

El papel del marketing en las Empresas: misión, objetivos y funciones.

Por Ricardo Hoyos Ballesteros¹

Para saber de que se trata un negocio debemos comenzar por su propósito. Y este debe estar fuera del negocio mismo. En realidad debe estar en la sociedad ya que la empresa de negocios es un órgano de la sociedad. Existe una sola definición valida del propósito de un negocio: generar un cliente.

Peter Drucker

Introducción

La importancia del marketing dentro de un contexto de economía de libre empresa es evidente pues dinamiza las relaciones que se dan en los mercados a través de su gestión al interior de las organizaciones a la vez que contribuye a la consecución de los objetivos de éstas (Hoyos, 2007); a pesar de que el alcance del marketing dentro de las organizaciones puede ser muy amplio, para muchos empresarios lo único que asocian con éste, es la palabra ventas; evidentemente las ventas son la prioridad para la totalidad de las empresas y se constituye en la principal angustia de los empresarios y en ocasiones la única para muchos de ellos, especialmente los pequeños y los informales; no obstante esta es una óptica de corto plazo que desconoce que el marketing además de ayudar a asegurar el corto plazo de las empresas y organizaciones en general, a través de su apoyo al proceso de ventas, persigue también objetivos que se sitúan en el largo plazo, que son los que a la larga van a crear las condiciones necesarias para que la empresa se vuelva sostenible y cada día los objetivos de corto plazo, especialmente el de ventas se cumplan con mayor facilidad.

Entonces es necesario entender que quien está al frente de la función de marketing en las empresas, es decir el gerente o director de marketing, o como quiera llamársele, tiene

¹ Publicista UJTL, Profesional en Mercadeo UJTL, Especialista en Logística comercial UJTL, candidato a Magíster en Administración Universidad Nacional de Colombia, profesor de tiempo completo de la facultad de marketing y negocios internacionales de la universidad Sergio Arboleda, consultor en direccionamiento estratégico de marketing y temas conexos.

Papeles de Administración No 6, Julio a Diciembre de 2010, Universidad Piloto de Colombia, Facultad de Administración de Empresas.

objetivos que cumplir tanto de corto como de largo plazo (Operativos y estratégicos respectivamente), para cumplir con estos objetivos se deben llevar a cabo unas funciones y procesos muy concretos, y desarrollar unas tareas asociadas a estos últimos. El objetivo de este artículo es mostrar de una manera muy sencilla, cual es la razón de ser de un gerente de mercadeo, cuales son sus responsabilidades y compromisos, cual es su alcance dentro de la organización y las funciones que desarrolla para conseguir sus objetivos.

Para entender el alcance del marketing dentro de una organización, es necesario aclarar que éste varía dependiendo del tamaño y condición de la misma, efectivamente existen diversos tipos de empresas² (ver grafico No. 1), allí se clasifican éstas en 9 diferentes tipos dependiendo de dos variables, su tamaño (grandes, medianas y pequeñas) y su cobertura (Multinacional, Nacional, Local), las ubicadas en el cuadrante 1 (Multinacionales grandes) pueden ser divididas a su vez en dos, las de consumo masivo y las otras, es decir las de servicios, las industriales, las comerciales, etc. Se hace la distinción porque las empresas de cuadrante 1 de consumo masivo tienen una visión tal que las hace pensar en el marketing como una prioridad para el desarrollo de ellas, esto lo reflejan en su cultura, sus presupuestos y el diseño de su estructura la cual está orientada a capitalizar las oportunidades que le ofrezca el mercado en función del consumidor, las otras empresas del cuadrante 1 a pesar de tener posibilidades de orden económico, no necesariamente privilegian el marketing dentro de sus procesos empresariales por diversos factores, especialmente el relativo a que no existe una cultura propicia para ello.

Las empresas grandes por lo general, tienen separadas las funciones de mercadeo y ventas, cada una tiene un responsable (gerente) que depende de una vicepresidencia comercial, en las empresas de cuadrante 1 de consumo masivo es recurrente ver una estructura por gerencias de marca³, en donde el gerente de marca actúa como “el Gerente del negocio” en lo que a su marca respecta, éste además de responder por el marketing estratégico y el operativo de su marca responde por el resultado financiero de

² Esta clasificación es arbitraria y ha sido generada por el autor exclusivamente para tratar de explicar el alcance del marketing dentro de las empresas.

