

ANÁLISIS DEL ÁREA DE MERCADEO EN LAS PYMES

**LAURA MONTOYA
JULIANA ROMÁN
LAURA SERRATO**

PROYECTO DE GRADO II

**PROFESOR:
MÓNICA FRANCO ÁNGEL**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
PROGRAMAS DE ADMINISTRACIÓN Y MERCADEO INTERNACIONAL Y
PUBLICIDAD
SANTIAGO DE CALI
NOVIEMBRE DEL 2013**

RESUMEN

“En Colombia las PYMES constituyen una parte fundamental de la industria manufacturera al ser grandes aportantes de empleo, el valor agregado y al total de establecimientos” ANIF, Asociación de Instituciones Financieras (2013). El objetivo principal del presente estudio es evaluar el estado y desempeño del área de mercado en las PYMES. En cuanto a la metodología, se utiliza una aproximación cualitativa a partir del método del caso, profundizando en el estudio de las tres empresas caleñas; en las cuales se analizarán las estrategias de: posicionamiento, segmentación, producto/servicio, precio, distribución, comunicación, innovación, lealtad, y orientación del mercadeo en las PYMES. Los resultados más relevantes de la investigación indican que las PYMES deben estructurar y formalizar sus áreas de mercadeo, que permitan tomar acciones dentro del mercado para generar un mayor desempeño y competitividad.

Palabras claves: Pymes, mercadeo en pymes, área de mercadeo, pequeñas y medianas empresas, estrategias de mercadeo, análisis de casos,

Contenido

INTRODUCCIÓN	6
MARCO TEÓRICO	8
Posicionamiento	8
Segmentación	8
Producto	10
Precio.....	10
Distribución.....	11
Comunicación	11
Internet	13
Gerencia de las relaciones con el cliente (CRM).....	14
Publicidad digital	15
Innovación.....	15
Lealtad.....	18
La creación de valor de la diferenciación	19
Orientación al mercado	20
ANÁLISIS DE CASOS DE ESTUDIO Y RESULTADOS	24
Figura 3: Información general de las empresas A, B y C.	24
EMPRESA A	25
Estructura del área de mercadeo y estrategia de posicionamiento	25

Segmentación	27
Producto	28
Precio.....	29
Distribución.....	32
Innovación.....	34
Lealtad.....	36
Orientación al mercado	37
EMPRESA B.....	39
Estructura del área de mercadeo y estrategia de posicionamiento	39
Comunicación	41
Segmentación	41
Producto	41
Precio.....	42
Distribución.....	43
Innovación.....	43
Lealtad.....	45
EMPRESA C.....	47
Estructura del área de mercadeo y estrategia de posicionamiento	47
Segmentación	48
Producto	49

Precio.....	50
Distribución.....	50
Comunicación	50
Innovación.....	51
Lealtad.....	52
Orientación al mercado	52
DISCUSIÓN	54
CONCLUSIONES	57
BIBLIOGRAFÍA	59
ANEXOS	61
Anexo1. Protocolo entrevista en profundidad.....	61
Anexo 2. Empresa A	65
Anexo3. Empresa B	72
Anexo 4. Empresa C	77

INTRODUCCIÓN

La empresa, es el eje central sobre el cual actúan “cinco fuerzas competitivas” definidas como: barreras de entrada o nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos, poder de los clientes, poder de los proveedores y rivalidad entre empresas (Michael Porter en 1979). A partir de ésto, las empresas se empiezan a interesar por ocupar un lugar a parte de la competencia, es decir, que desarrollan estrategias que permiten no solo posicionarlas como la mejor en lo que hacen, sino en lograr diferenciarlas de la competencia (Michael Porter, 1997). Para lograrlo, es necesario crear y desarrollar ventajas competitivas desde el área de mercadeo, que logren integrar las cinco fuerzas competitivas establecidas por Porter.

Las PYMES son consideradas como objeto de estudio en ésta investigación, pues son grandes a portantes de empleo y de desarrollo económico de la zona o región donde se encuentra establecida, incrementando el desarrollo económico del país. El 35% de PYMES en Colombia, se concentra en sectores tradicionales como confección, productos de plástico, cosméticos, productos farmacéuticos, productos de aseo, de panadería y muebles (ANIF, 2013). Es gracias a esto, que en la última década se han conformado múltiples equipos de investigación especializada, para evaluar a fondo el comportamiento de éstas empresas.

Por todo lo anterior, ésta investigación pretende analizar el desempeño del área de mercadeo en las PYMES, con el fin de identificar que elementos aplican, cuáles no y como lo hacen, para así, desarrollar y estructurar estrategias efectivas que permitan mejorar la competitividad y sostenibilidad a largo plazo de éstas empresas.

A partir del contexto presentado, el objetivo general de la investigación como se mencionó, es evaluar el estado y desempeño del área de mercadeo en las PYMES. Por otro lado, los objetivos específicos se enfocan en hacer un análisis exhaustivo de nueve variables de estudio: posicionamiento y estructura del área de mercadeo, segmentación, producto, precio, distribución, comunicación, innovación, lealtad y orientación al mercado.

En cuanto a la estructura de la investigación, ésta cuenta con cuatro fragmentos. El primero hace referencia a la parte introductoria y de contextualización, en donde se presentan las razones por las cuales se decide hacer énfasis en éste tema y el problema de investigación. El segundo se refiere a la revisión bibliográfica sobre las nueve variables de estudio en las PYMES y el levantamiento del marco teórico. En la tercer parte, se diseña el protocolo de investigación compuesto por las nueve variables para finalmente realizar el trabajo de campo, analizar los resultados y elaborar las conclusiones.

MARCO TEÓRICO

Esta investigación está basada en una revisión y trabajo empírico en empresas PYMES, la cual se encuentra soportada con diferentes tipos de documentos publicados por académicos especialistas en el área de mercadeo basado en las PYMES.

Se evaluarán nueve variables: posicionamiento, segmentación, producto, precio, distribución, comunicación, innovación, lealtad y orientación al mercado. Las cuales serán el eje central de la investigación.

Posicionamiento

Según (Keller K. L., 2008) afirma que el posicionamiento se define como: *“el acto de diseñar la oferta e imagen de una compañía de manera que ocupe un lugar distintivo y valioso en la mente del consumidor, objetivo para que los beneficios de la empresa se maximicen”*. En síntesis, el posicionamiento de marca persuade a los consumidores de las ventajas que contiene la marca respecto a sus competidores.

Segmentación

La segmentación es considerada como uno de los pilares de la comercialización (Storbacka, 1997; Jonker y col, 2004)

Un tema bastante complejo de manejar en las PYMES, pues en estas se busca casi siempre satisfacer o complacer a “un todo”, cuando esto no se puede realizar, debido a que cada producto que desarrolle o se venda en una PYME, tienen un target definido, aunque muchas veces no sea identificado con claridad. Es así como los productos estarán enfocados siempre a alguien en especial, llámese niños, adultos o jóvenes.

La segmentación, es un término que se maneja ampliamente en el mercadeo, el cual se logra implementar como una estrategia en muchas de las grandes empresas y superficies, generando así grandes cambios y resultados positivos, los cuales llevan a desarrollar y a obtener una ventaja competitiva, con la cual se enfrentarán a la competencia, para que de este modo puedan sacar ventaja sobre estos (Helen R y Tommi L, 2009).

Tradicionalmente, la segmentación de las personas en las empresas se realizaba así: geográficamente, demográficamente, pictográficamente y conductualmente. Esto se ejecutaba con el fin de poder dividir un mercado en grupos más pequeños, los cuales tuvieran características similares (Helen, et al., 2009).

Hoy en día, se plantea otro tipo de segmentación que se está llevando a cabo, la cual se basa en segmentar a los clientes que manejan las diferentes empresas, dependiendo si son clientes habituales o clientes potenciales (Lee and Park, 2005), de esta manera se podrá saber con precisión que estrategias y tácticas deben utilizar para poder satisfacer las necesidades de los clientes, por ejemplo, proporcionando productos y servicios personalizados (Parque y Kim, 2003). Por lo tanto, como lo plantea Reijonen et al. (2009) “la segmentación no es un objetivo en sí mismo, sino un medio para lograr un fin en una empresa” (Laukkanen, 2010), donde esta puede ofrecer actividades de marketing diferenciadas para los segmentos seleccionados (Jonker y col., 2004).

Producto

El producto lo define (Kirberg, 2005) como: *“Todo aquello que puede ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo, y que además puede satisfacer un deseo o necesidad. Abarca objeto físico, servicios, personas, sitios, organizaciones e ideas”*. Esto deja evidenciar la necesidad de poder brindar al consumidor un producto adecuado para satisfacer y suplir las necesidades del mercado. Como se menciona con anterioridad, el producto puede categorizarse de diferentes formas, ya sea tangible o intangible.

Es de vital importancia, que las empresas constantemente estén mejorando e innovando con el producto que se está manejando, puesto que este tiene un ciclo de vida, que puede culminar sino realiza una adecuada y constante revisión en pro de una mejora.

Precio

La fijación estratégica de precios, consiste en *“coordinar las decisiones de marketing de competencia y financieras, relacionadas entre sí para fijar los precios de forma rentable”* (Thomas T & Reed K, 2003). Esta fijación de precios, debe tener en cuenta el deseo del consumidor de obtener un buen valor y la necesidad de la empresa de cubrir costes y lograr así beneficios.

Existen diferentes estrategias para llevar a cabo la fijación de precios, las cuales son: fijación de precios en función del cliente y fijación de precios en función de la competencia. El primero, consiste en tener en cuenta al consumidor, realizándole preguntas a través de encuestas, en las cuales se logren identificar la disposición a pagar por parte del cliente. Por otro lado, está la fijación de precios en función de la competencia, la cual como su nombre lo indica, tendrán que basar su precio respecto a sus competidores dentro de la categoría de producto, y de esa

forma sujetar el precio con el de la competencia riesgo para la compañía, como lo afirma (Thomas T & Reed K, 2003): *“Aunque la reducción de los precios es probablemente la forma más rápida y eficaz para alcanzar los objetivos de las ventas, estos constituyen normalmente una mala decisión financiera, ya que ofrece una ventaja competitiva a corto plazo”*.

