

PLAN DE MERCADEO DEL SERVICIO IQNET 9004 PARA ICONTEC

LEIDY JOHANA MAYA BENAVIDES

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PASTO
2007**

PLAN DE MERCADEO DEL SERVICIO IQNET 9004 PARA ICONTEC

LEIDY JOHANA MAYA BENAVIDES

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
administradora de empresas**

CARLOS ARTURO RAMÍREZ
Docente Facultad Administración de Empresas
Universidad de Nariño
Asesor

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PASTO
2007

AGRADECIMIENTOS

*Agradezco a Dios porque me ha brindado muchas oportunidades y bendiciones en mi vida,
A mis padres porque sin ellos todo esto no habría sido posible, quienes me dan ánimo y me apoyan en todos mis proyectos impulsándome a mejorar cada día,
A mis hermanos Brian y Paola, porque ahora cuando están distantes comprendo todo lo que significan en mi vida.*

Este logro es para ustedes. ¡Los Amo Mucho!

De la misma manera, agradezco con el corazón a todos aquellos que me brindaron su apoyo física, espiritual y moralmente para alcanzar este peldaño.

Mil y mil gracias...

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Pasto, noviembre de 2007

CONTENIDO

	Pág.
PARTE I	
1. TITULO	12
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	13
3. INTRODUCCIÓN	15
4. MARCO REFERENCIAL	16
5. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	45
6. OBJETIVOS	46
7. JUSTIFICACIÓN	47
8. COBERTURA DEL ESTUDIO	48
9. PROCEDIMIENTO	49
10. CRONOGRAMA	50
11. PRESUPUESTO	51
PARTE II	
RESUMEN EJECUTIVO	53
1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	54
1.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA	54
1.1.1. Entornos que rodean a la empresa	54
1.1.2. Entornos sectoriales de la empresa	56
1.1.3. Entorno de las tendencias	66
1.1.4. Identificación de Oportunidades y Amenazas	68
1.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA	69
1.2.1. Factores estratégicos internos	69
1.2.2. Factores operativos internos	74
1.2.3. Identificación de Debilidades y Fortalezas	80
2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN	81

2.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (MEFE)	81
2.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (MEFI)	83
2.3. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)	85
2.4. MATRIZ DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS (DOFA)	86
2.5. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	87
2.5.1. Marco Estratégico	87
2.5.2. Visión	88
2.5.3. Misión	88
2.5.4. Política de Calidad	88
2.5.5. Principios Institucionales	88
2.5.6. Valores Institucionales	88
2.5.7. Objetivos Estratégicos	89
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	90
3.1. MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIONES	90
4. PLAN DE MERCADEO DE IQNET 9004	94
4.1. RECONOCIMIENTO IQNET 9004	94
4.2. OBJETIVOS DE MARKETING	97
4.3. MERCADO OBJETIVO Y VENTAJA COMPETITIVA	97
4.4. ESTUDIO DE MERCADO OBJETIVO	98
4.5. ESTIMADO DE LA DEMANDA Y PROYECCION DE LA DEMANDA	99
PROYECCIÓN DE LA DEMANDA	101
4.6. ESTRATEGIAS DE MERCADEO	102
4.7. MARKETING MIX	102
4.7.1. Producto	102
4.7.2. Precio	103
4.7.3. Distribución	104
4.7.4. Promoción	104
5. PLAN ANUAL DE MARKETING	106
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	107

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Análisis de Instituciones de Educación y Desarrollo	59
Tabla 2 Análisis de empresas de certificación	61
Tabla 3. Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE)	82
Tabla 4 Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI)	84
Tabla 5 Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas	86
Tabla 6 Objetivos Estratégicos	89
Tabla 7 Matriz PEYEA	91

LISTA DE ANEXOS

- ANEXO A Premios Colombianos a la Calidad**
- ANEXO B Encuesta Modelo de Excelencia IQNet 9004**
- ANEXO C Informe del Estudio del Reconocimiento al Modelo IQNet 9004**
- ANEXO D IQNet 9004**
- ANEXO E Criterios de evaluación para IQNet 9004**
- ANEXO F Cuadro estadístico de evaluación a IQNet 9004**
- ANEXO G Publicidad ICONTEC 2007**
- ANEXO H Presupuesto Relaciones Públicas ICONTEC 2007**
- ANEXO I Campañas**

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Grafico 1 Variación anual real del PIB	54
Grafico 2 Inflación	55
Grafico 3 Distribución por áreas a nivel organizacional	58
Grafico 4 Participación del mercado	60
Grafico 5 Crecimiento de los organismos certificadores	61
Grafico 6 Participación por tipo de certificación	64
Grafico 7 Comportamiento de la certificación sistema	65
Grafico 8 Sistemas de evaluación de conformidad	69
Grafico 9 Cobertura de ICONTEC a nivel nacional	71
Grafico 11 Certificación por esquema de participación	78
Grafico 12 PEYEA	93

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es mostrar una panorámica descriptiva del servicio IQNET 9004.

En este trabajo se estudia la situación actual interna y externa

Para este proyecto se tuvieron en cuenta principalmente las fuentes a nivel interno de la empresa como intranet e información institucional que se utiliza como material publicitario, asimismo se consultó Internet para conocer las otras empresas que existen en el sector y poder hacer un análisis comparativo de las mismas con respecto a ICONTEC.

ICONTEC es una empresa colombiana para colombianos pero con proyección internacional buscando el beneficio para el sector empresarial colombiano.

ABSTRACT

The objective of this paper has been to show a descriptive panoramic about the IQNet 9004 service.

In this paper we study the present situation, internal and external.

The main sources for doing this project were those who were available in the organization as the intranet and institutional information used as marketing material, Internet was also consulted in order to know about the other organizations in professional services sector and be able to do a comparative analysis of those towards ICONTEC

ICONTEC is a Colombian organization for Colombians but with international projection searching for benefits of Colombians enterprises.

1. TÍTULO

Diseño de plan de mercadeo para la prestación del servicio IQNet 9004 en Colombia por ICONTEC.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Diagnóstico

En la actualidad el tema de la calidad se ha convertido en un instrumento de extraordinario valor para la proyección de las empresas u organizaciones hacia el futuro. La calidad es una preocupación de todos.

Una gestión de calidad efectiva se ha convertido en la condición necesaria y la fuerza más importante para el éxito de la organización. La calidad total, como nueva filosofía gerencial, intenta atenuar la diferencia entre lo que ofrece la organización y lo que espera el usuario de ella.

Para lograr este objetivo, se requiere de la participación de todas las personas, así como de las herramientas de la capacitación y del adiestramiento como fundamento esencial en el logro de una cultura de calidad.

Es notable la adaptación de las empresas colombianas a los sistemas de gestión y la necesidad de alcanzar mayores retos para la mejora de los procesos; se observa que las empresas empiezan a verse muy conformistas implementando un sistema de aseguramiento básico.

Según un estudio realizado a 110 empresas de Colombia para determinar el conocimiento e interés en los modelos de excelencia se concluye que¹:

La tendencia de las empresas colombianas hacia la excelencia es muy baja, demuestran niveles medios en la aplicación del sistema de gestión de calidad. Al parecer la certificación en sistemas de gestión e inclusive de producto cubre sus expectativas para abrir y mantenerse en el mercado.

Es notorio el desconocimiento del tema para las empresas colombianas, por lo cual la implementación de un modelo de excelencia se considera relevante y de poca importancia para sus organizaciones.

Pronóstico

De esta manera se hace necesario introducir un enfoque que integre las técnicas modernas de gestión empresarial, es ahí donde aparecen los modelos de gestión de calidad. Los cuales son mecanismos de mejora dentro de las organizaciones. La mejora continua es un proceso en el que se incrementa la eficacia de su organización para cumplir con su política de calidad y sus objetivos de calidad y de cierta forma lograr la satisfacción del cliente.

¹ Estudio Modelo de Excelencia IQNet 9004. ICONTEC. 2006

Los modelos de excelencia van mas allá de la certificación ISO 9001, a nivel mundial, brindan un despliegue estratégico realmente competitivo y son considerados un valor agregado para las organizaciones.

En Colombia existe el Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión el cual es un instrumento del Gobierno Nacional, cuya misión es promover el mejoramiento, mediante el reconocimiento de organizaciones privadas y públicas destacadas por contar con esquemas de gestión integral avanzados, el intercambio y aprendizaje de experiencias exitosas y la utilización de criterios de categoría mundial como una guía fundamental en el desarrollo de la gestión hacia la calidad, la productividad y la competitividad².

A pesar del interés por parte del Gobierno en el desarrollo del mercado nacional, el problema del conformismo de las empresas Colombianas continúa creciendo, de seguir así se podría disminuir la posibilidad de negociación y a la vez generar menor competitividad en el mercado mundial.

Control al pronóstico

El servicio IQNet 9004 es un modelo de excelencia creado por IQNet en Europa el cual garantiza una eficiencia máxima en el desempeño del SGC.

Se trata de un reconocimiento el cual se otorga a las empresas que cumplan con requisitos específicos dentro de su organización, luego de la evaluación y revisión de diversos factores que posteriormente se explicaran con detenimiento.

Se propone la introducción de este nuevo servicio, con el fin de incentivar al empresario colombiano para que considere la calidad dentro de sus organizaciones, impulsando una cultura de excelencia y de esta manera lograr satisfacer las necesidades del cliente.

El presente proyecto pretende elaborar un plan de mercadeo donde se identifique las posibles estrategias de comercialización y venta del servicio.

² PREMIO COLOMBIANO A LA CALIDAD DE LA GESTIÓN. Corporación Calidad en <http://www.ccalidad.org/pcca.htm>

3. INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de realizar un plan de mercadeo, se diseñó específicamente para aplicar a un servicio que se pretende lanzar al mercado y necesita encontrar estrategias para poder desarrollarse, este proyecto se basa en los tres procesos fundamentales que debe tener un plan de mercadeo que son: Análisis de la situación, establecer una serie de objetivos y desarrollo de estrategias para el servicio.

Las perspectivas sobre lo que se constituye el mercadeo y el lugar que ocupa ICONTEC dentro del sector, se enfocan a lo que es realmente una verdadera satisfacción del cliente y la calidad con la que puede ser satisfecho.

Tal vez un objetivo podría ser posicionar su servicio dentro del mercado, de tal manera que este cuente con una ventaja competitiva cuando se ofrecen atributos importantes, y únicos para el cliente.

En el análisis de la situación, se estudia de manera global todo lo que respecta al mercado y su ambiente externo e interno, ya que mediante este proceso ICONTEC, pretende establecer sus prioridades a largo plazo en relación con su servicio distribuido en el mercado. En este primer proceso se hace un estudio de las oportunidades que tiene el servicio de desarrollarse o competir en el mercado, ya que explora minuciosamente su entorno, logrando identificar el tamaño del mercado, como a quienes podría ir dirigido su servicio, a que tipo de personas, sus fortalezas debilidades, amenazas y sus oportunidades que tiene dentro del mercado como competidor. También podrá identificar que estrategias tomar para mantenerse en el mercado.

Luego de realizar un exhaustivo análisis del mercado, se establecerán una serie de objetivos, que se trazaran para poder guiarse en lo que se va a tener que llegar aplicando el plan de mercadeo, y de esta manera cumplir sus objetivos trazados por parte de la organización.

Se aplican una serie de estrategias con el fin de considerar las decisiones de mercadeo y de la manera como estas pueden afectar a la demanda de los servicios de ICONTEC.

La importancia de este proyecto se traduce en los beneficios que brinda el servicio para los posibles clientes y la estandarización de procesos a nivel mundial.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO TEÓRICO

Mercadeo Estratégico³

La función estratégica de mercadeo orienta las actividades de la empresa a mantener o aumentar sus ventajas competitivas, a través de la formulación de objetivos y estrategias orientadas a la participación en el mercado, alianza con otras empresas, innovaciones no solo de nuevos productos sino también de procesos, apertura de nuevos mercados, inversiones de capital.

Las acciones que permiten el desarrollo estratégico son entre otras:

- Definición del mercado relevante (atractivo del mercado)
- Investigación de mercados
- Segmentación de mercados
- Análisis de la competencia actual y potencial
- Proceso de mejora
- Introducción de nuevos productos al mercado
- Análisis del posicionamiento competitivo en la mente de los consumidores
- Adopción de sistemas de previsión
- Elección de la ubicación de los puntos de venta
- Determinación de la política de comunicación y precios

Los objetivos empresariales y los planes de actualización se fijan en función del conocimiento del macro-ambiente, de la competencia, del mercado y de la empresa; es preciso que el juicio y la creatividad de los directivos reconviertan esta información en decisiones comerciales eficaces.

³ Guía sena en www.senavirtual.edu.co

Mercadeo Operativo

Las funciones relativas al mercadeo operacional están enfocadas al diseño y ejecución del Plan de Mercadeo, centrado en la realización de la estrategia previamente planteada. Su horizonte temporal de actuación se limita al corto y medio plazo y sus acciones se ven restringidas por los recursos que el presupuesto de la empresa pone a su disposición. La Mezcla de Mercadeo o Marketing Mix es la combinación de las diferentes funciones, recursos e instrumentos de los que se dispone para alcanzar los objetivos comerciales prefijados. El modelo de Marketing Mix más entendido es el que engloba los siguientes elementos: producto, precio, distribución y comunicación.

Mercadeo de Servicios

A primera vista el sector servicios es muy grande y diverso. Son servicios legales, educativos, de salud, militares, de empleo, crédito, comunicaciones, transporte e información. Muchos se ofrecen sin ánimo de lucro pero otros pueden funcionar comercialmente. El gobierno participa de una manera importante en el suministro de servicios. El sector privado sin ánimo de lucro también opera en el sector de servicios con grupos musicales, instalaciones vacacionales, obras de beneficencia, iglesias, fundaciones y universidades. Naturalmente existen también servicios comerciales y profesionales ofrecidos por aerolíneas, bancos, hoteles, consultores, auditores, abogados y arquitectos, entre otros

Importancia de los servicios

Estados Unidos ya superó la etapa económica en que producir los bienes es la actividad principal, para convertirse en la primera economía de servicios de todo el mundo. Más de tres cuartas partes de los trabajadores no agrícolas laboran en las industrias de servicios que generan más de las dos terceras partes del producto interno bruto. El U.S. Department of Labor predijo que, entre 1986 y el año 2000, se crearían más de 21 millones de empleos, correspondiendo el 90% de ellos a estas industrias.

Más aún, la mayor parte de un crecimiento impresionantes en los empleos relacionados con los servicios no corresponden a trabajos de baja remuneración, hecho que contradice las creencias de muchos economistas, líderes empresariales y sindicales y políticos. Durante varios años la categoría ocupacional de más rápido crecimiento ha sido "el trabajo profesional, técnico y conexo". Los empleados perciben sueldos por encima del nivel promedio, y casi todos ellos se encuentran en las industrias de servicios.

Los consumidores destinan a los servicios cerca de la mitad de sus gastos. Según las proyecciones para el año 2000, los servicios atraerán una proporción todavía mayor de ellos. El auge de la economía de servicios tiene una limitación: los precios de casi todos los servicios han ido creciendo a un ritmo mucho mayor que los de los productos tangibles.

Cuando decimos que los servicios representan aproximadamente la mitad de los gastos del consumidor, no le damos a los servicios su verdadera importancia económica. En estas cifras no se incluyen las enormes cantidades destinadas a los servicios industriales. Todo parece indicar que esa inversión ha crecido con mayor rapidez que los costos de los servicios al consumidor.

El mercado de los servicios industriales presenta un gran auge, a medida que las empresas han ido volviéndose más complejas, especializadas y competitivas. En consecuencia, los directivos se han visto obligados a contratar los servicios de los expertos en investigación, impuestos, publicidad, relaciones laborales y muchas otras áreas.

Definición de servicio

La American Marketing Association (AMA) describe: “Servicios son aquellas actividades identificables por separado, esencialmente intangibles que dan satisfacción a deseos y que no están necesariamente ligadas a la venta de un producto u otro servicio. Producir un servicio puede o no requerir el uso de bienes tangibles. Sin embargo, cuando se requiere ese uso, no hay ninguna transferencia de título (propiedad permanente) a estos bienes tangibles” .

“Los servicios son actividades identificables e intangibles que constituyen el objeto principal de una transacción cuyo fin es satisfacer las necesidades o deseos del cliente. Con esta definición se excluye los servicios complementarios que apoyan la venta de bienes o de otros servicios” .

“Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y que no da como resultado la propiedad de nada. Su producción puede o no estar vinculada a un producto físico” .

También se debe tener en cuenta el concepto a nivel de servicios de información: “los servicios de información son una gama de actividades que permiten agregar información a la información, para ser transformada por el usuario en conocimiento, y de esta manera satisfacer las necesidades del mismo” .

En resumen, lo que tienen en común las definiciones de servicio es su énfasis en la naturaleza esencialmente intangible.

Características de los servicios⁴

Se ha sugerido varias características para ayudar a diferenciar bienes y servicios. A continuación se describe cada una de ellas.

- **Intangibilidad:** los servicios son esencialmente intangibles. Con frecuencia no es posible gustar, sentir, ver, oír u oler los servicios antes de comprarlos.

⁴ Conceptos desarrollados con base en los siguientes autores: Stanton, Kotler y Cowell.

Por ejemplo, las personas que se someten a una cirugía plástica no pueden ver el resultado antes de la compra o los pasajeros de las aerolíneas no tienen nada, excepto el pasaje y la promesa de que los llevarán a su punto de destino. Para disminuir la incertidumbre, los compradores buscan alguna señal de calidad del servicio. Llegan a conclusiones acerca de la calidad basándose en el lugar, las personas, el precio, el equipo y las comunicaciones que ven. Por lo tanto, el proveedor de servicios hace que el servicio sea tangible en una o varias formas, contrario al proveedor de productos, donde trata de añadir aspectos intangibles a sus ofertas tangibles.

- ***Inseparabilidad:*** los bienes son producidos, vendidos y consumidos mientras que los servicios se venden y luego se producen y consumen al mismo tiempo. La inseparabilidad significa que los servicios no se pueden separar de su prestador, trátase de una persona o una máquina. Si la persona ofrece el servicio, en tal caso la persona forma parte de dicho servicio. Como el cliente también está presente cuando se produce el servicio, la interacción entre prestador y el cliente se convierte en un rasgo especial de la comercialización de servicios. Tanto el prestador como el cliente afectan el resultado del servicio.
- ***Heterogeneidad:*** es difícil lograr estandarización de producción en los servicios. Sin embargo, se puede utilizar sistemas estándar, por ejemplo manejar una reserva de vuelo, registrar un vehículo del cliente para servicio o cotizar para un seguro de vida. Cada “unidad” del servicio es de alguna manera distinta a las otras “unidades” del mismo servicio, debido al factor humano en la producción y el envío.
- ***Carácter perecedero:*** los servicios son muy perecederos y no se pueden almacenar. Los automóviles para renta que no son utilizados o un cuarto vacío en un hotel representan capacidad perdida para siempre. De otro lado, para algunos servicios hay una demanda fluctuante según la temporada, el día de la semana o la hora. Sin embargo, se admiten algunas excepciones: en los seguros de vida una persona compra el servicio. Después la compañía lo mantiene hasta que el beneficiario lo necesite. Esta retención constituye un tipo de almacenamiento.
- ***El cliente de servicios:*** en las empresas lucrativas definen el mercado como el conjunto de clientes actuales y potenciales. Las organizaciones sin fines de lucro debe dirigirse a dos mercados: el mercado de donadores (los que aportan dinero, trabajo o materiales) y el mercado de clientes (formado por los receptores del dinero o servicios de la organización). Este último se asemeja al anterior en el caso de las empresas lucrativas.

Mercadeo de servicios Vs. Mercadeo de bienes

Algunas características diferenciales entre mercadeo de bienes y servicios se enuncian a continuación⁵:

- ✓ Los servicios no se pueden almacenar. No existe ningún inventario del servicio.
- ✓ Un servicio no se puede tocar
- ✓ No hay ninguna transferencia de propiedad
- ✓ Los servicios carecen del uso de empaque
- ✓ Los servicios carecen de la protección de la patente.
- ✓ Producción y consumo son inseparables
- ✓ Los patrones no pueden ser precisos en los servicios debido a la ausencia de producción masiva (la estandarización precisa es difícil).
- ✓ Los canales de distribución para servicios, donde existen, son cortos.
- ✓ El consumidor es parte del proceso de producción, y el sistema de entrega tiene que ir al mercado o el cliente tiene que venir al sistema de entrega de modo que en el mercado la localización y las operaciones en sitios múltiples son comunes.
- ✓ Los conceptos económicos de oferta, demanda y costos son difíciles de aplicar a los servicios debido a su naturaleza intangible.
- ✓ Los valores monetarios probablemente se expresan más en una función distinta del "precio".
- ✓ El simbolismo se deriva de la actuación en el caso de los servicios más bien que de la posesión.
- ✓ Las funciones de los intermediarios son diferentes.

Clasificación de los servicios

Tomando la clasificación que hace Stanton⁶, las empresas son divididas entre las lucrativas y las no lucrativas.

La variedad de servicios que venden las empresas lucrativas aparece a continuación en una clasificación de servicios por industria:

- | | |
|---|--|
| • Vivienda | • Cuidado de la casa |
| • Recreación y entretenimiento | • Cuidado de la persona |
| • Atención médica | • Educación privada |
| • Servicios empresariales y otros servicios profesionales | • Seguros, servicios bancarios y otros servicios financieros |
| • Comunicación | • Transporte |

El campo de los servicios se amplía considerablemente cuando agregamos las organizaciones no lucrativas. Hay miles de empresas donde la utilidad

⁵ COWELL, Donald W. Op. cit., p. 26 y 30.

⁶ STANTON, William; ETZEL, Michael y WALKER, Bruce, Op. cit., p. 567 y 568.

monetaria no es la meta operacional. En conjunto se dedican a un gran número de actividades:

- Educativas: colegios privados, universidades.
- Culturales: museos, zoológicos, orquestas sinfónicas, grupos de teatro.
- Religiosas: iglesias, sinagogas, templos, mezquitas.
- Caritativas: grupos de asistencia social (Cruz Roja), fundaciones para la investigación y grupos recaudadores de fondos.
- Causas sociales: organizaciones para la planificación familiar, de derechos civiles, de prevención de enfermedades, ecologistas.
- Profesional y de negocios: Uniones sindicales, *grupos de certificación y asociaciones*.
- Sociales: asociaciones fraternales, clubes deportivos o cívicos.
- Atención médica: hospitales, asilos, organizaciones de investigación médica, asociaciones para la conservación de la salud.
- Políticas: partidos políticos, políticos individuales.

