
La Administracion Gerencial tiene en cuenta la informacion Comercial y de Mercadeo.	SI	SI	NO	75%	22,5	0
PLANEAR				20 Ptos.		
La Planeacion esta orientada hacia el area Comercial.	NO	NO	SI	15%	0	3
La Planeacion esta orientada hacia el area de Mercadeo.	NO	NO	NO	15%	0	0
La Planeacion se define de acuerdo a las necesidades de cada area (Comercial y Mercadeo).	SI	SI	NO	75%	15	0
HACER				10 Ptos.		
Las Funciones estan orientadas hacia el area comercial.	NO	NO	SI	15%	0	1,5
Las Funciones estan orientadas hacia el area Mercadeo.	NO	NO	NO	15%	0	0
Las Funciones estan orientadas hacia cada una de las areas.	SI	SI	NO	75%	7,5	0
VERIFICAR				5 Ptos.		
El Seguimeinto se orienta hacia el area comercial.	NO	NO	SI	15%	0	0,75
El Seguimeinto se orienta hacia el area de Mercadeo.	NO	NO	NO	15%	0	0
El Seguimeinto estan orientadas hacia cada una de las areas.	SI	SI	NO	75%	3,75	0
ACTUAR				5Ptos.		
Las Acciones estan orientadas al area Comercial.	NO	NO	SI	15%	0	0,75
Las Acciones estan orientadas al area de Mercadeo.	NO	NO	NO	15%	0	0
Las Acciones estan orientadas a cada una de las areas.	SI	SI	NO	75%	3,75	0
				TOTAL	57	15

* El puntaje ideal para la estructura comercial y de Mercadeo es de 75 Puntos.

3. PROPUESTA DE ESTRUCTURACION DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO PARA MANITOBA LTDA.

3.1 ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO

La empresa debe diseñar un departamento de mercadotecnia con capacidad para efectuar análisis de mercado, planear, aplicar planes y controlarlos. Si la empresa es muy pequeña, una sola persona se puede encargar de todas las actividades de mercadeo: investigación, ventas, publicidad, servicio a clientes y demás. Conforme la compañía vaya creciendo, surgirá la organización de un departamento de mercadotecnia que se encargara de planear las actividades de mercadotecnia y de llevarlas a cabo. En las empresas grandes este departamento cuenta con muchos especialistas.

Los departamentos de mercadotecnia modernos están organizados de diferentes formas. De estas, la más común es la organización por funciones, en la cual el especialista en una función dirige las actividades de mercadotecnia: por ejemplo gerente de ventas, gerente de publicidad, gerente de investigaciones de mercadeo, gerente de servicio al cliente, gerente de nuevos productos, etc. Una empresa con ventas en todo el país o en otros suele tener una organización geográfica en la que el personal de ventas y mercadotecnia es destinado a países, zonas y distritos específicos. La organización geográfica permite que los vendedores se establezcan en un territorio, conozcan sus clientes y trabajen sin invertir mucho en viajes o elevar los costos. Las empresas que tienen muchos productos o marcas suelen crear una organización para la administración de productos. Con este sistema, el gerente de productos formula y aplica toda una estrategia y un programa de mercadotecnia para un producto o marca específicos.

En el caso de empresas que venden una línea de productos a muchos tipos de mercados diferentes que tienen necesidades y gustos diferentes, será más recomendable una organización para la administración de mercados. Los gerentes de mercados tienen la responsabilidad de formular planes anuales y a largo plazo para las ventas y utilidades de sus mercados. La principal ventaja de este sistema es que la empresa se organiza con base en las necesidades de segmentos de clientes específicos.²

Un enfoque dinámico requerirá metas y objetivos claros bajo una combinación de diversas estrategias en un entorno de competencia en todos los momentos y gran movimiento y volatilidad. El éxito de hoy se haya en la adaptabilidad de las compañías a los cambios y a la rapidez para responder a los tiempos difíciles.

² KOTLER, Philip. Mercadotecnia. 6 ed. México D.F: Prentice-Hall, 1996. p. 150.

3.2 VENTAJAS DE LA ESTRUCTURACION DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO PARA MANITOBA

Se realizo un análisis comparativo de cómo se encontraba el poco manejo relacionado con mercadeo y el área comercial en Manitoba, en donde se identificaron algunas falencias y se plantearon las principales ventajas que trae para la organización la creación del departamento de mercadeo. Algunas de estas son.

Tabla 3. Análisis comparativo del área

DEPARTAMENTO ACTUAL COMERCIAL	VENTAJAS DE UN DEPARTAMENTO FUTURO DE MERCADEO
No se encuentra establecido un departamento de mercadeo	Se podrá realizar la planeación de actividades relacionadas con el mercadeo
No se realiza un seguimiento continuo al comportamiento del mercado y de la competencia.	Servira como apoyo al Departamento Comercial.
En la empresa no se realiza investigación de mercados	Permitirá la realización de un constante análisis del comportamiento del mercado y los competidores
No existe una planeacion de los lanzamientos de nuevos productos al mercado	Desarrollo de planes estratégicos de mercadeo, que generen demanda y fidelización de los clientes actuales e identificar clientes potenciales.
No hay planeación en la publicidad	Se logrará una planeación en el lanzamiento de nuevos productos y el relanzamiento de aquellos que ya están en el mercado, pero que tienen poca venta.
Se encuentra debil en la realización de promociones en algunos de los puntos de ventas.	Se podrá realizar constante análisis y seguimiento del volumen de ventas de los productos y de las tendencias de consumo.
Falta de informacion y comunicación en el personal	Realizar estudios de comportamiento de precios y demanda del maní en el mercado
Muy poco el manejo de la estadística y herramienta excel	Habrà una previa planeación en cuanto al manejo publicitario y promocional de la organización
Falta de personal con mayor manejo en el area comercial	Prestar un buen servicio al cliente y escuchar quejas y reclamos, para plantear soluciones
No hay personal de servicio al cliente que reciva y haga continuo seguimiento a las quejas, reclamos e inquietudes del cliente.	Abrir nuevos canales

3.3 LINEAMIENTOS DE TRABAJO DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO

Arquitecta del cambio: la idea fundamental del marketing es efectuar una buena interacción entre la empresa y sus potenciales clientes, puesto que a medida que cambian los mercados también cambia la empresa toda vez que nada es eterno en el ambiente de la mercadotecnia. La actividad clave de esta dependencia deberá ser ayudar a redefinir la dirección estratégica de la organización en respuesta a las cambiantes condiciones del mercado.

Facilitadora del marketing: esta dependencia debe aprovechar el hecho real de que los empleados que prestan el servicio son los que están más cerca del cliente y por lo tanto están en la mejor posición para ser gestores comerciales. Los empleados de la empresa son el eslabón crítico entre el departamento de mercadeo y el usuario final. Estos empleados son el conducto por el cual el marketing realiza o no su potencial. Para facilitar esta actividad se debe trabajar continuamente en educar al personal de Manitoba sobre la naturaleza, el propósito y las aplicaciones de marketing.

Gestor de imagen: la imagen es un conjunto de creencias, impresiones, ideas que las personas reciben de un servicio Producto u organización. . Desarrollar una imagen institucional positiva no es tarea simple, pero más difícil es mantenerla en el tiempo, la imagen de una compañía se puede desarrollar a partir de la calidad de los productos y el servicio, al igual que por el posicionamiento de su marca y el grado de recordación de sus productos.

Una de las actividades más importantes de la dependencia que desarrolle el mercadeo, es la gestión de imagen, es decir, ayudando a la empresa a amoldarse a su ambiente y facilitando la eficiencia del marketing en el punto de contacto con los potenciales y la comunidad en general, así como comunicar la identidad y las fortalezas que tiene Manitoba para que esta se destaque en el mercado.