Distribución

“Se utilizó por primera vez el termino canal de mercadeo para describir la existencia de un canal de comercio que sirve como puente entre productores y usuarios” (Pelton, Strutton, & Lumpkin, 2005). A través de dichos canales, es posible mejorar la calidad de entrega del producto agregando valor al servicio con variables de tiempo y disponibilidad. De igual manera, los intermediarios logran crear valor al reducir la brecha que existe entre quien produce y el consumidor final del producto. Entonces, es posible definir una canal de mercadeo como “las relaciones de intercambio que crean valor del cliente en la adquisición, el consumo o la disposición de productos o servicios” (Pelton, et al., 2005). Para que esto sea posible, es necesario que cada uno de los miembros del canal tenga claridad sobre las necesidades del mercado, para así satisfacerlas de la mejor manera; a su vez se requiere estar en constante evaluación de dicho mercado para así conocer sus cambio y evolución, y así lograr modificar y rediseñar la cadena de suministro para que se logre adaptar al cambio.

Comunicación

Las estrategias de comunicación son de vital importancia para que cualquier negocio sea eficiente y logre cumplir con sus metas tanto a corto como a largo plazo. Existen diferentes teorías y diversos puntos de vista sobre las estrategias de comunicación utilizadas por las

PYMES con todo a lo que compete con el marketing. Con base a estos puntos de vista y a la necesidad de que exista una comunicación efectiva dentro y fuera de las empresas pequeñas y medianas se han estudiado diferentes teorías sobre la comunicación del mercadeo las cuales involucran tres áreas específicas: en primero lugar el área de servicio al cliente, en segundo lugar las pequeñas sub áreas dentro de la organización encargadas de alguno micro procesos y el comportamiento del consumidor en tercer lugar.

(Loveloc, 1996 y Wright, 2002) quienes desarrollaron la teoría de gestión de servicios de marketing global donde tratan y explican específicamente la comunicación del mercadeo la cual debe tener una entre lo personal y lo laboral, aquí resaltan la importancia que exista un canal interfaz de comunicación tales como el papel que juega el gerente de cuentas o consultor y además quien va estar a cargo del servicio al cliente con el fin de tener un contacto directo con el cliente y así ser más eficientes en el cumplimiento de los requerimientos del mismo.

Palmer (2005) en su teoría de comunicación del marketing muestra que se le debe prestar más atención al mercado objetivo el cual estará no solo a cargo del canal que maneja el gerente de cuenta, sino que se debe involucrar también a todos los canales y departamentos posibles que existen dentro del negocio. Palmer, además de estar de acuerdo con la teoría de Lovelock y Wright sobre los métodos y las herramientas planteadas por estos, dice que en la actualidad una de las estrategias de comunicación más eficiente además del boca-a-boca es todo el marketing que se puede hacer utilizando el Internet como herramienta.

Una buena estrategia de comunicación del marketing debe ser flexible al entorno, a la gente que trabaja dentro de la organización y a la gestión de cada una de las empresas, debido a que investigaciones realizadas por (Celuch y Murphy, 2010), muestran que existen diferencias

entre el estilo y los métodos utilizados en las estrategias de comunicación en el área de mercadeo de las pequeñas y medianas empresas según la formación académica de los profesionales en el área de mercadeo quienes día a día salen más preparados para afrontar todo lo relacionado al campo laboral y con muy buenas bases y conocimientos en todo lo relacionado con Internet para lograr ser efectivos y eficientes en el uso de este ya que se ha vuelto una herramienta muy importante en especial en el área del mercadeo.

El principal problema en relación con las estrategias de comunicación del marketing (Gomez, Llonch y Rialp, 2010), es la falta de integración de todos los canales y departamentos de las PYMES es por esto que es importante que además del modelo de comunicación dentro de la empresa en este caso la estrategia utilizada por la organización se cree un cultura dentro de la misma que sea flexible y adaptable (Jaworsky y Kohli, 2003), para que cada uno de los integrantes logre adaptarse a esta cultura organizacional.

Si una PYME es capaz de adoptar una estrategia de comunicación de mercadeo altamente eficiente y eficaz, y logra ser una organización líder en el mercado con estrategias competitivas logrando así competir con las grandes empresas además de penetrar mercado más grande que el habitual, logrando así quedarse con grandes negociaciones o contratos importantes para la organización (Ogunmokun & Chen, 2012).

A continuación, mostraremos algunos de los medios de comunicación más utilizados por las PYMES:

Internet

Según (Philip Kotler, 2006) , el internet juega un papel clave en el desarrollo de estrategias de marketing, pues es una plataforma que se utiliza como herramienta promocional,

ya que sus grandes atributos y beneficios como la rentabilidad, eficiencia y alcance, lo convierten en uno de los medios más utilizados actualmente. Esto se debe principalmente a los avances tecnológicos que se generan hoy por hoy, ya que los usuarios están conectados e interactúan constantemente, lo que lo convierte en un medio directo para crear fuertes vínculos con los clientes. Pero hoy ya no es suficiente estar presente únicamente con un sitio web, es indispensable pensar en tener presencia en las redes sociales, pues a través de estas los consumidores obtienen mayor información sobre un producto, se generan más discusiones, hay mayor tráfico de personas y se generan mayor número de interacciones. Por esto es importante que las PYMES logren hacer presencia en este medio, implementando estrategias de mercadeo aptas para el medio.

Gerencia de las relaciones con el cliente (CRM)

Es importante para cada empresa tener un amplio conocimiento de sus clientes, y esto se logra únicamente manteniendo fuertes vínculos que permitan obtener información valiosa sobre ellos (Prof. Vasanth Kiran, Dr. Mousumi Majumdar, Prof. Krishna Kishore, 2012). Para lograr esto, uno de los métodos más efectivos e interesantes es el CRM (Customer relationship management), donde se implementa un completo y sofisticado software que permite a la empresa obtener información más detallada sobre sus clientes, permitiendo ofrecer productos y servicios ajustados a las necesidades puntuales y dar una atención personalizada a cada uno de ellos. Según Meshram y Chavan (2011), el 80% de las PYMES utilizan el SCM (supply chain management) como herramienta de innovación e internacionalización.

Publicidad digital

A través del Marketing digital las PYMES lograrían obtener excelentes beneficios para sus productos o servicios, pues este medio permite obtener beneficios económicos y sociales sostenibles como lo dijo la Comisión Europea en 2010, “El objetivo general de la Agenda Digital es obtener los beneficios económicos y sociales sostenibles desde un mercado único digital basado en Internet rápida y aplicaciones interoperables”. Es por este medio que las PYMES deben dar a conocer sus productos y comunicar su valor, utilizando las diferentes herramientas de forma innovadora que ofrece internet como blogs, página web, redes sociales, email marketing e-CRM, en donde se logre involucrar a los clientes. Según una investigación realizada por la consultora Plenummedia en 2012, más de la mitad de las PYMES no tiene conocimiento del marketing digital. Dentro de este grupo afirman que el 90% de los trabajadores tienen conocimiento del tema, mas solo el 55% hace un buen uso de esta, creando estrategias efectivas que entreguen posicionamiento para la marca o empresa.

Innovación

La innovación en marketing se define como *“la acción de desarrollar nuevas ideas, productos, servicios o tecnologías, enfocando esas ideas hacia una oportunidad de mercado para satisfacer la demanda de este en una nueva forma”* (Kleindl, 1996). Sin embargo, se logran definir otras alternativas que pueden incluirse dentro de la innovación según Cummins (1998), afirma: *“que está se encuentra permeada por los constantes cambios del entorno y los mercados dinámicos, lo cual es esencial para la sostenibilidad de las PYMES dentro del mercado”*. Por lo tanto, se incluyen dentro de la innovación aspectos tales como: desarrollo de nuevos productos, estrategias de marca, precio y todos aquellos elementos que conforman el mercadeo.

Es gracias a esto que se logran entender ciertas necesidades primordiales para el desarrollo de una PYME, pues se considera la innovación como uno de los elementos claves que se deben tener en cuenta para el éxito, pero teniendo presente que esta debe siempre incorporarse y alinearse junto con las acciones de marketing, para que de este modo se cumplan de forma más proactiva y eficiente las metas globales de la empresa.

La investigación realizada por (Kiran, Majumdar y Krishna Kishore, 2012) sobre la innovación en las estrategias de marketing para las pequeñas y medianas empresas, contribuye a comprender la necesidad de estas empresas por explotar y tomar mayor provecho sobre los recursos tangibles e intangibles para utilizarlos dentro de las acciones de marketing ya que, a través de varios estudios donde se muestra una clara evidencia sobre el fracaso de estas empresas a causa de la falta de implementación y manejo del área de mercadeo, también debilidad en cuanto a las actividades de marketing, lo que genera así, mayor vulneración en la amenaza generada por la competencia.

El marketing permite a las PYMES comunicar de manera efectiva el valor de sus bienes y servicios, lo que genera así la recompra de estos y aumenta la rentabilidad. Pero esta función que ejerce el marketing dentro de las PYMES, se ve obstaculizado por la limitación de acceso a los recursos y la carencia de entrenamiento o conocimiento previo sobre mercadeo por parte del dueño o gerente de la empresa. O´Donnell (2004), planteo que: *“Se reconoce que el gerente-propietario de una pequeña firma se compromete con el marketing, pero la forma en que este se implementa no está completamente comprendido”*.

Según (Kiran, et al., 2012) en su artículo “Innovative Marketing Strategies For Micro, Small & Medium Enterprises”, las PYMES deben mantener su estrategia de negocio integrada. Esta estrategia debe estar compuesta de: conocimiento del negocio y del mercado, posicionamiento de la marca, procesos y gerencia y operaciones de marketing.



Figura 1. Integración de la estrategia de negocio.

Fuente: Innovative marketing strategies for micro, small & medium enterprises 2012.