Hay que tener en cuenta que algunos de los servicios mencionados anteriormente pueden ser también de empresas lucrativas, como por ejemplo la educación.

De otro lado, el alcance de los servicios crece de modo considerable, si incluimos en él los servicios gubernamentales que se encuentran en varias categorías de la lista anterior.

Ciclo de vida del producto

El ciclo de vida del producto se define como el curso de las ventas y las utilidades de un producto durante el transcurso de su existencia; etapas por las que pasa un producto desde su introducción, crecimiento y madurez, hasta su declinación y muerte con el tiempo (retirada del mercado o eliminación de las ofertas de la compañía)⁷.

Las etapas se describen a continuación:

- **Desarrollo del producto:** se inicia cuando la empresa encuentra y desarrolla la idea para un producto nuevo. Durante el desarrollo del producto, no hay ventas y los costos que invierte la empresa empiezan a acumular:
- **Introducción:** en esta fase las ventas registran un crecimiento lento, mientras el producto se introduce en el mercado. En esta etapa no hay utilidades, debido a los elevados gastos de la introducción del producto.
- **Crecimiento:** durante este período se registra una aceptación rápida en el mercado y un aumento de utilidades.

⁷ Definición fusionada de los conceptos de Stanton y Kotler.

- **Madurez:** aquí el crecimiento de las ventas tiene gran aliento, porque el producto ha sido aceptado por una gran parte de compradores potenciales. Las utilidades se equilibran o disminuyen, debido a que existen erogaciones más fuertes para mercadotecnia, con el objeto de defender el producto contra la competencia.
- **Declinación:** en esta etapa las ventas decaen debido a factores tales como el cambio de gustos y modas y avances técnicos que hacen sustituir productos. La decadencia de las ventas va acompañada de reducción de márgenes de utilidades cuando demasiados competidores se disputan el mercado que queda.

Hay que tener en cuenta que no todos los productos siguen este ciclo. Ciertos productos son introducidos y mueren rápidamente, otros se quedan en la etapa de la madurez durante bastante tiempo. Y otros entran a la etapa de declinación y después son reciclados a la etapa del crecimiento en razón de fuertes promociones y su reposicionamiento.

El ciclo de vida aplicado a productos de servicio

Acerca de el ciclo de vida de un servicio, Cowell⁸ dice que la lógica y atractivo fundamentales del concepto de ciclo de vida para quienes venden servicios es innegable. Por eso, está de acuerdo con Rathmell, que los servicios, como los bienes, tienen ciclos de vida, y sugiere que los servicios en el segmento de crecimiento del ciclo de vida incluyen telecomunicaciones, sistemas de entrega de mantenimiento de la salud, arrendamiento financiero y formas de recreación al aire libre. Los servicios que parecen haber pasado su máximo de crecimiento incluyen cine, reparación de relojes, servicios domésticos e instrucciones educativas para un solo sexo.

Solanelles⁹ hace referencia al ciclo de vida del servicio y expresa que se caracteriza por cuatro etapas:

Introducción: crecimiento lento de la facturación porque la empresa puede tener dificultades para contratar todo el personal que necesita para contratar el nuevo servicio; se necesita desarrollar los detalles del servicio, encontrar medios para mejorar la distribución del servicio y conseguir clientes que acepten el servicio.

En esta etapa los costos son altos por los elevados gastos de promoción, los esfuerzos fundamentales se dirigen a los compradores temprano que son mas propensos a comprar.

⁸ COWELL, Donald W. Op. cit., p. 124

⁹ SOLANELLES ROJAS, María Julia. Marketing de los servicios de información. En: www.monografias.com. 2003.

Crecimiento: la facturación crece, aparecen nuevos competidores aprovechando la oportunidad del mercado, la organización debe lograr crecer lo más rápidamente posible. Para tratar de prolongar esta fase se puede:

- Mejorar la calidad del servicio
- Defender el servicio de la competencia
- Buscar nuevos segmentos de mercado en los cuales entrar
- Diferenciar el servicio
- Dirigir la comunicación en función del convencimiento a la compra

Madurez: la tasa de crecimiento disminuye, las ventas se estabilizan, se reducen los precios, se hacen esfuerzos en investigación y desarrollo para concentrar mejores ofertas, se trata de mejorar la mezcla de marketing¹⁰.

Declive: las ventas bajan considerablemente, los precios bajan, los servicios se toman no rentables o con bajas cuotas de rentabilidad, la institución tendrá que eliminarlos o rediseñarlos para volver a lanzarlos.

Sin embargo, existen críticas del ciclo de vida y de su aplicabilidad a los servicios.

Carman y Langeard¹¹ sostienen que utilizar el concepto de ciclo de vida para crear un portafolio de productos en los contextos de servicios no es muy útil. Si bien puede ser útil para una compañía equilibrar sus productos tangibles por etapa de ciclo de vida como parte de su proceso de planeación, ellos dicen que con ciertas excepciones, la mayor parte de las organizaciones de servicios tienen sólo un pequeño número de servicios centrales o no tienen la flexibilidad para combinar diferentes servicios que pertenezcan a la misma categoría. También destacan la importancia de definir en qué contexto se utiliza el término ciclo de vida del producto.

Por último, Cowell¹² expresa que una crítica final y elocuente de Doyle dice que: no ha habido ninguna investigación empírica completa sobre su validez. Aunque hay evidencia de que la mayoría de los productos sí siguen un patrón general de ciclo de vida, esos patrones no parecen ser suficientemente regulares para permitir el empleo del ciclo de vida del producto como una herramienta de pronóstico. Aún más significativo desde el punto de vista de los vendedores de productos de servicio es la escasez de estudios relacionados con servicios. En consecuencia, sobre dichas críticas y hasta no haber evidencia sustancial de la validez del concepto del ciclo de vida del producto en situaciones de servicio, hay que tener precaución en su empleo.

¹⁰ Stanton, en Fundamentos de Marketing define *Mezcla de marketing* como la combinación de cuatro elementos (producto, estructura de precios, sistema de distribución y actividades promocionales) que sirven para satisfacer las necesidades del mercado o mercados meta de una empresa y, al mismo tiempo, alcanzar sus objetivos de marketing.

¹¹ Carman, J.M. y Langeard, E. Growth strategies for service firms, citado por COWELL, Donald. Mercadeo de servicios: un nuevo enfoque: del operativo al perceptivo. Bogotá: Legis, 1991. p. 127.

¹² COWELL, Donald W., Op. cit., p. 129

Plan de Mercadeo

El plan de mercadeo es un informe en el cual se recopila el análisis de la situación actual de la empresa para identificar hacia dónde la entidad debe dirigirse. Para esto se determinan las metas del negocio y se exponen las estrategias de mercadeo a utilizarse para el cumplimiento de los objetivos identificados en el plan de negocios. Entre otras cosas, el plan de mercadeo describe el producto (diseño y características), el precio del producto; y la promoción y distribución del mismo. Además, establece el presupuesto necesario para el desarrollo del plan, así como el proceso de evaluación e implantación.

El plan de mercadeo es una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados. Así tenemos que el Plan de mercadeo forma parte de la planificación estratégica de una compañía.

No podemos olvidar que no debe ser una actividad aislada, sino, por el contrario debe estar perfectamente unida al resto de departamentos de la empresa.

Un plan de marketing es, un documento previo a una inversión, lanzamiento de un producto o comienzo de un negocio donde, entre otras cosas, se detalla lo que se espera conseguir con ese proyecto, lo que costará, el tiempo y los recursos a utilizar para su consecución, y un análisis detallado de todos los pasos que han de darse para alcanzar los fines propuestos. También puede abordar, aparte de los aspectos meramente económicos, los aspectos técnicos, legales y sociales del proyecto.¹³

Según Cohen¹⁴, se puede hablar de dos tipos de planes de Marketing: El Plan para un Nuevo Producto o Servicio y el Plan Anual. El primero hace referencia al producto o servicio a introducir en el mercado y que aún no está en él; o cuando con un producto particular, ya en producción, intentamos hacer un cambio de enfoque o posicionamiento en el mercado. El principal problema que surge con los productos nuevos, es la dificultad de recabar información. El Plan debe cubrir, en estos casos, toda la vida del proyecto, desde el inicio hasta el establecimiento en el mercado.

Para que sirve un plan de mercadeo¹⁵

De manera global, los principales objetivos de un plan de mercadeo son determinar qué estrategias comerciales que debemos implantar en nuestra empresa con los productos y/o servicios que se ofrezcan para alcanzar el máximo beneficio y analizar los detalles de nuestro negocio para extraer las principales ventajas competitivas. Todo para que nuestra entidad camine hacia unas metas determinadas.

¹³ MAKENS, J.C. El Plan de Marketing, Editorial Hispano Europea, Barcelona, 1990b

¹⁴ COHEN, W. A. El Plan de Marketing, Editorial Deusto, Bilbao, 1989.

¹⁵ ¿Para que sirve un MP?. Marketing Plan. www.managementynegocios.biz

En la empresa del siglo XXI ya nadie cuestiona la utilidad e incluso la necesidad de un Plan de Mercadeo. Es algo imprescindible para el presente y el futuro de la organización, para su supervivencia y desarrollo. También para sentarse cada año a realizar el presupuesto y la planificación. Se trata de un método eficaz para saber dónde estamos, dónde queremos llegar y cómo podemos cruzar ese camino. Es una radiografía de nuestra entidad para proyectar unas metas a corto, medio o largo plazo. Cuando nos planteamos para qué sirve un plan de mercadeo, hemos de ser conscientes que las respuestas posibles son múltiples.

Objetivos del plan de mercadeo.

- Conocer e identificar el entorno de la empresa, es decir, el mercado, nuestros rivales, el aspecto tecnológico o legislativo, la demanda, los recursos disponibles.
- Es una importante herramienta para perseguir y alcanzar objetivos. Incluso sirve para identificar estas metas.
- Dominar la gestión, ya que el Plan de Mercadeo planifica los posibles cambios y cómo poder adaptarse a éstos.
- Hacer comprender a los distintos trabajadores y departamentos de la organización, cuál es la responsabilidad que tiene cada uno y de qué forma sus actividades inciden en la estrategia de la empresa. Además, los empleados no sólo saben qué tienen que hacer, también conocen cuándo.
- Analizar detalladamente los problemas y las oportunidades futuras mostrará inconvenientes en los que no se había pensado al principio. Esto permite buscar soluciones previas a la aparición de los problemas. Asimismo, permite descubrir oportunidades favorables que se hayan escapado en un análisis previo

En resumen, el Plan de Mercadeo supone una profunda investigación sobre todos los aspectos de la empresa, el mercado y las líneas de productos, en lo que se entiende y proyecta como un proceso continuo. Si somos capaces de crear un buen plan, realista y coherente, y trazarnos unas metas objetivas, posiblemente saquemos mucho más partido a nuestra empresa y de nuestros productos. Esta es la principal función del Plan de Mercadeo¹⁶.

¹⁶ Posted by Miguel on November 6, 2005 en Emprendedores, Administración, Gerencia.

Etapas de un plan de mercadeo¹⁷

Resumen Ejecutivo

Es el resumen del conjunto del Plan. Incluye la definición del producto que se pretende comercializar, detallando la ventaja diferencial que se posee sobre otros productos semejantes de la competencia y como se espera mantenerla; la inversión necesaria, tanto al comienzo como a través del tiempo y los resultados esperados, expresados en cifras de rendimiento de la inversión, ventas, beneficio, cuota de mercado

1. Análisis de la situación

Suministra un conocimiento del entorno económico en el que se desenvuelve la empresa y la respuesta de los competidores. Permite, en una palabra, analizar objetivamente las circunstancias que pueden afectar el proyecto.

Este análisis se ha diferenciado en dos partes:

Análisis de la situación externa

A) Entornos que rodean a la empresa

Entorno económico:

Factores que se presentan a lo largo de la vida de la empresa
Factores que se manifiestan de una manera súbita

Entorno tecnológico:

Productos sustitutos
Modificaciones que influyen en la fabricación, distribución...
Los ciclos de vida de los productos son cada vez mas cortos
Creación de nuevos mercados

Entorno legal y administrativo:

Los empresarios deben ser conscientes y conocedores de las leyes que les afecten desde cualquier punto de vista. Lo importante para las empresas es adelantarse a las nuevas normativas tomando las medidas oportunas.

¹⁷ Plan de Marketing. Gabriel Olamendi. www.etoemarketing.com

Entorno cultural y social:

Los individuos, los grupos de individuos y la sociedad como un todo, están cambiando constantemente en función de lo que consideran formas más deseables y aceptables de vida y de comportamiento.

Estos cambios pueden incidir profundamente en las actitudes de los individuos hacia los productos.

B) Entornos sectoriales de la empresa

Entorno competitivo:

Este entorno presenta una gran dificultad a la hora de ser controlado por la empresa.

En este punto analizaremos en entorno competitivo en general existente en nuestro mercado sin entrar en nombres de empresas competidoras, cosa que lo haremos posteriormente en el apartado de la competencia.

Entorno de los proveedores:

En este entorno, se estudia los puntos o características que mejor definan el tipo de proveedores de nuestro sector.

Entorno de los clientes:

Los intermediarios o distribuidores
Los clientes finales

C) Entorno de las tendencias:

Una de las tareas más difíciles de hacer es la previsión de las tendencias que seguirá el mercado, ya que no solo la situación económica puede variar rápidamente y afectar a la conducta de compra de los consumidores, sino que también lo puede hacer el entorno psicológico de crisis o euforia en un momento determinado. Las siguientes tendencias:

COMPETENCIA

Para hacer una previsión de las posibles intenciones de la competencia actual y potencial, el redactor del plan tendrá que obtener información sobre el número de competidores y sus marcas. Y sobretodo, deberá conocer el grado de competitividad de las empresas competidoras con sus políticas, acciones....

MERCADO

¿Qué estructura tiene?
¿Cuál es su naturaleza?

Evolución futura de la estructura y naturaleza del mercado: ¿Hacia donde camina el mercado?

Análisis de la Situación Interna

Se describe todos los puntos que la caracterizan. Esos puntos que la hacen diferente a las demás. Tiene que conocerlos en profundidad y de esta manera, ser consciente de sus posibilidades de respuesta ante las demandas del mercado.

Consiste en detectar las fortalezas y debilidades de la empresa que originen ventajas o desventajas competitivas.

Factores estratégicos internos

Están relacionados con el planteamiento o proyecto de la empresa:

- Análisis de producción
- Análisis de marketing
- Análisis financiero
- Análisis de la organización
- Investigación y desarrollo

Factores operativos internos

Están relacionados con el día a día de la empresa:

- Análisis de los productos
- Análisis de la distribución
- Análisis de la organización comercial
- Análisis de la comunicación interna y externa
- Análisis de los gastos generales

2. Diagnostico de la Situación

Una vez finalizada la fase anterior, en la que se han detallado tanto la situación actual como la previsión de la situación futura, se deben resaltar aquellos aspectos que pueden suponer para la empresa: las amenazas y oportunidades, los puntos fuertes y débiles. Este diagnostico es siempre la consecuencia de un análisis previo.

Análisis DOFA

El DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) nos ofrece los factores clave para el éxito y el perfil de la empresa a tener en cuenta, para seleccionar las estrategias de marketing y alcanzar las metas propuestas en lucha con la competencia.

Fortalezas: Son los factores internos propios de la empresa que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de nuestros objetivos.

Debilidades: Son los factores internos que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de nuestros objetivos.

Oportunidades: Son aquellos factores externos a la propia empresa, es decir no controlables, que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de las metas y objetivos que nos proponemos.

Amenazas: Son aquellos factores externos a la empresa, también no controlables, que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de las metas y objetivos trazados.

3. Definición de los Objetivos

Las empresa en las primeras etapas ha debido obtener un buen conocimiento de si misma, de sus fuerzas, de sus cualidades, de sus oportunidades, de sus amenazas y esa información es compartida, por los menos con los directivos.

El primer paso hacia el éxito es saber lo que se desea "lo que se quiere tener, lo que se quiere ser y lo que se quiere conseguir.

Las empresas que consiguen sus ambiciones son empresas orientadas a objetivos y un objetivo es la finalidad a que se encamina una acción.

4. Estrategias

Estrategia es el arte y la habilidad para dirigir a la empresa a la consecución de los objetivos señalados anteriormente.

Las posibilidades de actuación son muchas, pero hay algo claro, en todo plan de mercadeo hay siempre un enemigo: La Competencia, directa o indirecta, que ocupa o quiere ocupar esa parte de al colina que la queremos para nosotros.

Se dedica muchas horas al estudio del Marketing porque existe la competencia, porque el consumidor no tiene dinero para nuestra empresa y la de enfrente, porque el consumidor tiene en sus manos el éxito o el fracaso eligiendo la opción que mas le conviene, sin términos medios, la competidora o la nuestra.

5. Acciones y presupuesto

- a) Los programas de acciones a desarrollar están formados por el conjunto de actividades que debemos poner en marcha para conseguir los objetivos planteados.
- b) Desarrollo de los presupuestos.

6. Control

El plan de mercadeo debe ser controlable y flexible, con objetivos cuantificables en tiempo y en resultados y debe existir un plan de emergencia o de gestión de crisis.

4.2 MARCO INSTITUCIONAL

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN – ICONTEC

Director Ejecutivo: Fabio Tobón Londoño

Jefe de Mercadeo: Martha Inés Anzola

ICONTEC es un organismo multinacional de carácter privado, sin ánimo de lucro, constituido legalmente mediante Resolución 2996 de septiembre de 1963 del Ministerio de Justicia. Está conformado por la vinculación voluntaria de representantes del gobierno nacional, de los sectores privados de la producción, distribución y consumo, el sector tecnológico en sus diferentes ramas y por todas aquellas personas jurídicas que tengan interés en pertenecer.

Creada para responder a las necesidades de los diferentes sectores económicos; los principales servicios que ofrecen son:

- ✓ Normas técnicas para todos los sectores productivos y publicaciones especializadas en temas relacionados con la calidad y el medio ambiente
- ✓ Certificación de Sistema de Gestión y de Producto
- ✓ Programas de formación
- ✓ Calibración de equipos de medición
- ✓ Acreditación en Salud
- ✓ Servicios de consulta de documentación a través del Centro de información.

Tiene su sede principal en Bogotá D.C., cuenta con oficinas regionales en Medellín, Cali, Bucaramanga y Barranquilla y sedes internacionales en Perú, Ecuador, Chile, Guatemala y Centroamérica.

Actualmente cuenta con más de 1.400 afiliados de todos los sectores económicos del país. Estos se han vinculado para fomentar la Normalización, la Certificación, la Metrología y la Gestión de Calidad en Colombia, aspectos que adquieren mayor importancia con la apertura económica, la reconversión industrial y la internacionalización de la economía colombiana¹⁸.

La estructura organizacional de ICONTEC está compuesta así: a la cabeza, la Asamblea General de Afiliados, seguido del Consejo Directivo y luego la Dirección Ejecutiva. Comprende cinco áreas principales: la Dirección de Certificación, la Dirección de Normalización, la Dirección Administrativa y Financiera, la Dirección Comercial e Internacional y la Dirección de Educación y Desarrollo. Las regionales a nivel nacional: Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali y Medellín. Además de la oficina de Gestión de la Calidad y Atención a Clientes y la oficina de Divulgación y Relaciones Públicas.

PORTAFOLIO DE SERVICIOS¹⁹

Normalización

ICONTEC como Organismo Nacional de Normalización, coordina la elaboración de las Normas y Guías Técnicas y otros documentos de carácter normativo aplicables en Colombia. Para este propósito se tienen constituidos cerca de 180 comités de normalización en los cuales participan la industria, los consumidores, la academia e intereses generales para establecer los requisitos fundamentales de calidad, seguridad, protección a la salud y medio ambiente para productos, servicios, procesos y sistemas.

Acreditación en Salud

La acreditación es una herramienta para el mejoramiento continuo de la calidad, con la cual las organizaciones de salud desarrollan un proceso continuo y sistemático de auto-evaluación interna y la evaluación externa que les permita detectar las oportunidades de mejoramiento y afianzar las fortalezas.

La acreditación es un desafío para contribuir a la optimización de la prestación de un servicio vital para el desarrollo del país, en la medida en que cumpla factores fundamentales de la atención en salud como: relación costo-beneficio, accesibilidad, seguridad, soporte técnico, relación humana con los usuarios, sus familias, el equipo de salud y el compromiso de los directivos.

Certificación

ICONTEC, a través de sus servicios adaptados a las exigencias internacionales, brinda a los diferentes sectores empresariales el respaldo que permite contar con nuevas ventajas competitivas en el mercado.

¹⁸ Información aportada por el Catálogo de NTC 2007 y carpeta de servicios ICONTEC internacional.

¹⁹ En www.icontec.org.co y carpeta de servicios ICONTEC internacional.

La amplia gama de servicios de Certificación permite a las empresas acceder a varias modalidades mediante una única auditoría integral.

Certificación de Sistemas de Gestión:

- ✓ Certificado de Gestión de la Calidad ISO 9001.
- ✓ Certificado TS 16949, sector automotriz
- ✓ Certificado de Gestión Ambiental ISO 14001
- ✓ Certificado de Sistemas de Gestión ISO 13485
- ✓ Certificación 22000/HACCP
- ✓ Certificación OHSAS 18001
- ✓ Certificación de Seguridad de la Información ISO 27001

Certificación Producto:

- ✓ Sello de Calidad ICONTEC.
- ✓ Sello Hecho a Mano
- ✓ Certificación de lotes y muestras.
- ✓ Certificación BPA - EUREPGAP
- ✓ Certificación anual
- ✓ Centro de inspección Underwriters Laboratories Inc.- UL
- ✓ Certificación en Calidad Turística: Categorización de Hoteles y Restaurantes

Certificación de Instalaciones y Montajes:

- ✓ Estaciones de Servicio de GNCV
- ✓ Talleres de conversión de vehículos de GNCV
- ✓ Conversión de vehículos a GNCV-GLP.
- ✓ Talleres de recarga y mantenimiento de extintores

Certificación de Personal:

- ✓ Instaladores de Gas
- ✓ Instaladores de Gasodomésticos
- ✓ Guías turísticos
- ✓ Inspectores de conexión y funcionamiento de Gasodomésticos.
- ✓ Inspectores de instalaciones internas y redes de polietileno
- ✓ Operadores de sistemas de potabilización de agua

Calibración de equipos de medición

ICONTEC ofrece el Servicio de calibración de equipos e instrumentos de medición, con el objeto de apoyar el desarrollo de la industria y de satisfacer la creciente demanda en el campo de la Metrología en las áreas de:

- Metrología dimensional
- Presión
- Masa y balanzas
- Temperatura
- Volumetría

Servicios de Mecanismos de Desarrollo Limpio –MDL

Programas de Formación

ICONTEC, a través de su Dirección de Educación & Desarrollo ha diseñado y ofrece diferentes programas de formación dirigidos a empresas de manufactura, de servicios, y de sectores específicos que le permiten a los empresarios y a su personal adquirir y aplicar los conceptos y métodos de sistemas de gestión.