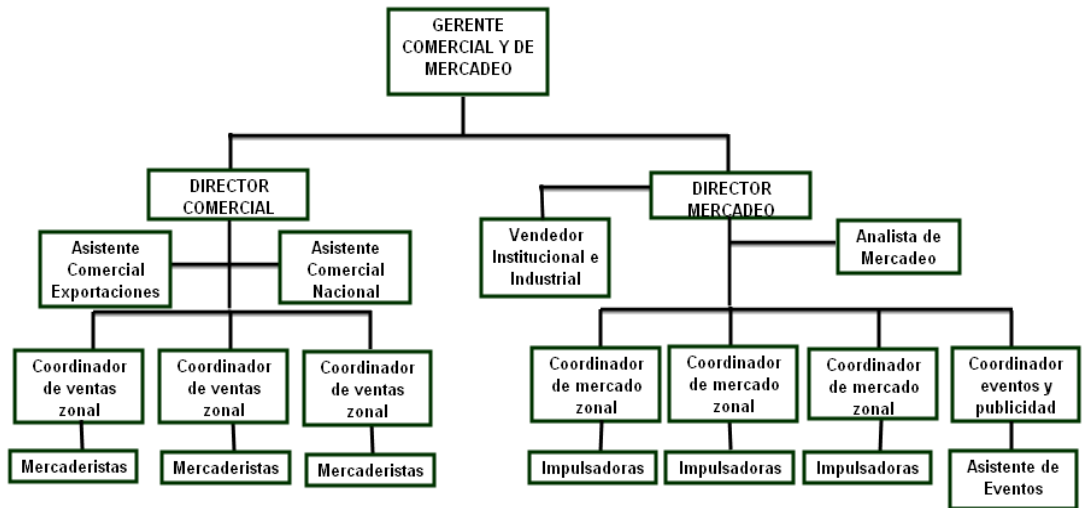
3.4 DEPARTAMENTO DE MERCADEO DE MANITOBA LTDA

En la propuesta, se conservo la estructura, pero se definieron los cargos y las funciones para el área de mercadeo.

3.4.1 Misión de mercadeo. Generar estrategias que permitan el incremento de las ventas, buscando siempre el beneficio de nuestros clientes, consumidores y demás miembros activos de la organización.

3.4.2 Visión de mercadeo. Posicionar en el mercado la imagen Manitoba como una marca líder en pasabocas nutritivos, dirigiendo, implementando y evaluando las tendencias del mercado, los medios de publicidad y promoción y así mantener una presencia predominante en las ventas, prestando un buen servicio al cliente mediante productos de óptima calidad.

Figura 9. Organigrama departamento de mercadeo y comercial



3.4.3 Objetivos del mercadeo. Desarrollar el plan de mercadeo para Manitoba Ltda. Anualmente, que proporcione herramientas de análisis para el departamento comercial con el fin de aumentar las ventas y las utilidades de la empresa.

3.4.4 Indicadores de mercadeo. Permiten realizar una medición de las diferentes actividades a desarrollar en el área de mercadeo, y al mismo tiempo a facilitar la forma de dar seguimiento a estas.

- Grado de recordación de la marca Manitoba.
- Porcentaje de participación en el mercado.
- Porcentaje de participación de las ventas de nuevos productos.
- Clientes inactivos (Aquellos que dejaron de comprar los productos de Manitoba).
- Gastos promocionales y publicitarios vs. Las ventas.

3.4.5 Informes generales

- Tendencias de productos.
- Tendencias del comportamiento de los diferentes canales.
- Clientes inactivos
- Exhibiciones (como están exhibidos los productos de Manitoba, exhibiciones adicionales).
- Contribución marginal de los productos.

3.4.6 Perfiles generales

- Es necesario que el personal que entre a laborar a la organización tenga la mayoría de edad.
- El personal que es seleccionado para un cargo administrativo, debe ser bachiller y como mínimo estar terminando una carrera profesional o tecnológica, ya sea en Administración de empresas, Mercadeo o Ingeniería Industrial.
- El personal debe estar dispuesto a asistir a las diferentes capacitaciones que realiza la empresa para adquirir mayores conocimientos y aplicarlos a esta.
- El personal debe tener conocimientos básicos en sistemas.
- El personal debe cumplir con las normas internas establecidas en la organización.

3.4.7 Funciones generales. Estas son algunas de las funciones que son de gran necesidad para la compañía, realizadas en general por el área de mercadeo.

- Desarrollo de planes estratégicos de mercadeo, que generen demanda y fidelización de los clientes actuales e identificar clientes potenciales.
- Administrar la comunicación, la imagen de la compañía, las marcas y promoción de los productos.
- Análisis de las tendencias estadísticas de ventas y toma de decisiones frente a estas.
- Enfocar la publicidad y las diferentes promociones de la empresa.
- Realizar investigación de mercados, que permita la identificación de necesidades del cliente.
- Estar pendiente en la atención de quejas y reclamos (Servicio al cliente).
- Realizar estudios de comportamiento de precios y demanda del maní en el mercado.
- Realizar continuo análisis del comportamiento de la competencia.

3.4.8 Competencias generales. Algunas de las competencias que debe tener el personal del área de mercadeo son:

- Orientación a resultados (Cumpliendo objetivos, definiendo estrategias para cumplimiento de resultados, seguimiento)
- Orientación al servicio (Comprendiendo, anticipándose y dando respuesta oportuna a necesidades de sus clientes internos y externos.)
- Análisis de Información (Permanentemente analiza las variables de rentabilidad por canal y punto de
- Negociación (Utilizando métodos adecuados para conseguir acuerdos gana – gana)
- Toma de decisiones (Estar preparado para tomar una decisión cualquiera que sea.)

- Mejoramiento continuo (Realización de retroalimentación para estudiar el cumplimiento de objetivos y aplicar correctivos.)

3.5 COSTO DE CREACION DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO PARA MANITOBA

Se realizó un análisis del costo que tiene para la compañía aceptar la propuesta de Estructuración del Departamento de Mercadeo. Es importante tener en cuenta que el incremento que se realice al área comercial de la empresa, afecta directamente al pago total que actualmente tiene Manitoba de nomina. La nomina del área comercial representa aproximadamente un 43,2% del total de la nomina. La propuesta que se realizó, para estructurar el departamento de mercadeo de Manitoba, tiene un peso en la nomina comercial del 7,9%.

Tabla 4. Prestaciones sociales propuesta departamento de mercadeo Manitoba

CALCULO DE PRESTACIONES SOCIALES DEPARTAMENTO DE MERCADEO MANITOBA											
							8,50%	11,625%	2,436%	9%	
CARGO	SALARIO	DIAS	PLAZA	CESANTIAS	INTERESES	VACACIONES	EPS	PENSION	ARP	CAJA	TOTAL
Director Mercadeo	1.500.000	30	Admon	125.000	15.000	5.208	127500	174375	36540	\$ 135.000	618.623
Analista de Mercadeo	800.000	30	Admon	66.667	8.000	2.778	68000	93000	19488	\$ 72.000	329.932
Coordinador Zona 1	900.000	30	Admon	75.000	9.000	3.125	76500	104625	21924	\$ 81.000	371.174
Coordinador Zona 2	900.000	30	Admon	75.000	9.000	3.125	76500	104625	21924	\$ 81.000	371.174
Coordinador Zona 3	900.000	30	Admon	75.000	9.000	3.125	76500	104625	21924	\$ 81.000	371.174
Coordinador de Eventos	1.000.000	30	Admon	83.333	10.000	3.472	85000	116250	24360	\$ 90.000	412.416
Asistente de Eventos	600.000	30	Admon	50.000	6.000	2.083	51000	69750	14616	\$ 54.000	247.449
Coordinador Institucional e Ind.	700.000	30	Admon	58.333	7.000	2.431	59500	81375	17052	\$ 63.000	288.691

Tabla 5. Costo total departamento de mercado Manitoba

COSTO TOTAL DEPARTAMENTO DE MERCADEO MANITOBA				
CARGO	SALARIO	DIAS	PRESTACIONES	COSTO TOTAL
Director Mercadeo	1.500.000	30	618.623	2.118.623
Analista de Mercadeo	800.000	30	329.932	1.129.932
Coordinador Zona 1	900.000	30	371.174	1.271.174
Coordinador Zona 2	900.000	30	371.174	1.271.174
Coordinador Zona 3	900.000	30	371.174	1.271.174
Coordinador de Eventos	1.000.000	30	412.416	1.412.416
Asistente de Eventos	600.000	30	247.449	847.449
Vendedor Institucional e Ind.	700.000	30	288.691	988.691
TOTAL				10.310.634

4. CONCLUSIONES

La empresa Manitoba cuenta con una estructura deficiente para la implantación de la filosofía de marketing lo cual se traduce en un bajo nivel de orientación al mercado. Dado que el éxito de cualquier función empresarial está en parte determinado por la viabilidad de su estructura organizativa, se hace necesario crear una organización de mercadeo que adecúe, permita y facilite la orientación al mercado en la empresa. Esta idea tiene como base el principio de adaptación de la estructura a la estrategia y establece como tarea principal de gerencia diseñar el organigrama más adecuado.