Es posible que el éxito de estas empresas se alcance, únicamente cuando se logren integrar cada uno de estos elementos y cuando se apliquen de forma innovadora, de lo contrario no será posible sobrevivir y competir en el mercado que está en continuo progreso (Kiran, et al., 2012). Existe una serie de métodos innovadores que deben ser incorporados dentro de la estrategia de negocio integrada, permitiendo así que las PYMES logren desarrollar ventajas para ser más competitivos, a partir de la optimización de procesos y de la creación de orientación hacia los consumidores; estos métodos son: Internet CRM Publicidad Digital

Lealtad

Es fundamental poder llevar una recopilación de los datos del cliente, para que de este modo no se genere solo la transacción en el momento final de la compra, sino que se logren generar unos lazos o vínculos más fuerte, para que de este modo el cliente se fidelice con la marca. La información de los clientes también se considera como un papel clave en la construcción y el mantenimiento de relaciones con los mismos (Jayachandran et al., 2005)

Existen varios tipos de recopilación de la información, que se da a través de la información obtenida por el cliente, a través de las transacciones que ellos realiza, o del resultado de una interacción previa con el cliente (García-Murillo & Annabi, 2002), esta información se puede recolectar o adquirir de la siguiente forma (Park & Kim, 2003):

- Del cliente.
- Para el cliente.
- Por la información de los clientes.

De la información de los clientes, es el poder obtener los datos personales del cliente que genera la transacción, para que de este modo se pueda obtener datos concisos, como la frecuencia con la que consume dicho producto, las preferencias que tiene el cliente, el volumen aproximado de las compras que realiza, entre muchas otras cosas. Para los cliente, es la información que las compañías, le puedan brindar para que de este modo los compradores puedan enterarse de lo que está sucediendo en cada una de las empresas, para que se vean beneficiados ya sea descuentos o con la información brindada en un momento oportuno. Y por la información del cliente, es ya el proceso final en el cual se recibe la información, y se genera una

retroalimentación, para que de este modo se pueda realizar algún cambio a favor de las compañías. (Park y Kim, 2003; Salomann et al, 2005).

La creación de valor de la diferenciación

Poder crear y ofrecer al cliente diferentes tipos de servicios, que puedan generar en ellos una motivación diferente, y que logre a través de esta fidelizar al cliente, evitando así que la competencia pueda ofrecer el mismo producto de la misma forma. En muchas ocasiones se cree que el poder ofrecer el producto o los productos que se vendan en cada una de las PYMES, a un menor costo le está ofreciendo un valor diferenciado, lo cual es erróneo, pues el hecho de ofrecer un valor diferenciado no significa que se va a dar un descuento, o que se va a ofrecer una oferta, ni nada que esté relacionado con la promoción del producto. Es todo lo contrario, es poder ofrecer un servicio diferente que sea único y que la competencia aunque quiera no lo puede imitar, y con el cual le pueda transmitir al consumidor, todo lo que él espera que se le dé, y la forma en que debe ser atendido.

Las empresas deben diferenciar sus ofertas con el fin de ser capaz de crear valor para sus clientes¹. De lo contrario, se quedarán aferrados a unas ideas, sin lograr construir una estrategia de marketing, que les permita evidenciar las tácticas necesarias y fundamentales, para desarrollar con éxito una organización.

”Un valor de orientación de entrega al cliente requiere que una empresa debe aprender primero extensamente acerca de sus mercados y clientes objetivo” (Woodruff, 1997). Esto permite que la empresa deba entender las necesidades y deseos de los clientes, para que de ese modo se pueda dirigir únicamente al grupo adecuado, al cual se ha segmentado, de clientes y,

¹ Tomado del paper Customer relationship oriented marketing practices in SMEs, por Helen Reijonen and Tommi Laukkanen

finalmente, se centran en los segmentos elegidos adecuadamente. La gestión activa de la información del cliente se considera que es esencial

La estrategia nicho es una estrategia competitiva frecuentemente defendida de las PYME (Lee et al., 1999). Las pequeñas empresas, en su mayoría cuentan con escasos recursos económicos, que se les impide o los limita a vender sus productos en cierto segmento específico o nicho, al cual le puedan ofrecer lo que venden, para evitar la competencia. La cual se debería tener en consideración por parte de las empresas para lograr el desarrollo de una ventaja competitiva.

Orientación al mercado

Las relaciones con el cliente que se lleva a cabo en las PYMES, es bastantes diferente en comparación con las grandes empresas, (Carson, 2001) afirma que: *“la comercialización de la pequeña empresa se ha caracterizado por ser casual, informal, no estructurada y espontánea”*, esta espontaneidad con la que lleva a cabo el proceso de comercialización en las PYMES, permite evidenciar el tipo de relación que se genera dentro de estas organizaciones, las cuales son en muchas ocasiones y como lo menciona el autor Gilmore (2001) casuales, donde no se sabe muchas veces cómo manejar a los clientes, para convertirlos en clientes rentables, y no en clientes que generen solo una transacción.

En muchas ocasiones las PYMES, se preocupan por generar una transacción, dejando a un lado el tema del mercadeo, el cual es fundamental para cualquier empresa, según lo afirma Fernando Restrepo Puertas (2004), Decano de la Facultad de Administración, de la Universidad del Rosario. Independientemente de cómo este catalogada la empresa, (micro, pequeña o mediana), el tema de mercadeo y las relaciones orientadas al cliente, son de suma importancia,

puesto que a través de esta es que se logra la recopilación de información de los clientes, la segmentación, y así a su vez, puede generar la creación de valor de diferenciación y la gestión de la rentabilidad del cliente.

METODOLOGÍA

VARIABLES	OPERACIONALIZACIÓN
<p>Producto Entiéndase por los productos y/o servicios que la empresa ofrece a sus consumidores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Procesos de desarrollo de producto - Estructura formal para desarrollo - Departamento de I&D - Conocimiento del mercado - Expertos - Competencia nacional e internacional - Empaque - Nivel de tecnología - Elementos diferenciadores - Calidad - Nombre, imagen y logo - Tamaño
<p>Precio Monto monetario que el consumidor debe pagar para la adquisición de un producto/servicio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Determinación de precios - Evaluación de mercado, competencia, segmentos, costos. - Definición de margen de rentabilidad - Evaluación de materias primas - Elección de proveedores. - Fijación de precios según competidor,
<p>Comunicación Entiéndase por programas que ayudan al consumidor enterarse del producto y de los beneficios que este ofrece.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de la comunicación - Tipo de comunicación - Tipo de publicidad - Estrategias en punto de venta (merchandising) - Campañas publicitarias - Medios de comunicación
<p>Distribución Conjunto de actividades que llevan el producto a los lugares donde frecuenta el consumidor. Son intermediarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tipos de canales - Elección de canales - Modelo del canal - Manejo del canal - Conflictos - Trade marketing - Key account - Margen de intermediación
<p>Lealtad Definida como aquellos consumidores quienes exclusivamente compran marcas de productos o servicios, así como comprar el surtido los productos y servicios de una empresa y tener una alta tolerancia al precio. (Ngobo, 1999, y Hill y Alexander,</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Percepción de lealtad - Medición existente - Estrategias para lealtad

2003).	
<p>Posicionamiento Es el lugar que tiene una marca en la mente del consumidor. En otras palabras, es cómo identifican una marca dependiendo de los atributos importantes que el percibe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategia de marketing para posicionar - Posicionamiento actual - Posicionamiento futuro
<p>Innovación Puede ser innovaciones discontinuas (aquellas que tienen impacto sobre la sociedad ya que son verdaderamente nuevas), o innovaciones dinámicamente continuas (mejoras al producto/servicio actual)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de tecnología - Actividades de incentivo para ideas - Proceso de selección de ideas - Enfoque proactivo al mercado
<p>Segmentación Entiéndase como la división del mercado en grupos de consumidores que comparten las mismas necesidades y/o características en común.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Variables para segmentar - Segmento objetivo - Rentabilidad de los clientes actuales

Figura 2: Operacionalización de las Variables

Fuente: Autores propios.

ANÁLISIS DE CASOS DE ESTUDIO Y RESULTADOS

Una vez realizada cada una de las entrevistas dentro de la empresa, se procede a comparar la información obtenida por los entrevistados bajo el análisis de cada una de las variables de estudio, para analizar los resultados generales y derivar de aquí las conclusiones contrastadas con la teoría propuesta en el marco teórico. Dichas empresas han sido identificadas con las letras A, B y C, para guardar la confidencialidad solicitada por los empresarios.

Para este análisis con el fin de profundizar en la investigación se evaluarán nueve variables: posicionamiento, segmentación, producto, precio, distribución, comunicación, innovación, lealtad y orientación al mercado.

Fecha de creación	
Empresa A	1960
Empresa B	2002
Empresa C	1978
Número de empleados directos – 2012	
Empresa A	220
Empresa B	35
Empresa C	93
Ventas año 2012	
Empresa A	\$ 22.256 millones de Pesos
Empresa B	8'000.000 USD
Empresa C	\$ 4.500 millones de Pesos

Figura 3: Información general de las empresas A, B y C.

Fuente: Autores propios de la práctica

EMPRESA A

La empresa A se dedica a la producción y comercialización de Té. Fue fundada en el año 1960 por el empresario vallecaucano Guillermo Álvarez. Desde su fundación, Té Hamsa se ha caracterizado por ser la marca líder del mercado colombiano en la categoría de Té e Infusiones, consolidándose con su experiencia como una marca con productos de excelente calidad, alta tradición y un amplio portafolio de productos acordes con las necesidades de los clientes y las tendencias mundiales.

En el 2002 la empresa fue certificada por el ICONTEC con el ISO9001, que ratifica la calidad de los productos, gracias al manejo orgánico en los cultivos y en los procesos productivos que cumplen con estándares globales sobre el manejo ecológico. Es la única empresa que posee cultivos de té en el país, ubicados en las alturas de las montañas vallecaucanas, lo que le permite entregar un producto fresco y de mejor calidad.