Contamos con amplios programas en Sistemas de Gestión de la calidad, ambiental, seguridad y salud ocupacional y formación de auditores encaminados al mantenimiento y mejoramiento de los sistemas de gestión. También se han diseñado y se ofrecen programas específicos para los sectores de la salud, educación, Hotelería y Turismo, agencias de viajes, Financiero, Buenas prácticas agrícolas, Gestión de la Calidad en la Industria de Alimentos, microempresas, Gestión Pública, Administración Integral de Riesgos en la Empresa y Programa Administrativo para el mejoramiento organizacional.

- Para lograr un mayor cubrimiento en cuanto a la formación en temas relacionados con métodos de gestión de la calidad y gestión ambiental, tenemos especializaciones y diplomados con varias universidades.

Información y publicaciones especializadas

ICONTEC posee la más completa información especializada contenida en diversos documentos, tales como normas y guías técnicas nacionales, extranjeras, regionales e internacionales y publicaciones específicas por sector, que contribuyen al ordenamiento y apoyo de las actividades de las empresas. La información contenida en estos documentos está disponible para ser adquirida o para consulta en las oficinas regionales de ICONTEC a través de los Centros de información.

Para aportar al desarrollo y competitividad de las empresas se ofrecen publicaciones especializadas en las siguientes áreas:

- ✓ Compendios: Tesis; Documentación Comercial; Dibujo Técnico; Mercancías Peligrosas y otros.
- ✓ Medio Ambiente
- ✓ Calidad
- ✓ Salud
- ✓ Administrativa y financiera
- ✓ Sector Eléctrico
- ✓ Metrología
- ✓ Ingeniería

ICONTEC PRESENTE EN EL MUNDO

El Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación - ICONTEC - ha sido acreditado a nivel nacional por la Superintendencia de Industria y Comercio y a nivel Internacional por el DAR/TGA de Alemania como organismo de certificación de productos industriales, de sistemas de calidad en el sector industrial y de sistemas de administración ambiental. Así mismo, es el Organismo Nacional de Normalización.

ICONTEC es miembro de la Organización Internacional de Normalización, ISO, y de la Comisión Electrotécnica Internacional, IEC. En el ámbito latinoamericano, ICONTEC es miembro activo y fundador de la Comisión Panamericana de Normas Técnicas, COPANT. Como miembro del PASC (Pacific Area Standards Congress) contribuye a la relación del sector productivo colombiano con los países de la Cuenca del Pacífico.

MISIÓN

ICONTEC contribuye a mejorar la competitividad, productividad y gestión de las organizaciones con la entrega de soluciones innovadoras en normalización, educación y evaluación de la conformidad basado en el profesionalismo y la ética de sus colaboradores en beneficio de la comunidad.

VISION

Ser una organización multinacional reconocida por su excelencia en la gestión del conocimiento basado en la normalización técnica que promueva la cultura de la gestión, la calidad y la responsabilidad social en Latinoamérica

POLITICA DE CALIDAD

Con una cultura de servicio, ICONTEC responde a las necesidades de sus clientes con innovación, oportunidad y mejoramiento de sus procesos

PRINCIPIOS INSTITUCIONALES

Ética: En el ICONTEC la ejecución de todas las actividades se hacen bajo criterios de confidencialidad y profesionalismo, y se fundamenta en el cumplimiento de las leyes, políticas y normas en todos los campos.

Integridad: Las actuaciones de los colaboradores y el personal subcontratado obedecen a parámetros de lealtad, honestidad, confianza y coherencia tanto con el cliente interno como con el externo, preservando en todo momento la imagen del instituto.

VALORES INSTITUCIONALES

Liderazgo: Es la forma de actuar brindando ideas a través del trabajo, logrando la participación integral y explotando al máximo la inteligencia del equipo con el fin de conseguir una meta común.

Confiabilidad: Es la credibilidad que se genera como resultado del trabajo realizado con responsabilidad, compromiso y ética.

Flexibilidad: Es la capacidad de anticiparse a los cambios del entorno, recibéndolos con agrado para estar a la vanguardia en el mercado.

Actitud de servicio: Es una disposición permanente de entender y atender las necesidades de nuestros clientes de manera oportuna, eficaz y positiva.

Respeto: El respeto es la capacidad de reconocer las diferencias, apreciar y valorar las cualidades, opiniones y tiempo de las personas con equidad y sin temor, teniendo presente sus valores, virtudes y metas logrando así el fortaleciendo las relaciones interpersonales

POLITICA DE CALIDAD

Con una cultura de servicio, ICONTEC responde a las necesidades de sus clientes con innovación, oportunidad y mejoramiento de sus procesos.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Lograr la rentabilidad de cada una de las operaciones de las sedes internacionales
2. Aumentar la participación en el mercado de cada país de las sedes internacionales
3. Desarrollar capacidad operativa local en cada país acordes con las necesidades del mercado
4. Garantizar el mantenimiento de la competencia del personal local en cada país
5. Sensibilizar y concienciar a los colaboradores hacia el enfoque al cliente

6. Desarrollar un plan de carrera integral para generar en el personal comercial las competencias necesarias
7. Reestructurar el proceso de proyectos para garantizar la respuesta oportuna a las necesidades de innovación del mercado
8. Incluir a las oficinas internacionales dentro de la estructura administrativa y operativa Institucional
9. Contar con un mecanismo permanente de información para disponer de información actualizada sobre las demandas y oportunidades provenientes del sector gobierno.

4.3 MARCO CONTEXTUAL

ELEMENTOS DE CALIDAD

Para conocer el tema sobre el cual se basa el presente plan se pretende identificar los elementos que lo componen. A continuación se hace una relación entre las normas ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004, pertenecientes a la familia de la ISO 9000 y los modelos de excelencia.

ISO 9000: describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad, así como los principios y especifica la terminología utilizada en los sistemas de gestión de la calidad. Esta norma no es certificable.

ISO 9001: es una normativa desarrollada por la ISO (International Standard Organization) para el aseguramiento de los sistemas de calidad de las organizaciones, especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.

Los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad son genéricos y aplicables a organizaciones de cualquier sector económico e industrial con independencia de la categoría del producto ofrecido, además cabe destacar que esta norma es certificable, es decir que se somete al proceso de auditoría para obtener un certificado que compruebe la eficiente aplicación del sistema de gestión.

ISO 9004: proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de las partes interesadas.

La ISO 9004:2000 posee prácticamente el mismo índice que la 9001:2000, lo que facilita enormemente a las empresas la transición desde la 9001 a la 9004. La diferencia se puede observar en el siguiente gráfico, donde nos muestra la relación entre estas normas.

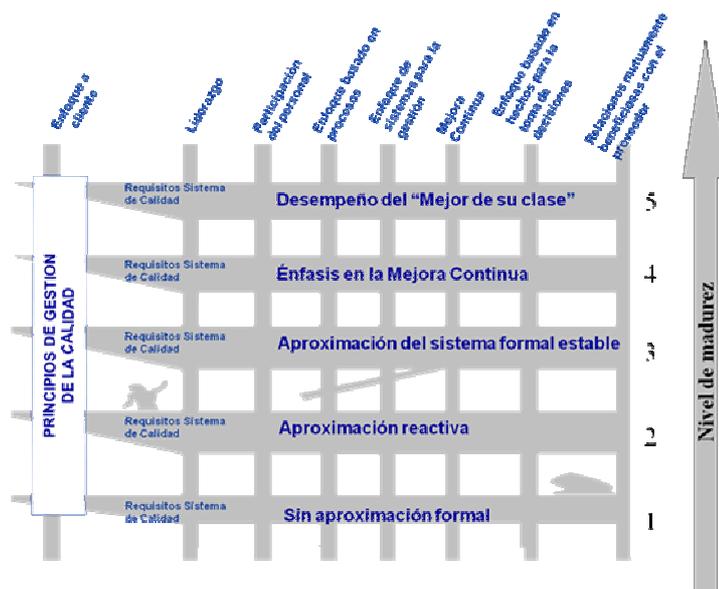
Observamos que la ISO 9001 se encuentra contenida en la ISO 9004, pues esta va más allá de la certificación motivando a la búsqueda de oportunidades de mejora y asegurando el futuro de la organización.

Figura 4 Relación ISO 9001/9004



Esta guía establece directrices de “cómo” mejorar y por ello es el complemento a los modelos de evaluación de la excelencia como IQNet 9004, EFQM, Deming, que establecen el “qué” mejorar, es un modelo de gestión global del negocio basado en los 8 principios de gestión de la calidad la cual posee una simple y robusta herramienta de autoevaluación aunque escasamente desarrollada basada en los siguientes 5 posibles escenarios o niveles de madurez:

Figura 5 Niveles de madurez de los Modelos de Excelencia



La norma ISO 9004 satisface la necesidad de aquellas organizaciones que conocen la ISO 9001 y deseen avanzar hacia la excelencia a través de un modelo escalonado e internacional de progreso en el ámbito de la gestión de la calidad, y complementario a la certificación ISO 9001.

La autoevaluación, permite conocer el nivel de madurez y establecer planes de mejora dentro de la organización.

El uso combinado y sinérgico de la ISO 9004 y de los Modelos de Excelencia proporciona mayores beneficios que su uso por separado.

Modelos de Excelencia: la excelencia en la organización sirve como un esquema de administración de empresas que abarca prácticas administrativas pertinentes, ayuda a una organización a personalizar sus modelos empresariales y define cómo alcanzar el éxito.

La excelencia en la organización es el proceso empresarial en sí, en primer lugar, es una estrategia orientada a los clientes ya que los esfuerzos que se hagan para conseguir mejoras tendrán un escaso valor si no dan como resultado mayor valor para el cliente.

La excelencia es también una estrategia orientada a la gente pues se debe considerar que las organizaciones están integradas por personas y deben sacar a relucir lo mejor de ellas en otras palabras deben suprimir la separación entre la planeación del trabajo y su ejecución considerando que el peor desperdicio es no aprovechar el talento de la gente. Antes de hacer el producto o servicio, se hace a la gente.

Este concepto supone, asimismo, liderazgo y participación en la administración, si la alta dirección no defiende qué es la excelencia en la organización, no se podrá generar compromiso.

Excelencia en la organización significa, también, equilibrar los requerimientos de los diferentes grupos de interés como los clientes, los empleados, los asociados, la sociedad en general y los accionistas. Dirigir una organización tiene que ver con lo que la organización quiere lograr para sus principales participantes.

Los Modelos de Excelencia en la Gestión buscan evaluar la calidad de los procesos de una organización y los resultados alcanzados con dichos procesos.

Utilizando el Modelo de Excelencia, la organización gestiona todos sus procesos (liderazgo, clientes, personas, planeamiento, recursos, etc.) de una manera eficiente y eficaz. Estos procesos deben estar alineados con los objetivos organizacionales.

La relación entre los sistemas de gestión de la calidad con los modelos de excelencia consiste en facilitar la mutua comprensión en el comercio nacional e

internacional y en que sus enfoques se basan en principios comunes ya que ambos:

- a) Permiten a la organización identificar sus fortalezas y sus debilidades;
- b) Posibilitan la evaluación frente a modelos genéricos;
- c) Proporcionan una base para la mejora continua y
- d) Posibilitan el reconocimiento externo.

A continuación el cuadro 8 que nos muestra un comparativo entre la ISO 9001/9004 y los modelos de excelencia.

ISO 9001/9004	Modelos de Excelencia
la ISO tiene que ver con la función de calidad y el cumplimiento	La excelencia en las organizaciones tiene que ver con la administración y el desempeño
Una certificación ISO 9000 es una prueba de que se han considerado los requerimientos del cliente	los modelos de excelencia en la organización ofrecen un enfoque integral y una orientación hacia el futuro
ISO 9000 deja de lado indicadores críticos como los resultados comerciales y asuntos relacionados con los empleados y la sociedad	Considera los resultados dentro de la organización así como los colaboradores y las partes interesadas.
Esta certificación es una especie de fotografía que muestra el nivel de cumplimiento de una empresa en un determinado momento	La excelencia en la organización, por su parte, se compara con una película que entrega una visión de largo plazo de los esfuerzos y avances de una organización
la estructura ISO 9000 es como iniciar un proyecto con fronteras bien definidas, pero limitadas	Poner en práctica estos modelos significa comprometerse con un proceso sin fin, y cruzar una "barrera de compromiso"
La ISO 9000 ayuda a garantizar la calidad cotidiana	Los modelos de excelencia en la organización ayudan a preparar el futuro
La certificación ISO 9000 es preceptiva, pues ofrece un panorama general de los requerimientos de calidad y un protocolo para satisfacer estas demandas	Los modelos de organización son abiertos; para adaptarlos se necesita libertad y creatividad. En un enfoque integral de este tipo, la creatividad y la complejidad van de la mano

La principal ventaja de la ISO 9000 es su enfoque en los procedimientos y procesos y su requerimiento de una infraestructura basada en documentos relevantes	Los modelos de excelencia en la organización son esquemas de administración de empresas que tienen por objeto la generación continua de riqueza
La mayor atención que pone la ISO 9001: 2000 en los clientes, los procesos y los actores acelera la convergencia de la excelencia en la organización	Su fuerza radica en el establecimiento de la autoevaluación, el mejoramiento continuo, la medición y el monitoreo de metas, la satisfacción de los actores y el impacto en la sociedad y el medio ambiente, todos ellos elementos necesarios para alcanzar la excelencia corporativa
Los procedimientos de la ISO 9000 se pueden poner en marcha con un mínimo de complejidad	La gestión para el proceso de implementación de modelos de excelencia resulta compleja.

El carácter complementario de la ISO 9001: 2000 y la excelencia en la organización, así como sus diferencias, son obvios ya que radican en sus campos de aplicación:

- La ISO 9001:2000 es un requisito básico que debe cumplir una organización. La excelencia en la organización es la búsqueda de un desempeño corporativo superior.
- El fundamento de la ISO 9001: 2000 es el aseguramiento de la calidad. El fundamento de la excelencia en la organización son las prácticas de administración.
- El enfoque de la ISO 9001: 2000 tiene que ver con el cumplimiento de normas. La excelencia en la organización tiene que ver con el desempeño.
- El enfoque de la ISO 9001: 2000 crea un sentido de disciplina. La excelencia en la organización infunde el reto en una organización, así como entusiasmo y sentido de la oportunidad.

En las organizaciones, la ISO 9001: 2000 representa el piso, y los modelos de excelencia en la organización el techo. Las organizaciones pueden necesitar ambos.

IQNET

IQNet (Red Internacional de Certificación), es la red que agrupa organismos de certificación más grande y reconocido del mundo, con representación en los cinco continentes, lo cual le garantiza estar a la vanguardia en la tecnología de certificación, y en el ofrecimiento de nuevos servicios acordes con las necesidades del mercado.

IQNet integra a las más importantes entidades certificadoras, con más de cien subsidiarias alrededor del mundo acreditadas por cerca de 40 organismos de acreditación.

IQNet 9004

En enero de 2002 IQNet aprobó el lanzamiento de IQNet 9004, un modelo de gestión para evaluar el grado en que una organización avanza hacia la excelencia de las organizaciones.

“Entre los modelos de excelencia (premios nacionales a la calidad) y las certificaciones ISO 9001, hay un vacío y este modelo servirá de puente en ese camino hacia la excelencia de las organizaciones certificadas con ISO 9001”, aseguró el ingeniero Leopoldo Colombo, Director de Certificación del IRAM y Vicepresidente de IQNet .

IQNet 9004 es un modelo de evaluación basado en la norma ISO 9004, que es la Guía para la Mejora del Desempeño de un Sistema de Gestión de la Calidad según ISO 9001 este grupo de trabajo está desarrollando precisamente eso: un sistema de gestión que una los dos extremos, el modelo de excelencia y la norma ISO 9001, que constituye la base del sistema

El modelo de evaluación IQNet 9004 está basado en los requisitos de la norma ISO 9001:2000 (requisitos básicos de certificación), los criterios de mejora, de acuerdo con los lineamientos de la norma ISO 9004:2000 y requisitos adicionales definidos por IQNet (requisitos de desempeño)

Las auditorías según IQNet 9004 combinan dos elementos de evaluación que conducen a resultados para:

El cumplimiento de los requisitos de ISO 9001:2000 (mantenimiento de la certificación)

El cumplimiento de los criterios de excelencia especificados por IQNet 9004 (puntaje o scoring)

Los evaluadores valoran y evalúan de manera global la gestión y mejora de los procesos bajo criterios de excelencia.

El objetivo de IQNet 9004 es dar un valor agregado a las empresas que buscan competitividad sostenida.

Procedimiento de evaluación

El procedimiento se basa en la misma estructura de ISO 9001:2000.

La ponderación (factores 1-3) posibilita identificar procesos centrales y áreas clave.

La base es una lista de verificación (combinada)

Los evaluadores califican todos los 28 elementos en una escala de 1-5.

Resultado de calificación baja: norma de desempeño sin enfoque sistemático.

Resultado de calificación alta: desempeño superior.

El informe de la evaluación IQNet 9004 contiene los hallazgos y las conclusiones relacionados a la norma ISO 9001:2000, el resultado del puntaje según los criterios de IQNet 9004 y un listado de las fortalezas y las áreas de mejora de la organización.

Las organizaciones cuyas evaluaciones cumplen con los puntajes mínimos definidos por IQNet, tanto individual por criterio de evaluación como global, obtienen la distinción IQNet 9004, válida por tres años, que podrán utilizar como elemento de demostración de su compromiso con la excelencia empresarial y de los resultados logrados.

Para realizar una evaluación exitosa y obtener la distinción IQNet 9004, es conveniente llevar a cabo las siguientes etapas:

Asumir el compromiso de aplicar IQNet 9004 como un programa de mejora

Es condición previa para solicitar la evaluación IQNet 9004, la existencia de un sistema de gestión certificado de acuerdo con ISO 9001:2000

La empresa determina su propia ponderación (con factores de 1 a 3) de todos los elementos de la evaluación, para centrarse en los procesos principales y en los factores de éxito. Esto ayuda a resaltar las prioridades, el potencial de mejora y el avance futuro de tales elementos

Asegurar el nivel de desempeño requerido y mantener la distinción IQNet 9004 durante su período de validez

Beneficios para los usuarios.

- ✘ Es la ruta práctica hacia la excelencia empresarial.
- ✘ Pone de relieve el potencial de mejora en toda la empresa.
- ✘ Evaluación y certificación de todos los procesos de la empresa en un solo paso.
- ✘ Desarrollo del sistema de gestión con base en la norma de sistemas ISO 9001:2000 existente.
- ✘ Integración de elementos adicionales (por ejemplo finanzas, gestión del riesgo, etc.)
- ✘ El atestiguamiento de IQNet 9004 sirve de prueba (por ejemplo para bancos, compañías aseguradoras, clientes clave, etc.)

PUNTOS DE EVALUACION DE IQNet²⁰		Result	Pond 1-3
1	Control eficiente de todos los procesos bajo el liderazgo de la alta dirección (Sistema de Gestión)		
2	Mediciones del proceso (resultado, eficiencia)		
3	Principios de gestión, aplicación		
4	Orientación hacia el cliente		
5	Liderazgo		
6	Participación del personal		
7	Enfoque orientado hacia los procesos		
8	Enfoque de gestión orientado hacia los sistemas		
9	Mejora continua		
10	Enfoque basado en los hechos para tomar decisiones		
11	Relaciones con el proveedor para beneficio mutuo		
12	Compromiso de la alta dirección		
13	Política, estrategia y objetivos		
14	Rendición de cuentas control transparente		
15	Mercados y competidores		
16	Mercadeo		
17	Cultura corporativa (contenido, universalidad, estabilidad)		
18	Organización y gestión de procesos		
19	Comunicación		
20	Integración de aspectos financieros		
21	Recursos para la gestión de procesos		
22	Uso de la tecnología de la información		
23	Educación y capacitación adicional para los empleados		
24	Cooperación con los proveedores		
25	Control de las competencias centrales		
26	Proceso de gestión del riesgo		
27	Integración de aspectos ecológicos		
28	Evaluación de los éxitos y fracasos del diseño y desarrollo		
TOTAL			

Ver anexo (6)

Reconocimientos entregados en el mundo:

Hasta el primero de enero del 2007 IQNet tiene registrado 42 reconocimientos entregados a nivel mundial:

La mayor parte se concentra en Suiza donde se han entregado 32 reconocimientos por parte de la Swiss Association for Quality and Management Systems.

²⁰ Brochure IQNet 9004. www.iqnet-certification.com

En Finlandia Inspecta Certification ha otorgado cinco reconocimientos a las siguientes empresas:

- ✘ LEPPÄVAARAN APTEEKKI ESPOO
- ✘ MOBIDIAG OY HELSINKI
- ✘ NOKIAN CAPACITORS LTD. TAMPERE
- ✘ OY VISKO AB HANKO
- ✘ PHOENIX CONTACT OY VANTAA

El mismo número de reconocimientos fueron entregados por Association for Quality System Certification en República Checa a:

- ✘ HOTEL HOLIDAY INN PRAGUE CONGRESS CENTRE
- ✘ HOTEL ESPRIT, SPOL. S R.O. JOSEF SKRKON - TECHPLAST, A.S.
- ✘ KONCERN PEGAS ZAHARNUJICI PEGAS NONWOVENS S.R.O., PEGAS - DS A.S., PEGAS - NT A.S.
- ✘ OEZ S.R.O.