Si la estructura sigue a la estrategia, las estructuras de mercadeo deben ser vistas como determinantes y reflejadas en la estrategia de marketing y, por consiguiente, en la orientación al mercado. De esta idea se parte para suponer que la orientación al mercado puede ser medida a través del estudio de la estructura organizativa empresarial.

Mediante la realización de este trabajo, se pudo realizar un diagnóstico de cómo se encontraba Manitoba Ltda., en cuanto al área comercial y el manejo de mercadeo, en donde se pudo concluir que actualmente la empresa, presenta la gran necesidad de crear un departamento de mercadeo, que sea el encargado de descubrir las necesidades del cliente y su entorno, y esta pueda desempeñar una serie de funciones como: Investigación de mercados, Lanzamiento de productos, análisis de la competencia, realización de tendencias entre otros; buscando siempre identificar los requerimientos de los clientes para satisfacer necesidades.

Es importante pensar en la posibilidad de implementar la propuesta de Estructuración del Departamento de Mercadeo para Manitoba, ya que es una necesidad actual que presenta la organización, y se debe plantear y al ser ejecutada, contribuirá positivamente en el crecimiento y desarrollo de la misma.

5. RECOMENDACIONES

En relación con la aproximación a la estructura del área de Mercadeo como modelo estratégico y funcional de la organización, se recomienda crear una dirección de mercadeo que funja como ente organizador y ejecutor de las políticas y gestión de marketing de la empresa, y permita con una visión de mercado la gestión del área; como también el desarrollo de estrategias y acciones necesarias para que la organización en su conjunto adopte la orientación hacia el mismo, de tal manera que todos los actores que la conforman desde sus respectivas áreas sean sensibles a las necesidades de los clientes-consumidores y que no exista otro objetivo que el de satisfacer como organización sus necesidades.

En relación con los componentes de la arquitectura estratégica (Estructura, Recursos y Procesos) de las organizaciones de consumo masivo de alimentos, en torno al establecimiento de un Modelo Estratégico de Mercadeo, se recomienda que respetando el organigrama de tipo piramidal, instituido anteriormente en la institución, la dirección de mercadeo mantenga las relaciones de subordinación vertical con la gerencia comercial de la empresa; deberá ubicarse al mismo nivel que el resto de las direcciones de la empresa, manteniendo con estas un nivel horizontal de colaboración y trabajo conjunto, de manera que se logre la coordinación de acciones que alcancen de manera armónica el objetivo final de la organización. Se recomienda de la misma manera, que la organización a través de esta dirección, ofrezca programas de formación orientados a comunicar las acciones de marketing que emprenderá la empresa; mostrando de la misma manera, el papel protagónico y de responsabilidad que cada individuo de la organización poseerá dentro de la puesta en marcha de los planes de mercadeo que se lleven a cabo, para garantizar el éxito del fin común que es el de satisfacer las necesidades de los diversos públicos

Puesto que una organización es un sistema dinámico. En relación con las estrategias de servicios que ofrecen ventajas competitivas sostenibles a este tipo de organización, se recomienda que la dirección de mercadeo utilice de manera permanente las técnicas propias del marketing como lo son los estudios de mercados, análisis de producto, benchmarking entre otros, para ofrecer a la organización un nivel adecuado de información sobre sus ventajas competitivas, que permita a la organización reorientar sus estrategias de mercado, para enfocar de manera permanente a la consecución de los objetivos corporativos.

Finalmente, en relación con el diseño del Plan de Acción para la creación y puesta en marcha de la Dirección de Mercadeo en organizaciones de Consumo Masivo de alimentos, se recomienda a la organización objeto de estudio, llevar a cabo la implantación de dicha dirección utilizando para ello el modelo creado en este


trabajo de investigación; ya que el mismo responde de manera directa a las necesidades encontradas en el seno de la empresa, ya que se basa en datos obtenidos a través de los estudios llevados a cabo, en los que se manifiestan las opiniones de los actores que confluyen en la misma. Se recomienda así mismo, una vez creada la dirección propuesta, que la misma base sus funciones en la puesta en marcha de planes de acción que puedan ser adaptados a la progresión consecutiva en el alcance de los objetivos organizacionales y que conjugue los valores organizacionales con los valores sociales contenidos en la atención de clientes y consumidores en donde esta implícito la satisfacción de los mismos.


BIBLIOGRAFIA


- DAFT, Richard. Administration. 6 ed. México : Thomson, 2004. 780 p.
- DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. 9 ed. México: Prentice Hall, 2003. 780 p.
- HOSKISSON, Hitt Ireland. Administración estratégica. 5 ed. México: Thomson, 2003. 540 p.
- JOBBER, D. Principals and practices of marketing. España: Mc Graw Hill, 1995. 540 p.
- KOTLER, Philip; AMSTRONG, Gary. Mercadotecnia. 6 ed. México: Prentice Hall, 1996. 826 p.
- MENDEZ, Carlos. Metodología de la investigación. 2 ed. España: Mc Graw Hill, 2001. 246 p.
- PEREZ, Martha. Guía practica de planeación estratégica. Cali : Universidad del Valle, 2001. 260 p.
- ZAPATA, Edgar. La efectividad del mercadeo en las pequeñas empresas (PYMES) de los sectores industrial y de servicio de Boyacá. Colombia. En: Revista Colombiana de marketing. No. 3 (Dic. 2001); p. 10-21.


ANEXOS

Anexo A. Propuesta de cargo de director de mercadeo


DOCUMENTO CONTROLADO	SISTEMA DE GESTION EN CALIDAD, SEGURIDAD Y CONTROL																			
CR-3005-001	PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	ISO 9001:2000																		
		BASC WORLD BASC ORGANIZATION																		
PAGINA 1 DE 4	DIRECTOR DE MERCADEO	Febrero de 2008																		
DESCRIPCIÓN DEL CARGO: DIRECTOR DE MERCADEO																				
1. OBJETIVO	Definir y controlar el plan de mercadeo y servicio para lograr los objetivos de crecimiento de la organización, utilizando como herramienta la planeación y desarrollo de las estrategias de mercadeo a corto, mediano y largo plazo y de acuerdo con la zona geográfica.																			
1. JEFE INMEDIATO:	<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="padding: 5px;">GERENTE</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">DIRECTOR DE MERCADEO</td> </tr> </table>		GERENTE		DIRECTOR DE MERCADEO															
GERENTE																				
DIRECTOR DE MERCADEO																				
2. PERFIL DEL CARGO:																				
A. EDUCACIÓN: (Nivel académico requerido por el cargo): Ser profesional en las áreas de administración ó ingenierías. De preferencia tener especialización en mercadeo																				
B. HABILIDADES (Conocimientos y destrezas requeridas en el cargo)																				
- Evidenciar conocimiento en la definición y administración de proyectos y procesos tales como: Calidad, Gestión del Recurso humano, Producción, Finanzas, Mercadeo, legislación laboral entre otras																				
C. EXPERIENCIA (periodo requerido para el cargo)																				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="5" style="text-align: center;">Años de experiencia</th> <th style="text-align: center;">Áreas de experiencia</th> </tr> <tr> <th style="width: 10%;">1</th> <th style="width: 10%;">2</th> <th style="width: 10%;">3</th> <th style="width: 10%;">4/5</th> <th style="width: 10%;">+5</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td>De preferencia, tener cinco años de experiencia en la dirección administración de procesos y Recursos humanos inherentes al sector de consumo</td> </tr> </tbody> </table>			Años de experiencia					Áreas de experiencia	1	2	3	4/5	+5						X	De preferencia, tener cinco años de experiencia en la dirección administración de procesos y Recursos humanos inherentes al sector de consumo
Años de experiencia					Áreas de experiencia															
1	2	3	4/5	+5																
				X	De preferencia, tener cinco años de experiencia en la dirección administración de procesos y Recursos humanos inherentes al sector de consumo															
D. COMPETENCIAS																				
		PONDERACION																		
1. CONCEPTUALES																				
Pensamiento Estratégico		10%																		
Pensamiento Innovador		5%																		
Orientación al mercado		10%																		
2. OPERATIVAS																				
Organización, planeación y seguimiento		8%																		
Orientación a resultados		10%																		