Estructura del área de mercadeo y estrategia de posicionamiento

Entrando a analizar en profundidad la estructura interna de la empresa, se logra identificar que está cuenta con un área de mercadeo y ventas formalmente organizado y estructurado, cada una de ellas cuenta con un jefe quien se encarga de coordinar, planear, desarrollar y ejecutar las estrategias de estas áreas. Actualmente el área de mercadeo cuenta con 3 personas directas y el área de ventas con 14 directos y 115 indirectos. Dentro de esta estructura formal también se desarrollan planes estratégicos que son de largo plazo, en donde participan de su elaboración la alta dirección junto con los líderes de cada área. También se desarrolla un plan de mercadeo que se ejecuta anualmente, elaborado por ventas, mercadeo y

aliados a la empresa como la agencia publicitaria Rueda de prensa y la red de logística y distribución Districol. Este plan se comparte con la gerencia, y posteriormente, es aprobado por la misma. Para la elaboración de estos planes, es necesario que la empresa tenga conocimiento de su participación de mercado, crecimiento y rentabilidad, por esto se compran trimestralmente investigaciones de mercado que miden estas variables. Además, por medio de éstas también es posible conocer el lugar que ocupan los competidores dentro del mercado. La compañía, no conforme con esta información, investiga sobre los precios de la competencia, su método operacional, analiza detalladamente cada uno de sus productos en el área de Investigación y desarrollo, lo cual permite tener acciones inmediatas efectivas frente a los nuevos lanzamientos.

Como se mencionó, la empresa utiliza la investigación como base de su desarrollo, pues permite tomar decisiones minimizando el riesgo de fracaso. Éstas son adquiridas por medio de empresas especializadas en investigación como lo son Nielsen y Target insight. Nielsen se encarga de hacer investigaciones cuantitativas como el Scantrack o el Homescan, mientras Target insight de investigaciones cualitativas. Nielsen como ya lo mencione se compra cada 3 meses, mientras Target Insight depende de la necesidad que se requiera.

Para la identificación y conocimiento de nuevos clientes la empresa no solo compra investigaciones de mercado, utiliza también su área de Investigación y Desarrollo para conocer las nuevas tendencias del mercado, acciones de los competidores y cambios en las necesidades de los clientes. En cuanto al conocimiento del nivel de satisfacción del cliente y sus tendencias, los entrevistados afirman que no existe una investigación puntual que arroje esta información, pero hace aproximadamente 1 año se compró una que permitía conocer la opinión, comparación y valoración de la marca frente a otras. Lo anterior, permite identificar

qué atrae al consumidor, medir lo que siente por la marca y su Top of Mind. Adicional a esto, se realizan encuestas de satisfacción al cliente dos veces por año, que son evaluadas y validadas por auditoria y el área de calidad, para así tomar medidas frente a los resultados.

A raíz de estas investigaciones deciden relanzar la marca para explorar en nuevos mercados; esto se debe principalmente a que la empresa ha disminuido en los últimos años su porcentaje de crecimiento, razón por la cual, ha empezado a alimentar su crecimiento quitando porcentaje de participación en el mercado a la competencia. Esto muestra que actualmente la marca por su rápido crecimiento, ha logrado cubrir la mayor parte del mercado (té e infusiones) que dentro de los consumidores globales, ocupa un selecto y reducido grupo de personas.

Gracias a la clara estructura que muestra la empresa sobre el área de mercadeo y sus estrategias de posicionamiento, basadas en investigaciones previas, diseño, innovación y variedad, se ha generado un acelerado crecimiento de las ventas durante los últimos 5 años, creciendo de 2009 a 2010 en 21%; de 2010 a 2011 en 16% y 2011 a 2012 en 13%.

Segmentación

La empresa A durante las tres entrevistas que se realizaron, mencionó tener claro el conocimiento de los segmentos de mercado en los que compete; estos se categorizan en dos: Infusiones y solubles. Adicional a esto, el proceso que se realiza generalmente para segmentar el mercado es: 1. segmentar el mercado según el tipo de producto; 2. clasificar los posibles consumidores de acuerdo a las características de cada producto. A pesar de esto, los entrevistados reconocieron que la empresa tiene en cuenta variables como la edad, el nivel socioeconómico y costumbres de las personas, para llevar a cabo el proceso de segmentación.

En cuanto a la claridad que tiene la empresa frente a su segmento principal, las respuestas difieren. Una de las respuestas hacia énfasis en el foco de crecimiento de la empresa (té soluble), mientras otros sustentaron sus respuestas basados en el porcentaje de las ventas, en donde clasifican el té (pertenece a la macro categoría de infusiones) como el principal segmento, pues las infusiones representan el 86% de las ventas, y el té soluble el 14%.

Las estrategias que implementa la empresa para determinar los mercados meta varían según el tipo de producto. Un ejemplo de esto es la línea de aromáticas en donde se utiliza una estrategia de marketing no diferenciado, mientras que dentro de las infusiones frutales se aplica una estrategia de marketing diferenciado. Al igual que éste existen otros productos como el té rojo que está dirigido a un nicho de mercado, donde son pocas personas las que lo consumen, su precio es superior que el de otros tipos de té y su porcentaje de ventas dentro de la compañía es aproximadamente el 3% o 2% de las ventas totales. A pesar de lo anterior, el gerente comercial mencionó la importancia de contar con este tipo de productos.

Producto

Haciendo énfasis en los productos que produce y comercializa la empresa, ésta cuenta con 12 líneas que derivan de las 2 categorías principales, estas son: Te original, Te negro Premium, Té verde, Te sabores, Te rojo, Aromáticas, Aromáticas con sobre envoltura, Infusión frutal, Ola frutal, Ice tea, Aromáticas institucionales, Maquilas. Los procesos que desarrolla la empresa A para decidir sobre el nombre, la imagen y el logo de cada uno de los productos mencionados, se basa netamente en la investigación de tendencias, gustos y opiniones de consumidores. Finalmente, todos los elementos se evalúan junto con la agencia de publicidad quien apoya y aporta durante el proceso. La decisión del empaque también

incorpora todas las investigaciones de mercados que se mencionaron, y es una tarea que está a cargo del área de mercadeo junto con la agencia de publicidad, en donde se busca crear un diseño que comunique el objetivo del producto.

La empresa tiene claros los elementos diferenciadores de sus productos y constantemente los comunica y verifica. Según los entrevistados estos elementos son principalmente la calidad de cada uno de los productos, la variedad en su portafolio, la capacidad de innovación, experiencia en el mercado y tradición.

Para garantizar que la calidad de los productos sea la misma que se comunica, la empresa aplica encuestas de satisfacción al cliente periódicamente. Cuenta con un departamento de calidad, que se encarga de verificar los procesos de los productos para garantizar la excelencia de todos. También existe una línea de servicio al cliente para recibir llamadas de inconformidades y sugerencias de consumidores. El personal de punto de venta también es un elemento importante para conocer opiniones de los clientes.

Los productos Hamsa actualmente se encuentran en diferentes etapas del ciclo de vida, debido a su amplia gama de productos y a su capacidad para innovar. Principalmente se clasifican las infusiones en etapa de madurez y solubles en etapa de crecimiento.

Precio

Los factores que considera la empresa para fijar precios constan de la integración de costos de producción, análisis de precios de los competidores y del mercado en general.

Posteriormente, se suma a dicho costo el margen deseado más el margen del distribuidor, obteniendo un precio que debe compararse con el mercado, la competencia y que debe ajustarse a la estrategia de la marca y al valor percibido por los clientes. En cuanto a la estrategia implementada para la fijación de precios, se realiza una integración entre la orientación al mercado y la orientación a las relaciones, pues se afirma que el objetivo es conservar una estrategia de precios acorde con el posicionamiento de la marca, que de igual manera este enfocada en la creación de valiosas relaciones con el consumidor.

En ocasiones se acostumbra a realizar estas reducciones por pequeños y por largos periodos de tiempo. La empresa A considera que no implementa esta estrategia comúnmente, tampoco acude a este tipo de reducciones por largos periodos de tiempo, ya que esto genera un deterioro en el valor capital de la marca. Antes de aplicar la reducción, se implementan otro tipo de estrategias para reactivar la marca, a través de actividades promocionales incentivando el consumo del producto, premiando a los compradores y dando valor agregado a la compra.

Se expuso una situación particular en donde existió la necesidad de aplicar una reducción de precios en la categoría de té soluble. Hace algunos meses dentro de este mercado competían Peste de Pestle y Freshtea de Té Hamsa, donde la participación de mercado se distribuía equitativamente entre ambas marcas. El precio que manejaban en la presentación de sobre era \$1.500 pesos, pero con la entrada al mercado de la nueva marca Seatea de Kangaroo con un precio fijo de \$700 pesos por la misma cantidad de té, las otras dos marcas tuvieron que tomar medidas inmediatas frente a la amenaza. Peste decidió reducir su precio al mismo nivel de la nueva marca (\$700 pesos), mientras que Freshtea decidió reducir su precio pero no

de una manera tan drástica, la marca fijó su precio en \$1.000 pesos. Sin embargo, a pesar de la notoria brecha entre precios, la marca Freshtea siguió comunicando y reforzando el valor de ésta, mostrando su diferenciación en calidad y variedad de sabores; diferencias visibles que justifican dicho valor monetario.

Sobre la sensibilidad al precio, la empresa considera que sus clientes potenciales son poco sensibles con relación a otros del mercado, como lo son los consumidores de productos de primera necesidad. Se afirma que los productos producidos y comercializados por té Hamsa, son adquiridos por personas que buscan valor en el producto, que genere experiencias y sensaciones placenteras para quien lo consume; y no por quienes buscan precios bajos como su factor decisivo en el momento de compra. Es por esto que la empresa define su ventaja competitiva a través de la generación de valor al cliente, de la innovación en los productos y no a través de los precios, pues cuando se basa en esta variable es posible que el negocio sea frágil y vulnerable frente a las posibles amenazas externas.

La empresa dentro de su estructura financiera cuenta con un margen de rentabilidad definido para cada producto, también tiene en cuenta los costos de producción de cada producto para determinar su precio final. Los costos de la materia prima varían entre productos al igual que los costos del empaque, por esto es necesario que la empresa integre no solo estos costos para determinar los precios, sino también costos de distribución, costos de mano de obra entre otros.