Por su parte la Japan Quality Assurance Organization ha otorgado dos reconocimientos

Y finalmente The Standards Institution of Israel ha entregado los reconocimientos a las empresas:

- ✘ I.D.F C4I BRANCH C4 AND INFORMATION TECHNOLOGY UNIT - "SHOHAM" DEPARTMENT
- ✘ METHODA COMPUTERS LTD.

5. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuales es la herramienta que debe utilizar ICONTEC para crear estrategias de comercialización del nuevo servicio IQNet 9004?

6. OBJETIVOS

6.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de mercadeo para el servicio IQNet 9004 en Colombia durante el primer semestre del presente año por parte de ICONTEC, con el fin de introducir el servicio al mercado.

6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir el entorno tanto interno como externo del negocio para conocer la situación del mercado, competidores, condiciones económicas, demanda prevista respecto al servicio.
- Estructurar la matriz DOFA para hacer un diagnostico del servicio.
- Definir los lineamientos del plan de mercadeo para
- Describir estrategias para la venta del servicio IQNet 9004.

7. JUSTIFICACIÓN

Las empresas han mostrado una tendencia hacia la aplicación de sistemas para la mejora en sus procesos; estas son concientes que deben estar en constante adaptación según las necesidades y expectativas de los clientes.

Las organizaciones, de cualquier sector empresarial, tamaño, estructura o madurez en calidad, necesitan, para tener éxito, establecer un sistema de gestión apropiado. Los modelos de excelencia son instrumentos utilizados por las organizaciones, con el fin de incrementar su eficiencia y competitividad.

Tanto los Sistemas de Calidad como los Modelos de Excelencia han servido para mejorar la gestión y aumentar la competitividad de las organizaciones a nivel mundial. Los modelos son instrumentos eficaces para la auto evaluación de la calidad de la gestión de las organizaciones.

Debido a las nuevas políticas de apertura y la necesidad por incursionar a nuevos mercados las empresas requieren ser más competitivas y productivas. ICONTEC interesado en el desarrollo empresarial del país y respondiendo a las necesidades de sus clientes; mediante este proyecto pretende medir el nivel de interés de las empresas en adquirir el servicio de Reconocimiento y Evaluación al Modelo de Excelencia IQNet 9004 en Colombia.

Estas tendencias reflejan la búsqueda por todos los medios de una mayor flexibilidad para poder responder con rapidez a las variaciones de la demanda y a los nuevos desafíos que impone la competencia con menor costo y alta calidad.

La calidad comienza a ser una demanda de las empresas líderes a sus proveedores y se extiende como nuevo paradigma social; su demanda se universaliza, y las exigencias en términos de eficiencia y calidad se extienden a todos los ámbitos. Se exige más de los productos, de su presentación, de los servicios, de los tiempos de espera, de la atención personal y profesional, etcétera.

8. COBERTURA DEL ESTUDIO

a. Temporal

El presente proyecto se llevara a cabo en tres fases las cuales comprenden: recopilación de información, análisis de la información y desarrollo de conclusiones, dichas fases se realizaran durante el primer semestre del presente año académico.

b. Espacial

El trabajo será desarrollado con cobertura a nivel nacional en los sectores que se encuentran certificados con sistemas de gestión de calidad de las regionales:

- § Costa Atlántica
- § Sur Occidente
- § Oriente
- § Antioquia, Choco y Eje Cafetero
- § Centro y Sur Oriente

En las cuales se encuentran las sedes de ICONTEC en Colombia.

c. Variables

- § Manejo de Precio
- § Manejo de publicidad
- § Manejo de recurso humano
- § Numero de empresas

9. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

9.1 TIPO DE ESTUDIO

El proyecto estará apoyado en el método Exploratorio-Analítico, pues por las características del mismo, se determina el estado del conocimiento sobre un tema relativamente nuevo. Además se desarrollan los procesos necesarios para llevar a cabo el plan de mercadeo: análisis del entorno interno y externo, características del servicio, esto acompañado del planteamiento de objetivos y elaboración de estrategias.

9.2 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información a utilizar para la realización del plan de mercadeo serán primarias y secundarias las cuales se basan en entrevistas con expertos en el tema, encuestas a clientes potenciales, estudios relacionados con el servicio IQNet 9004, estudios acerca de los sistemas de gestión en Colombia, teoría de mercadeo estratégico, planes de mercadeo y mercadeo de servicios.

9.3 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Los principales instrumentos a utilizar son: encuesta y entrevistas a personal expertos en el tema IQNet 9004.

En la investigación se utilizará para obtener información cuantitativa que servirá de apoyo en el proyecto para determinar el grado de aceptación en el mercado en cuanto a esta nueva propuesta.

10. CRONOGRAMA DESARROLLO DEL PROYECTO

Año 2007						
ACTIVIDAD	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
Asesoría metodológica						
Planeación del proyecto						
Búsqueda y clasificación de información						
Análisis del entorno						
Dofa y Planteamiento de objetivos						
Elaboración de Estrategias						
Elaboración de conclusiones						
Redacción de monografía						
Presentación						

11. PRESUPUESTO DE LA INVESTIGACIÓN

GASTOS	VALOR
Materiales:	
Resmas de papel	80.000
Fotocopias	65.000
Cd	15.000
Carpetas	6.900
Cassettes	15.000
Equipos:	
Computador	2.099.000
Grabadora periodística	65.000
Otros gastos:	
Anillado	12.000
Servicio telefónico	125.000
Impresión	72.000
Transporte	260.000
Encuadernación	35.000
Servicio de Fax	40.000
TOTAL	\$ 2.889.000

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto constituye la realización del plan de mercadeo para la prestación del servicio IQNet 9004 por parte del Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC.

El servicio IQNet 9004 es el primer paso hacia la excelencia organizacional y cuyo objetivo es mejorar la calidad de las empresas nacionales para incrementar el intercambio de bienes y servicios a nivel internacional, contribuyendo a la globalización de los mercados.

La primera parte muestra de modo global la situación actual de la organización tanto externa como interna. A nivel externo se analizan los entornos que rodean a la empresa, sectoriales y de las tendencias con respecto a estos se encuentran factores económicos, cultural y social, competitivo, clientes y mercado. Identificando las oportunidades y amenazas que afectan a la empresa.

En la situación interna por su parte se analizan factores estratégicos internos; es decir producción, mercadeo, finanzas y planeación de ICONTEC. Así como los factores operativos internos como productos, distribución y comercialización. De esta manera se obtienen las debilidades y fortalezas de la organización.

En el segundo capítulo por medio de un análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades se crean las matrices MEFE, MEFI y DOFA las cuales son una base para la construcción de estrategias en el plan de mercadeo, Dentro de este análisis se resalta la importancia de crear una cultura empresarial con miras hacia la excelencia y la aplicación de estrategias de marketing para la comercialización de los servicios.

Se realiza un breve análisis estratégico de la organización para posteriormente desarrollar el plan de mercadeo del servicio IQNet 9004 donde se describe el reconocimiento de manera clara.

Para la construcción del plan de mercadeo se proponen objetivos de marketing, se identifica el mercado objetivo y la ventaja competitiva del servicio, se realiza un estimado de la demanda y proyección de esta, dirigiendo todos estos elementos a la creación de estrategias de marketing para el servicio IQNet 9004.

De este modo se alinean las estrategias para la realización del plan anual de marketing. Básicamente se trata de dar a conocer el servicio, posicionarlo y fortalecer las relaciones con los actuales clientes con lo cual se pretende

mostrar un servicio totalmente novedoso, que permite ampliar la visión de las empresas y contribuye al desarrollo empresarial en el país.

Este plan se pretende implementar a largo plazo como se puede observar en sus objetivos; ya que se trata de un servicio de difícil comercialización, va dirigido hacia un mercado específico y posee unas características diferenciadas.

1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

A continuación se analiza la situación externa e interna en la que se encuentra ICONTEC con el fin de identificar su posición frente al entorno y poder determinar estrategias de mercadeo.

1.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA

El análisis del macroentorno se realiza en cuanto a los entornos que rodean la empresa, sectoriales de la organización y con respecto a las tendencias.

1.1.1. Entornos que rodean a la empresa

Entorno económico. En el país el entorno económico se vislumbra de manera muy positiva, encontramos que según Planeación Nacional, el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) correspondiente al primer trimestre de este año alcanzó el 5,37%. Como se observa en el grafico 1 donde muestra la variación del PIB el año pasado, éste actualmente se encuentra similar a la cifra actual²¹.

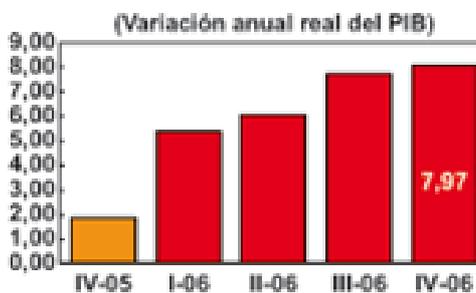
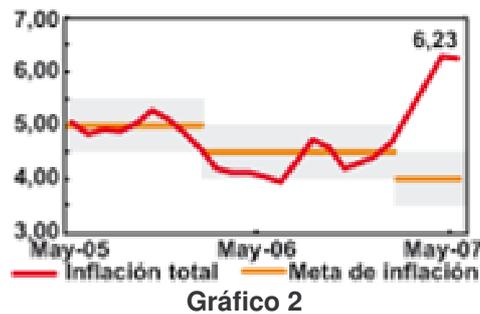


Gráfico 1

Fuente: ICONTEC

Los datos de la inflación se observan en la gráfica 2, en el 2007 con respecto a los años de 2006 y 2005 ha crecido considerablemente, pues se encuentra en 6,23, resultado que supera a la meta de inflación para este año la cual se encontraba en 4,0. El gobierno está tomando medidas para que la inflación disminuya y se pretende que al finalizar el año se cumpla con la meta de inflación prevista.

²¹ En www.banrep.gov.co



Fuente: ICONTEC

El Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE) reveló que el desempleo durante abril, se situó en un 11 por ciento, recordó además que en el mismo mes del 2006 el desempleo fue del 12,1 por ciento. En consecuencia, la tasa de desocupación bajó 1 por ciento con respecto al año anterior. Según el informe oficial, actualmente 2.250.000 colombianos no tienen trabajo, mientras que 18.289.000 sí lo tienen.

El entorno económico a nivel empresarial registra un incremento de las exportaciones.

Dentro del sector servicios considerado como todas las actividades identificables, intangibles, que son objeto de la actividad económica de una determinada organización con el fin de satisfacer las necesidades de los consumidores, encontramos a nivel económico que estos representan el 65% del producto global mundial y el 25% de las transacciones mundiales de comercio. Es un sector con gran proyección a nivel internacional que se ha tenido muy en cuenta para las negociaciones del ALCA, en este aspecto, los servicios de certificación de sistemas y de producto adquieren una gran importancia para garantizar la competitividad de las empresas a nivel internacional contando con el respaldo de certificación en un sistema que día a día se convierte en un lenguaje mundial obligado por las empresas del mundo.

Entorno cultural y social. Según estudios realizados por el DANE se ha observado un mayor crecimiento de microempresas, famiempresas y pymes debido a los auxilios otorgados por el gobierno y los proyectos realizados en miras a la creación de empresas, además del apoyo brindado por parte de organismos como el SENA, FOMIPYME, FONADE entre otros.

Esta labor ha sido calcada por las instituciones educativas las cuales desde el aula han venido motivando y promoviendo la cultura empresarial, es común observar eventos donde se exponen productos innovadores creados por jóvenes estudiantes.

Las Pymes al igual que las medianas y grandes empresas han logrado incursionar en el mercado internacional y generar confianza para la inversión extranjera. Desde el punto de vista competitivo las empresas se han visto en la necesidad de asumir el protagonismo que les corresponde para contribuir al

desarrollo y el crecimiento del país, logrando mayor eficiencia y brindando productos y/o servicios de calidad.

En el comercio internacional cada día son mayores los niveles de exigencia de los clientes y consumidores, quienes requieren mayor calidad en los productos, oportunidad en las entregas, precios razonables y excelencia en la atención. De ahí la importancia de la implementación de sistemas de calidad y aun más de instrumentos que conducen hacia la excelencia.

1.1.2. Entornos sectoriales de la empresa

Entorno competitivo. En general, existen empresas del sector que ofrecen los servicios de certificación, educación y desarrollo, metrología y publicaciones de diferentes tipos dependiendo de la naturaleza de cada negocio. En el caso de normalización y acreditación en salud no existen otras empresas que ofrezcan estos servicios al igual que el servicio de reconocimiento IQNet 9004, puesto que se tratan de licitaciones que se ha ganado ICONTEC lo cual hace merecedor del derecho único para prestar dichos servicios, en el caso del reconocimiento es posible su prestación debido a su posición como miembro de la International Quality Network.

En el sector se ofrecen servicios de análisis, certificación, inspección y verificación, externalización, gestión del riesgo, ensayos, consultoría técnica, entrenamiento, ISO 9000:2000, Eurepgap, ISO/TS 16949, OHSAS 18001, QS 9000, servicios de certificación, inspecciones y capacitación.

Los servicios que se ofrecen en el sector son los mismos que ICONTEC tiene la capacidad de ofrecer con la ventaja competitiva de que cuenta con el reconocimiento internacional de International Quality Network (IQNet) y del DAR/TGA lo cual le otorga reconocimiento en el exterior por los 43 miembros acreditadores más importantes del mundo, que han firmado el Acuerdo Mundial de Reconocimiento MLA del Foro Internacional de Acreditación (IAF) y así eliminar las barreras al comercio. Por tal motivo ICONTEC sigue liderando el mercado de certificación de sistemas de gestión puesto que así obtiene un certificado reconocido a escala mundial. Otro factor diferenciador de ICONTEC con respecto a las demás empresas que prestan servicios similares es que al obtener el certificado de calidad de ICONTEC, también reciben el certificado IQNet y así certificarse a nivel global.

IQNET TIENE MÁS DEL 30% DE LOS CERTIFICADOS OTORGADOS EN EL MUNDO²²

El sector también ofrece los servicios de diplomados de Sistemas de Gestión de Calidad básicamente en las universidades, sobre este tipo de servicios ofrecidos por las universidades las empresas prefieren capacitar a sus

²² En www.iqnet-certification.com.

empleados en el mismo lugar en donde esperan obtener la certificación, adicionalmente prefieren profesionales altamente capacitados y calificados internacionalmente que garanticen la prestación de un servicio de buena calidad que permita la fácil aplicación y entendimiento de las normas ISO.

Con relación al servicio IQNet 9004 el cual se planea implementar mediante el análisis del presente plan, para el caso de Colombia hasta el momento ICONTEC es el único organismo autorizado para ofrecer este servicio, es decir que la competencia es nula. Alrededor del mundo existen diversas muestras de modelos de excelencia los cuales pueden considerarse como servicios sustitutos, ya que estos poseen estructuras y características diferentes al modelo IQNet 9004, entre ellos se encuentran modelos como: The European Foundation for Quality Management EFQM, The Malcolm Baldrige National Quality Award, Deming y Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión.

En general los modelos de excelencia cumplen con la función de reconocer la gestión de las empresas y otorgar un reconocimiento a la excelencia en su esfuerzo por la mejora continua.

A continuación se indican las principales empresas del sector y se analiza su comportamiento en el mercado.

Teniendo en cuenta que ICONTEC ofrece varios servicios diferentes tiene competidores diferentes en cada uno de ellos. El siguiente análisis se hizo teniendo en cuenta sólo las principales empresas de los servicios ofrecidos por ICONTEC.

- ❖ **Normalización** En normalización no se tiene competidores directos por la naturaleza del negocio y porque es la única entidad autorizada para elaborar y divulgar normalización para diferentes sectores de la economía colombiana. En Colombia, por el Decreto 2269 de 1993, ICONTEC es el Organismo Nacional de Normalización; por lo tanto se encarga de coordinar el proceso de normalización nacional del cual se desprenden las Normas Técnicas Colombianas (NTC), las guías Técnicas Colombianas (GTC) y otros documentos de carácter normativo²³.
- ❖ **Educación y Desarrollo** Las principales empresas que ofrecen los servicios de Educación y Desarrollo son:

1. Universidades

Forum Universidad de la Sabana, Universidad Externado, Pontificia Universidad Javeriana, Universidad Agraria, Universidad EAFIT, Universidad Jorge Tadeo Lozano

²³ FABIO TOBÓN LONDOÑO. ICONTEC 40 años de historia. En Revista QUALIDAD la excelencia de la calidad empresarial. Bogotá. 1ª Edición; 2003/2004 P. 101.

2. Organismos Certificadores
BVQI, CIDET, SGS, ICONTEC

3. Empresas de Consultoría
Alta Tecnología, Althviz, ASTEC, Cámara de Comercio de Bogotá, Fourtleco

Las ofertas de capacitación que se ofrecen en el sector en temas relacionados con gestión son: (Ver Gráfico 3)

Vemos que la mayor oferta en el sector es de cursos de formación relacionados con calidad (41%), seguido por Ambiental (13%) y alimentos (12%), en este sentido ICONTEC se encuentra muy bien posicionado en el sector puesto que ofrece diplomados muy completos en estas áreas.

distribución por áreas a nivel nacional

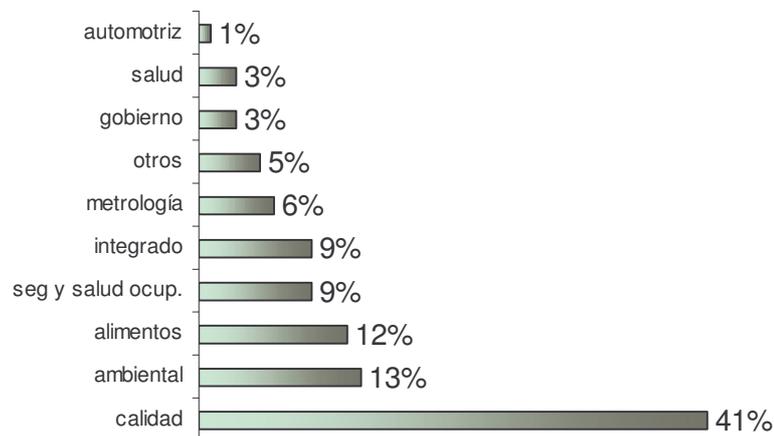


Gráfico 3

“Se observa entonces una amplia oferta de cursos e instituciones que prestan el servicio llevando ICONTEC a fortalecer este servicio en calidad e innovación de las capacitaciones para contrarrestar la competencia.”²⁴ La tendencia del mercado es ofrecer cursos independientes de programas lo cual puede facilitar la participación de las empresas cuando están interesadas en un solo tema.

²⁴ ITALO PRIETO, Estudio sobre el servicio de capacitación que ofrecen otras entidades en temas de gestión. En Estudios de mercados Dirección Comercial e Internacional. Bogotá. Junio de 2005; p.12.

Tabla 1 Análisis de Instituciones de Educación y Desarrollo

Institución Educativa	Fortalezas	Debilidades
<p style="text-align: center;">  </p>	<ul style="list-style-type: none"> - El servicio de Educación y Desarrollo tiene el respaldo de la certificación en ISO 9001:2000 otorgado por la entidad certificadora de Alemania DQS - La metodología de los cursos se basa en talleres teóricos prácticos. - Brindan varios beneficios como descuentos o facilidades de pago a las empresas afiliadas a la institución - Portafolio académico: Sistemas de calidad, Gestión ambiental, Seguridad y Salud ocupacional, HACCP para la industria de alimentos - Para mayor cubrimiento, ICONTEC ha establecido convenios con diferentes universidades en las modalidades de diplomados y especializaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Muchas personas no identifican a ICONTEC como una Institución de servicios educativos. Sino solo con las “normas” ICONTEC
<p style="text-align: center;">Universidad Javeriana</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Portafolio académicos para la modalidad de diplomados o cursos correspondientes a Sistemas de Gestión de Calidad: Curso sistema HACCP y Buenas Práctica de Manufactura, Diplomado Gestión Integrada de Calidad en laboratorios de ensayo con certificación como auditor interno de calidad bajo norma ISO 17025:2005, Diplomado Gestión de Calidad en empresas de alimentos fundamentado en HACCP con certificación auditor interno de calidad ISO 9001:2000 énfasis en BPM, entre otros. - Es una institución muy prestigios y muchos de sus estudiantes prefieren realizar los diplomados en su misma universidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - No cuentan con el respaldo de una Entidad de la ISO y esto les puede quitar credibilidad en la calidad del servicio prestado.
<p style="text-align: center;">Universidad de la Sabana</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene un portafolio muy amplio en temas relacionados con Gestión (gestión por procesos, calidad en el servicio al cliente, seis sigma entre otros) - Ofrece Diplomados. 	

<p>Universidad Francisco José de Caldas</p>	<p>- Orientado a formar a los participantes con las Herramientas necesarias para diseñar, implementar, y mantener Sistemas de Gestión de Calidad en empresas manufactureras y de servicios, bajo los parámetros de las normas ISO - 9000 versión 2000.</p>	<p>Los docentes solo cuentan con experiencias de certificación pero no están acreditados por organismos internacionales.</p>
---	--	--

La gran ventaja que tiene ICONTEC con respecto a las demás instituciones es que cuenta con la acreditación del programa de organismos internacionales y adicionalmente certifican a la empresa en ISO 9001, lo cual es una facilidad para el cliente, además ofrece descuentos a los afiliados y formas de pago.

Así mismo, ICONTEC tiene como aspecto diferenciador el ofrecer programas sectoriales o en temas específicos como es el caso de los SGC para agencias de viajes, inspección de sistemas para suministro de gas, sector financiero, salud, BPA, capacitación para microempresas, entre otros.