DOCUMENTO CONTROLADO	SISTEMA DE GESTION EN CALIDAD, SEGURIDAD Y CONTROL																															
CR-3005-001	PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	ISO 9001:2000 BASC WORLD BASC ORGANIZATION																														
PAGINA 2 DE 4	DIRECTOR DE MERCADEO	Ferbrero de 2008																														
<p>3. INTERPERSONALES</p> <p>Orientación al cliente 4%</p> <p>Trabajo en Equipo 5%</p> <p>Relaciones interpersonales 5%</p> <p>Negociación 5%</p> <p>Comunicaciones 10%</p> <p>LIDERAZGO</p> <p>Toma de decisiones y solución de problemas 13%</p> <p>Dirección de personas 10%</p> <p>Desarrollo de Personas 5%</p> <p style="text-align: right;">200 HORAS</p> <p>E. FORMACION EN EL CARGO</p> <p>3. FUNCIONES</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>ACT</th> <th>FUNCION</th> <th>PONDERACION</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>P</td> <td>Planera, diseñar, implementar y hacer seguimiento al plan de Mercadeo.</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td rowspan="4">PH Y</td> <td>* Administrar de forma general el Plan de Mercadeo de la empresa:</td> <td rowspan="4">25%</td> </tr> <tr> <td>A. Revisión y aprobación de los presupuestos</td> </tr> <tr> <td>B. Revisión de los informes, indicadores y estados financieros convencionales y definición de los informes adicionales que se requieran en la administración financiera de la empresa.</td> </tr> <tr> <td>C. Administrar la comunicación, la imagen de la compañía, las marcas y la promoción de los productos.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Planera los canales de distribución de interes para la empresa de acuerdo con variables de mercadeo, ventas y logística.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>VA</td> <td>Liderar procesos de conocimineto de las necesidades de los clientes, identificando oportunidades de negocio para proponer el desarrollo de nuevos productos.</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>VA</td> <td>Definir planes de mejoramiento de los indicadores de gestion de su area e informar acerca de los resultados a la Gerencia Comercail.</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>HV A</td> <td>Participar en el proceso de mejoramiento continuo de la empresa y las demas funciones que sean coherentes con la naturaleza del area, cuando se requiera alcanzar objetivos corporativos.</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>VA</td> <td>Desarrollo de planes de publicidad y merchandising, como tambien dar soporter al equipo de ventas.</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>VA</td> <td>Verificar y hacer seguimeinto a promedios y analisis de ventas, inventarios, y activos productivos de mercadeo.</td> <td>15%</td> </tr> </tbody> </table>			ACT	FUNCION	PONDERACION	P	Planera, diseñar, implementar y hacer seguimiento al plan de Mercadeo.	20%	PH Y	* Administrar de forma general el Plan de Mercadeo de la empresa:	25%	A. Revisión y aprobación de los presupuestos	B. Revisión de los informes, indicadores y estados financieros convencionales y definición de los informes adicionales que se requieran en la administración financiera de la empresa.	C. Administrar la comunicación, la imagen de la compañía, las marcas y la promoción de los productos.		Planera los canales de distribución de interes para la empresa de acuerdo con variables de mercadeo, ventas y logística.		VA	Liderar procesos de conocimineto de las necesidades de los clientes, identificando oportunidades de negocio para proponer el desarrollo de nuevos productos.	5%	VA	Definir planes de mejoramiento de los indicadores de gestion de su area e informar acerca de los resultados a la Gerencia Comercail.	10%	HV A	Participar en el proceso de mejoramiento continuo de la empresa y las demas funciones que sean coherentes con la naturaleza del area, cuando se requiera alcanzar objetivos corporativos.	20%	VA	Desarrollo de planes de publicidad y merchandising, como tambien dar soporter al equipo de ventas.	5%	VA	Verificar y hacer seguimeinto a promedios y analisis de ventas, inventarios, y activos productivos de mercadeo.	15%
ACT	FUNCION	PONDERACION																														
P	Planera, diseñar, implementar y hacer seguimiento al plan de Mercadeo.	20%																														
PH Y	* Administrar de forma general el Plan de Mercadeo de la empresa:	25%																														
	A. Revisión y aprobación de los presupuestos																															
	B. Revisión de los informes, indicadores y estados financieros convencionales y definición de los informes adicionales que se requieran en la administración financiera de la empresa.																															
	C. Administrar la comunicación, la imagen de la compañía, las marcas y la promoción de los productos.																															
	Planera los canales de distribución de interes para la empresa de acuerdo con variables de mercadeo, ventas y logística.																															
VA	Liderar procesos de conocimineto de las necesidades de los clientes, identificando oportunidades de negocio para proponer el desarrollo de nuevos productos.	5%																														
VA	Definir planes de mejoramiento de los indicadores de gestion de su area e informar acerca de los resultados a la Gerencia Comercail.	10%																														
HV A	Participar en el proceso de mejoramiento continuo de la empresa y las demas funciones que sean coherentes con la naturaleza del area, cuando se requiera alcanzar objetivos corporativos.	20%																														
VA	Desarrollo de planes de publicidad y merchandising, como tambien dar soporter al equipo de ventas.	5%																														
VA	Verificar y hacer seguimeinto a promedios y analisis de ventas, inventarios, y activos productivos de mercadeo.	15%																														