Los objetivos principales de los precios fijados son posicionar la marca, maximizar utilidades y mantener o incrementar la participación de mercado. Claramente, al ser este un

negocio privado uno de sus objetivos es alcanzar metas financieras, pero este objetivo no es el único ni el prioritario, pues si esto fuera así, desde hace varios años la empresa habría abandonado la plantación de té en el municipio de Estona, ya que a través de un estudio de costos resultó que era más económico importar el té desde cualquier parte del mundo, que producirlo en las tierras del Valle del Cauca. Esto es un indicador que muestra la intención de la empresa A por brindar productos saludables, de alta calidad, que logren satisfacer al consumidor de forma que permita dar futuro y crecimiento a la marca Hamsa.

Distribución

El proceso de venta que lleva a cabo la compañía para distribuir sus productos hacia el consumidor final, se realiza a través de un intermediario quien es el encargado de comprar la mercancía a la empresa y distribuirlo a todos los canales de todo el país. Dicho intermediario ha permanecido como aliado de la compañía desde que esta inició. El nombre de la empresa distribuidora es “Districol”, empresa de gran trayectoria y experiencia en el país. Los principales canales a los que son distribuidos los productos son: grandes cadenas, superetes, tradicional o mayoristas, TAT, institucional y droguerías. Las grandes cadenas representan el 50% de las ventas, por lo tanto, es el canal más importante y donde mejores negociaciones se deben mantener, seguidos están los superetes que representan el 20% y el resto de canales el 30%.

A pesar de contar con un único intermediario dentro de la distribución quien se encarga de todo el proceso, los criterios que se tuvieron previamente en cuenta para diseñar la red de distribución fueron la calidad de la distribución, los costos y la cobertura. Sobre las relaciones que mantiene la compañía con los miembros del canal, el distribuidor asigna una

persona para cada uno de éstos que verifica y coordina todas las actividades y procesos que se llevan a cabo, trabajando de la mano con el departamento de Trade Marketing con el que cuenta la empresa, que formalmente se encuentra centralizado en la ciudad de Cali. Dicho departamento tiene como objetivo mantener activo el plan operacional y cuenta con sucursales alrededor del país, cada una con 7 supervisoras.

En la actualidad las nuevas tecnologías de información, han permitido tener un manejo medido y continuo de los procesos de distribución del producto, permitiendo saber en dónde se encuentra la mercancía, en que sectores está el mayor potencial de crecimiento de la marca, entre otros indicadores que ayudan a optimizar y mejorar la administración de la venta. Actualmente, la empresa ha adoptado un nuevo software llamado SAP, que como parte de su amplio portafolio de servicios, ofrece un software de gestión de cadena de suministro permitiendo sincronizar la planificación, distribución, transporte y logística, durante todos los días de la semana en cualquier momento, ayudando a mantener relaciones entre clientes, fabricantes y proveedores. Adicionalmente, las nuevas tecnologías de información permiten tener una conexión directa con los consumidores finales, conocer sus gustos, preferencias, inquietudes, sugerencias, utilizando medios como las redes sociales y página web. A pesar de resaltar que hacen presencia en estos medios, el gerente general considera que no es una incidencia que hoy en día tenga mucha fuerza en el país.

Comunicación

Hindú cuenta con un plan de comunicación para sus productos, y desde hace unos meses contrata una agencia con la cual desarrolla también un plan de medios. Es en este plan donde la empresa define cómo comunica sus beneficios, ligando siempre su estrategia

publicitaria al grupo objetivo previamente definido, y haciendo énfasis en el origen del producto relacionado con su calidad natural y su funcionalidad. Todo este proceso, es el resultado de investigaciones previas y de trabajar conjuntamente con la agencia de medios para definir cómo y dónde pautar.

Las estrategias de comunicación que utiliza la marca generalmente son promociones de ventas como cupones, descuentos y rebajas. También las relaciones públicas, generando patrocinios, realización o participación de eventos y para el próximo año incursionarán en los medios masivos. Todas estas actividades son evaluadas periódicamente donde se analizan los resultados obtenidos, se corrige y se hacen nuevas propuestas para futuras actividades. También se evalúa la efectividad de dichos mecanismos promocionales a través de indicadores de rotación del producto y de participación de mercado.

Innovación

La empresa define la palabra innovación como la principal fuente de crecimiento y herramienta para cautivar clientes. Su capacidad de innovación es considerablemente alta, y esto se debe a su amplio portafolio de productos, definido como uno de sus valores diferenciales. A su vez innovan no solo en productos sino en procesos, estrategias de penetración, de canales y de exportación. Para poder llevar esto a cabo, es necesario iniciar en primer lugar un proceso de investigación exhaustiva, afirman los entrevistados. Dentro de la compañía se establecen comités de desarrollo y de procesos convocados cada 3 o 4 meses, para evaluar propuestas teniendo en cuenta factores de costo, factibilidad para el cliente, rentabilidad etc. Además, existe un departamento de investigación y desarrollo, al igual que uno técnico encargado de la innovación en procesos.

Los elementos que se tienen en cuenta para el desarrollo de nuevos productos son las tendencias mundiales, necesidades del consumidor, disponibilidad de materias primas y análisis de la competencia. Toda la información adquirida sobre el mercado dentro de la empresa parte de realizar viajes, asistir a ferias nacionales e internacionales, estudiar y evaluar los procesos de producción de té en países como China e India para adoptar mecanismos que permitan mejorar la calidad de los productos, contar con asesorías internacionales, ayuda complementaria que se busca para desarrollar nuevos productos que cumplan con estándares mundiales. Existe un área de proyectos en donde sus miembros son quienes se encargan de asistir a estos eventos.

Se considera que este tipo de eventos y viajes se convierte en una fuente de inspiración para la generación de nuevas ideas, pero en la actualidad la empresa a nivel interno no cuenta con actividades estructuradas y desarrolladas, que permitan explotar la creatividad y la generación de ideas por parte de sus empleados. Aunque en el pasado se realizó alguna actividad de este tipo, fue para una situación muy puntual por lo cual no se le dio continuidad.

La empresa A se encuentra desarrollando constantemente nuevos productos completamente originales para el mercado, sin embargo, no es su única estrategia, también realiza mejoras en productos existentes propios al igual que en los de la competencia y desarrollan modificaciones en sus propios productos. Este tipo de actividades estratégicas ha permitido que la compañía realice nuevos lanzamientos cuatro veces por año aproximadamente, generando así, un significativo porcentaje de las ventas y de las utilidades de la empresa para estos nuevos productos, mostrando que el 40% de las ventas son generadas por productos lanzados en los últimos 5 años y del margen de contribución el 50% pertenece a

éstos. Gracias a esto es posible resaltar que parte de la estrategia de té Hamsa está en desarrollar productos a la medida de los clientes, que generen una respuesta positiva para entregar ganancias en doble vía.

Lealtad

La generación de satisfacción en el cliente es un indicador clave para generar recompra y lealtad a la marca, por eso la empresa considera que los principales factores de satisfacciones son la calidad, el cumplimiento de las expectativas del consumidor y la existencia de una actividad comercial activa y dinámica mediante la cual se puedan obtener beneficios. Del mismo modo, la empresa reconoce la importancia de diseñar estrategias para buscar nuevos clientes, pero a la vez desarrollar mecanismos de retención para los ya existentes. A pesar de esto, considera que es necesario hacer mayor énfasis en la búsqueda de nuevos consumidores para expandir el mercado, pues ha sido relativamente sencillo retener los existentes por todos los valores y emociones asociados a la marca, adicional a su gran tradición.

Durante el año 2013 se desarrolló una nueva estrategia de medios para captar nuevos clientes, basada en la entrada de la marca a los medios masivos de comunicación como la televisión, revistas y radio, para el año 2014. Aquí se espera generar intención de compra de futuros clientes potenciales de té Hamsa. Por otro lado, para la retención de clientes ha desarrollado actividades comunes como concursos, promociones y ofertas que motiven la recompra.

La empresa no emplea un sistema de medición de lealtad determinado, esta se interpreta a través de resultados arrojados por investigación de Nielsen, como la participación de mercado y rotación del producto.

Orientación al mercado

En cuanto a la generación de información sobre el mercado, la empresa realiza frecuentemente investigaciones dirigidas a clientes que permiten conocer que productos necesitarían en un futuro, para así dar inicio al desarrollo de próximos productos. Es por medio de estas investigaciones, que la empresa puede tomar acciones rápidas identificando claramente los cambios en las preferencias de los clientes, al igual que los cambios en la industria.

La diseminación de la información dentro de la empresa no se visualiza de la manera más óptima, esto se debe por una parte a los pocos encuentros interdepartamentales que se realizan, para discutir sobre las tendencias y el desarrollo del mercado. También el área de mercadeo dedica poco tiempo a discutir sobre las necesidades de los clientes con otras áreas de la empresa, pues regularmente lo hace con el área de ventas.

Los datos sobre la satisfacción del cliente no son distribuidos generalmente a todos los niveles de la empresa, ya que se conservan en las áreas de mercadeo, ventas y la gerencia.

En el momento en que se detecta un aspecto importante sobre los competidores o sobre alguna situación en el mercado, el área que detecta dicha situación se encarga rápidamente de alertar a otras áreas para tomar acciones frente a la situación.

La capacidad de respuesta con la que cuenta la empresa se define como efectiva, pues su forma de intercambiar fluidamente opiniones entre las diferentes áreas, permite responder a

cambios de la competencia sin ignorar ningún cambio en el mercado. Dentro de este intercambio de información, también se revisan los esfuerzos que se han asignado en el desarrollo de nuevos productos, para asegurar que dicho producto corresponda con los deseos y necesidades de los clientes. Además, se planean reuniones periódicamente para planificar respuestas efectivas a cambios en el entorno, al igual que respuestas frente a campañas emitidas por la competencia.

EMPRESA B

La empresa B, es una sociedad por acciones simplificada y su principal actividad es el comercio al por menor de todo tipo de calzado, artículos de cuero y sucedáneos del cuero, en establecimientos especializados. Fue fundada en el año del 2002 por una empresaria vallecaucana.