- ❖ **Certificación Sistemas** ICONTEC es la empresa que más participación tiene en el mercado de certificaciones a nivel nacional. El porcentaje de participación se encuentra en el gráfico 4

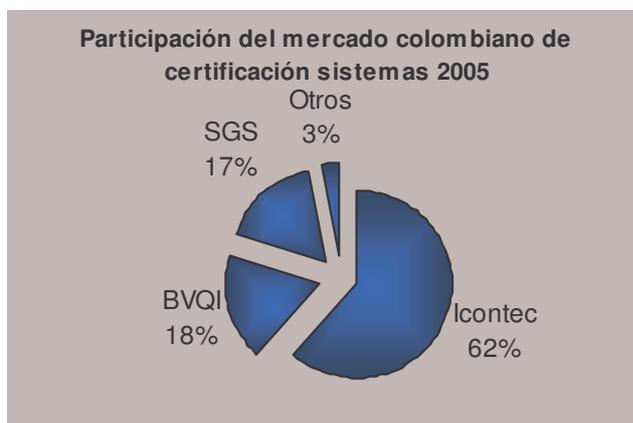


Gráfico 4

ICONTEC lidera el mercado de certificación sistemas con el 62%, seguido por BVQI con el 18% y tercero SGS con el 17%. Otros certificadores (Cidet, International Certification & Training, Intertek y Cotecna) presentan el 3,1%.

A pesar de que ICONTEC sigue liderando el mercado de certificación sistemas, su participación se ha reducido en 2.9 puntos cada año desde el 2003, ya que en 2001 la participación era de 79%, mientras que BVQI aumentó para el 2005

1.5 puntos obteniendo una participación total de 18.3% lo cual corresponde a 892 certificados, mientras que SGS tuvo una disminución en ese mismo año de 0.03 puntos, con una participación de 17% lo que corresponde a 827 certificados. Por último la participación de otros certificadores aumentó 1.5 puntos correspondientes a 151 certificados.

Por otro lado, entre marzo de 2004 y julio de 2005 ICONTEC creció 56.6% al pasar de 1920 a 3006 certificados, mientras que SGS creció 63.8% pasando de 505 a 827 certificados; BVQI creció 79.1% al pasar de 498 a 892 certificados, lo cual explica el porqué de la reducción de 2.9 puntos en la participación ya que el crecimiento de ICONTEC no fue concordante con el crecimiento de las demás empresas.

Asimismo, otros certificadores crecieron 208% pasando de 49 a 151 certificados, lo anterior, debido al ingreso de nuevos certificadores y crecimiento de 100% de CIDET y International Consulting & Training. (Ver gráfico 5).



Gráfico 5

Tabla 2 Análisis de empresas de certificación

Empresa	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> - Organismo privado sin ánimo de lucro. Lo cual permite reinvertir las utilidades para mejorar el servicio prestado. - Cuenta con más de 1400 afiliados para fomentar la normalización, certificación y la gestión de calidad en Colombia. - Acreditado por la Superintendencia 	<ul style="list-style-type: none"> - No tiene cubrimiento en otros países diferentes a los de Centro y Suramérica - Al haber otros organismos de certificación especializados en cierto sector económico le quita participación en el mercado.

²⁵ IQNet integra a las entidades certificadoras más importantes del mundo.

²⁶ <http://www.ICONTEC.org.co/> ¿quienes somos?

	<p>de Industria y Comercio y por el DAR/TGA de Alemania.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organismo de Certificación con cubrimiento mundial a través de la Red Internacional de Certificación IQNet.²⁵ - Sede principal en Bogotá y oficinas regionales en Medellín, Cali, Bucaramanga, Barranquilla, aspecto positivo puesto que garantiza el cubrimiento total a nivel nacional. - Opera a escala Internacional Ecuador, Perú, Chile y Centroamérica para garantizar cubrimiento total en Centro y Suramérica - Tiene varias especializaciones y no solo se enfoca en la certificación de sistemas o productos sino que también ofrece capacitación y normas y publicaciones especializadas en el tema de gestión de calidad. - Único organismo autorizado para la emisión de normas técnicas colombianas en todos los sectores - Buenas relaciones con el gobierno - Creación del programa Norexport para integración comercial de la región andina. ICONTEC tiene mayor enfoque en el desarrollo del país y de la región andina²⁶ 	
	<ul style="list-style-type: none"> - Inició labores en Colombia en 1956 - Oficina principal en Bogotá, sucursales operativas en Barranquilla, Cartagena, Santa Marta y Buenaventura - Servicios ofrecidos: Certificación, inspección, externalización, gestión del riesgo, ensayos, consultoría técnica, entrenamiento.²⁷ 	<ul style="list-style-type: none"> - A pesar de que tiene varias sucursales en el país, la mayoría se encuentran en la costa y no hay tanto cubrimiento en el centro del país y por lo tanto no se garantiza el cubrimiento nacional de sus servicios. - Al ser multinacional, la sucursal en Colombia se interesa por cumplir metas que pide la casa matriz y muchas veces sus servicios no se basan en la calidad de las auditorias para emitir certificaciones - No se preocupan tanto por el desarrollo económico del país o la integración de los países de la región andina
	<ul style="list-style-type: none"> - Es una de las mayores y más importantes organizaciones de certificación del mundo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las empresas especializadas en certificación para ciertos sectores de la economía le

²⁷ SGS. Quiénes Somos en resumen. En www.co.sgs.com . Bogotá. 2006.

	<ul style="list-style-type: none"> - Presente en más de 44 países en los 5 continentes. Tiene cobertura a nivel mundial - Aprobada por más de 20 organismos de acreditación de diversos países. - Ofrece servicios en certificación de sistemas de gestión de calidad y producto así como cursos específicos sobre calidad, medio ambiente, salud y seguridad ocupacional.²⁸ 	<ul style="list-style-type: none"> - quitan participación en el mercado. - Al ser multinacional, la sucursal en Colombia se interesa por cumplir metas que pide la casa matriz y muchas veces sus servicios no se basan en la calidad de las auditorias para emitir certificaciones - No tiene proyectos para incentivar la integración de la región andina.
	<ul style="list-style-type: none"> - Especializado inicialmente en la inspección de una variedad de mercancías en nombre de comerciantes privados y entidades gubernamentales envueltas en el comercio internacional. - En 1984 fue nombrado por el gobierno de Nigeria para realizar inspecciones preembarques de las importaciones al país. - Cotecna es especializado en servicios gubernamentales los cuales se han desarrollado para reducir la evasión de divisas y el incremento de derechos y gravámenes. Al tener el carácter de especialista las empresas van a preferir acceder del sector preferirán Cotecna. - En general ofrece servicios de certificación y capacitación en temas relacionados con la inspección. - Tiene oficinas en Bogotá, Barranquilla, Bucaramanga, Buenaventura, Barrancabermeja, Cali, Cartagena, Ipiales, Manizales y Medellín.²⁹ 	<ul style="list-style-type: none"> - A pesar que tiene buenas relaciones con el Gobierno de Nigeria, no se evidencia participación en los mercados de Centro y Suramérica.
	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa de certificación especializada en el sector eléctrico colombiano - Asociación de derecho privado sin ánimo de lucro, lo cual le permite reinvertir en la empresa para mejorar su servicio al cliente. - Participación mixta de personas jurídicas y naturales del sector público y privado nacionales o extranjeros relacionados con el 	<ul style="list-style-type: none"> - Solo se especializa en el sector eléctrico colombiano y por lo tanto no tiene gran participación en el mercado internacional - Con respecto a las demás empresas del sector, tener solamente una sola sede para cubrimiento nacional e internacional es una debilidad

²⁸ BVQI. Acerca de BVQI. En <http://www.bvqi.com.co/>.

²⁹ COTECNA. Información Corporativa. En <http://www.cotecna.com.co>

	sector eléctrico colombiano. - Desde su sede en Medellín presta sus servicios a nivel nacional en internacional. ³⁰	
--	---	--

A continuación se hará una breve descripción de cómo se encuentra el mercado enfrentado con respecto al crecimiento y evolución de la empresa, para observar como ha sido la evolución de ICONTEC y saber si está a la vanguardia de los cambios que se presentan en el entorno.

La siguiente gráfica muestra cómo se encuentra cada tipo de certificación y cuáles son las empresas que más participación tienen en cada uno de estos servicios.

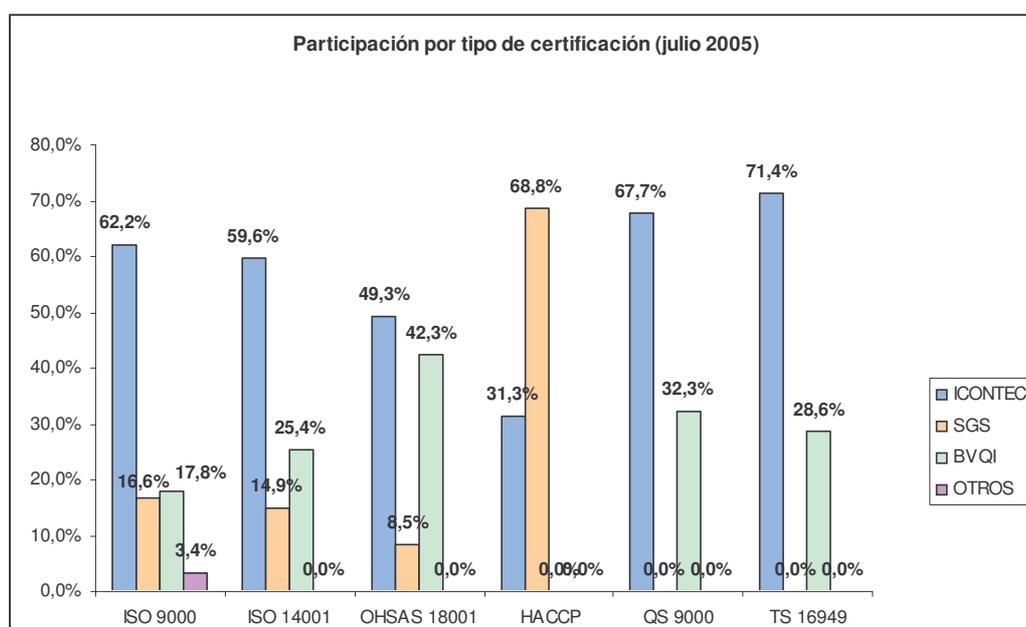


Gráfico 6

En el gráfico 6 vemos que ICONTEC lidera el mercado de ISO 9000 con un 62,2%, ISO 14000 con un 59,6% y OHSAS con un 49,3%, sin embargo, BVQI también tiene una participación significativa en OHSAS con un 42,3%, mientras que SGS tiene una participación muy bajita con un 8,5%. En ISO 9000 SGS con participación de 16.6% compite muy de cerca con BVQI quien cuenta con el 17.8% del mercado.

³⁰ CIDET. Información Corporativa. En <http://www.cidet.com.co>

Vemos que el sector servicios se divide en varios subsectores que son muy importantes para el desarrollo de una economía moderna asimismo contribuye a la competitividad de las empresas y el crecimiento de la economía.

Entorno de los clientes. A continuación, se determinará la participación en el mercado colombiano de certificación sistemas de gestión.

En el periodo comprendido entre 2004 y 2005, el comportamiento de la certificación sistemas fue positivo puesto que tuvo un crecimiento de 64,1%, comportamiento que no se presentaba tan alto desde el 2002. En ese último periodo hubo un aumento de 1904 certificados con respecto al año 2004 en donde el total de certificados fue de 2972, es decir que para julio de 2005 el total de certificados emitidos fue de 4876. Los siguientes resultados están en términos de número de certificados otorgados a julio de 2005.



Gráfico 7

Podemos ver que el mercado de certificaciones aumenta cada año lo cual implica aparición de nuevos organismo de certificación. Vemos que en 2001 – 2002 la participación en el mercado era muy parecida a lo que fue en el periodo 2004-2005, en 2003 hubo un descenso probablemente por la nueva versión de la norma ISO 9000 que hizo que varias empresas perdieran su certificado transitoriamente.

Según la información suministrada por ICONTEC a mayo del 2007 se encuentran registradas en la base datos de empresas certificadas alrededor de 4182 en ISO 9001, de las cuales 444 se certificaron entre los años 1991 y 2000, lo que significa un representativo incremento entre los años 2000 a 2007, pues durante estos siete años se certificaron 3738 empresas.

El total de empresas certificadas por SGS es 1400 y BVQI 1210, los mayores competidores del sector, encontramos además 259 empresas certificadas por otros organismos.

Adicionalmente, el comercio de servicios registra tasas de crecimiento superiores a las de bienes y más del 60% de los flujos de inversión extranjera mundial están en el sector servicios. Esto hace que una estrategia de integración del sector servicios sea parte fundamental de cualquier estrategia de desarrollo económico³¹.

1.1.3. Entorno de las tendencias

Competencia. El sector de certificación se encuentra en este momento en auge y por lo tanto está presente en la mayoría de países y ciudades en el mundo, puesto que en la actualidad es de vital importancia contar con un sistema de gestión de calidad para poder exportar y aprovechar los acuerdos comerciales que cada vez son más fuertes e importantes en el mundo. Adicionalmente, iniciativas como el protocolo de Kyoto hacen que las personas y las empresas se preocupen por el medio ambiente y la forma de demostrar que las empresas si están trabajando limpiamente es a través de certificaciones ISO.

El mercado de certificaciones ha crecido más del 60% en los últimos años lo cual significa que cada vez más empresas alrededor del mundo ingresan en la onda de la implementación de sistemas de gestión de calidad eficientes. Las empresas de certificación están en la capacidad de certificar tanto empresas públicas como privadas y cualquier empresa de cualquier tamaño es susceptible de obtener su certificación ISO.

El mercado de certificaciones se encuentra ubicado geográficamente en todo el territorio nacional porque todas las empresas que prestan estos servicios tienen la capacidad de auditar y certificar empresas en cualquier rincón del territorio nacional. Asimismo, varias de las empresas certificadoras tienen cobertura a nivel internacional y auditan y certifican empresas. Por lo tanto, la ubicación geográfica del sector es mundial.

En cuanto a educación y desarrollo en años recientes se evidencia que existe mayor interés por aprender sobre calidad con un 41% seguido por ambiental y alimentos con 13% y 12% respectivamente. La cobertura o distribución geográfica de los servicios de educación y desarrollo se encuentran concentradas en las principales ciudades del país, este servicio es cubierto por instituciones educativas como universidades, institutos o empresas de consultoría. Sin embargo, ICONTEC ha buscado expandir un poco más este servicio y constantemente adelanta programas en diferentes regiones del país para poder capacitar a los empresarios en la implementación de ISO. En este sentido ICONTEC cuenta con una cobertura superior con respecto a ciertas empresas consultoras o universidades.

³¹ JAIME ANDRÉS NIÑO TARAZONA. Elementos Para el Diseño de una estrategia de Integración en el sector servicios para los países de la comunidad andina. En <http://www.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo2590DocumentNo2165.PDF>, Bogotá. Junio de 2003; p. 2.

En Normalización cada país debe tener una entidad autorizada para la emisión de normas técnicas según las necesidades de cada país, en el caso de Colombia ICONTEC es el único ente autorizado para elaborar y emitir normas que contribuyan al desarrollo de las empresas colombianas tanto a nivel nacional como a nivel internacional, por tal motivo, se ha buscado trabajar de la mano con el gobierno nacional, lo cual permite que se tenga cobertura total a nivel nacional.

ICONTEC, acorde con las tendencias del mercado y la iniciativa de la región andina por desarrollar una estrategia de liberalización que consista en la creación de una infraestructura de servicios moderna y un mercado de servicios empresariales sofisticado para facilitar la integración andina y la inserción de los países andinos a la economía mundial, ha sido parte de esta iniciativa mediante la creación del programa NOREXPORT para generar normas comunes para toda la región y facilitar el intercambio comercial entre los países y también abrir puertas con pasos más sólidos hacia otros países. Esto demuestra una gran ventaja de ICONTEC frente a otros servicios que pueda prestar el sector puesto que la empresa siempre ha buscado trabajar de la mano con el gobierno nacional teniendo iniciativas que contribuyan al desarrollo y evolución de la economía colombiana y en los últimos años y gracias a la internacionalización de la empresa busca beneficios para toda la región andina.

Mercado. En la actualidad se reflejan tendencias hacia la búsqueda por todos los medios de una mayor flexibilidad para poder responder con rapidez a las variaciones de la demanda y a los nuevos desafíos que impone la competencia con menor costo y alta calidad.

La calidad comienza a ser una demanda de las empresas líderes a sus proveedores y se extiende como nuevo paradigma social; su demanda se universaliza y las exigencias en términos de eficiencia y calidad se extienden a todos los ámbitos. Se exige más de los productos, de su presentación, de los servicios, de los tiempos de espera, de la atención personal y profesional.

En un estudio realizado por el Centro Nacional de Productividad para ICONTEC, cuyo objetivo fue determinar el impacto que la implementación y certificación de Sistemas de Gestión de Calidad ha tenido en las empresas colombianas se observa que durante los años de 2000 y 2004 la certificación basada en la norma ISO 9001:2000 ha tenido una dinámica de crecimiento sostenida en Colombia por encima del promedio internacional. Según los resultados obtenidos la mayoría de empresas se encuentran en los niveles superiores de implementación de su sistema de gestión, es decir que alcanzaron un grado de mejoramiento en los procesos, encontrando que en poco tiempo las empresas lograron una maduración de sus sistemas de gestión.

En general las expectativas en cuanto al mercado son positivas, ya que las empresas durante los últimos años han demostrado interés en la mejora continua de sus sistemas de gestión.

Aunque mediante un estudio realizado por ICONTEC a empresas certificadas se observó que algunas empresas consideran el mejoramiento de los procesos y son conscientes de la importancia de ser competentes en el mercado, aunque no conozcan los modelos, ni estructuras de los mismos.

1.1.4. Identificación de Oportunidades y Amenazas

Oportunidades:

- Las empresas han encontrado en las Normas ISO 9000 la mejor herramienta para sobrevivir y competir.
- Mayores demanda de productos y servicios de calidad certificada.
- En los últimos tres años, la implementación del sistema de calidad y posterior certificación se ha incrementado.
- La normalización y la certificación han sido reconocidas como los pilares de la calidad en el mundo entero y son la fuente de intercambio comercial y la globalización de las economías³².
- Las empresas han entendido la necesidad de adoptar un Sistema de Gestión de Calidad para participar activamente en diferentes acuerdos comerciales a nivel mundial.
- Alianza con miembros de organismos mundiales reconocidos y con trayectoria para la oferta de nuevos servicios.
- ICONTEC, al ofrecer capacitación en la implementación de sistemas de gestión de calidad las personas prefieren certificarse con la entidad que le ha brindado dicha capacitación generando fidelización de los clientes.
- Oportunidad para ofrecer nuevos servicios innovadores y poder incrementar la capacidad de mercado.
- Actualización de normas ISO 9001 e ISO 9004 en el 2008.

Amenazas:

- Están ingresando nuevos certificadores, lo cual implica que el mercado más competidores el de sistemas de calidad ISO 9000.
- Incrementa la participación en el mercado por parte de los competidores.
- Creación de nuevos diplomados y cursos de formación en gestión de calidad por parte de instituciones educativas.

³² Revista QUALIDAD la excelencia de la calidad empresarial, ICONTEC 40 años de historia, Pág. 99, 1ª edición 2003 / 2004.

1.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA

1.2.1. Factores estratégicos internos

Producción. ICONTEC cuenta con instalaciones propias en algunas ciudades del país, su sede principal se encuentra en comodato por la Universidad Nacional, las oficinas debido al crecimiento de personal en la empresa se encuentran en un proceso de reubicación, de esta forma opera con los equipos básicos y necesarios para la prestación de los servicios, en cuanto a la maquinaria utilizada por los laboratorios de metrología se encuentran a la vanguardia de los requisitos para la calibración y medición de equipos.

El sector en el que se desenvuelve la empresa es el de prestación de servicios y específicamente de Normalización, Acreditación en Salud, Certificación, programas de formación e información y publicaciones especializadas.

ICONTEC es el organismo nacional de Normalización responsable de la elaboración y emisión de las Normas Técnicas Colombianas NTC. Por otro lado, los tipos de organismos y modalidades de acreditación son los organismos de certificación, los organismos de inspección, laboratorios de ensayos, laboratorios de calibraciones³³.

Los servicios de metrología consisten en calibrar equipos y para tal fin existen varios tipos de empresas alrededor del mundo que permiten prestar este servicio de forma adecuada y eficiente.

Los Sistemas de evaluación de conformidad en Colombia. Se pueden ver en el gráfico 8.



Gráfico 8

Fuente: Superintendencia de industria y Comercio

³³ ANÓNIMO, El Sistema Nacional de Certificación y Metrología. En http://www.sic.gov.co/Articulos_Pagina_Principal/Conferencias/2006/Sistema_Nacional_Normalizacion.pdf. Pereira. Noviembre de 2006; p. 21.

Para Octubre de 2006 el número de organismos evaluadores de la conformidad acreditados fue de 207, mientras que en el 2002 eran 102, lo cual representa un aumento en el interés de los organismos certificadores por prestar un buen servicio confiable y duradero.

Actualmente el número de organismos de evaluación de conformidad acreditados son:

1.	Bogotá:	52.17%
2.	Santanderes	14.49%
3.	Costa atlántica:	7,25%
4.	Boyacá:	0,48%
5.	Zona Occidental:	6,28%
6.	Medellín:	13,53%
7.	Zona Cafetera:	5,80% ³⁴

El sector de la certificación es uno de los más competidos del sector, a pesar que solo hay 7 entidades acreditadas en Colombia por la Superintendencia de Industria y Comercio para certificar sistemas de gestión de calidad bajo la norma ISO 9000, son empresas muy fuertes y con participación en el mercado muy significativas.

Mercadeo. Los mercados destino se encuentran eficazmente segmentados, al igual que ha ido aumentando la parte de mercado que corresponde a la empresa.

ICONTEC posee en buen posicionamiento frente a sus competidores ya que ofrece servicios confiables y de calidad. Además cuenta con una organización eficaz para las ventas que promocionan y comercializan los servicios que ofrece la empresa.

Los servicios que ofrece ICONTEC, se pueden dimensionar tanto a nivel Nacional como Internacional. Tiene su sede principal en Bogotá, cuenta con oficinas regionales en Medellín, Cali, Bucaramanga y Barranquilla (Dibujo 1) y representaciones en Perú, Ecuador, Chile, Guatemala, Costa rica, Panamá, Honduras, El Salvador.

³⁴ División de Normas Técnicas – Acreditación

Los gastos ya que al igual que los ingresos han crecido por encima de lo presupuestado es por esto que uno de los objetivos de la dirección financiera es mantener los gastos por debajo del presupuesto y de esta manera generar mayores dividendos.

Planeación

MARCO ESTRATÉGICO

ICONTEC es una empresa centrada en el crecimiento del talento humano, a través de su cultura basada en principios y valores.