³ La denominación depende del tamaño de la empresa, las que tienen una cartera de productos pequeña tienen gerencias de marca y las más grandes o con portafolio de productos más complejos tienen gerencias de línea, pero para este caso hablaremos genéricamente de Gerencias de marca.

la misma llegando a tener que influir en temas de producción para poder obtener mayores utilidades a través de la optimización de los costos de su marca. En las otras empresas del cuadrante 1 (multinacionales grandes diferentes a empresas de consumo masivo) el área de mercadeo puede ser un área grande en donde existe un Gerente de Mercadeo encargado del marketing táctico y del estratégico de toda la organización y de todos los productos de la misma, su alcance es menor que el de un gerente de marca por que a éste no se le evalúa por la rentabilidad de las operaciones sino por otros criterios, y su ingerencia a nivel de la política de precio y los temas de producción es bastante escasa. Por su lado el área de ventas, en ambos casos, corrientemente es un área grande que responde por que la estrategia de marketing se vuelva una realidad generando negocios en los canales y entre los consumidores.

En las empresas medianas es común ver un gerente de mercadeo que responde por las dos funciones, debe generar la estrategia de marketing y responder por las ventas de la empresa, incluso en las empresas medianas de productos industriales, muchas empresas tienen un área netamente comercial y el diseño de la estrategia de marketing es algo marginal que se contrata con un tercero o que desarrolla alguien del área comercial de manera empírica e intuitiva. En las empresas pequeñas no existe un área formal de marketing y en muchísimas ocasiones ni de ventas, el dueño del negocio es quien maneja el tema comercial inclusive el es el principal vendedor o el único, éste no se preocupa por el tema del marketing porque no tiene formación o no tiene interés en ello o simplemente no le queda tiempo para ello, su principal angustia es lograr el nivel de ventas que le permita generar el flujo de caja necesario para mantener funcionando el negocio y porque no decirlo, su sustento diario; por lo anterior, para efectos de este documento, cuando se habla de la función de marketing se está haciendo relación a la función global donde se involucran tanto mercadeo como ventas.

Gráfico No 1

	Multinacionales	Nacionales	Locales
Grandes	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;"> Multinacionales de consumo masivo 1 </div>	2	3
Nacionales	4	5	6
Locales	7	8	9

Las tres esferas de influencia del marketing dentro de la empresa

El papel del marketing en la empresa, debe ser visto a tres niveles, el primero de ellos es el de la consecución del **objetivo misional**, es decir orientar la empresa al mercado, el segundo hace referencia a la consecución de los objetivos básicos y en tercer lugar la realización de unas funciones muy concretas que se dan en el día a día. El objetivo misional es aquello que debe promover la persona encargada de marketing con una mística profunda la cual debe contagiar a toda la organización, el cumplimiento o incumplimiento de este objetivo misional es prácticamente invisible para toda la organización, es decir que a un gerente de mercadeo no le pagan por cumplir este objetivo misional ni es evaluado a la luz de este tema, sus empleadores ni siquiera percibirán si se está o no cumpliendo éste, pero el gerente de mercadeo debe ser conciente de que si no logra este objetivo misional, tendrá muchas dificultades para cumplir los objetivos para los cuales fue contratado. Por otro lado, las funciones son aquellas acciones que debe desarrollar un gerente de mercadeo día a día para lograr cumplir sus objetivos básicos.

Objetivo misional del marketing

Como se anotaba anteriormente, el objetivo misional del marketing es orientar una empresa al mercado, esta es una obligación de la persona que maneja esa función en la organización, esto no es visible para el grueso de las personas y por lo tanto no es un tema sobre el cual se premie o castigue al responsable de marketing, sin embargo si esto no se da, es difícil que la empresa alcance los otros objetivos. Orientar la empresa al mercado es en esencia tener al consumidor como foco de toda acción empresarial y como referente permanente a la competencia y el entorno.

El concepto de orientación al mercado no es un concepto tan viejo como uno se podría imaginar, este fue acuñado por Kohli y Jaworski en el año 1990 en un artículo que se convertiría en el pionero de una serie de artículos relacionados con el tema; los autores afirman que una empresa está orientada al mercado si cumple con 3 premisas básicas: tener al consumidor como centro de todas sus acciones, tener un marketing coordinado y estar orientado a las utilidades.

Tener al consumidor como foco de las acciones de marketing implica recoger información de él, de sus necesidades y preferencias, y más allá de esto es tomar decisiones basadas en la inteligencia de marketing. La inteligencia de marketing es un término que involucra el análisis de factores de mercado externos, competencia, regulaciones que puedan afectar tanto necesidades actuales como futuras de los consumidores. Un marketing coordinado, hace referencia a que la responsabilidad del desarrollo e implementación de éste no corresponde solamente al departamento respectivo, sino que involucra a toda la organización, de igual manera el conocimiento del consumidor y la resolución de sus necesidades involucra a toda la organización. La orientación a las utilidades aunque en menos proporción es el tercer pilar de la orientación al mercado, para algunos esto es simplemente la consecuencia de estar orientado al mercado; en resumen para Kohly y Jaworski (1990) **la orientación al mercado es la capacidad que tiene una empresa para recoger, y diseminar dentro de la organización información del mercado y la capacidad de la misma de dar respuesta a esa información recogida del mercado mediante acciones y estrategias concretas, es también dicho de otra forma, la**

**manera práctica como se concreta el marketing como filosofía (marketing concept)
en donde el consumidor es el foco de toda acción de marketing**

La orientación al mercado, no se da por que sí, sino que prevé el mejoramiento en muchos aspectos, por un lado focaliza la estrategia de la empresa además ayuda a mejorar los indicadores de desempeño en cuanto a retorno de la inversión, utilidades, volumen de ventas, participación en el mercado y crecimiento de las ventas, tal como lo anotan Ajay K. Kohli & Bernard J. Jaworski (1990).