Estructura del área de mercadeo y estrategia de posicionamiento

La empresa B, cuenta con un departamento de ventas definidas y estructuradas, pero no con un departamento de mercadeo, pues esto lo realizan a través del outsourcing². En la actualidad, lo que realiza B es contratar asesores de mercadeo, quienes les ayudan directamente con lo que necesita la empresa y se les realiza un pago a través de un fee³.

El departamento de ventas está constituido por 23 personas aproximadamente, encabezado por una administradora, que se encuentra en cada uno de los almacenes, la supervisora de los puntos de venta y la coordinadora general del departamento de ventas.

La empresa no cuenta con un plan de mercadeo estructurado, maneja la comunicación a través del Facebook y tienen a cargo de esta red social a una Community Manager⁴, quien es la

² El outsourcing se da cuando una organización transfiere la responsabilidad de uno o más de sus procesos a un especialista responsabilidad de uno o más de sus procesos a un especialista externo. Fuente: Ben Schneider en su libro Outsourcing la herramienta de gestión que revolucionara le mundo.

³ Pago por servicios prestados, emolumentos, retribución; (por servicios profesionales) honorarios. Fuente: <http://www.wordreference.com/enesb/fee>

⁴ Quien se encarga de cuidar y mantener la comunidad de fieles seguidores que la marca atraiga, y ser el nexo de unión entre las necesidades de los mismos y las posibilidades de la empresa. Conocimiento

encargada de administrarlo; ella postea a diario los productos que maneja la empresa, para que los consumidores se puedan percatar de todo lo que acontece y está relacionado con la marca. Los clientes a través de esta red logran percibir todos los modelos nuevos, los descuentos que se realizan, entre otras cosas. A su vez, la Community Manager es quien da sugerencias sobre cómo deberían combinar la ropa con los zapatos que se ofrecen.

Para la empresa, la página que se maneja en Facebook es de gran importancia, pues es a través de ésta que logran tener contacto con los clientes, saber opiniones y tener en cuenta la sugerencias que realizan. Se tiene mucha interacción con los consumidores. A través de este medio la empresa realiza su comunicación, pues no cuentan con un presupuesto definido para implementar dicha estrategia.

La gerente general, es la encargada de realizar junto con la supervisora, el presupuesto de ventas y metas de cada mes. Sin embargo, la empresa no tiene un plan de presupuesto por año. Ésta crece en la medida que se abren más puntos de ventas, en el año 2009-2010 tuvieron un gran crecimiento, producto de la apertura de varios puntos de venta, en los diferentes centros comerciales de la ciudad de Cali.

La empresa no tiene un sistema de investigación que le permite identificar y conocer nuevos clientes y nuevos mercados. Pero han realizado investigaciones cualitativas, como un Focus Group en la Universidad ICESI, para conocer y obtener información, sobre la percepción que tienen los consumidores de la marca, cómo la tienen posicionada, cuáles son sus preferencias, entre otros ítems que son importantes para la empresa. Es a través de los clientes directamente que logran identificar qué es lo que ellos quieren.

Comunicación

La empresa maneja la información de los clientes a través de las bases de datos y por correo electrónico. Así mismo, la empresa comunica los beneficios de los productos a través de las asesoras, ellas son las encargadas de comunicárselos al cliente. Es por esto, que la empresa realiza un entrenamiento con ellas con una regularidad quincenal.

Segmentación

La empresa conoce claramente el segmento del mercado en el que compete, el cual es el calzado, se dirige principalmente a las mujeres, entre los 12 y los 60 años de edad, de estratos 3, 4, 5 y 6. Para segmentar en este mercado, utilizan como variable principal la ubicación geográfica, pues dependiendo de donde estén ubicados los almacenes se realizan así mismo las estrategias de ventas, para poder satisfacer este segmento al cual le apunta la empresa.

Producto

Hay dos tipos de productos que vende la empresa, que son zapatos y bolsos, pero dentro de la categoría de zapatos manejan varias líneas, entre ellas están: las sandalias, plataformas, baletas planas.

Los productos de esta compañía no presentan un empaque innovador, puesto que el consumidor final lo recibe en una caja de cartón sencilla, o en bolsas plásticas con su respectivo logo. Los productos llevan consigo el logo de la empresa. La Gerente General y la Gerente de Venas, son las encargadas del diseño del producto, elección de materiales, combinación y forma, ya que ellas son las que realizan una investigación a nivel nacional e internacional para lograr incorporar todas las tendencias.

La empresa, posee unos elementos diferenciadores del producto, el primero consiste en la rapidez con la que cuenta ésta para realizarlo, debido a que cuentan con una fábrica propia; segundo, poseen una gran variedad de productos de calzado en los diferentes puntos de venta, que van acordes a las tendencias que se está usando en determinado momento. Por último, son los que manejan los precios más bajos del mercado.

La empresa verifica la calidad de los productos a través de los consumidores y de la Gerente General, quien es la encargada de probarse todos los zapatos, de esta forma ella verifica si el producto tiene algún defecto o si funcionará, es así como ella cuenta que *“es chistosísimo, yo soy el conejillo de indias, por ejemplo, estoy ensayando un nuevo zapato como botín y pues antes de sacarlo me lo tengo que poner, y pues no lo puedo sacar porque tallan. Me los tengo que caminar y todo, con mi pie compruebo todo, pues me tocan los dolores a mi también”*.

Precio

Los clientes potenciales de la compañía son sensibles al precio, es por esto que la ventaja competitiva se basa en este factor. La empresa maneja los precios más bajos del mercado, lo que les permite tener dicha ventaja frente a la competencia, pues es ésta quien trata de seguir sus lineamientos en cuanto a la fijación de precios, y por eso que la empresa no tiene que reaccionar frente a amenazas de la competencia, en cuanto a la reducción de precios.

Los costos que se tienen en cuenta para la determinación de precios, son: el pago de la administración, la fuerza de venta, los servicios, el alquiler de los almacenes, entre otros. Es así, como a través de los precios bajos, se busca incrementar la participación en el mercado.

Distribución

La empresa realiza el proceso de venta de los productos al consumidor final de manera directa, a través de almacenes propios. El proceso de logística que se maneja, inicia en la bodega principal, seguido de la distribución de los productos a cada uno de los puntos de venta. La empresa, involucra con los proyectos que se lleven a cabo en los centros comerciales, con el fin de adquirir una mayor participación y cubrimiento del mercado.

El sistema para el manejo de la de información de la empresa es fabricado por Sai open⁵, con este sistema, la compañía logra mantenerse en contacto directo y en una permanente comunicación con cada uno de los diferentes almacenes, vendedores y administradores.

Innovación

La empresa define innovación como el proceso en el cual se puede vender zapatos de una forma diferente, y buscar siempre cómo realizar todo de un modo no convencional para lograr diferenciarse de la competencia. Es por esto, que la empresa maneja la innovación dentro del modelo de negocio, ya que les resulta más ventajoso lograr una diferencia en la estrategia, que en los productos.

Lo anterior se justifica al evidenciar que el sector de calzado cuenta con un problema, el cual radica en la agilidad para tomar ideas implementadas de otros. Es por esta razón, que la empresa busca innovar en la comercialización del producto.

⁵ Una empresa de tecnología y de conocimiento, que busca incrementar los niveles de productividad y competitividad a partir de la automatización de procesos y control interno de la información. Fuente: (SAI OPEN SISTEMA ADMINISTRATIVO INTELIGENTE, 1996)

En este momento, la empresa está trabajando para volver a reinventarse, para lograr otra curva de crecimiento, ya que se encuentra en la etapa de madurez⁶, que significa que ha llegado a la cima de la curva en el ciclo de vida del producto.

Para ir logrando el crecimiento de la empresa, ellos, tienen en cuenta la opinión del consumidor para el desarrollo y la generación de nuevos productos. De igual forma la Gerente General y la Gerente de Venta, realizan viajes tanto nacionales como internacionales, para tener participación en las ferias de calzado y moda, en las cuales encuentran variedades de productos, ideas, tendencias, entre muchas otras cosas, que logran percibir y enriquecerse para implementarlas en la empresa. De esta manera, adquieren conocimiento sobre el mercado. Así mismo, logran encontrar ayuda y asesoría de expertos para la producción de nuevos productos.

Una vez terminados los viajes, la empresa realiza copia y adaptación de los productos. Estas copias, provienen de las ideas que se han generado en las ferias en las que han participado, permitiéndoles brindar al mercado cada 8 o 15 días productos novedosos, pues la moda cambia continuamente, y es por esto, que si el producto no ha tenido rotación en un plazo máximo de un mes, lo eliminan del inventario.

La empresa cuenta con actividades en el área de ventas para incentivar la generación de ideas, la cual se lleva a cabo de la siguiente forma: Primero, las asesoras de ventas que tienen nuevas ideas, son escuchadas por los socios de la compañía, segundo si las ideas son factibles y se pueden llevar a cabo, se les proporciona los materiales necesarios para desarrollar las ideas. Y

⁶ Periodo de disminución del crecimiento en ventas como consecuencia de que la mayoría de los compradores potenciales ya han aceptado el producto. Las utilidades se estabilizan o disminuyen a causa de un aumento de la competencia. Fuente: Dirección de Marketing de Philip Kotler, Kevin Lane Keller,

por último , se toman fotos a los resultados de la elaboración de la idea y por último se les realiza una comida para premiarlas.

Lealtad

En la empresa B, se evidencia que los factores más importantes que utilizan para generar satisfacción en el cliente son: un bajo precio del producto, una buena calidad y lo más importante que este a la moda. Tienen un gran plus gracias a la realización de marketing uno a uno ⁷, que les permite enfocarse en cada uno de los clientes, ofrecerles un servicio en medio de la compra con el cual los clientes y ofrecerles un servicio inmediato en modificaciones del producto, como: el cambio del “amarre”, o el tipo de combinación, que se puede realizar de forma rápida, para que el cliente quede satisfecho y se pueda generar la compra, de esa forma dan un valor agregado.