DOCUMENTO CONTROLADO	SISTEMA DE GESTION EN CALIDAD, SEGURIDAD Y CONTROL	
CR-3005-001	PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	ISO 9001:2000
PAGINA 3 DE 4	DIRECTOR DE MERCADEO	BASC WORLD BASC ORGANIZATION Febrero de 2008
<p>4. RESPONSABILIDADES CON LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD Y SEGURIDAD</p> <p>4.1 RESPONSABILIDADES CON EL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD</p> <p>POLITICA DE CALIDAD :Ofrecer a nuestros clientes productos alimenticios de óptima calidad que satisfagan sus expectativas de gusto, sabor, nutrición y salud. Logrando un crecimiento integral de nuestros colaboradores,</p> <p>* Responsable por cumplir cada uno de los requisitos que apliquen a sus procesos dentro de la norma ISO 9001 versión 2000</p> <p>* Responsable por tomar acciones respectivas dentro la aplicación de mejora continua, y hacer seguimiento que permitan verificar el cumplimiento da retroalimentación de los resultados hacia sus subordinados y jefe inmediato, cumpliendo con el ciclo PVHA.</p> <p>4.2 RESPONSABILIDADES SISTEMA DE GESTION EN CONTROL Y SEGURIDAD</p> <p>POLITICA DE CONTROL Y SEGURIDAD: Manitoba Ltda se compromete en tomar acciones que eviten la utilización de sustancias o elementos ilícitos y actos terroristas en nuestros productos alimenticios, durante el</p> <p>* Responsable por cumplir cada uno de los requisitos que apliquen a sus procesos dentro de la norma BASC.</p> <p>* Responsable por cumplir las directrices establecidas en el Sistema de Gestión en Control y Seguridad con el compromiso principal de eliminar la posibilidad de introducción de ilícitos en la compañía.</p> <p>* Responsable de mantener permanente comunicación con el lider-coordinador y responsable del SGCS BASC apoyándolo en el buen desarrollo de su gestión.</p> <p>* Responsable en apoyar y fortalecer el aseguramiento de los procesos de implementación de los estándares de seguridad que debe cumplir la empresa.</p> <p>* Responsable en establecer el mejoramiento continuo como objetivo de los procesos de la organización.</p> <p>* Responsable en mantener la politica de seguridad.</p> <p>* Responsable por delegar la autoridad al personal para prevernir, identificar y registrar problemas de seguridad, iniciar y verificar acciones correctivas y controlar procesos.</p> <p>* Responsable en conocer lo que el cliente exige o requiere sobre el servicio, con el propósito de aumentar su satisfacción.</p> <p>* Responsable por revisar periodica y sistemáticamente el sistema de Gestión en Control y Seguridad.</p> <p>* Responsable por cumplir cada uno de los requisitos que apliquen a sus procesos dentro de la norma BASC.</p> <p>* Velar por el cumplimiento del procedimiento de reporte de actividades sub-estandar, que atenten contra la seguridad, que sean sospechosas o que muestren señales de conspiraciones internas, consumo de drogas o alcohol.</p>		


DOCUMENTO CONTROLADO	SISTEMA DE GESTION EN CALIDAD, SEGURIDAD Y CONTROL		
CR-3005-001	PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	ISO 9001:2000	
PAGINA 4 DE 4	DIRECTOR DE MERCADEO	BASC WORLD BASC ORGANIZATION	
Febrero de 2008			
<p>* Ser consciente de la responsabilidad por el Control y seguridad que deben observar las personas que realizan actividades bajo su control, los contratistas y el público en general.</p> <p>* Ser consciente de la influencia que su acción o inacción pueda tener sobre la efectividad del Sistema de Gestión en Control y Seguridad.</p> <p>* Realizar mediciones proactivas y reactivas del desempeño para monitorear hasta que punto se están cumpliendo las políticas y los objetivos.</p>			
5. DOCUMENTOS REFERENTES A LOS SISTEMAS DE GESTIÓN			
PROCESOS:			
MC-1001-001 Revisión Gerencial			
MC-1001-002 Comunicación Interna			
MC-1001-003 Planeación			
PROCEDIMIENTOS			
PR-1001-001 Divulgación y Seguimiento de la política de calidad			
PR-1001-002 Revisión del Sistema de Gestión de Calidad			
LISTADOS			
LT-1001-001 Matriz de Comunicación			
LT-1001-002 Matriz de estrategias de objetivos de calidad			
REGISTROS			
RG-1001-001 Ficha Técnica de Indicadores			
RG-1001-002 Matriz de Resultados			
RG-1001-003 Matriz de Decisión			
RG-1001-004 divulgación de la política, objetivos y compromisos de calidad			
ELABORO	REVISO	APROBO	No.
ANGELA MARIA VALENCIA JEFE DE GESTION DE CALIDAD	GERSAIN AGUILAR JEFE DE SEGURIDAD Y SISTEMAS	JAVIER IGNACIO LLANO GERENTE GENERAL	REVISION 0

Anexo B. Propuesta cargo analista de mercadeo



DOCUMENTO CONTROLADO	SISTEMA DE GESTION EN CALIDAD, SEGURIDAD Y CONTROL	
CR-3005-005A	PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	ISO 9001:2000
		BASC
		WORLD BASC ORGANIZATION
PAGINA 1 DE 4	ANALISTA DE MERCADEO	Febrero de 2008
DESCRIPCIÓN DEL CARGO: ANALISTA DE MERCADEO		
1. JEFE INMEDIATO: DIRECTOR DE MERCADEO		
<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 25px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> DIRECTOR DE MERCADEO </div> <div style="width: 1px; height: 20px; margin: 5px auto; background-color: black;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 25px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> ANALISTA DE MERCADEO </div> </div>		
2. PERFIL DEL CARGO		
A. EDUCACIÓN	Estudiante de carreras Administrativas	
B. CONOCIMIENTOS	Conocimientos básicos en contabilidad, sistema CG1, Windows, Word, Excel y comercio exterior.	
C. EXPERIENCIA	Mínimo 2 años de experiencia en el área de ventas	
D. HABILIDADES	PONDERACION	
Liderazgo	15%	
Solución de problemas	10%	
Planeación y Organización	10%	
Orientación a resultados	20%	
Compromiso institucional	5%	
Trabajo en equipo	5%	
Relaciones interpersonales	10%	
Iniciativa	10%	
Orientación al cliente	10%	
Capacidad para el trabajo	5%	
E. FORMACION EN EL CARGO	150 HORAS	


DOCUMENTO CONTROLADO	SISTEMA DE GESTION EN CALIDAD, SEGURIDAD Y CONTROL	
CR-3005-005A	PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	ISO 9001:2000 BASC WORLD BASC ORGANIZATION
PAGINA 2 DE 4	ANALISTA DE MERCADEO	Febrero de 2008
3. FUNCIONES		
ACT	FUNCION	PONDERACION
PHVA	Planear, diseñar, implementar y hacer seguimiento al plan mensual de ventas.	15%
HVA	Definir planes de mejoramiento de los indicadores de gestion de su area e informar acerca de los resultados al Director de Mercadeo.	5%
PHVA	Planear y generar la cuota de ventas por mes en unidades y pesos por Zona.	5%
VA	Realizar analisis y seguimiento del volumen de ventas de las diferentes lineas de productos y analisis de tendencia de consumo.	5%
PHVA	Liderar un equipo de trabajo competente, motivado y comprometido.	5%
HVA	Realizar analisis de rentabilidad y sostenimiento de cada zona de ventas.	15%
H	Desarrollar investigaciones de mercado y analisis de causa-efecto de las fluctuaciones del comportamiento de ventas por zona.	5%
VA	Realizar reporte de los indicadores de gestion asignados e informar acerca de los resultados al director de mercadeo.	15%
VA	Verificar imagen corporativa de la empresa, en los almacenes de cadena.	5%
PHVA	Evaluar la viabilidad de planes y campañas de mercadeo y ventas.	5%
PHVA	Liderar el comité de mercadeo y hacer seguimiento a cada uno de los Proyectos	10%
PHVA	Seguimiento al Presupuesto de Ventas Nacionales e Internacionales	10%
4. RESPONSABILIDADES CON LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD Y SEGURIDAD		
4.1 RESPONSABILIDADES CON EL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD		
POLITICA DE CALIDAD :Ofrecer a nuestros clientes productos alimenticios de óptima calidad que satisfagan sus expectativas de gusto, sabor, nutrición y salud. Logrando un crecimiento integral de nuestros colaboradores, funcionarios, proveedores, clientes y accionistas; contribuyendo al sostenimiento del medio ambiente y un mejoramiento continuo de nuestros procesos del Sistema de Gestión de la Calidad.		
* Responsable por cumplir cada uno de los requisitos que apliquen a sus procesos dentro de la norma ISO 9001 versión 2000		
* Detección, tratamiento y decisiones en cuanto a producto no conforme. Retroalimentación a cliente por quejas, reclamos y devoluciones. Asegurarse de la asignación de los recursos necesarios para el cumplimiento de los procedimientos.		