Por lo anterior no se puede pensar en la orientación al mercado como un concepto abstracto, este realmente se puede volver una práctica, tanto que existen escalas que ayudan a medir si una empresa ha logrado alcanzar este objetivo; hay dos escalas muy reconocidas para tal fin, estas son MARKOR y MKTOR, efectivamente Coolí, Jaworski y Kumar (1993) proponen una escala denominada MARKOR (Measure of marketing orientation), en ella, los autores proponen 32 ítems reunidos en 3 grupos, estos son: generación de inteligencia, diseminación de inteligencia y capacidad de respuesta Esta se divide en diseño de la respuesta y implementación de la misma), esto en otras palabras se entiende como la capacidad que tiene una empresa de recoger información del mercado, difundirla al interior de las organizaciones entre las personas y departamentos interesados y sobre todo la capacidad de las empresas de convertir la información en estrategias tendientes a capitalizar la información recogida del mercado. Un ejemplo de esta escala se puede ver en el anexo.

Mkator fue desarrollada por los investigadores Narver and Slater, (Farrel, 2002) esta se basa en 5 criterios, los tres primeros referentes al comportamiento de la organización en donde se analiza orientación al consumidor, orientación a la competencia y la coordinación interfuncional; los dos criterios restantes hacen referencia al foco de las decisiones, aquí se analiza si estas son tomadas pensando en el largo plazo o no, y si se tienen como punto de mira la generación de utilidades. Existen otras escalas para medir la orientación al mercado por parte

de una empresa (Farell, 2002), entre ellas se pueden mencionar las de Deng y Dart, pelma, Lado, Olivares and Rivera, Ruckert, estas tratan de hacer aportes pero fundamentan su propuesta en MARKOR y MKTOR.

Igualmente se han llevado al cabo estudios que muestran que una empresa que ha adoptado una orientación al mercado puede tener un mejor desempeño que las que no lo han hecho. Efectivamente en un estudio realizado por los investigadores Narver & Slater en 1990 (con una muestra de 140 unidades estratégicas de negocios), mostraron que asumir una filosofía de negocios orientada al mercado fue clave para obtener una mayor generación de utilidades. Pero este no es el único estudio que muestra una relación directa entre el desempeño de una organización y el hecho de haber adoptado una orientación al mercado, el académico Fred Langerak (2003) presenta una relación de 32 estudios en donde 22 de ellos evidencian de manera empírica como las utilidades, el retorno sobre la inversión, la participación en el mercado, la introducción de nuevos productos, crecimiento en las ventas, retención de clientes y otros indicadores son influenciados positivamente por una orientación al mercado como filosofía de negocios. Lo anterior nos demuestra que orientar una empresa al mercado más que ser una un lugar común o frase de cajón, es una filosofía de negocios que se puede implementar de manera práctica, implementación que puede ser medida y cuyos resultados o impacto en el desempeño de marketing pueden ser cuantificados.

Los objetivos del marketing

El trabajo del gerente de marketing se puede situar en el plano táctico y en el plano estratégico, en el plano estratégico su principal función es definir o ayudar a definir, dependiendo del tamaño de la empresa y de su apertura hacia el marketing, los mercados que va a cubrir, o por lo menos los segmentos específicos que se van a abordar; debe también definir productos con los cuales se van a cubrir estos mercados o segmentos. También es su deber construir o ayudar a construir ventajas competitivas para los productos a su cargo y generar posiciones distintivas frente a la competencia en lo que se conoce como el posicionamiento y sobre todo construir marcas poderosas.

Papeles de Administración No 6, Julio a Diciembre de 2010, Universidad Piloto de Colombia, Facultad de Administración de Empresas.

en el plano táctico u operativo debe definir lo que se conoce como la mezcla de mercadeo para cada producto, es decir las políticas de producto, de distribución, de precio y de comunicación con sus mercados meta, adicionalmente debe generar procesos de consecución o captura de clientes nuevos, fidelización de estos, recuperación de los clientes perdidos. También debe generar procesos para que sus compradores actuales compren con más frecuencia, compren más productos del portafolio y compren mejores versiones de las que compran actualmente; y más allá de esto debe crear programas que lleven a que los clientes actuales vinculen clientes por su cuenta en lo que se conoce como programas de referenciación. El proceso de captura, retención, crecimiento y referenciación de clientes se puede agrupar en un modelo conceptual denominado Modelo integral de Gestión de Marketing –CASAR (Hoyos, 2008)