Generamos valor a los clientes con nuestros servicios. Somos una empresa que seguirá trabajando en su internacionalización.

Nuestros servicios brindan herramientas para la competitividad de nuestros clientes.

La descentralización administrativa y técnica para la prestación de los servicios en nuestras regionales es vital.

La innovación en nuestros servicios es una característica fundamental que hace de ICONTEC una empresa competitiva y especializada en el mercado.

Visión. Con una cultura corporativa centrada y fortalecida en principios y valores, el desarrollo integral de su talento humano y la gestión del conocimiento, ICONTEC consolidará su liderazgo y reconocimiento nacional e internacional por la confianza, innovación y valor agregado en sus servicios para el cliente, generando impacto positivo y trascendente en la cadena de valor para beneficio de la comunidad.

Misión. Contribuir a mejorar la competitividad, productividad y gestión de las organizaciones mediante el desarrollo de nuestro talento humano, para la entrega de sus servicios de normalización, educación y evaluación de la conformidad generado crecimiento e impacto social en Latinoamérica.

Política de Calidad. Lograr la satisfacción de los clientes con servicios que ofrezcan un alto valor agregado y excedan sus expectativas mejorando continuamente nuestra organización y de esta manera generar beneficios a la comunidad.

Principios Institucionales

LA ÉTICA. En ICONTEC, todas las actividades se ejecutan bajo criterios de confidencialidad y profesionalismo, y se fundamenta en el cumplimiento de las leyes, políticas y normas en todos los campos.

LA INTEGRIDAD. Las actuaciones de los colaboradores y el personal subcontratado obedecen a parámetros de lealtad, honestidad, confianza y coherencia tanto con el cliente interno como con el externo, preservando en todo momento la imagen del instituto.

Valores Institucionales

LIDERAZGO: Es la forma de actuar brindando ideas a través del trabajo, logrando la participación integral y explotando al máximo la inteligencia del equipo con el fin de conseguir una meta común.

CONFIABILIDAD: Es la credibilidad que se genera como resultado del trabajo realizado con responsabilidad, compromiso y ética.

FLEXIBILIDAD: Es la capacidad de anticiparse a los cambios del entorno, y los recibe con agrado para estar a la vanguardia en el mercado.

ACTITUD DE SERVICIO: Es una disposición permanente de entender y atender las necesidades de nuestros clientes de manera oportuna, eficaz y positiva.

RESPECTO: El respeto es la capacidad de reconocer las diferencias, apreciar y valorar las cualidades, opiniones y tiempo de las personas con equidad y sin temor, teniendo presente sus valores, virtudes y metas logrando así el fortalecimiento de las relaciones interpersonales

Objetivos Estratégicos

Financiero: asegurar la supervivencia y crecimiento de los negocios.

Cliente: mejorar el nivel de satisfacción del cliente, lograr el posicionamiento y mantener el liderazgo de ICONTEC en sectores estratégicos de la economía, consolidar la presencia de ICONTEC en el exterior, proyectándolo como una empresa internacional.

Talento Humano: implementar estrategias que permitan el desarrollo integral de los colaboradores en ICONTEC.

Procesos: implementar el sistema de gestión de la calidad.

Investigación y desarrollo: reestructurar el proceso de proyectos para garantizar la respuesta oportuna a las necesidades de innovación del mercado

Investigación y desarrollo la investigación y desarrollo de la organización son realizadas por el mercadeo, las investigaciones de mayor magnitud es realizada por empresas externas contratadas de manera temporal. Por su parte mercadeo cuenta únicamente con un jefe y un coordinador para la realización de las actividades, de los cuales tan solo el coordinador se encuentra preparado y capacitado en investigación de mercados.

El desarrollo de nuevos productos se encuentra a cargo principalmente por el proceso de gestión de proyectos con el apoyo de mercadeo y de los estudios realizados por las diferentes divisiones de la organización.

1.2.2. Factores operativos internos

Productos

A continuación una descripción de los servicios ofrecidos por la empresa:

- **Normalización:** Permite definir especificaciones en lenguaje claro, objetivo y técnico lo cual es muy importante a la hora de mercadear los productos de una determinada empresa tanto a nivel Nacional como Internacional. Cada sector puede acceder a esta información a través de las Normas Técnicas Colombianas – NTC. Las normas técnicas permiten ahorrar costos al simplificar los procesos y suprimir modelos inadecuados o deficientes, reducir cantidad de materias primas e inventarios, reducir accidentes de trabajo y elevar la productividad, superar los obstáculos técnicos del comercio, lograr posicionamiento en los mercados con productos y servicios de alta credibilidad, mejores resultados financieros y satisfacción de clientes.³⁵

La normalización nacional se hace por medio de comités técnicos en consenso y respetando las necesidades del gobierno y de la sociedad.

“En representación de Colombia, ICONTEC participa en procesos de normalización internacional participando en los estudios realizados por los comités técnicos de la ISO, para proponer normas internacionales y así mantenerse informado sobre los avances tecnológicos alcanzados a nivel mundial. ICONTEC participa activamente, por Colombia, en la elaboración de normas internacionales que orientan el sector eléctrico a nivel mundial. Es miembro del Comité Nacional del Codex Alimentarius, lo que le permite estar al día con la información del sector de alimentos en el ámbito internacional.

Las *normas técnicas* son documentos de carácter voluntario a los cuales se les puede conferir el carácter de cumplimiento obligatorio, si contemplan aspectos relacionados con la salud, la seguridad y la protección del medio ambiente. En Colombia, el Decreto 2269 fija los criterios por los cuales una norma puede tener el carácter de obligatoriedad, los cuales son concordantes con los establecidos por la Organización Mundial del Comercio. Para tal fin ICONTEC tiene constituidos más de 178 comités de normalización integrados por representantes de la industria, los consumidores y usuarios, confederaciones, gremios y asociaciones, instituciones educativas, entidades de servicios públicos, quienes son los responsables de establecer los requisitos fundamentales de calidad, seguridad, protección a la salud y al medio ambiente, para productos, servicios, procesos o sistemas. Los comités técnicos también definen posiciones

³⁵ ICONTEC Dirección Comercial e Internacional. Normalización. En material para información institucional. Bogotá. 2006; p 10.

técnicas sobre documentos normativos que se estudian en el ámbito internacional.”³⁶

- **Centro de Información:** Es una unidad de información especializada tanto en temas de calidad y normalización nacional e internacional, está abierta al público para la consulta de mas de 5000 normas y guías técnicas colombianas, publicaciones seriadas y 800 libros relacionados con el tema de calidad, colección completa de las normas ISO, 50 000 normas extranjeras contribuyendo al ordenamiento y apoyo de las actividades de las empresas. El centro de información tiene información especializada como normas, guías técnicas nacionales, extranjeras, regionales e internacionales y publicaciones específicas por sector de la economía.
- **Publicaciones:** ICONTEC ofrece al público varias publicaciones especializadas para contribuir al desarrollo y competitividad de las empresas.
- **Laboratorio de metrología:** Ofrece servicios integrales de calibración de equipos e instrumentos de medición a través de cinco laboratorios en las áreas de longitud, presión, masas y balanzas, temperatura y volumetría.
- **Educación y Desarrollo:** ICONTEC cuenta con diferentes programas de formación dirigidos a empresas de manufactura, servicios y sectores específicos que permiten a los empresarios y a sus colaboradores adquirir y aplicar los conceptos y métodos de Sistemas de Gestión, Gestión Ambiental, Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional, HACCP para la Industria de Alimentos. El portafolio académico de ICONTEC es:
 - a. Diplomado en gestión de la calidad
 - b. Diplomado en gestión ambiental
 - c. Sistema de gestión en seguridad ocupacional OHSAS 18000
 - d. Formación de auditores
 - e. Diplomado de calidad para la gestión pública
 - f. Diplomado en administración integral de riesgos en la empresa
 - g. Diplomado de gestión de la calidad para el sector salud
 - h. Programa de gestión de la calidad en hotelería y turismo.

³⁶ ICONTEC Dirección Comercial e Internacional. Material publicitario de ICONTEC International. Bogotá. 2006.

Cuenta con docentes profesionales con calificaciones internacionales de UL-Excell, acreditado por la ANSI-RAB y el Organismo de la Calidad Alemana DGQ.

- **Acreditación salud:** Es una herramienta para el mejoramiento continuo de la calidad, con la cual las organizaciones de salud desarrollan un proceso constante y sistemático de auto evaluación interna y de evaluación externa que les permita afianzar las fortalezas y detectar las oportunidades de mejoramiento.
- **Certificación:** Es un mecanismo desarrollado por una persona externa a la organización diferentes al productor y el comprador para demostrar por escrito que un producto, proceso o servicio de la empresa cumplen con unas especificaciones avaladas a nivel internacional, ICONTEC tiene la capacidad para certificar procesos, servicios, productos y lotes y muestras, brinda un sello de calidad con el cual la empresa demuestra permanentemente, que sus productos cumplen con un referencial (Norma Técnica Colombiana, norma internacional, resolución, reglamento o especificación técnica que establece los requisitos que debe cumplir el producto) bajo Sistemas de Calidad eficientes y confiables; Certificación de Lotes y Muestras la cual sirve para confirmar el cumplimiento de los requisitos de calidad de un lote de un producto, mediante ensayos técnicos de laboratorio y el análisis de los resultados con respecto a lo establecido en una norma técnica o especificación acordada entre el cliente y el proveedor; certificación de muestras confirma el cumplimiento de los requisitos de calidad de una muestra de un producto mediante el análisis de los resultados con respecto a lo establecido en una norma técnica o especificación acordada entre el cliente y el proveedor. El proceso para obtener la certificación empieza con la solicitud de la certificación, luego se hace una visita previa a la empresa en caso de que lo requiera y posteriormente se planifica la auditoria y se realiza, con base en la auditoria se realiza un informe que se lleva al consejo directivo quién toma la decisión de certificar o no la empresa. Anualmente se realiza una Auditoria anual de seguimiento y cada tres años se hace una auditoria de renovación del certificado. ALS empresas se pueden certificar en:
 - ✓ **Certificación ICONTEC de buenas prácticas agrícolas BPA/ certificación EUREPGAP – frutas y hortalizas** certifica que en un sistema de producción agrícola se apliquen los principios de la seguridad alimentaria, el bienestar animal, la protección ambiental, la salud, la seguridad y el bienestar de los trabajadores, siguiendo normas que promueven la minimización del uso de productos agroquímicos.
 - ✓ **Certificación en Calidad Turística** Esta certificación se ha desarrollado con ayuda de la Dirección de Turismo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo para mejorar la prestación de

los servicios turísticos y generar una cultura de excelencia que permita posicionar a Colombia en los mercados turísticos como un destino de calidad diferenciado y competitivo

- ✓ **Certificación de personal** es una garantía de calidad sobre lo que el trabajador es capaz de hacer sobre las competencias que posee para ello. El certificado es una competencia laboral que se basa en un estándar definido
- ✓ **Certificación de Instalaciones y Montajes** certifica que una instalación o montaje en determinada área de la industria, cumple o está conforme con lo establecido en las Normas Técnicas Colombianas o en los reglamentos técnicos que se hayan promulgado por la autoridad competente, para un determinado sector industrial. ICONTEC, otorga certificados reconocidos internacionalmente.
- ✓ **Certificación ISO 14001** es un certificado que demuestra el enfoque sistemático que tiene una empresa para las actividades ambientales y la mejora en los procesos.
- ✓ **Certificación ISO 9001** Certifica que una empresa haya establecido una estructura de un Sistema de Gestión de Calidad en red de procesos. (Certificado de Gestión de Calidad)
- ✓ **Certificación QS 9000** es la exigencia para el Sistema de Gestión de Calidad que FORD, DAIMLER, CHRYSLER y GENERAL MOTORS han establecido para sus proveedores de partes de producción y servicio.
- ✓ **Certificado ISO / TS 16949** Servicio de certificación del sistema de Gestión de Calidad, con la especificación técnica ISO/TS 16949:2002 requisitos particulares para la aplicación de la ISO 9001:2000, para la producción en serie y de piezas de recambio en la industria del automóvil.
- ✓ **Certificación BS 7799** Certificado otorgado por la implementación del sistema de gestión de seguridad de la información, teniendo en cuenta la política, la estructura organizativa, los procedimientos y los recursos.
- ✓ **Certificación en seguridad alimentaria** es la certificación del sistema de análisis de peligros y control de puntos críticos, como sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos, lo cual garantiza que éstos no causarán daño al consumidor cuando se preparen y / o consuman.

- ✓ **Certificación OSHAS 18001** en esta norma se establecen los requisitos que permiten a una organización controlar sus riesgos de Seguridad Ocupacional dando confianza a los que interactúan con la organización.
- **Norexport:** Su principal objetivo es mejorar la competitividad de las PyMES de Bolivia, Ecuador, Perú y Venezuela a través de su participación en procesos de normalización sectorial, nacional y regional, que posibilite el intercambio de bienes y servicios

Dentro del servicio de certificación la mayor participación está dada por la norma ISO 9000, la cual representa el 92,4% dentro de los sistemas de gestión seguido por el sistema de gestión ambiental ISO 14000 con el 5% en tercer lugar se encuentra OHSAS con una participación de 1,5%. HACCP y TS16949(QS) presentan sólo una participación del 1%. Vemos que todavía las empresas tienden a certificarse más que todo en ISO 9001. Es posible que con el tiempo se despierte el interés por otros certificados debido a exigencias del mercado (Ver Gráfico 8).



Gráfico 11

Vemos que el sector servicios se divide en varios subsectores que son muy importantes para el desarrollo de una economía moderna asimismo contribuye a la competitividad de las empresas y el crecimiento de la economía.

ICONTEC, acorde con las tendencias del mercado y la iniciativa de la región andina por desarrollar una estrategia de liberalización que consista en la creación de una infraestructura de servicios moderna y un mercado de servicios empresariales sofisticado para facilitar la integración andina y la inserción de los países andinos a la economía mundial, ha sido parte de esta iniciativa mediante la creación del programa NOREXPORT para generar normas comunes para toda la región y facilitar el intercambio comercial entre los países y también abrir puertas con pasos más sólidos hacia otros países. Esto demuestra una gran ventaja de ICONTEC frente a otros servicios que

pueda prestar el sector puesto que la empresa siempre ha buscado trabajar de la mano con el gobierno nacional teniendo iniciativas que contribuyan al desarrollo y evolución de la economía colombiana y en los últimos años y gracias a la internacionalización de la empresa busca beneficios para toda la región andina.

Atendiendo a las crecientes necesidades del mercado; en el periodo comprendido entre 2004 y 2005 se consolidaron servicios como el Sistema Único de Acreditación en Salud para lograr la excelencia en los servicios de salud. Asimismo se elaboró una norma muy importante para las entidades de servicio público en el país desarrollando los cursos necesarios para preparar estas entidades. Se han consolidado otros servicios como los programas de Calidad Turística, Sello Hecho a Mano, servicios de certificación, instalaciones y montajes para la industria de gas vehicular, certificación de personal. ICONTEC ha venido creciendo acorde a las necesidades de las empresa colombianas siendo siempre un apoyo para el posicionamiento de las empresas en el mercado internacional, por eso siempre se ha trabajado de la mano con el Gobierno Nacional y se evidencia esmero por mantener buenas relaciones con ellos. ICONTEC es una empresa que ha crecido de manera ordenada y siempre atendiendo las necesidades del mercado. Actualmente la empresa continúa con su proceso de crecimiento e internacionalización.

Distribución Los servicios prestados por ICONTEC utilizan un canal de distribución directo, ya que venden sus servicios directamente a los consumidores finales, en el caso de la certificación directamente a las empresas y en formación a personas particulares. Para la venta de servicios la empresa no requiere de intermediarios ni distribuidores se fundamenta en su fuerza comercial (asesores) que con la ayuda de otras áreas consolida una base de clientes.

Comercial La empresa está muy bien consolidada en la economía nacional puesto que cuenta con la mayor participación en certificación en el país incluso por encima de las entidades multinacionales, cuenta con la ventaja de ser el único organismo autorizado por el gobierno nacional para desarrollar la normatividad de técnica de los diferentes sectores de la economía colombiana.

Los diplomados que se ofrecen cuentan con el respaldo de DQS lo que garantiza la excelente metodología y aprendizaje de las personas. Así mismo cuenta con publicaciones especializadas en el tema de la ISO ya que tiene participación en los comités realizados por este organismo internacional.

Gracias al respaldo y reconocimiento mundial, ICONTEC está consolidada como una de las 50 empresas más reconocidas de Colombia; reconocimiento que se consolida rápidamente a nivel Internacional, pues su participación en países como Ecuador, Chile, Perú ha aumentado durante los últimos años así como su presencia en países de Centroamérica donde cuenta con dos oficinas en El Salvador y Guatemala.

ICONTEC ha logrado expandirse y crecer tanto a nivel nacional como internacional, dentro de los cuales trata de cubrir el mercado con representaciones comerciales en ciudades principales brindando apoyo a las sedes establecidas, todo esto es posible debido al incremento en la demanda por parte de las organizaciones.

1.2.3. Identificación de Debilidades y Fortalezas

Debilidades

- La página Web no se está aprovechando como una herramienta para atraer a los clientes puesto que la página es confusa y difícil de entender.
- Algunos servicios son más costosos puesto que la competencia ofrece precios más económicos muchas veces no con el interés de prestar servicios de auditoría de calidad sino con el interés de hacer el mayor número de ventas para reportar a casa matriz.
- Las empresas que se encuentran especializadas en un sector específico de la economía le quitan clientela en ciertos sectores a ICONTEC
- Hay empresas de certificación más grandes que son multinacionales y tienen más participación en el mercado mundial de certificaciones.
- Las universidades que ofrecen diplomados relacionados con calidad disminuyen la participación que pueda tener ICONTEC en esta área.
- Poca capacidad de infraestructura para recibir más estudiantes en diplomados.
- Es una empresa que está creciendo y requiere la contratación de más profesionales pero actualmente no tiene las instalaciones necesarias para acomodar a nuevo personal.
- No cuenta con una estrategia eficaz de marketing para la promoción y publicidad de sus servicios.

Fortalezas

- ICONTEC ofrece certificación de sistema de gestión y producto con proyección y reconocimiento internacional en más de 100 países.
- ICONTEC ofrece variedad de servicios integrales que otras empresas no. Como lo son normalización, certificación de sistema y de producto, publicaciones, cursos de formación, Centro de información.
- ICONTEC es miembro activo de los más importantes organismos internacionales y regionales de normalización y certificación.
- Es miembro activo de la Red Internacional IQNET.
- Cuenta con personal idóneo para las labores especializadas como certificación, normalización, metrología entre otras.
- El Recurso Humano de ICONTEC está muy motivado y quiere su trabajo.
- ICONTEC es el organismo nacional de normalización.
- Para los cursos de formación que tiene ICONTEC, cuenta con profesores calificados y acreditados por organismos internacionales.
- La gran mayoría de su recurso humano es profesional.

2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

2.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (MEFE)

El entorno, en la sociedad actual se caracteriza no sólo por los cambios de paradigma, sino también por un intenso y permanente desarrollo de las organizaciones, lo cual constituye un reto para ICONTEC que debe incrementar su flexibilidad y velocidad de reacción para no quedar rezagada y atender con prontitud los complejos y difíciles procesos que se originan por las circunstancias mencionadas. La Información, en estos casos, constituye un recurso clave, sobretodo en lo referente al entorno empresarial.

En el caso específico del ICONTEC mediante diferentes estudios se permitió identificar los factores Económicos, Culturales y Sociales que afectan a la introducción del nuevo servicio de Reconocimiento IQNet 9004. La identificación de esos factores, al nivel externo, ha contribuido en la elaboración de la matriz MEFE, y a nivel interno para construir la MEFI.

El siguiente cuadro nos muestra la aplicación de la matriz de evaluación de factores externos donde se identifican entre diez y veinte factores claves que incluyan tanto oportunidades como amenazas. A cada factor se le asigna un puntaje y una calificación.

El puntaje indica la importancia que tiene el factor para alcanzar el éxito de la empresa, este se asigna entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante), sumando 1.0 al total.

Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa, esta calificación se asigna entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa:

Respuesta superior	= 4
Respuesta superior a la media	= 3
Respuesta media	= 2
Respuesta mala.	= 1

De esta forma se multiplica el puntaje por la calificación asignados a cada factor obteniendo el ponderado, la suma de este ultimo nos indica el nivel en el cual se encuentra la organización en cuanto al entorno.

El total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5.

Tabla 3. Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE)

FACTOR DE ÉXITO	Puntaje	Calificación	Ponderado
OPORTUNIDADES			
Alianza con miembros de organismos mundialmente reconocidos	0.15	2	0.30
Preferencia de los clientes	0.08	4	0.32
Oportunidad de ofrecer servicios innovadores.	0.10	3	0.30
Creciente tendencia hacia la implementación de sistemas de calidad	0.06	4	0.24
Demanda de productos y servicios de calidad certificada.	0.10	2	0.20
Good Hill	0.10	3	0.30
Actualización de la norma ISO 9001 y 9004.	0.11	3	0.33
AMENAZAS			
Ingreso de nuevos competidores.	0.06	2	0.18
Aumento de la participación en el mercado de los competidores	0.09	4	0.36
Desconocimiento en el tema de modelos de excelencia	0.15	4	0.6
TOTAL	1.00		3.13

El resultado en la aplicación MEFE es de 3.13 lo que nos indica que tiene muchas oportunidades de mantenerse y seguir creciendo en el mercado certificación, es decir está respondiendo de manera aceptable al entorno. Gracias a su respuesta puede hacer frente a las adversidades que se presenten como las posibles estrategias de la competencia para obtener mayor participación en el mercado.

2.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (MEFI)

Para la aplicación de la siguiente matriz se identifican los factores internos claves, tanto fortalezas como debilidades los cuales nos indican la potencialidad de la empresa, se identifican entre diez y veinte factores claves que incluyan tanto fortalezas como debilidades. A cada factor se le asigna un puntaje y una calificación.

El puntaje indica la importancia relativa que tiene el factor para alcanzar el éxito de la empresa, este se asigna entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). El total de estos debe sumar 1.0.