La compañía ofrece garantía de sus productos, porque se dieron cuenta que las mujeres siempre han tenido una gran preocupación por lo que van a usar, pues ellas, no desean que el día de mañana lo que están usando en calzado “*las deje por ahí tiradas*”, y es por esto, que la empresa brinda garantía de sus productos sin ningún inconveniente, pues en su propuesta de valor ofrecen calzado a bajo costo y de buena calidad.

⁷ Consiste en que los consumidores adicionan valor al ofrecer información a los mercadólogos, estos a su vez agregan valor al tomar toda esta información y generar experiencias gratificantes para los consumidores. Lo cual ayuda a crear relaciones fuertes y rentables a largo plazo. El marketing uno a uno está basado en varias estrategias fundamentales:

- Se enfoca en los clientes individuales utilizando bases de datos.
- Responde al dialogo del consumidor mediante la interactividad
- Personaliza productos y servicios

La empresa se encuentra en proceso de remodelación y expansión, con el interés de buscar nuevos clientes que le brinden crecimiento en el mercado. Así mismo, pretenden seguir atendiendo de la mejor forma posible a los clientes existentes.

La compañía busca mejorar en pro de los consumidores, y para esto piensan implementar a futuro un sistema para fidelizarlos, pues actualmente no cuentan con uno, y de esa forma poder llegar a medir el nivel de lealtad que tienen los consumidores de su compañía, pues hoy en día se realiza un proceso informal, en el cual las vendedoras reconocen a los compradores que visitan frecuentemente el almacén, de ese modo se percatan de los consumidores que han sido leales a la marca y por ende a la empresa.

EMPRESA C

La empresa C es una empresa dedicada a la fabricación de empaques que faciliten la presentación, conservación y transporte de los productos en la industria y el comercio que responde rápidamente a las necesidades de los clientes entregando valor agregado fundamentado en la calidad, la conservación del medio ambiente. Es una empresa certificada por ICONTEC.

Fue fundada en el año 1978. Inicialmente contaba con dos socios quienes posteriormente fueron vendiendo y hoy la empresa cuenta con tres nuevos socios quienes han decidido otorgarle el 10% a los colaboradores vía meritocracia, y hoy en día el 62% de los colaboradores son socios del negocio.

El actual gerente general y socio de la empresa es graduado como Contador Público de la Universidad Santiago de Cali con un MBA de la Universidad Eafit en convenio con la Universidad Icesi. Diplomado en Alta Gerencia de la Universidad de los Andes. Diplomado en Gestión de Pymes de Galilee College en Israel. Diplomado en Negociación de INCAE en Ciudad de Guatemala. Ha sido profesor hora cátedra de la Universidad Icesi en Cali, durante 14 años fue el gerente financiero de Cooperativa de Carvajal a nivel a nacional y desde 1994 es el Gerente General de C.

Estructura del área de mercadeo y estrategia de posicionamiento

La empresa C tiene un departamento de ventas estructurado y formalizado pero no tiene un departamento de mercadeo estructurado y formalizado. La empresa considera que el área de mercadeo juega un papel importante para el desarrollo y crecimiento de la misma, es por esto que han decidido contratar un director comercial desde el mes de septiembre del presente año

con el fin de concebir el departamento de mercadeo y así establecer sus estrategias. El departamento de ventas consta de dos asesores comerciales quienes se encargan de visitar a los clientes y ofrecerles los servicios y productos que ofrece la empresa.

Actualmente el mercadeo está a cargo de los asesores comerciales, la asistente de gerencia y operaciones y la gerencia quienes son los encargados de dar a conocer su portafolio a los clientes actuales y a las organizaciones posibles interesadas en que la empresa le elabore algún tipo de empaque de plástico.

El gerente general y la junta directiva son los encargados del diseño y la implementación de las estrategias de la compañía, además de la elaboración del presupuesto de La empresa no tiene un sistema de investigación que le permita identificar y conocer nuevos clientes y nuevos mercados.

La empresa mide el nivel satisfacción del cliente a partir de la encuesta de satisfacción al cliente, la cual es realizada una vez al mes con el fin de conocer las inconformidades y así realizar las acciones correctivas para mejorar y poder darle una respuesta al cliente.

Segmentación

La empresa C conoce los segmentos del mercado en los que compete que es el segmento de empaques especializados Doy pack y flow pack, bilaminados, trilaminados para empresas del sector de alimentos y farmacéutico.

La empresa segmenta sus clientes según las necesidades del cliente, y sus requerimientos para el producto final, ya que primero deben saber qué tipo de empaque necesitan los clientes y cuál será el uso que le darán.

El segmento principal de la empresa es el sector de alimentos para quienes se espera fabricar empaques que faciliten la presentación, conservación y transporte de sus productos, para esto la empresa C se ha esforzado por hacer una segmentación con el fin de recopilar bastante información sobre sus clientes y posibles clientes.

Producto

La empresa consta de dos tipos de productos: el empaque primario y el empaque secundario, los cuales sirven para la presentación, conservación y transporte de productos como se mencionó en el párrafo anterior.

Las líneas que tiene la empresa son: bolsas con selle zipper, bolsas doy pack, bolsas flow pack, fundas laminadas, lámina LDPE impresa, materiales tubulares, película para laminados, películas papel plast y rollos de polietileno en alta y baja densidad.

Actualmente no se tienen marcas propias. Lo que hace la empresa C es que, según las líneas de productos que tiene para ofrecerle a sus clientes es elaborar el empaque según los requerimientos del cliente, quien es el encargado de entregarle la empresa C el diseño del empaque que desea, el logo y muchas veces el arte de la imagen que quiere que lleve la bolsa o empaque que necesita.

Teniendo en cuenta que la empresa no maneja marcas propias, para la empresa C es importante que cada uno de los productos terminados que le entrega a sus clientes cumpla con todos los requerimientos hechos previamente.

Existe un departamento y un laboratorio de calidad donde se encuentran los analistas de calidad, quienes son los encargados de verifican que los productos cumplan con cada uno de los requerimientos del cliente antes de ser despachados para su entrega.

Precio

Aunque la fijación de precios no es la ventaja competitiva de la empresa C, esta considera que el precio juega un papel muy importante, es por esto que su estrategia de fijación de precios es orientada a los precios del mercado y, los factos que tienen en cuenta para la fijación de precios son la combinación de costos, la competencias y los márgenes de utilidad que espera tener la empresa.

Aunque la empresa es consciente que todos sus clientes son sensibles al precio, esta trata de no seguirle el ritmo a la competencia en la guerra de los precios. Los tres elementos esenciales del costo son materiales, mano de obra directa y costos generales de fabricación, sumándole el margen solos que tiene en cuenta la empresa para la determinación de precios los cuales se fijan con el objetivo de alcanzar las metas financieras.

Distribución

La empresa maneja el proceso de venta de manera directa a través de sus asesores comerciales quienes son los encargados de realizar las visitas a sus respectivos clientes, por esto, no existen canales de distribución o personas ajenas a la empresa encargados de la entrega del producto terminado.

El proceso de entrega se realiza cuando el producto es terminado y llega al área de despachos, donde uno de los colaboradores organiza las rutas de entrega teniendo en cuenta las fechas de entregas ya establecidas con cada uno de los clientes.

Comunicación

La empresa C tiene una estrategia de comunicación definida, la cual tiene como objetivo principal hacerle llegar a sus clientes la información de los productos y servicios que ofrece a

través de la página web de la empresa y las redes sociales. Por otra parte están los asesores comerciales quienes son los encargados de llegarles a los clientes para así dar a conocer su portafolio, como los posibles beneficios que pueden recibir por parte la empresa. Y también se usa el medio del voz a voz ya que si la empresa entrega productos con los más altos estándares de calidad esto hará que un cliente lo referencia con otro posible cliente que pueda llegar a necesitar de los productos o servicios que ofrece C.

Innovación

Para la empresa C, la innovación es indispensable para lo cual se necesita contar gente creativa dentro de la empresa, que contribuya a la creación de nuevos productos y a la generación de nuevas ideas. Es así como nos lo explica el gerente general. Además de tener a sus colaboradores en constantes capacitaciones en avances tecnológicos con el fin de aplicarlos en cada uno de sus procesos.

Un proceso de innovación primero debe generar una idea y luego se debe crear un equipo para crear una estrategia y se logre desarrollar e implementar esa idea. Para crear nuevo producto se debe tener en cuenta cuál es el uso y el abuso que el consumidor final le da a los empaques. No existe un departamento de investigación, desarrollo e innovación dentro de la empresa pero está la idea de crear dicho departamento.

La estrategia de la empresa para adquirir conocimientos sobre el mercado es la de mantener informado, es por esto que siempre tratan de estar al tanto de los diferentes informes que se encuentran a través de la cámara de comercio, las agremiaciones, revistas especializadas y fuentes confiables como informes del Banco de la República, entre otros.

La empresa cuenta con actividades para incentivar la generación de ideas. Para la selección de nuevas ideas se tiene en cuenta primero que sea viable y segundo que sea rentable. La empresa realiza las siguientes actividades: realiza mejoras en productos/servicios existentes y en propios. En los últimos 2 años los productos/servicios nuevos no han generado un porcentaje importante en las ventas. No se lanzan nuevos productos a menos que se conozca alguna necesidad o requerimiento especial de algún cliente.

Lealtad

Los factores más importantes para generar satisfacción son: calidad y servicio. La empresa está convencida que esta es una de las mejores estrategias para crearle fidelidad al cliente y retenerlo, por esto la empresa C se dedica a cumplir con todos los estándares de calidad y con todos los requerimientos del cliente, la empresa cree que retener a sus clientes es muy importante pero también es importante salir al mercado a buscar nuevos clientes.

La empresa no mide el nivel de lealtad de sus clientes pero si el nivel de satisfacción de este, es por este que la empresa está siempre pendiente del estado de pedido del cliente. Si hay un cliente que no ha vuelto a poner una orden de compra se busca y se investiga qué ha pasado cuales fueron las razones por las cuales no ha vuelto.