Derivado de lo anterior, el encargado de marketing en una organización debe procurar cumplir unos objetivos muy concretos a través de los cuales será evaluada su gestión, él es contratado por la empresa para cumplir unas metas⁴ muy concretas, a la luz de las cuales se le premiará o se le castigará en caso cumplirlas o no. Drucker (2002) afirma que los objetivos de marketing tienen que estar relacionados con productos actuales, abandono de productos, nuevos productos, nuevos mercados, distribución y rendimiento de los servicios especialmente; en complemento a esto se puede afirmar que además se deben tener objetivos relacionados con ventas y rentabilidad, salud de la marca y reputación de la compañía, salud de la base de consumidores y la calidad de las acciones de marketing (Clark 2001)

Revisando lo anterior se puede pensar en organizar los objetivos en los de corto y los de largo plazo, los objetivos de corto plazo pueden dividirse en dos, los básicos, es decir los que son comunes a todo tipo de negocio y los particulares, es decir los que se fijan dependiendo del tipo de negocio o empresa de la que se esté hablando; dentro de los objetivos básicos, se destacan el de ventas, el de cartera y el de rentabilidad, estos objetivos generalmente se trabajan en un horizonte de un año y su seguimiento se hace de manera periódica, ya sea diariamente, semanalmente o mensualmente; es común

⁴ Algunos autores distinguen entre metas y objetivos, para ellos una meta es un logro parcial que acerca a la empresa a un objetivo; para otros autores es lo mismo.

también que se haga seguimiento por trimestres⁵. Adicional al objetivo de ventas, hay otros objetivos de corto plazo importantes, tal como se muestra en la tabla No. 1.

Como se decía anteriormente, adicionalmente a los objetivos de carácter básico, que son comunes al grueso de empresas, existen unos objetivos particulares que se dan en cada negocio de manera singular, es común por ejemplo que un banco que tiene dentro de su portafolio el servicio de tarjetas de crédito tenga como objetivos la colocación de plásticos, la activación de estos y el monto mínimo de utilización de estas tarjetas, es decir que para llegar a cumplir con el objetivo de ventas que es la utilización de la tarjeta de crédito, primero se deben cumplir unos pasos intermedios que son los mencionados anteriormente, es decir hay que generar estrategias para colocar plásticos en el mercado, pero también hay que generar estrategias para que las tarjetas colocadas se activen y hay que generar también estrategias para que los montos promedio por transacción sean mas elevados. Para las empresas que tienen puntos de venta o que están en el sector comercial existe un indicador importante que se conoce como tráfico, este hace referencia al número de personas que visitan la superficie de ventas o el punto de ventas en un periodo determinado, este indicador⁶ permite generar estrategias para aumentar el tráfico en épocas con bajo flujo de visitantes.

El sector universitario puede tomarse también como ejemplo, las *ventas* de una universidad son el resultado de la matrícula de estudiantes, pero para que esto se produzca, se deben dar tres pasos anteriores, primero hay que lograr que los interesados reclamen o compren formularios de inscripción, luego hay que lograr que los que reclamaron formulario se inscriban, luego que los que se inscribieron se presenten a las pruebas respectivas y que los que se presentaron a las pruebas realmente se matriculen o cancelen la matrícula. Esto implica que en el caso del banco o de la universidad, mediante un seguimiento histórico se debe conocer la relación de personas que pasan de un estatus a otro, esto quiere decir que finalmente cada institución de las señaladas en los ejemplos, debe saber que para obtener determinado numero de ventas, debe tener unos indicadores mínimos en los pasos anteriores, es decir que esto lo debe convertir en objetivos e indicadores que permitan medir el avance en los procesos de marketing.

⁵ Las empresa norteamericanas hablan de quarters

⁶ Objetivo es lo que se quiere lograr e indicador es el valor que toma dicha variable.

Los objetivos de largo plazo son lo que le generan posibilidades a una compañía de mantenerse en el tiempo y ayudan a que los de corto plazo se alcancen de una manera relativamente más cómoda, el principal objetivo de un estrategia de marketing es construir una marca fuerte, al fin y al cabo una marca fuerte es el principal activo de una compañía, tener una marca fuerte o poderosa significa que esta cumpla con 4 características: que goce de un nivel de conciencia alto⁷, que tenga una imagen de marca⁸ positiva (asociaciones positivas), que tenga una calidad percibida alta, y que óbstenle un nivel de fidelidad fuerte (Aaker, 2006) dicho de una manera más coloquial una marca fuerte es aquella que es conocida deseada y comprada por una proporción muy alta de personas de un grupo objetivo dado. Tener una marca poderosa en un concepto que se puede medir a la luz de varios indicadores concretos: conciencia de marca (cuantas personas recuerdan haber tenido algún contacto con la marca, conocimiento de marca, es decir cuantas personas conocen características de una marca, *top of Mind* es decir cuantas personas recuerdan una marca primero por encima de otras.