Las calificaciones se refieren a la empresa, esta calificación se asigna entre 1 y 4 a cada uno de los factores representando:

Fortaleza mayor	= 4
Fortaleza menor	= 3
Debilidad menor	= 2
Debilidad mayor	= 1

De esta forma se multiplica el puntaje por la calificación asignados a cada factor obteniendo el ponderado, la suma de este ultimo nos indica el nivel en el cual se encuentra la organización en cuanto al entorno.

El total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan que las organizaciones son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.

Tabla 4 **Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI)**

FACTOR DE ÉXITO	Puntaje	Calificación	Ponderado
FORTALEZAS			
La empresa entiende y hace seguimiento a la planeación estratégica	0.08	3	0.24
Posee una buena estructura organizacional	0.07	3	0.21
Cuenta con una segmentación del mercado clara	0.13	4	0.52
El personal está debidamente calificado y especializado.	0.12	4	0.48
Es miembro activo de los más importantes organismos internacionales y regionales de normalización y certificación.	0.11	4	0.44
Ha incrementado su liquidez y el capital social	0.08	3	0.24
DEBILIDADES			
Ofrece precios más altos que la competencia en algunos de sus servicios.	0.10	1	0.10
Poca capacidad de infraestructura para su servicio de formación.	0.08	2	0.16
No cuenta con una estrategia eficaz de marketing.	0.14	1	0.14
No tiene instalaciones adecuadas con relación al crecimiento del personal.	0.09	1	0.09
TOTAL	1.00		2.62

Mediante la MEFI obtuvimos el resultado de 2.62 lo que significa que la empresa es levemente fuerte internamente pero debe superar sus debilidades para ser sólidamente fuertes.

2.3. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Factores críticos para el éxito	Punt	ICONTEC		SGS		BVQI	
		Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
Participación en el mercado.	0.20	4	0.8	3	0.6	3	0.6
Competitividad de precios.	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30
Posición financiera.	0.15	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Calidad del producto.	0.10	4	0.6	2	0.30	3	0.45
Lealtad del cliente.	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Investigación y desarrollo.	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20
Nuevos Productos.	0.20	3	0.6	3	0.6	2	0.4
Servicio al cliente.	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10
	1.0		3.0		2.9		2.65

De los anteriores resultados podemos decir que ICONTEC se encuentra en una posición fuerte frente a sus competidores, seguido muy de cerca por SGS, por su parte BVQI es el competidor con mayor desventaja, debido a la mínima diferencia existente con respecto a SGS debemos evaluar los puntos débiles para fortalecer nuestra posición competitiva fundamentalmente en el servicio al cliente el cual obtuvo una baja calificación, también se debe evaluar la investigación y desarrollo tanto de los servicios ofrecidos como de la introducción de nuevos servicios al sector. Además se debe verificar las políticas de precios con el fin de incrementar la participación en el sector.

2.4. MATRIZ DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS (DOFA)

Tabla 5 Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas

	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS - (F)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La empresa entiende y hace seguimiento a la planeación estratégica ▪ Posee una buena estructura organizacional ▪ Cuenta con una segmentación del mercado clara ▪ El personal está debidamente calificado y especializado. ▪ Es miembro activo de los más importantes organismos internacionales y regionales de normalización y certificación. ▪ Ha incrementado su liquidez y el capital social. ▪ Good will. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES - (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ofrece precios más altos que la competencia en algunos de sus servicios. ▪ Poca capacidad de infraestructura para su servicio de formación. ▪ No cuenta con una estrategia eficaz de marketing. ▪ No tiene instalaciones adecuadas con relación al crecimiento del personal.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES –(O)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alianza con miembros de organismos mundialmente reconocidos ▪ Preferencia de los clientes ▪ Oportunidad de ofrecer servicios innovadores. ▪ Creciente tendencia hacia la implementación de sistemas de calidad ▪ Demanda de productos y servicios de calidad certificada. ▪ Los competidores en el servicio de certificación han ganado participación en el mercado. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA – FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear una mayor variedad de normas 2. Aumentar nuestro servicio al cliente, fortaleciendo las relaciones con los clientes. 3. Ampliar los mercados. 4. Introducir nuevos productos al mercado dando a conocer el servicio IQNet 9004 en el mercado. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA – DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear estrategias de marketing más grandes que posicionen los servicios de ICONTEC especialmente los nuevos como IQNet 9004. 2. Realizar una redistribución de puestos de trabajo. 3. Consolidación en nichos definidos.
<p style="text-align: center;">AMENAZAS –(A)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ingreso de nuevos competidores. ▪ Actualización de la norma ISO 9001 y 9004. ▪ Desconocimiento en el tema de modelos de excelencia 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA – FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Segmentar más el mercado. 2. Pro actividad frente al cambio. 3. Fortalecer la investigación y desarrollo en la empresa. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA – DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Aumentar la comunicación interna. 5. Creación de una cultura más sólida para acrecentar nuestro mercado. 6. Por medio de los diplomados introducir temas de excelencia. 7. Análisis y fijación de precios más competitivos. 8. Optimización de los activos.

ESTRATEGIA – FO

- Crear una mayor variedad de normas
- Aumentar nuestro servicio al cliente, fortaleciendo las relaciones con los clientes.
- Ampliar los mercados.
- Introducir nuevos productos al mercado dando a conocer el servicio IQNet 9004 en el mercado.

ESTRATEGIA – FA

- Segmentar más el mercado.
- Pro actividad frente al cambio.
- Fortalecer la investigación y desarrollo en la empresa.

ESTRATEGIA – DO

- Crear estrategias de marketing más grandes que posicionen los servicios de ICONTEC, especialmente los nuevos como IQNet 9004.
- Realizar una redistribución de puestos de trabajo.
- Consolidación en nichos definidos.

ESTRATEGIA – DA

- Aumentar la comunicación interna.
- Optimización de los activos
- Creación de una cultura empresarial más sólida hacia la excelencia para acrecentar nuestro mercado.
- Por medio de los diplomados introducir temas de excelencia.
- Análisis y fijación de precios más competitivos.

2.5. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.5.1. Marco Estratégico

ICONTEC es una empresa centrada en el crecimiento del talento humano, a través de su cultura basada en principios y valores. Generamos valor a los clientes con nuestros servicios.

ICONTEC seguirá trabajando por su internacionalización. Nuestros servicios brindan herramientas para la competitividad de nuestros clientes.

La descentralización administrativa y técnica para la prestación de los servicios en nuestras regionales es vital.

La innovación en nuestros servicios es una característica fundamental que hace de ICONTEC una empresa competitiva y especializada en el mercado.

2.5.2. Visión. Ser una organización multinacional reconocida por su excelencia en la gestión del conocimiento basado en la normalización técnica que promueva la cultura de la gestión, la calidad y la responsabilidad social en Latinoamérica.

2.5.3. Misión

ICONTEC contribuye a mejorar la competitividad, productividad, y gestión de las organizaciones con la entrega de soluciones innovadoras en normalización, educación y evaluación de la conformidad basado en el profesionalismo y la ética de sus colaboradores en beneficio de la comunidad.

2.5.4. Política de Calidad. Con una cultura de servicio, ICONTEC responde a las necesidades de sus clientes, con innovación, oportunidad y mejoramiento de sus procesos.

2.5.5. Principios Institucionales

ÉTICA: En ICONTEC la ejecución de todas las actividades se hacen bajo criterios de confidencialidad y profesionalismo, y se fundamenta en el cumplimiento de las leyes, políticas y normas en todos los campos.

INTEGRIDAD: Las actuaciones de los colaboradores y el personal subcontratado obedecen a parámetros de lealtad, honestidad, confianza y coherencia tanto con el cliente interno como con el externo, preservando en todo momento la imagen del instituto.

2.5.6. Valores Institucionales

LIDERAZGO: Es la forma de actuar brindando ideas a través del trabajo, logrando la participación integral y explotando al máximo la inteligencia del equipo con el fin de conseguir una meta común.

CONFIABILIDAD: Es la credibilidad que se genera como resultado del trabajo realizado con responsabilidad, compromiso y ética.

FLEXIBILIDAD: Es la capacidad de anticiparse a los cambios del entorno, recibéndolos con agrado para estar a la vanguardia en el mercado.

ACTITUD DE SERVICIO: Es la disposición permanente de entender y atender las necesidades de los clientes de manera oportuna, eficaz y positiva.

RESPECTO: El respeto es la capacidad de reconocer las diferencias, apreciar y valorar las cualidades, opiniones y tiempo de las personas con equidad y sin temor, teniendo presente sus valores, virtudes y metas logrando así el fortaleciendo las relaciones interpersonales

2.5.7. Objetivos Estratégicos

Tabla 6 Objetivos Estratégicos

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES ESTRATEGICOS
<p>Financiero Asegurar el crecimiento y la rentabilidad de ICONTEC nacional e internacional.</p>	<p>Crecimiento de ingresos</p>
<p>Cliente Fortalecer la cultura orientada a la satisfacción del cliente. Mejorar y fortalecer el modelo de gestión comercial y de mercadeo. Posicionar a ICONTEC como líder en la innovación (investigación, diseño y desarrollo) de servicios en sectores estratégicos de los mercados nacional e internacional. Desarrollar un modelo de relaciones gubernamentales.</p>	<p>Encuesta de satisfacción de clientes Estudios de investigación y desarrollo de nuevos servicios Modelos de relaciones gubernamentales</p>
<p>Talento Humano Reorganizar y fortalecer la administración del talento humano.</p>	<p>Programas de capacitación</p>
<p>Procesos Estructurar y consolidar el control de la gestión hacia la eficiencia y productividad.</p>	<p>Auditorías internas del Sistema de Gestión de calidad</p>

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.1. MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIONES

Para realizar la PEYEA, podemos identificar la fuerza financiera y ventaja competitiva como las determinantes principales de la posición estratégica de una compañía, en tanto la fuerza de la industria y la estabilidad ambiental pueden usarse para describir la posición estratégica de toda la industria.

La fuerza financiera de una compañía es importante cuando se presentan condiciones económicas adversas, tales como una inflación rápida o tasas de interés altas. Si la compañía que es fuerte financieramente está equiparada con un amortiguador para disminuir la presión de los tiempos difíciles, se encuentra en una excelente posición para diversificarse hacia industrias más atractivas o para financiar movimientos agresivos en su industria actual, a expensas de competidores más débiles.

Una compañía que disfruta de ventajas sobre sus competidores en cuanto a participación en el mercado, costo o tecnología, generalmente estará en capacidad de mantener, también, un alto margen de utilidades. Esta ventaja competitiva puede llegar a ser crítica en un mercado en descenso en el que la firma con rentabilidad marginal encontrará dificultades para sobrevivir.

En un mercado en expansión, la fuerza financiera y de operación de una industria ayudara a mantenerla o incrementar el ímpetu del mercado y en esta situación incluso el competidor marginal puede encontrar una posición conveniente. Sin embargo al disminuir la velocidad de crecimiento en el mercado el clima competitivo de una industria se deteriorará y una firma encontrara que es necesario proteger su posición competitiva. Por tanto, la fuerza de la industria puede compensar la posición competitiva de una compañía.

De la misma manera la estabilidad ambiental puede vencer la falta de poder financiero de una firma. Por otro lado, si una firma no tiene posición financiera sólida dentro de un ambiente turbulento encontrará que es muy difícil sobrevivir.

Para aplicar este enfoque se puede usar valores numéricos simples para cada factor. Los promedios determinados para cada grupo de factores se usan más tarde en la grafica

Posición agresiva (cuadrante I): presenta una empresa con poca turbulencia ambiental. La compañía disfruta de una ventaja competitiva definida que puede

proteger con su fuerza financiera. El factor crítico es la entrada de nueva competencia.

Posición competitiva (cuadrante II): presenta una empresa atractiva. Disfruta de una ventaja competitiva en un ambiente relativamente inestable. El factor crítico es la fuerza financiera.

Posición conservadora (cuadrante III): se concentra en la estabilidad financiera en un mercado estable con bajo crecimiento. El factor crítico es la competitividad del producto.

Posición defensiva (cuadrante IV): se concentra en mantener una ventaja competitiva, en los nichos correspondientes. Allí se defiende contra la turbulencia del mercado.

Tabla 7 Matriz PEYEA

Fuerza financiera	Calificación							Prom.
	0	1	2	3	4	5	6	
Apalancamiento financiero					X			
Apalancamiento operacional					X			
Liquidez						X		
Capacidad de capitalizar				X				
Acceso a crédito					X			
Tasa de retorno				X				
Total Factor				6	12	5		3.8
Fuerza de la industria	Calificación							Prom.
	0	1	2	3	4	5	6	
Tasa de crecimiento del sector						X		
Barreras de entrada						X		
Barreras de salida				X				
Sustitución de productos						X		
Know how							X	
Índices de productividad				X				
Total Factor				6		15	6	4.5
Ventaja competitiva	Calificación							Prom.
	0	- 1	- 2	- 3	- 4	- 5	- 6	
Participación en el mercado		X						
Portafolio de productos			X					

Calidad del producto				X				
Calidad del servicio al cliente						X		
Imagen corporativa		X						
Capacidad de respuesta al cliente					X			
Total Factor		- 2	- 2	- 3	- 4	- 5		- 2.7
Estabilidad ambiental	Calificación							Prom.
	0	- 1	- 2	- 3	- 4	- 5	- 6	
Innovación tecnológica				X				
Cambios políticos			X					
Devaluación						X		
Inflación				X				
Crecimiento PIB				X				
Políticas gubernamentales		X						
Agresividad de la competencia						X		
Total Factor		- 1	- 2	- 9		- 10		- 3.1

En la aplicación de la matriz PEYEA obtuvimos los siguientes resultados:

FF: + 3.8

FI: + 4.5

VC: - 2.7

EA: - 3.1

Calculamos el eje vertical y horizontal para encontrar el vector:

Eje Y = 3.8 (FF) – 3.1 (EA)

Eje Y = 0.7

Eje X = 4.5 (FI) – 2.7 (VC)

Eje X = 1.8

Posición estratégica: AGRESIVA

PEYEA

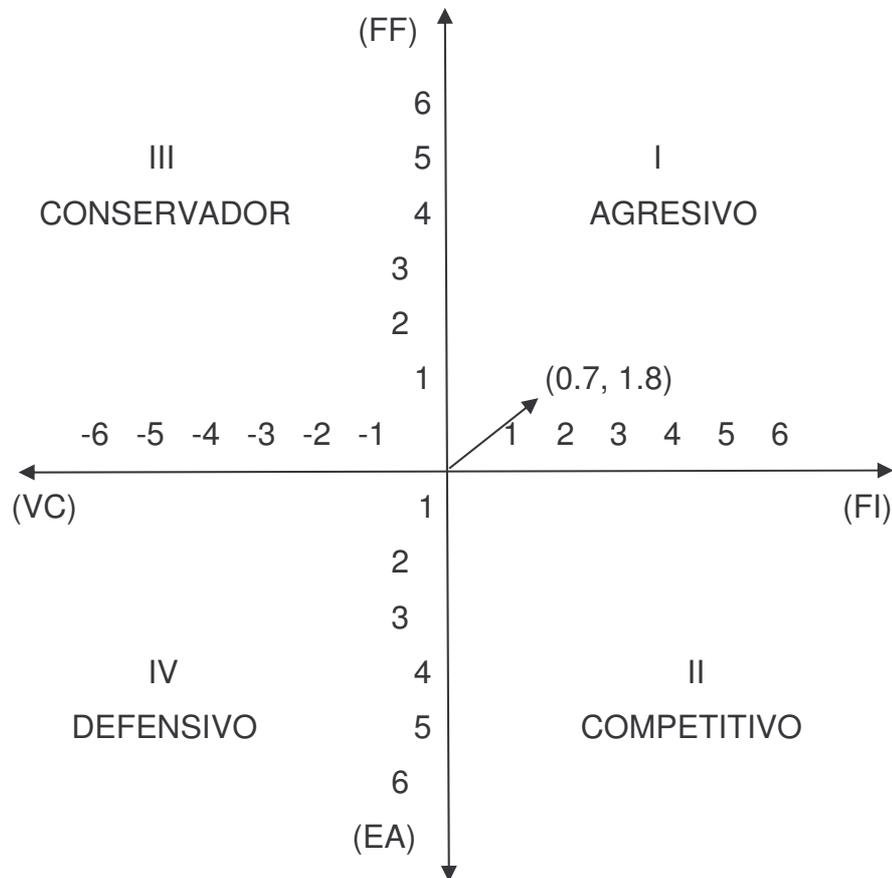


Gráfico 12

El análisis realizado anteriormente indica que la posición estratégica de la competencia se ubica en el cuadrante agresivo. Este resultado indica claramente que ICONTEC:

Se considera una empresa financieramente fuerte que ha obtenido ventajas competitivas importantes en un mercado estable y creciente la cual debe mantener su fuerza financiera cuidando celosamente el desempeño de la organización. Esto debe hacerlo mediante el seguimiento de su entorno.

Además debe aprovechar sus fuerzas (FF + FI), con el fin de diseñar estrategias de penetración y de esta manera consolidar su participación en el mercado.

Introducir servicios innovadores en el mercado y de esta manera aprovechar las fortalezas financieras y las del sector servicios de certificación.

4. PLAN DE MERCADEO DE IQNET 9004

4.1. RECONOCIMIENTO IQNET 9004

IQNet 9004 es un modelo de evaluación basado en la norma ISO 9004, que es la Guía para la Mejora del Desempeño de un Sistema de Gestión de la Calidad se trata de una herramienta que evalúa la capacidad de desempeño de una organización. Esto apunta al paso de la mejora a través del proceso de dirección intensificado e integración de otros elementos que producen el éxito comercial.

El modelo de evaluación IQNet 9004 está basado en los requisitos de la norma ISO 9001:2000 (requisitos básicos de certificación), los criterios de mejora, de acuerdo con los lineamientos de la norma ISO 9004:2000 y requisitos adicionales definidos por IQNet (requisitos de desempeño)

Las auditorías según IQNet 9004 combinan dos elementos de evaluación que conducen a resultados para:

- El cumplimiento de los requisitos de ISO 9001:2000 (mantenimiento de la certificación)
- El cumplimiento de los criterios de excelencia especificados por IQNet 9004 (puntaje o scoring)

Los auditores valoran y evalúan de manera global la gestión y mejora de los procesos bajo criterios de excelencia.

El objetivo de IQNet 9004 es dar un valor agregado a las empresas que buscan competitividad sostenida, ya que se trata de un reconocimiento conocido a nivel mundial y referenciado dentro del sector, pues este equivale a un premio nacional de excelencia.

El procedimiento de evaluación se basa en la misma estructura de ISO 9001:2000.

La ponderación (factores 1-3) posibilita identificar procesos centrales y áreas clave.

La base es una lista de verificación (combinada)

- Resultado de calificación baja: norma de desempeño sin enfoque sistemático.
- Resultado de calificación alta: desempeño superior.

El informe de la evaluación IQNet 9004 contiene los hallazgos y las conclusiones relacionados a la norma ISO 9001:2000, es decir una declaración

de conformidad con la norma; el resultado del puntaje según los criterios de IQNet 9004 debidamente graficado con los 28 elementos individuales y un listado de las fortalezas, debilidades y acciones recomendadas para las áreas de mejora de la organización.

La lista de verificación comprende 3 parte:

1. Preguntas relacionadas con ISO 9001:2000
2. Preguntas relacionadas con ISO 9004:2000
3. Preguntas específicas de IQNet

La cantidad mínima de puntos por elemento debe ser de mínimo 3.0 (excluyendo la ponderación).

El resultado promedio para todos los elementos debe ser mínimo 3.3 (excluyendo la ponderación)

Las organizaciones cuyas evaluaciones cumplen con los puntajes mínimos definidos por IQNet (Anexo 6), tanto individual por criterio de evaluación como global, obtienen la distinción o reconocimiento IQNet 9004, válida por tres años, que podrán utilizar como elemento de demostración de su compromiso con la excelencia empresarial y de los resultados logrados. Se realizará una verificación anual como parte de las inspecciones rutinarias.

Para realizar una evaluación exitosa y obtener la distinción IQNet 9004, es conveniente llevar a cabo las siguientes etapas (Anexo 5):

- A. Asumir el compromiso de aplicar IQNet 9004 como un programa de mejora,
- B. Es condición previa para solicitar la evaluación IQNet 9004, la existencia de un sistema de gestión certificado de acuerdo con ISO 9001:2000.
- C. La empresa determina su propia ponderación (con factores de 1 a 3) de todos los elementos de la evaluación, para centrarse en los procesos principales y en los factores de éxito. Esto ayuda a resaltar las prioridades, el potencial de mejora y el avance futuro de tales elementos
- D. Asegurar el nivel de desempeño requerido y mantener la distinción IQNet 9004 durante su período de validez

Los beneficios para los usuarios del servicio IQNet 9004 son:

- Es la ruta práctica hacia la excelencia empresarial.
- Pone de relieve el potencial de mejora en toda la empresa.
- Evaluación y certificación de todos los procesos de la empresa en un solo paso.
- Desarrollo del sistema de gestión con base en la norma de sistemas ISO 9001:2000 existente.

- Integración de elementos adicionales (por ejemplo finanzas, gestión del riego, etc.)
- El reconocimiento de IQNet 9004 sirve de prueba (por ejemplo para bancos, compañías aseguradoras, clientes clave, etc.)

En Colombia el servicio IQNet 9004 solo puede ser ofrecido por ICONTEC por lo tanto no tiene competencia directa lo que lo lleva a ser contemplado como un monopolio dentro del sector.

Se considera como competencia indirecta a un producto sustitutivo como lo es el Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión, el cual es un instrumento del Gobierno Nacional, cuya misión es promover el mejoramiento, mediante el reconocimiento de organizaciones privadas y públicas destacadas por contar con esquemas de gestión integral avanzados, el intercambio y aprendizaje de experiencias exitosas y la utilización de criterios de categoría mundial como una guía fundamental en el desarrollo de la gestión hacia la calidad, la productividad y la competitividad .

El Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión califica a todo tipo de empresas las cuales tienen prácticas organizacionales de clase mundial capaces de entregar a sus grupos sociales objetivo una oferta de valor claramente diferenciada; sostenible y no fácilmente imitable para asegurar su competitividad.