DOCUMENTO CONTROLADO	SISTEMA DE GESTION EN CALIDAD, SEGURIDAD Y CONTROL	
CR-3005-005	PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	ISO 9001:2000
PAGINA 3 DE 4	ANALISTA DE MERCADEO	BASC WORLD BASC ORGANIZATION
		Febrero de 2008
<p>* Responsable por cumplir e identificar actividades relacionadas al proceso de Gestión de Calidad en cuanto a procedimientos, control de documentos, control de registros, realización de acciones correctivas, acciones preventivas y auditorias.</p> <p>* Responsable por tomar acciones respectivas dentro la aplicación de mejora continua, y hacer seguimiento que permitan verificar el cumplimiento da retroalimentación de los resultados hacia sus subordinados y jefe inmediato, cumpliendo con el ciclo PVHA.</p> <p>4.2 RESPONSABILIDADES SISTEMA DE GESTION EN CONTROL Y SEGURIDAD</p> <p>POLITICA DE CONTROL Y SEGURIDAD: Manitoba Ltda se compromete en tomar acciones que eviten la utilización de sustancias o elementos ilicitos y actos terroristas en nuestros productos alimenticios, durante el proceso de elaboración, empaque, almacenamiento, despacho, transporte y consumo. Garantizando la protección del recurso humano, bienes e información para el desarrollo de un comercio internacional seguro.</p> <p>* Responsable por cumplir cada uno de los requisitos que apliquen a sus procesos dentro de la norma BASC.</p> <p>* Velar por el seguimiento de la trazabilidad sobre los movimientos de las cargas de exportación.</p> <p>* Asegurar la correcta información en el manifiesto de carga y el envío a tiempo a las autoridades nacionales y extranjeras.</p> <p>* Velar por el seguimiento para la selección de clientes. Establecer por escrito todos los acuerdos o responsabilidades que se han pactado sobre el cumplimiento de estándares de seguridad.</p> <p>* Responsable por el mejoramiento continuo de los procesos, y la satisfacción de los clientes. Debe estar comprometido con la toma de acciones que eviten la utilización de sustancias o elementos ilicitos y actos terroristas.</p> <p>* Velar por el cumplimiento del procedimiento de reporte de actividades sub-estandar, que atenten contra la seguridad, que sean sospechosas o que muestren señales de conspiraciones internas, consumo de drogas o alcohol.</p> <p>* Ser consciente de la responsabilidad por el Control y seguridad que deben observar las personas que realizan actividades bajo su control, los contratistas y el público en general.</p> <p>* Ser consciente de la influencia que su acción o inacción pueda tener sobre la efectividad del Sistema de Gestión en Control y Seguridad.</p> <p>* Realizar mediciones proactivas y reactivas del desempeño para monitorear hasta que punto se están cumpliendo las políticas y los objetivos.</p> <p>5. DOCUMENTOS REFERENTES AL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</p> <p>PROCESOS: MC-2004-001 Ventas MC-2004-002 Servicio al Cliente MC-2001 Almacenamiento, logística y Despacho de producto Terminado</p>		


DOCUMENTO CONTROLADO	SISTEMA DE GESTION EN CALIDAD, SEGURIDAD Y CONTROL		
CR-3005-005A	PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	ISO 9001:2000	
		BASC	
		WORLD BASC ORGANIZATION	
PAGINA 4 DE 4	ANALISTA DE MERCADEO	Febrero de 2008	
<p>PROCEDIMIENTOS</p> <p>PR-2001-001 Manejo, almacenamiento, preservación y embalaje de producto terminado PR-2001-002 Despacho. Venta nacional PR-2001-003 Despacho. Exportaciones PR-2001-004 Manejo, almacenamiento, preservación y embalaje de producto terminado para exportación PR-2004-001 Revisión del contrato. Venta nacional PR-2004-002 Revisión del contrato. Exportaciones PR-2004-004 Modificación del contrato PR-2004-003 Devoluciones de producto terminado PR-2004-005 Atención al cliente</p> <p>REGISTROS</p> <p>RG-2001-001 Condiciones ambientales de Bodega P. T. RG-2001-002 Guía de la transportadora RG-2001-003 Planilla de despachos de producto terminado RG-2001-004 Inventario de Producto Terminado RG-2001-005 Poliza de Transporte RG-2001-006 Acta de cargue</p> <p>RG-2004-001 Fichas técnica de negociación RG-2004-002 Pedido RG-2004-003 Orden de venta RG-2004-004 Factura de venta RG-2004-005 Atención de quejas y reclamos, sugerencias, comentarios e inquietudes RG-2004-006 Solicitud de Crédito</p> <p>LISTADOS</p> <p>LT-2001-001 Listado maestro de embalajes LT-2001-002 Listado de verificación de contenedores LT-2004-001 Listado de clientes principales</p>			
ELABORO	REVISO	APROBO	No. REVISION
ANGELA MARIA VALENCIA JEFE DE GESTION DE CALIDAD	GERSAIN AGUILAR JEFE DE SEGURIDAD Y SISTEMAS	JAVIER IGNACIO LLANO GERENTE GENERAL	0

Anexo C. Propuesta cargo Coordinador de mercadeo zonal


DOCUMENTO CONTROLADO	SISTEMA DE GESTION EN CALIDAD, SEGURIDAD Y CONTROL	
CR-3005-045A	PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	ISO 9001:2000
		BASC
		WORLD BASC ORGANIZATION
PAGINA 1 DE 4	COORDINADOR DE MERCADEO ZONAL	Febrero de 2008
DESCRIPCIÓN DEL CARGO: COORDINADOR DE MERCADEO ZONAL		
1. JEFE INMEDIATO		
<div style="text-align: center;">  <pre> graph TD A[DIRECTOR DE MERCADEO] --> B[COORDINADOR DE MERCADEO ZONAL] </pre> </div>		
2. PERFIL DEL CARGO:		
A. EDUCACIÓN	Estudiante de carreras administrativas o ingenierías	
B. CONOCIMIENTOS	Conocimientos básicos en contabilidad, sistema CG1, Windows y mercadeo.	
C. EXPERIENCIA	Mínimo 1 años cargos afines	
D. HABILIDADES	PONDERACION	
Liderazgo	10%	
Solución de problemas	10%	
Planeación y Organización	10%	
Orientación a resultados	10%	
Compromiso institucional	10%	
Trabajo en equipo	10%	
Relaciones interpersonales	10%	
Iniciativa	10%	
Orientación al cliente	10%	
Capacidad para el trabajo	10%	
E. FORMACION EN EL CARGO	120 HORAS	


DOCUMENTO CONTROLADO	SISTEMA DE GESTION EN CALIDAD, SEGURIDAD Y CONTROL	
CR-3005-045A	PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	ISO 9001:2000
		BASC WORLD BASC ORGANIZATION
PAGINA 2 DE 4	COORDINADOR DE MERCADEO ZONAL	Febrero de 2008
3. FUNCIONES		
ACT	FUNCION	PONDERACION
HVA	Dar soporte administrativo y de mercadeo a la zona de ventas asignada.	20%
HVA	Coordinar e informar de las actividades de mercadeo en la zona de ventas asignada, como tambien controlar el cumplimiento de las mismas.	10%
HVA	Recibir y registrar la informacion que se genera en las diferentes zonas de ventas, direrccionandola a las areas correspondientes.	5%
HVA	Recibir informacion y correspondencia de las diferentes, registrarla y distribuirla a ll zona asignada.	5%
HVA	Definir planes de mejoramiento de los indicadores de gestion de su zona e informar acreca de los resultados al Director de Mercadeo.	5%
HVA	Garantizar la informacion veraz y oportuna sobre el volumen de ventas y planes de mercadeo, analizando y entregando informes sobre la rentabilidad y sostenimiento de la zona asignada.	3%
HVA	Evaluar semestralmente el desempeño de grupo directo y compartir de manera formal al Director de Mercdeeo, las acciones correctivas/de mejoramiento ó capacitación según cada caso	3%
HVA	Asegurar que en los puntos de venta se mantengan ó mejores los espacios y exhibiciones adicionales. Uso adecuado del merchandising	3%
HVA	Programar y apoyar a la direccion de mercadeo en la realización de eventos promocionales	3%
HVA	Supervisar de manera semanal los puntos de venta	3%
HVA	Generar mensualmente un Informe de Resultados de la gestión de mercadeo o impulso por cadana o por cliente	5%
HVA	Apoyar a la Jefatura Administrativa en los procesos de creación de cultura de servicio al cliente, buscar y transmitir información útil respecto a las estrategias de la competencia	5%
HVA	Garantizar el cumplimiento de las metas de ventas, del personal asignado	15%
HVA	Realizar y garantizar el oportuno recaudo en las cadenas de almacenes y los demás clientes asignados a su cargo	10%
HVA	Estrechar las relaciones con los administradores, supervisores de piso y operadores para apoyar la gestión de los Mercaderistas	5%