Tabla 1 Objetivos de Marketing

Objetivos de corto plazo	Objetivos de largo plazo
Ventas	Recordación de marca
Cartera	Top of mind
Rentabilidad	Top of heart (preferencia de marca)
Lanzamiento de nuevos productos ⁹	Participación en el mercado
Vinculación de clientes	Posicionamiento
Deserción de clientes/retención	Cobertura geográfica
Satisfacción	
Recuperación de clientes	
Deserción de vendedores	
Cotizaciones colocadas	

⁷ En inglés se conoce como awareness

⁸ Aaker distingue entre imagen de marca e identidad de marca, la primera según él hace referencia a la imagen que existe actualmente en el mercado y la segunda a la que el estrategia de marca desea construir.

⁹ El desarrollo de nuevos productos que es un tema eminentemente estratégico se convierte en un objetivo de corto plazo sobre todo para las empresas grandes con una cultura de marketing bien arraigada que por lo general trabajan con estructuras organizadas por gerencias de marca.

Las funciones del gerente de marketing

Para cumplir con su misión y alcanzar sus objetivos, el encargado del marketing en la organización como cualquier ejecutivo de primer nivel, debe desplegar infinidad de funciones en el día a día de su trabajo, Mintzberg (1993) las agrupa en 3 categorías a saber, funciones de Relaciones interpersonales, funciones de información y funciones de decisión, esta propuesta puede ser ampliada a 7 grupos de funciones, estas son las sociales, las de inteligencia, las de innovación, las de planeación, las de organización, las funciones de dirección y finalmente las funciones de control.

Funciones sociales, este grupo de funciones, para algunos podría resultar marginal y existiría la tentación de eliminarla o colocarla al final dentro del inventario de funciones del Gerente de Mercadeo, pero la particularidad del marketing hace que se reconozca que la esencia de éste son las personas, y por encima de todo el Gerente de Mercadeo es una persona que trata con personas, y *el marketing en realidad es, ante todo una cultura empresarial donde prima el hombre por encima de todas las cosas (Gómez, 2008)*, efectivamente, el gerente de mercadeo como líder de un área o un departamento, debe ser la imagen de su área frente a la comunidad, ya que reemplaza en ocasiones al gerente en reuniones importantes con instituciones gubernamentales, gremios, asociaciones, en ocasiones con los medios de comunicación, y con todo tipo de organizaciones que directa o indirectamente tengan alguna relación con la compañía. Frente a los clientes debe interactuar de manera permanente asistiendo a cenas, cocteles y todo tipo de ceremonias que puedan acercar a la organización con sus consumidores o sus intermediarios. A nivel interno, también debe ejercer funciones ceremoniales frente a los empleados, presidir festejos, celebraciones, actividades de orden social, etc., hacer esto es importante para mantener una imagen positiva frente a los demás integrantes de la organización en virtud de las relaciones presentes o futuras que se puedan llegar a tener con ellos. Dentro de este grupo de funciones sociales debe ser también *interlocutor y enlace* de su departamento con los otros con los que deba actuar, producción, finanzas, sistemas, recursos humanos gerencia general e inclusive con la junta directiva. (Mintzberg et al, 1993)

Funciones de Inteligencia, hace referencia a generar procesos para recoger información del mercado, de los consumidores de la competencia y de la misma compañía; esto se logra a través de procesos de investigación de mercados mediante las diferentes técnicas como encuestas, focus group, entrevistas, etnografías, observación, técnicas proyectivas y paneles principalmente. La inteligencia como función, también se refiere a la necesidad del gerente de mercadeo de montar un sistema para recoger información de manera informal de la competencia y de si mismo a través de técnicas como el comprador incógnito. Se debe aclarar que no es suficiente recoger la información sino distribuirla a los interesados dentro de la organización para que estos diseñen soluciones de acuerdo a lo encontrado en los procesos de recolección de información.

Funciones de innovación: esta es una de las principales función del Gerente de Mercadeo, la innovación se puede desarrollar a varios niveles, el primero hace referencia al desarrollo de nuevos productos, el Gerente de Mercadeo debe trabajar permanentemente para rejuvenecer su portafolio de productos tomando en cuenta las tendencias del mercado, las presiones del consumidor y las propuestas de la competencia, para el desarrollo de este grupo de funciones se requiere el apoyo de la inteligencia de marketing para la visualización de oportunidades de nuevos productos. La innovación también hace referencia a la evaluación de los productos existentes, esto incluye evaluación de sus características, componentes, empaque, símbolos identificadores¹⁰, y demás elementos que hacen parte del producto.