Los criterios utilizados para su calificación son:

1. Gestión Estratégica
2. Gestión de Clientes y Mercados
3. Liderazgo
4. Desarrollo de las personas
5. Gestión de la información
6. Gestión de Procesos
7. Responsabilidad Social
8. Resultados

En el anexo 1 se encuentran las empresas que han recibido el Premio Colombiano a la Calidad. El 97% de estas empresas fueron certificadas y acreditadas por ICONTEC, lo cual demuestra el interés de nuestros clientes en alcanzar niveles de excelencia.

El punto fuerte del Premio Colombiano a la Calidad es el apoyo por parte del gobierno lo cual beneficia a su comercialización y difusión al igual que su reconocimiento e importancia a nivel nacional, lo cual genera credibilidad y confiabilidad a los clientes y consumidores. El punto débil se encuentra en el mismo reconocimiento del servicio, ya que frente a un mercado globalizado el premio colombiano no es significativo para otros países, lo cual limita a los demandantes del resto del mundo.

La mayor oportunidad frente a la competencia es el reconocimiento que significa IQNet en el mundo, además de la ventaja competitiva dentro del mercado globalizado. La mayor amenaza es la próxima actualización que se realizará a la norma ISO 9001 y 9004, en la cual se basa el modelo de excelencia de IQNet.

La principal barrera de entrada al sector es la exclusividad de pertenecer a IQNet, los cuales son los únicos que avalan la prestación del servicio.

4.2. OBJETIVOS DE MARKETING

- ❖ Aumentar 13% la penetración de mercadeo del servicio IQNet 9004 al final de tres años.
- ❖ Lograr ventas de 3 reconocimientos en el primer año.
- ❖ Introducir el servicio de IQNet 9004 a mercados internacionales: Chile, Ecuador y Argentina en 5 años.
- ❖ Aumentar el índice de recordación de marca en un 25% en dos años.
- ❖ Ejecutar proyectos que garanticen la respuesta oportuna a las necesidades del mercado con innovación.

4.3. MERCADO OBJETIVO Y VENTAJA COMPETITIVA

El servicio IQNet 9004 tiene como finalidad responder a las necesidades de las organizaciones colombianas de las ciudades principales como Bogotá, Medellín, Bucaramanga y Cali donde podremos encontrar un mayor número de empresas. Dichas empresas deben estar enfocadas a la calidad, las cuales conozcan y estén familiarizadas con la norma de calidad ISO 9001, además de las empresas que se encuentran certificadas con esta norma y alcanzan altos niveles de implementación del sistema, en general que piensen en el mejoramiento continuo de los procesos en miras hacia la excelencia, es decir que se encuentren en un periodo de madurez en la gestión de calidad cumpliendo con 3 renovaciones de la certificación.

Otros factores importantes de selección son los antecedentes de las empresas, es decir si se han inclinado por la postulación a algún premio de calidad o participación en programas de mejora continua. Al igual que las empresas participantes en los diplomados de ISO 9004.

El tamaño de las empresas puede variar y no es determinante para definir el mercado objetivo así como el sector empresarial al que pertenezca.

Los individuos involucrados en la decisión de compra son los altos directivos o gerentes de las organizaciones, ya que se trata de un servicio cuyos beneficios se reflejan a toda la organización.

IQNet 9004 responde en términos de compra a una solución de problema complejo, por lo cual es importante identificar los atributos determinantes para el consumidor, de manera que generen una ventaja competitiva. Los aspectos son:

- ❖ Coloca en evaluación y certificación todos los procesos de la empresa en un solo paso,
- ❖ Se otorga el reconocimiento por un periodo de tres años,
- ❖ Obtiene reconocimiento tanto a nivel nacional como mundial,
- ❖ Brinda confianza y garantía dentro del comercio internacional,
- ❖ Genera mayor competitividad,
- ❖ Respaldo por una empresa reconocida como ICONTEC,
- ❖ Se encuentra a disposición de todas las empresas y
- ❖ Cuenta con un precio accesible para el usuario

4.4. ESTUDIO DE MERCADO OBJETIVO

Para determinar la viabilidad de la prestación del servicio de evaluación y reconocimiento del Modelo de Excelencia IQNet 9004 por parte de ICONTEC se aplicó una encuesta (ver anexo 2) con el fin de identificar tres puntos importantes: el conocimiento de modelos de excelencia, la aplicación de modelos de excelencia y el interés en la aplicación del modelo IQNet 9004

En el informe (Ver anexo 3) donde se muestran los resultados de dicha encuesta se concluye que:

- * Es notorio el desconocimiento del tema para las empresas colombianas, por lo cual la implementación de un modelo de excelencia se considera relevante y de poca importancia para sus organizaciones.
- * La tendencia de las empresas colombianas hacia la excelencia es muy baja, demuestran niveles medios en la aplicación del sistema de gestión de calidad. Al parecer la certificación en sistemas de gestión e inclusive de producto cubre sus expectativas para abrir y mantenerse en el mercado.
- * Principalmente se debería culturizar y sensibilizar a los empresarios en cuanto a la importancia de la aplicación de modelos de excelencia en las empresas colombianas, debido a que se percibe un desinterés en modelos de excelencia.
- * Algunas empresas consideran el mejoramiento de los procesos y son conscientes de la importancia de ser competentes en el mercado, aunque no conozcan los modelos, ni estructuras de los mismos.

4.5. ESTIMADO DE LA DEMANDA Y PROYECCION DE LA DEMANDA

Para la estimación de la demanda del servicio IQNet 9004 en Colombia se deben tener en cuenta los siguientes factores: Reconocimientos entregados alrededor del mundo y postulaciones al Premio Colombiano de la Calidad de la Gestión.

Reconocimientos entregados en el mundo: Hasta el primero de enero del 2007 IQNet tiene registrado 42 reconocimientos entregados a nivel mundial:

La mayor parte se concentra en Suiza donde se han entregado 32 reconocimientos por parte de la Swiss Association for Quality and Management Systems.

En Finlandia Inspecta Certification ha otorgado cinco reconocimientos a las siguientes empresas:

- ✧ LEPPÄVAARAN APTEEKKI ESPOO
- ✧ MOBIDIAG OY HELSINKI
- ✧ NOKIAN CAPACITORS LTD. TAMPERE
- ✧ OY VISKO AB HANKO
- ✧ PHOENIX CONTACT OY VANTAA

El mismo número de reconocimientos fueron entregados por Association for Quality System Certification en República Checa a:

- ✧ HOTEL HOLIDAY INN PRAGUE CONGRESS CENTRE
- ✧ HOTEL ESPRIT, SPOL. S R.O. JOSEF SKRKON - TECHPLAST, A.S.

- ✧ KONCERN PEGAS ZHRNUJICI PEGAS NONWOVENS S.R.O.,
PEGAS - DS A.S., PEGAS - NT A.S.
- ✧ OEZ S.R.O.

Por su parte la Japan Quality Assurance Organization ha otorgado dos reconocimientos.

Y finalmente The Standards Institution of Israel ha entregado los reconocimientos a las empresas:

- ✧ I.D.F C4I BRANCH C4 AND INFORMATION TECHNOLOGY UNIT -
"SHOHAM" DEPARTMENT
- ✧ METHODODA COMPUTERS LTD.

El numero de postulaciones al Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión de los años 2005 y 2006 es de 8 y 17 respectivamente, actualmente se encuentran recibiendo postulaciones.

Adicionalmente en ICONTEC mas de 40 empresas han tomado cursos de formación en los temas de ISO 9004 y mejoramiento continuo.

El mercado potencial de acuerdo con las características del perfil (certificación en ISO 9001, 3 renovaciones, ciudades de Colombia) de las empresas que pueden obtener el reconocimiento es de 137, se debe tener en cuenta que año a año se aumenta el numero de renovaciones, es decir que el mercado de certificaciones se incrementa exponencialmente.

PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

Estado de resultados proyectado

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas (unidades)				1		1				1	1	
Ventas				4.230.000		4.230.000				4.230.000	4.230.000	
Menos Costos				1.030.000		1.030.000				1.030.000	1.030.000	
Utilidades Brutas				3.200.000		3.200.000				3.200.000	3.200.000	
Menos Gastos Adtivos				80.000		80.000				80.000	80.000	
Utilidad Neta				3.120.000		3.120.000				3.120.000	3.120.000	

Debido a las características del producto las ventas se proyectan con evaluaciones de 3 días en cada servicio. De igual manera al finalizar el primer año se planea vender 4 servicios, con mayor demanda al finalizar el año, periodo en el cual se registra mayor movimiento de ventas.

Los gastos administrativos no incluyen viáticos para desplazamiento a otras ciudades, ya que en la mayoría de los servicios el cliente corre con dichos gastos.

4.6. ESTRATEGIAS DE MERCADEO

1. Dar a conocer la importancia de contar con el RECONOCIMIENTO IQNet 9004 a los gerentes de las empresas certificadas para incrementar la demanda del servicio al demostrar que el aumento en el nivel de competitividad y garantía dentro del comercio internacional.
2. Posicionar el Modelo IQNet 9004 en las empresas certificadas con el fin de lograr el reconocimiento del servicio y valoración de los clientes como garantía y confianza en el comercio.
3. Fortalecer las relaciones con las empresas certificadas para mejorar sus conocimientos y practicas que redunden en un mayor desempeño de la empresa y por ende su posicionamiento en el mercado.

4.7. MARKETING MIX

4.7.1. Producto. El procedimiento para conseguir el reconocimiento IQNet 9004 inicia con el requerimiento por parte de la empresa, teniendo en cuenta que un prerrequisito para el servicio consiste en tener la certificación en ISO 9001.

De esta forma ICONTEC le envía a la empresa una autoevaluación la cual orienta a la organización y la prepara para la evaluación. La empresa revisa y verifica de manera interna el estado de la organización con respecto a la norma ISO 9004; es decir la de mejoramiento continuo.

Por su parte ICONTEC realiza una lista de chequeo sobre la cual se evalúa a la empresa. La evaluación se realiza de acuerdo con la estructura total de 28 elementos individuales contenidos en la norma ISO 9001/9004:

Sección 4: Sistema de gestión de calidad
Sección 5: Responsabilidad de la dirección
Sección 6: Gestión de recursos
Sección 7: Realización del producto/servicio
Sección 8: Medición, análisis y mejora

Seguido se confirma la fecha de la visita a la empresa en la que se realiza la evaluación. Esta evaluación genera puntuaciones de 1-5 cada ítem tiene un peso los cuales se promedian obteniendo un resultado. En el caso en que la empresa obtenga un resultado menor a tres la empresa no obtendrá el reconocimiento. Si se obtiene un resultado mayor a 3 se otorga el reconocimiento por un periodo de tres años, realizando verificaciones anuales.

4.7.2. **Precio.** El precio del servicio IQNet 9004 se establece mediante el costo de los días auditados por parte del auditor especializado. Estos días son definidos según el rango de número de empleados de la empresa.

Tabla 3 Días auditor³⁷

Rango de empleados	Días auditor
1 – 10	2.5
11 – 25	3.75
26 – 45	5
46 – 65	6.25
66 – 85	7.5
86 – 125	8.75
126 – 175	10
176 – 275	11.25
276 – 425	12.5
426 – 625	13.75
626 – 875	15
876 – 1175	16.25
1176 – 1550	17.5
1551 – 2025	18.75
2026 – 2675	20
2676 – 3450	21.25
3451 – 4350	22.5
4351 – 5450	23.75
5451 – 6800	25
6801 – 8500	26.25
8501 – 10700	27.5

El costo del día auditado es de \$1.410.000 más IVA, este valor debe ser cancelado de contado con anticipación a la visita del auditor.

El precio se establece teniendo en cuenta la disponibilidad y el número de auditores calificados en el tema; ya que es menor a los profesionales de certificación en calidad.

En general los precios de la empresa no son accesibles para todo el mercado, sin embargo en comparación con las ofertas del mercado y debido a la posición como oferentes únicos se establece un bajo precio de modo que se

³⁷Dirección de certificación. ICONTEC

penetre en el mercado con rapidez y a profundidad. Dadas las condiciones que posee la prestación de este servicio el valor es una base para el mercado.

4.7.3. Distribución. El presente servicio al igual que todos los ofrecidos por ICONTEC funciona mediante canal directo de distribución es decir; que la organización mediante su fuerza comercial llega directamente al consumidor final. Además de la labor de mercadeo con la realización de investigaciones y estudios las cuales arrojan una base de datos con posibles clientes.

La mayor parte de asesores comerciales se encuentra en la regional Centro y Suroriente con sede en Bogotá, en la regional Suroccidente se cuenta con 6 asesores, la regional Costa atlántica tiene 4 asesores y la regional Oriente 4.

4.7.4. Promoción. La promoción del servicio IQNet 9004 se desarrollará mediante la divulgación por prensa en el diario “La República” el cual publica artículos quincenalmente redactados por el área de divulgación y relaciones públicas de ICONTEC, de igual manera será difundido en los foros internacionales realizados anualmente, los cuales en los últimos años han tenido gran acogida no solo a nivel nacional sino también se ha contado con asistentes de Centroamérica y Suramérica.

ICONTEC cuenta con la revista Normas y Calidad que circula trimestralmente y es enviada a todos los afiliados del país, en esta publicación se ofrecen los servicios y las novedades en el sector. Además anualmente planea su participación publicitaria en diferentes revistas de tal modo que para el presente servicio y teniendo en cuenta sus características se debe pautar en publicaciones especializadas y dirigidas a la alta gerencia; algunas de las revistas en la cuales se pauta son: LatinPymes, Dinero, Cambio, Semana, Poder y Gerencia.

En el anexo 7 se observa el presupuesto anual de la participación en publicaciones para el 2007.

En cuanto a relaciones públicas ICONTEC se encuentra en una posición favorable ya que durante su trayectoria ha conseguido membresías y convenios con organizaciones nacional e internacionalmente reconocidas. A nivel nacional ICONTEC es miembro de la Corporación Calidad, ANDI, trabaja en conjunto con el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Ministerio de Medio Ambiente, Vivienda y Desarrollo, Ministerio de Minas y Energía y Ministerio de la Protección Social.

Con el fin de cumplir la planeación estratégica de la organización se realiza anualmente un presupuesto de la participación en diferentes eventos a nivel nacional relacionados en el anexo 8.

En los eventos a participar se pretende difundir información sobre el servicio IQNet 9004.

De la misma forma se ha planeado el desarrollo de campañas publicitarias para la divulgación y promoción del servicio indicando sus beneficios y costos; con el fin de generar expectativa, inquietud e interés en los clientes potenciales.

El presupuesto realizado al 2007 para realizar las campañas publicitarias a utilizar ICONTEC como medio para ofrecer sus servicios se encuentra relacionado en el anexo 9.

5. PLAN ANUAL DE MARKETING

No.	Estrategias	Actividades	Metas	Presupuesto	Cronograma
1	Dar a conocer la importancia de contar con el reconocimiento IQNet 9004 a los gerentes de las empresas certificadas para incrementar la demanda del servicio al demostrar el aumento en el nivel de competitividad y garantía dentro del comercio internacional	<p>1. Crear un plegable con la información sobre el servicio.</p> <p>2. Participación en los eventos empresariales mas importantes del año. FORO INTERNACIONAL DE ICONTEC CONGRESOS REALIZADOS POR REVISTAS IMPORTANTES DEL PAIS (Dinero, Cambio)</p> <p>3. Correo directo a los Gerentes de medianas y grandes empresas del país.</p> <p>4. Publicar un articulo promocionando los beneficios del servicio para el diario La República.</p> <p>5. Realizar una reseña del servicio para publicarlo en el boletín informativo y en la revista Normas y Calidad.</p>	<p>1. Aumentar 13% la penetración de mercadeo del servicio IQNet 9004 al final de tres años.</p> <p>2. Lograr ventas de 3 reconocimientos en el primer año.</p>	<p>I. Participación en Eventos: 1. Stand \$2.000.000 2. Mercaderista \$3.000.000 c/evento (Pasajes, viáticos, honorarios) 3. Merchandising \$5.000.000 c/evento</p> <p>II. Correo directo: Costo mes 1. Papelería membreada \$500.000 2. Correspondencia \$500.000 3. Secretaría \$300.000 (prorrateso) 4. Funcionario encargado del proyecto \$1.500.000</p> <p>III. Información Web. 1. \$80.000 2. Funcionario encargado del proyecto \$1.500.000</p> <p>IV. Foro 1. Conferencistas \$6.000.000 2. Logística \$4.000.000</p>	<p>1. Anual</p> <p>2. Dos veces por mes</p> <p>3. Semanal</p> <p>4. Dos veces por año</p> <p>5. Dos veces por año</p>
2	Posicionar el modelo IQNet 9004 en las empresas certificadas con el fin de lograr el reconocimiento del servicio y valoración de los clientes como garantía y confianza en el mercado.	<p>6. Pautar en revistas dirigidas a empresarios.</p> <p>7. Comerciales en medios masivos radio, televisión para consumidor final.</p>	<p>1. Incrementar el nivel de recordación en un 25% sobre las 137 empresas identificadas.</p>	<p>I. Pauta: 1. Costo anunciante \$ 1.800.000 2. Descuento promocional \$ 3.000.000 3. Pautas masivas \$8.000.000</p>	<p>6. Cuatro veces por semana</p> <p>7. Semanal</p>
3	Fortalecer las relaciones con las empresas certificadas para mejorar sus conocimientos y prácticas que redunden en un mayor desempeño de la empresa y por ende su posicionamiento en el mercado.	<p>8. En la comunidad virtual, abrir un Link que permita consignar dudas o sugerencias sobre el servicio y colgar información que desee que sobre el tema.</p> <p>9. Realizar foros y chats mediante la comunidad virtual sobre temas de mejoramiento continuo, ISO 9004, modelos de excelencia e IQNet 9004.</p> <p>10. Capacitar a los asesores comerciales para que en sus visitas generen inquietud sobre el tema IQNet 9004.</p>	<p>1. Lograr un nivel de ventas correspondiente a 3 servicios.</p> <p>2. Incrementar el nivel de recordación en un 25% sobre las 137 empresas identificadas.</p>	<p>I. Capacitación: 1. Costo experto \$ 1.800.000</p>	<p>8. Permanente</p> <p>9. Mensual</p> <p>10. Trimestral</p>

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- ✘ IQNet 9004 es un servicio especializado y con características complejas lo cual hace que la manera de desarrollarlo sea diferente al mercadeo de un producto de consumo masivo.
- ✘ La aplicación de los conceptos para la realización de este proyecto combina las teorías de mercadeo y la realidad en las empresas; lo cual se diferencia en la aplicación del proceso metodológico de un plan de mercadeo.
- ✘ El servicio se planea prestar en el largo plazo aproximadamente en 6 años cuando se haya desarrollado la cultura de calidad en las empresas a través de la ISO 9001 y otros sistemas de gestión como ISO 14001, OHSAS 18001.
- ✘ La tendencia de las empresas certificadas indica niveles medios en la madurez de los sistemas de gestión de calidad, lo cual soporta las recomendaciones que se expresan en el proyecto.

RECOMEDACIONES

- ✘ Se requiere una culturización a nivel organizacional donde se resalte la importancia de la existencia de estos servicios dentro del ámbito empresarial nacional y con miras al mercado internacional enfocado al territorio Latinoamericano.
- ✘ Debe intensificarse la labor de mercadeo en cuanto a la fidelización de las empresas certificadas ya que estos son el mercado potencial del servicio IQNet 9004; es decir realizar seguimiento y acompañamiento para apoyarles en el mejoramiento de su sistema de gestión y así encaminarlos como posibles clientes del servicio.
- ✘ Buscar otros al cual se debe llegar es de otras empresas que implementen sistemas de gestión
- ✘ Retomar con el fin de sensibilizar al mercado para ofrecer un servicio integral como para que se vendan los demás servicios del portafolio de ICONTEC.

BIBLIOGRAFÍA

ORBEA, Tomas, Evaluación y mejora del sistema de gestión de la calidad según la norma ISO 9004, AENOR, 2001.

AMBRÓSIO, Vicente. Plan de marketing paso a paso., D.C. Pearson Educación de Colombia Ltda, Santa Fe de Bogotá, 2000

GUILTINAN, Joseph, Administración de Marketing 5ª. Ed, McGraw Hill, 1995.

KOTLER, Philip, Administración de Marketing 5ª. Ed, Editora Atlas, Sao Paulo, 1997.

GUILTINAN, Joseph, Gerencia Estratégica de Marketing 7ª. Ed, McGraw Hill, 1997.

Estudio sobre el servicio de capacitación que ofrecen otras entidades en temas de gestión. En Estudios de mercados Dirección Comercial e Internacional. Bogotá. Junio de 2005.

COLOMBIA.MINISTERIO DE INDUSTRIA COMERCIO Y TURISMO. Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión 2005-2006. Guía para las organizaciones. 2006

IRAM. Una herramienta innovadora en el camino a la excelencia. BOLETIN DIGITAL IRAM. Febrero 2004.

STANTON, William; ETZEL, Michael y WALKER, Bruce, Op. cit., p. 567 y 568.

COWELL, Donald W. Mercadeo de servicios: un nuevo enfoque: del operativo al perceptivo. Bogotá: Legis, 1991. p. 24.

STANTON, William; ETZEL, Michael y WALKER, Bruce. Fundamentos de marketing. 11 ed. México: Ultra, 1999. p. 567.

SOLANELLES ROJAS, María Julia. Marketing de los servicios de información. En: www.monografías.com. 2003. p. 2.

NETGRAFÍA

BANCO DE LA REPÚBLICA. En www.banrepublica.com.co Bogotá. 2007.

ICONTEC. En <http://www.icontec.org.co/qsomos.asp>. Bogotá. 2007.

El Sistema Nacional de Certificación y Metrología, base para el fortalecimiento y la competitividad. En http://www.sic.gov.co/Articulos_Pagina_Principal/Conferencias/2006/Sistema_Nacional_Normalizacion.pdf. Pereira. Noviembre de 2006.

El Sistema Nacional de Certificación y Metrología. En http://www.sic.gov.co/Articulos_Pagina_Principal/Conferencias/2006/Sistema_Nacional_Normalizacion.pdf. Pereira. Noviembre de 2006.

El Sistema Nacional de Certificación y Metrología, base para el fortalecimiento y la competitividad. En <http://www.sic.gov>. Pereira. Noviembre de 2006.

Elementos Para el Diseño de una estrategia de Integración en el sector servicios para los países de la comunidad andina. En <http://www.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo2590DocumentNo2165.PDF>, Bogotá. Junio de 2003.