DOCUMENTO CONTROLADO	SISTEMA DE GESTION EN CALIDAD, SEGURIDAD Y CONTROL	
CR-3005-045A	PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	ISO 9001:2000
		BASC WORLD BASC ORGANIZATION
PAGINA 3 DE 4	COORDINADOR DE MERCADEO ZONAL	Febrero de 2008
4. RESPONSABILIDADES CON LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD Y SEGURIDAD		
4.1 RESPONSABILIDADES CON EL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD		
<p>POLITICA DE CALIDAD :Ofrecer a nuestros clientes productos alimenticios de óptima calidad que satisfagan sus expectativas de gusto, sabor, nutrición y salud. Logrando un crecimiento integral de nuestros colaboradores, funcionarios, proveedores, clientes y accionistas; contribuyendo al sostenimiento del medio ambiente y un mejoramiento continuo de nuestros procesos del Sistema de Gestión de la Calidad.</p> <p>* Responsable por cumplir cada uno de los requisitos que apliquen a sus procesos dentro de la norma ISO 9001 versión 2000</p> <p>* Detección, tratamiento y decisiones en cuanto a producto no conforme. Retroalimentación a cliente por quejas, reclamos y devoluciones. Asegurarse de la asignación de los recursos necesarios para el cumplimiento de los procedimientos.</p> <p>* Responsable por cumplir e identificar actividades relacionadas al proceso de Gestión de Calidad en cuanto a procedimientos, control de documentos, control de registros, realización de acciones correctivas, acciones preventivas y auditorias.</p> <p>* Responsable por tomar acciones respectivas dentro la aplicación de mejora continua, y hacer seguimiento que permitan verificar el cumplimiento da retroalimentación de los resultados hacia sus subordinados y jefe inmediato, cumpliendo con el ciclo PVHA. Liderar el proceso de auditorias internas.</p>		
4.2 RESPONSABILIDADES SISTEMA DE GESTION EN CONTROL Y SEGURIDAD		
<p>POLITICA DE CONTROL Y SEGURIDAD: Manitoba Ltda se compromete en tomar acciones que eviten la utilización de sustancias o elementos ilicitos y actos terroristas en nuestros productos alimenticios, durante el proceso de elaboración, empaque, almacenamiento, despacho, transporte y consumo. Garantizando la protección del recurso humano, bienes e información para el desarrollo de un comercio internacional seguro.</p> <p>* Responsable por cumplir cada uno de los requisitos que apliquen a sus procesos dentro de la norma BASC.</p> <p>* Responsable por el mejoramiento continuo de los procesos, y la satisfacción de los clientes. Debe estar comprometido con la toma de acciones que eviten la utilización de sustancias o elementos ilicitos y actos terroristas.</p> <p>* Velar por el seguimiento para la selección de clientes. Establecer por escrito todos los acuerdos o responsabilidades que se han pactado sobre el cumplimiento de estándares de seguridad.</p> <p>* Velar por el cumplimiento del procedimiento de reporte de actividades sub-estandar, que atenten contra la seguridad, que sean sospechosas o que muestren señales de conspiraciones internas, consumo de drogas o alcohol.</p> <p>* Ser consciente de la responsabilidad por el Control y seguridad que deben observar las personas que realizan actividades bajo su control, los contratistas y el público en general.</p>		


DOCUMENTO CONTROLADO	SISTEMA DE GESTION EN CALIDAD, SEGURIDAD Y CONTROL		
CR-3005-045A	PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	ISO 9001:2000	
		BASC WORLD BASC ORGANIZATION	
PAGINA 4 DE 4	COORDINADOR DE MERCADEO ZONAL	Febrero de 2008	
<p>4.2 RESPONSABILIDADES SISTEMA DE GESTION EN CONTROL Y SEGURIDAD</p> <p>* Ser consciente de la influencia que su acción o inacción pueda tener sobre la efectividad del Sistema de Gestión en Control y Seguridad.</p> <p>* Realizar mediciones proactivas y reactivas del desempeño para monitorear hasta que punto se están cumpliendo las políticas y los objetivos.</p> <p>5. DOCUMENTOS REFERENTES AL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD</p> <p>PROCESOS</p> <p>MC-3006-001 Aseguramiento de la Calidad MC-3006-002 Auditoria de Calidad MC-3006-003 Mejoramiento continuo</p> <p>PROCEDIMIENTOS</p> <p>PR-3006-001 Planificación de la calidad PR-3006-002 Control de documentos del SGC PR-3006-003 Control de registros del SGC PR-3006-004 Identificación y trazabilidad del producto PR-3006-005 Acciones correctivas PR-3006-006 Auditorias internas de calidad PR-3006-007 Selección de auditores internos de calidad PR-3006-008 Acciones preventivas PR-3006-009 Implementación y control de tecnicas estadísticas PR-3006-010 Propiedad del cliente</p> <p>LISTADOS</p> <p>LT-3006-001 Listado maestro de documentos LT-3006-002 Listado Maestro Documentos Externos LT-3006-003 Listado maestro de registros LT-3006-004 Listado de auditores internos de calidad LT-3006-005 Listado maestro de tecnicas estadísticas</p> <p>INSTRUCTIVOS</p> <p>IN-3006-005 Requisitos y perfil para ser auditor IN-3006-006 Mejora</p> <p>PLANES</p> <p>PL-3006-001 Programa anual de auditorías internas de calidad</p>			
ELABORO	REVISO	APROBO	No. REVISION
ANGELA MARIA VALENCIA JEFE DE GESTION DE CALIDAD	GERSAIN AGUILAR JEFE DE SEGURIDAD Y SISTEMAS	JAVIER IGNACIO LLANO GERENTE GENERAL	0

Ànexo D. Propuesta cargo Coordinador Institucional e Industrial

DOCUMENTO CONTROLADO	SISTEMA DE GESTION EN CALIDAD, SEGURIDAD Y CONTROL																		
CR-3005-001	PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	ISO 9001:2000																	
PAGINA 1 DE 4	COORDINADOR INSTITUCIONAL E INDUSTRIAL	BASC WORLD BASC ORGANIZATION																	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO:	COORDINADOR CANAL INSTITUCIONAL E INDUSTRIAL																		
1. OBJETIVO	Garantizar un buen desarrollo de las actividades planteadas por la organización, para el crecimiento y mantenimiento del canal institucional e industrial (Heladerías, panaderías, pastelerías, turroneñas, entre otras). Entrando a nuevos mercados que contribuyen con el crecimiento de la compañía.																		
1. JEFE INMEDIATO:	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 0 auto;">DIRECTOR DE MERCADEO</div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;"> </div> <div style="border: 1px solid black; background-color: #cccccc; padding: 2px; width: fit-content; margin: 0 auto;">COORDINADOR INSTITUCIONAL E</div> </div>																		
2. PERFIL DEL CARGO:																			
A. EDUCACIÓN: (Nivel académico requerido por el cargo):	Ser profesional en las áreas de administración ó ingenierías. De preferencia tener especialización en mercadeo																		
B. HABILIDADES (Conocimientos y destrezas requeridas en el cargo)	<ul style="list-style-type: none"> - Evidenciar conocimiento en la definición y administración de proyectos y procesos tales como: Calidad, Gestión del Recurso humano, Producción, Finanzas, Mercadeo, legislación laboral entre otras 																		
C. EXPERIENCIA (periodo requerido para el cargo)																			
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="5">Años de experiencia</th> <th rowspan="2">Área de experiencia</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4/5</th> <th>+5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td>De preferencia, tener Cinco años de experiencia en la dirección administración de procesos y Recursos humanos inherentes al sector de consumo</td> </tr> </tbody> </table>		Años de experiencia					Área de experiencia	1	2	3	4/5	+5					X	De preferencia, tener Cinco años de experiencia en la dirección administración de procesos y Recursos humanos inherentes al sector de consumo
Años de experiencia					Área de experiencia														
1	2	3	4/5	+5															
				X	De preferencia, tener Cinco años de experiencia en la dirección administración de procesos y Recursos humanos inherentes al sector de consumo														
D. COMPETENCIAS	PONDERACION																		
1. CONCEPTUALES																			
Pensamiento Estratégico	10%																		
Pensamiento Innovador	5%																		
Orientación al mercado	10%																		
2. OPERATIVAS																			
Organización, planeación y seguimiento	8%																		
Orientación a resultados	10%																		