La innovación no se da solamente a nivel de productos, una de las tareas importantes que debe llevar a cabo un Gerente de Mercadeo en términos de innovación es el desarrollo de nuevos canales, si esta tarea, que puede ser elevada a nivel de objetivo, se cumple, el Gerente de Mercadeo asegurará para su empresa un crecimiento sostenible en el largo plazo y logrará consolidar su imagen y su presencia dentro de la organización para la cual concrete este logro. La innovación debe darse también a nivel de modelos de comercialización, es decir buscar formas diferentes de acceder a sus mercados meta y de

¹⁰ Se entiende por símbolos identificadores, aquellos elementos de orden polisensorial (Colores, imágenes, símbolos, fuentes tipográficas, odotipos, cortinas musicales, banderas, himnos que identifican a una empresa y la diferencian de la competencia

hacer negocios con estos con esquemas de distribución, promoción y pago diferentes a lo que se maneja dentro del paradigma¹¹ del mercado.

Funciones de planeación

Aunque La junta directiva o la gerencia son quienes por lo general definen la estrategia general de la empresa en cuanto a los productos y los mercados que ésta va a atender, el gerente de mercadeo puede apoyar este proceso generando ideas o aportando información pertinente para tal fin, sin embargo es posible que se den casos en que mercadeo es quien define plenamente estos aspectos; Cualquiera que sea el caso dentro de su esfera de responsabilidades el gerente de mercadeo debe determinar los segmentos específicos que va a dirigir campañas o estrategias específicas. Dentro de este grupo de funciones el gerente de mercadeo debe encargarse de hacer el plan anual de marketing, hacer el plan de mercadeo para nuevos productos, el plan de ventas y el plan de inversión publicitaria, (planes que hacen parte del plan de mercadeo); para los nuevos productos debe realizar una planeación muy detallada desde la concepción de la idea hasta el lanzamiento del mismo.

A nivel del diseño y administración de la estrategia de distribución, la persona de mercadeo además de definir una estrategia de distribución, debe definir los miembros de los canales, inclusive negociar con ellos el respaldo a los productos y las estrategias diseñadas para apoyar a estos.

Referente al diseño de políticas de precios, esta variable es en donde el responsable de marketing tiene menor ingerencia, es muy común que en empresas medianas y pequeñas, inclusive en muchas grandes el precio de un producto lo defina el dueño del negocio, el gerente financiero, o un departamento de planeación, inclusive en empresas muy grandes existen vicepresidencias encargadas exclusivamente de fijar los precios, en definitiva, el papel de mercadeo en muchos casos en el tema del precio se limita a

¹¹ Paradigma se define como un conjunto de reglas escritas o no aceptadas por una comunidad específica, el origen del termino se puede ubicar en un ensayo escrito por Thomas Kuhn en 1962. En marketing se entiende como la manera general como todos los jugadores de un mercado diseñan e implementan su estrategia de marketing, por ejemplo el paradigma de la industria farmacéutica trabaja con el concepto de visitador médico, muestras gratis de medicamentos, regalos costosos para los médicos e invitaciones a congresos nacionales e internacionales a los que más prescriban sus marcas.

realizar investigaciones sobre precios y hacer recomendaciones; adicionalmente a esto puede ayudar a definir temas relacionados con la forma de pago y los medios de pago.

En la variable comunicación¹² es donde el encargado de mercadeo tiene mayor oportunidad de actuar en comparación con las otras variables del marketing mix, inclusive algunas personas de manera equivocada piensan que el marketing se reduce al manejo de esta variable, no es raro escuchar referirse a la persona de mercadeo como *la que imprime los folletos y organiza los cocteles*. La persona de mercadeo, además de definir la estrategia de comunicación ya sea apoyado por una agencia de publicidad o por un publicista profesional, escoge los medios, negocia con ellos, se involucra en el diseño de las campañas en cuanto al tono y detalle de las piezas publicitarias.

Funciones de organización

Dentro de este grupo de funciones el gerente de Mercadeo debe encargarse de diseñar o rediseñar la estructura del departamento de tal manera que esta corresponda a las particularidades del negocio y del mercado, también como responsable de la función de ventas, debe diseñar la estructura del respectivo departamento. A partir de esto debe diseñar o definir directrices para el diseño de los puestos de trabajo, manuales de funciones, etc.