DOCUMENTO CONTROLADO	SISTEMA DE GESTION EN CALIDAD, SEGURIDAD Y CONTROL	
CR-3005-001	PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	ISO 9001:2000
		BASC WORLD BASC ORGANIZATION
PAGINA 2 DE 4	DIRECTOR DE MERCADEO	Febrero de 2008
3. INTERPERSONALES Orientación al cliente 4% Trabajo en Equipo 5% Relaciones interpersonales 5% Negociación 5% Comunicaciones 10% LIDERAZGO Toma de decisiones y solución de problemas 13% Dirección de personas 10% Desarrollo de Personas 5% E. FORMACION EN EL CARGO 200 HORAS		
3. FUNCIONES		
ACT	FUNCION	PONDERACION
P	Investigacion de nuevos clientes de tipo industrial e institucional	20%
PH Y	* Administrar de forma general el Plan de visitas y seguimineto: Contactar clientes, programar visitas, enviar coizaciones y muestras	25%
	Formalizar los datos de clientes adquiridos y la cartera, fijacion de cupos.	
	Realizar visitas a clientes permanentes cuando sea necesario, para hacer seguimiento y ofrecer nuevos productos.	
	Coordinar con el area de logistica la disponibilidad de los medios de transporte para el envio de pedidos a nivel local local y nacional.	
VA	Liderar procesos de conocimineto de las necesidades de los clientes, identificando oportunidades de negocio para proponer el desarrollo de nuevos productos.	10%
VA	Confirmar con logistica que los pedidos se envíen el día que lo necesita el cliente y al mismo tiempo verificar con los clientes la entrega oportuna.	10%
HV A	Realizar estadistas de ventas del canal y reportes semanales y mensuales de las actividades realizadas.	20%
VA	Identificar la rentabilidad del canal para la organización	15%

DOCUMENTO CONTROLADO	SISTEMA DE GESTION EN CALIDAD, SEGURIDAD Y CONTROL	
CR-3005-001	PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	ISO 9001:2000
PAGINA 3 DE 4	DIRECTOR DE MERCADEO	BASC WORLD BASC ORGANIZATION Febrero de 2008
<p>4. RESPONSABILIDADES CON LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD Y SEGURIDAD</p> <p>4.1 RESPONSABILIDADES CON EL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD</p> <p>POLITICA DE CALIDAD :Ofrecer a nuestros clientes productos alimenticios de óptima calidad que satisfagan sus expectativas de gusto, sabor, nutrición y salud. Logrando un crecimiento integral de nuestros</p> <p>* Responsable por cumplir cada uno de los requisitos que apliquen a sus procesos dentro de la norma ISO 9001 versión 2000</p> <p>* Responsable por tomar acciones respectivas dentro la aplicación de mejora continua, y hacer seguimiento que permitan verificar el cumplimiento da retroalimentación de los resultados hacia sus subordinados y jefe inmediato, cumpliendo con el ciclo PVHA.</p> <p>4.2 RESPONSABILIDADES SISTEMA DE GESTION EN CONTROL Y SEGURIDAD</p> <p>POLITICA DE CONTROL Y SEGURIDAD: Manitoba Ltda se compromete en tomar acciones que eviten la utilización de sustancias o elementos ilícitos y actos terroristas en nuestros productos alimenticios, durante el</p> <p>* Responsable por cumplir cada uno de los requisitos que apliquen a sus procesos dentro de la norma BASC.</p> <p>* Responsable por cumplir las directrices establecidas en el Sistema de Gestión en Control y Seguridad con el compromiso principal de eliminar la posibilidad de introducción de ilícitos en la compañía.</p> <p>* Responsable de mantener permanente comunicación con el lider-coordinador y responsable del SGCS BASC apoyándolo en el buen desarrollo de su gestión.</p> <p>* Responsable en apoyar y fortalecer el aseguramiento de los procesos de implementación de los estándares de seguridad que debe cumplir la empresa.</p> <p>* Responsable en establecer el mejoramiento continuo como objetivo de los procesos de la organización.</p> <p>* Responsable en mantener la politica de seguridad.</p> <p>* Responsable por delegar la autoridad al personal para prevernir, identificar y registrar problemas de seguridad, iniciar y verificar acciones correctivas y controlar procesos.</p> <p>* Responsable en conocer lo que el cliente exige o requiere sobre el servicio, con el propósito de aumentar su satisfacción.</p> <p>* Responsable por revisar periodica y sistemáticamente el sistema de Gestión en Control y Seguridad.</p> <p>* Responsable por cumplir cada uno de los requisitos que apliquen a sus procesos dentro de la norma BASC.</p> <p>* Velar por el cumplimiento del procedimiento de reporte de actividades sub-estandar, que atenten contra la seguridad, que sean sospechosas o que muestren señales de conspiraciones internas, consumo de drogas o alcohol.</p>		

DOCUMENTO CONTROLADO	SISTEMA DE GESTION EN CALIDAD, SEGURIDAD Y CONTROL		
CR-3005-001	PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	ISO 9001:2000	
PAGINA 4 DE 4	DIRECTOR DE MERCADEO	BASC	
		WORLD BASC ORGANIZATION	
		Ferbrero de 2008	
<p>* Ser consciente de la responsabilidad por el Control y seguridad que deben observar las personas que realizan actividades bajo su control, los contratistas y el público en general.</p> <p>* Ser consciente de la influencia que su acción o inacción pueda tener sobre la efectividad del Sistema de Gestión en Control y Seguridad.</p> <p>* Realizar mediciones proactivas y reactivas del desempeño para monitorear hasta que punto se están cumpliendo las políticas y los objetivos.</p>			
5. DOCUMENTOS REFERENTES A LOS SISTEMAS DE GESTIÓN			
PROCESOS:			
MC-1001-001 Revisión Gerencial			
MC-1001-002 Comunicación Interna			
MC-1001-003 Planeación			
PROCEDIMIENTOS			
PR-1001-001 Divulgación y Seguimiento de la política de calidad			
PR-1001-002 Revisión del Sistema de Gestión de Calidad			
LISTADOS			
LT-1001-001 Matriz de Comunicación			
LT-1001-002 Matriz de estrategias de objetivos de calidad			
REGISTROS			
RG-1001-001 Ficha Técnica de Indicadores			
RG-1001-002 Matriz de Resultados			
RG-1001-003 Matriz de Decisión			
RG-1001-004 divulgación de la política, objetivos y compromisos de calidad			
ELABORO	REVISO	APROBO	No.
ANGELA MARIA VALENCIA JEFE DE GESTION DE CALIDAD	GERSAIN AGUILAR JEFE DE SEGURIDAD Y SISTEMAS	JAVIER IGNACIO LLANO GERENTE GENERAL	REVISION 0