Funciones de Dirección

La función de dirección significa ejecutar lo que se ha planeado, significa ejercer el liderazgo necesario para que las cosas se hagan, como líder el gerente de mercadeo debe procurar que todos los planes que ha diseñado se implementen de acuerdo a los cronogramas establecidos y respetando los presupuestos, asegurando que se cumplan los objetivos con eficiencia y efectividad, esto requiere la capacidad de comunicar la estrategia de una manera muy clara a todos los interesados para que cada cual conozca

¹² La comunicación en marketing está compuesta por 4 subvariables, Publicidad, Promoción de ventas, Relaciones públicas y venta personal, en una visión más moderna esta variable comunicación se divide en herramientas ATL y herramientas BTL, las primeras son las tradicionales como TV, Radio, Prensa Papeles de Administración No 6, Julio a Diciembre de 2010, Universidad Piloto de Colombia, Facultad de Administración de Empresas.

que se espera de él y se comprometa con el proceso. La motivación, el ejemplo y el acompañamiento son esenciales en este grupo de funciones, la capacitación es otro tema vital dentro del trabajo del Gerente de mercadeo tanto de las personas a cargo como de otras personas dentro de la organización. La capacitación debe llegar inclusive a los canales y a los proveedores, esta realmente es una de las herramientas más poderosas que tiene el gerente de mercadeo, porque a través de ella puede conocer profundamente a su gente y a sus colaboradores internos y externos y asegurar mediante esta que las cosas se hagan como él las ha previsto.

Funciones de control

El gerente de mercadeo dentro de este grupo de funciones se debe encargar de hacer la verificación del cumplimiento de los objetivos, en lo que se conoce como la auditoría de marketing o marketing audit., esta puede ser de 2 tipos de conformidad y de gestión, la primera hace referencia a verificar que las actividades de marketing se hagan dentro de los parámetros establecidos por los planes, los procedimientos, las políticas e inclusive por las leyes mismas, la auditoría de gestión tiene como objetivo verificar que las estrategias y los recursos utilizados estén arrojando los resultados esperados.

En este orden de ideas el gerente de mercadeo en cuanto a la auditoría de conformidad debe verificar que los recursos se estén gastando en las actividades que se han programado, que los planes se estén ejecutando en los tiempos previstos y que se estén respetando normas, políticas, procedimientos y leyes en cuanto al manejo de precios, publicidad, distribución entre otros, en cuanto a publicidad debe verificar que se están respetando los horario y el número de apariciones pactados con los medios. En los canales debe verificar que los productos estén exhibidos en los sitios contratados y que la publicidad se ubique en el punto de venta de la manera prevista. En cuanto a precio se debe verificar que los canales estén cobrando al mercado los precios sugeridos, en cuanto a los regalos promocionales y las muestras de producto se debe verificar que esos lleguen a las manos de sus destinatarios y no se queden en las manos de los vendedores o de otras personas de mercadeo.

BIBLIOGRAFIA

Aaker, David. Y Joachimsthaler. (2006) *Liderazgo de marca*, Barcelona: Planeta Agostini.

Clark, Bruce H. *A summary of thinking on measuring the value of marketing*, Journal of targeting, measuring and analysis for marketing, vol. 9,2001, pp 357-369

Druker, Peter. (2002) *Escritos fundamentales tomo 2*, Argentina: Editorial Suramericana

Farrell, Mark. (2002) *A Critique of the Development of Alternative Measures of Market Orientation*. Marketing Bulletin, 2002, 13, Article 3

Gómez Arias, Javier. (2008) *El Maravilloso mundo del marketing*, Colombia: universidad sergio arboleda.

Guiltinan, J., Gordon W. P., Madden, Thomas. (1998) *Gerencia de Marketing*. (6ta edic), Colombia: Mc Graw Hill.

Hoyos Ballesteros Ricardo (2007), *Marketing 100 años de historia: Génesis y evolución de un concepto*, Bogotá: Asomercadeo.

----- (2008) *Modelo Integral de gestión de marketing CASAR (Capturar, sostener y aumentar clientes)*, Revista electrónica Papeles de Administración, facultad de Administración de Empresas, Universidad Piloto de Colombia, Año 2 - Vol 1 – No. 2 Junio, 2008.

Jaworsky Berbard J & Kohli Ajay K. *Market orientation: antecedents and consequences*, The Journal of marketing, vol 57 No. 3 jul., 1993. pp 53-70

Kohli Ajay K & Jaworsky Berbard J. *Market orientation: The construct, Research propositions, and Managerial implications*, The Journal of marketing, vol 54 (abril 1990. pp 1-18

Kohli, A., Jaworsky, B. y Kumar, A. *A Measure of Market Orientation* In. Journal of Marketing Research Vol. XXX (November 1993), pp 467-77

Langerak Fred.(2003) *The effect of market orientation on positional advantage and organizational performance*, JOURNAL OF STRATEGIC MARKETING 11 93–115 (JUNE 2003)

Mintzberg H., Quinn, J:B. (1993) *El proceso estratégico. Conceptos, casos y estrategias* (2da edición), México: Prentice Hall.

Narver, J. and S. Slater (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, 54, 20-35.

Papeles de Administración No 6, Julio a Diciembre de 2010, Universidad Piloto de Colombia, Facultad de Administración de Empresas.

Anexo

ESCALA MAKOR (MEDICION DE LA ORIENTACION AL MARKETING)

La orientación al marketing de una empresa se puede medir según el grado en que la misma esté de acuerdo con los siguientes enunciados :

GENERACION DE INTELIGENCIA

1. En esta empresa nos reunimos con los clientes , por lo menos una vez al año para determinar que productos o servicios necesitarán en el futuro.
2. Las personas de nuestro departamento de producción interactúan directamente con nuestros clientes para aprender cómo servirles mejor.
3. En esta empresa investigamos bastante sobre el mercado interno.
4. Somos ágiles para detectar los cambios en las preferencias de producto de nuestros clientes.
5. Hacemos encuestas entre nuestros usuarios, por lo menos una vez al año para evaluar la calidad de nuestros productos y servicios.
6. A menudo hablamos o investigamos entre quienes pueden influir en nuestras compras y en las de los usuarios (por ejemplo minoristas , distribuidores, etc.)
7. Reunimos información de la industria a través de mecanismos informales (por ejemplo, almuerzos con amigos industriales, charlas con socios comerciales, etc.)
8. En nuestra empresa la inteligencia sobre nuestros competidores se genera de manera independiente entre los diversos departamentos.
9. Somos rápidos para detectar cambios fundamentales en nuestra industria.(competencia, tecnología, regulación)
10. Revisamos periódicamente el efecto probable los cambios en nuestro entorno de negocios (por ejemplo, regulación sobre los clientes.)

Subtotal

DIFUSION DE INTELIGENCIA

1. Una parte apreciable de la charla casual informal en esta empresa se refiere a las tácticas o estrategias de nuestros competidores.
2. Celebramos reuniones interdepartamentales por lo menos una vez cada trimestre para analizar las tendencias y el desarrollo del mercado.
3. El personal de marketing de nuestra empresa dedica tiempo al estudio de futuras necesidades de los clientes con otros departamentos funcionales.
4. Periódicamente nuestra empresa hace circular documentos con información sobre nuestros clientes.
5. Cuando le sucede algo importante a un cliente o a un mercado grande, todo el personal afectado se entera en muy poco tiempo.
6. Los datos sobre la satisfacción del cliente se transmiten con regularidad a todos los niveles de la empresa.
7. Existe una comunicación mínima entre los departamentos de marketing y producción con relación con el desarrollo del mercado.
8. Cuando un departamento encuentra algo importante acerca de sus competidores alerta en forma rápida a los otros departamentos.

Subtotal

Papeles de Administración No 6, Julio a Diciembre de 2010, Universidad Piloto de Colombia, Facultad de Administración de Empresas.

DISEÑO DE LA RESPUESTA

1. Actuamos rápido para decidir como responder a los cambios de precio de nuestros competidores.
2. Los principios de segmentación de mercados dirigen los esfuerzos de desarrollo de nuevos productos en la empresa.
3. Estamos siempre atentos a conocer los cambios en la necesidades de servicio o producto de nuestros clientes.
4. Periódicamente revisamos nuestros esfuerzos de desarrollo de producto para garantizar que están en línea con lo que nuestros clientes quieren.
5. Nuestros planes de negocios están más dirigidos por la investigación de mercados que por los avances tecnológicos.
6. Varios departamentos se unen periódicamente para planear una respuesta ante los cambios que se presentan en nuestro entorno de negocios.
7. Las líneas de productos que vendemos dependen más de las necesidades reales del mercado que de las políticas internas.

Subtotal

IMPLEMENTACION DE LA RESPUESTA

1. Si un competidor importante desea lanzar una campaña intensiva dirigida a nuestros clientes, nosotros implementamos una respuesta rápida.
2. Las actividades de los diferentes departamentos en esta empresa están coordinados.
3. Las quejas de los clientes se tienen en cuenta en esta empresa.
4. Tenemos un gran plan de marketing.
5. Podremos implementar nuestro plan de marketing de una manera oportuna.
6. Somos rápidos para responder a los cambios significativos en las estructuras de fijación de precios de nuestros competidores.
7. Cuando nos encontramos con que nuestros clientes no se sienten satisfechos con la calidad de nuestro servicio, de inmediato emprendemos acciones correctivas.
8. Cuando nos encontramos con que a nuestros clientes les gustaría modificar un producto o servicio los departamentos involucrados hacen esfuerzos conjuntos para lograrlo.

Subtotal

CALIFICACION

PUNTAJE	CALIFICACION
7 - 13 Puntos	Pésimo
14 - 19 Puntos	Muy malo
20 - 24 Puntos	Malo
25 - 28 Puntos	Regular
29 - 31 Puntos	Bueno
32 - 33 Puntos	Excelente

Adaptado por Ricardo Hoyos Ballesteros, tomado de Gerencia de Marketing. Gultinan, J. Editorial Mc-Graw Hill. 6 Ed.