Orientación al mercado

Aunque la empresa C no tiene un departamento de mercadeo estructurado y formalizado tiene la habilidad para detectar rápidamente cambios en las preferencias de los clientes, y se preocupa por siempre tener una buena relación con el cliente y que todos los involucrados con el proceso de elaboración del producto dentro de con el fin de conocer los comentarios del cliente.

La empresa cuenta con todas las áreas como ventas, producción, calidad, financiera, talento humano y gerencia estructuradas y formalizadas cada una con un equipo de trabajo y es por esto que son conscientes en especial el Gerente General que es importante tener un área de mercadeo donde se cuente con un equipo que se encargue de generar ideas y crear estrategias para así ser más fuertes en el mercado, es por esto que ya están trabajando en ello.

DISCUSIÓN

Como lo afirma (Fernando Restrepo Puertas, 2004), es fundamental que en cualquier tipo de organización sea micro, pequeña o mediana exista un área de mercadeo con un plan ejecutable, ya que con esto es posible tener una mejor relación con el cliente y hacer una buena segmentación del mercado con el fin de marcar la diferencia, ser más eficientes y poder aumentar su margen de rentabilidad. Después de toda la información recopilada y analizada, se puede afirmar la necesidad de que las empresas A, B y C desarrollen una estrategia de mercadeo estructurada y así logren ser más eficientes para convertirse en empresas líderes en cada uno de los sectores que compiten.

Para el autor (Perreault, 2008) la planificación estratégica de marketing significa *“encontrar oportunidades atractivas y desarrollar estrategias rentables que especifica un mercado objetivo y la mezcla de marketing relacionados”*. Durante el proceso de este trabajo de investigación, se pudo observar que esto es realmente importante para los tres casos de estudio, ya que estos a pesar de sus falencias cuentan con una planeación estratégica de mercadeo, lo que les ha permitido percibir en que han fallado y en que deben mejorar, para así lograr ser más eficientes.

Como se pudo evidenciar en el proceso de investigación, la segmentación no es un objetivo, sino un medio para que una empresa logre ser más eficaz. Pues ésta puede ofrecer actividades de marketing diferenciadas para los segmentos seleccionados según sus características demográficas, psicográficas, geográficas, entre otras. Esto es algo que la empresa A debe replantear, ya que ésta segmenta el mercado por tipo de producto. Mientras que la

empresa A no re direcciona su proceso de segmentación enfocándolo y dando prioridad a alguna de las variables de segmentación, probablemente no sea sencillo diseñar estrategias publicitarias efectivas para cada uno de sus productos, que logren captar la atención del segmento de mercado al que apunta la estrategia.

Existen diferentes estrategias para llevar a cabo la fijación de precios, las cuales son: fijación de precios en función del cliente y fijación de precio en función de la competencia. La estrategia de fijación de precios de las empresas A, B, y C está en función del cliente, la cual consiste en tener en cuenta al consumidor ya que las empresas son conscientes que cada uno de sus clientes es sensible al precio. Aunque la estrategia de fijación de precios no es la ventaja competitiva de ninguna de las empresas, las tres coinciden en que este juega un papel muy importante.

Cada una de las empresas de estudio cuenta con una estrategia de comunicación altamente efectiva, lo que le ha dado la posibilidad de tener reacciones inmediatas frente a posibles amenazas del entorno, ya sean los competidores, el entorno económico, cultural etc. Este tipo de reacciones no suelen ser muy inmediatas en grandes empresas, por lo cual es una característica y ventaja con la que cuentan las PYMES que es necesario explotar, como se pudo evidenciar en el marco teórico y confirmar con lo que dicen los autores citados.

Es evidente que las empresas A, B y C están comprometidas con cada uno de sus clientes, pues conocen bien cuando está y cuando no está a gusto con el producto, generando valor, ya que como lo dicen (Lee & Park, 2005), “*los clientes se deben segmentar dependiendo si son clientes habituales o clientes potenciales*”, de esta manera se podrá saber con precisión que estrategias y tácticas deben utilizar para poder satisfacer las necesidades de sus clientes. Las tres empresas

consideran que es importante captar nuevos clientes pero es aún más importante retener a sus clientes actuales.

La innovación en marketing se define como *“la acción de desarrollar nuevas ideas, productos, servicios o tecnologías, enfocando esas ideas hacia una oportunidad de mercado para conocer la demanda de este en una nueva forma”* (Kleindl, 1996), y esto es algo por lo que se preocupan las empresas A, B y C. Por medio de los diferentes programas con los que cuentan las empresas, los colaboradores se actualizan, capacitan y adquieren conocimientos sobre las nuevas tecnologías y las nuevas tendencias del sector en el que compiten, para así aplicarlas en cada uno de sus procesos para el mejoramiento y el desarrollo de nuevos productos.

La creación de valor es una variable determinante para la empresa y es el factor bajo el cual está basada la ventaja competitiva de las tres empresas de estudio, es por esto que éstas se preocupan por entregar siempre un mejor servicio y un producto de excelente calidad a cada uno de sus clientes, ya que así la creación de valor se logra definir y plasmar de manera clara, para que los consumidores puedan percibirlo tanto en la comunicación de la marca como en el mismo producto y así aumentar su nivel de lealtad.

CONCLUSIONES

A pesar del constate crecimiento y desarrollo de las PYMES se logra evidenciar un alto grado de informalidad dentro de cada una de ellas. Teniendo en cuenta las variables analizadas y resultados obtenidos durante la investigación, se encontró la necesidad que tienen las empresas B y C de estructurar formalmente y organizar una estrategia de mercadeo con el fin de ser más competitivos en el mercado.

Las investigaciones de mercado son la base y el punto de partida para direccionar el desarrollo de nuevos productos dentro de la empresa. La toma de decisiones de cualquier índole, están siempre fundamentadas bajo previas investigaciones y a partir del análisis de resultados también se toman acciones. Este proceso minimiza el riesgo de las decisiones ejercidas dentro de la compañía, brindándole un mayor grado de solidez y seguridad en el momento de actuar en el mercado

Se le sugiere también a las empresas A, B y C que así como conocen sobre su competencia, estos deberían también hacer una segmentación de mercado con el fin de crear una estrategia para así atacar nuevos nicho de mercado, y también estudiar la posibilidad de ofrecerle nuevos productos tanto a sus clientes actuales como a los nuevos clientes, que es posible captar si se cuenta con un efectivo proceso de segmentación.

Finalmente teniendo en cuenta lo planteado por (O' Donnell ,2004), *“Se reconoce que el gerente-propietario de una pequeña firma se compromete con el marketing, pero la forma en que este se implementa no está completamente comprendido”*, es importante que no solo el gerente si no todos sus colaboradores conozcan sobre las estrategias del marketing, para que no

sea el gerente el único que trabaje en ellas si no que haya un equipo de trabajo, en donde se estructure un área de mercadeo que sea de gran ayuda para la organización, no solo en la penetración del mercado sino también para lograr maximizar sus utilidades.

A pesar que este tipo de empresas se encuentra en crecimiento y desarrollo se logra evidenciar una heterogeneidad entre las PYMES, por lo tanto no se logra hacer una generalización.

BIBLIOGRAFÍA

- Betacourt, C. D. (2013, Octubre 7). Gerente General. (L. M. Gonzalez, Interviewer)
- Carson, G. A. (2001). SME marketing in practice. *Marketing Intelligence* , pp. 6-11.
- et, P. (2008). *The Effect of Strategic marketing planning behavior on performance of Small- to Medium- Sized Firms.*
- Europea, I. C. (2010). *Publicidad Digital.*
- Keller, K. L. (2008). Administración estratégica de marca branding. In K. L. Keller, *Administración estratégica de marca branding.* México: Pearson Educación.
- Keller, K. L. (2008). *Administracion estratégica de marca branding.*, Mexico : Pearson Educacion.
- Kirberg, A. S. (2005). Desarrollo de nuevos productos. In A. S. Kirberg, *Desarrollo de nuevos productos.* McGraw-Hill.
- Kleindl. (1996). *Innovación.*
- Kotler, P. (1988). *Deficion de Marketing.* Evaston.
- Laukkanen, H. R. (2010). Customer relationship oriented marketing practice in SMEs. *Marketing Intelligence & Planning* , 115-136.
- Pelton, L. E., Strutton, D., & Lumpkin, J. R. (2005). Canales de marketing y distribución comercial. In D. S. Lou E. Pelton, *Canales de marketing y distribución comercial* (pp. 5-20). México: Mc Graw Hill.

Prof. Vasanth Kiran, D. M. “*Innovative Marketing Strategies For Micro, Small & Medium Enterprises*” .

SAI OPEN SISTEMA ADMINISTRATIVO INTELIGENTE. (1996). Retrieved OCTUBRE 25 , 2013, from <http://sai-open.com/web/index.php>

Thomas T, N., & Reed K, H. (2003). Estrategia y Tácticas de Precios. In N. Thomas T, & H. Reed K, *Estrategia y Tácticas de Precios*.

Woodruff, R. (1997). Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of* , 139-153.

ANEXOS

Anexo1. Protocolo entrevista en profundidad

1. Datos Generales

- 1.1. Razón social:
- 1.2. Actividad:
- 1.3. Sector económico:
- 1.4. Ubicación:
- 1.5. NIT:
- 1.6. Dirección:
- 1.7. Teléfono:
- 1.8. Ciudad:
- 1.9. Página WEB:
- 1.10. Correo electrónico:
- 1.11. Año de Fundación:
- 1.12. Nombre de quién responde la encuesta
- 1.13. Cargo
- 1.14. Ventas año 2012 \$ _____
- 1.15. Número de empleados directos año 2012 _____

2. Antecedentes del equipo emprendedor (preguntas para los socios fundadores)

- 2.1. Cantidad de socios que fundaron la empresa y relación entre ellos.
- 2.2. ¿Actualmente tiene socios?
Sí _____ No _____
- 2.3. ¿Cuál es su nivel de estudio?:
Estudios primarios _____ Estudios secundarios _____ Estudios técnicos _____
Estudios universitarios _____ Estudios de postgrado _____ Sin estudios _____
- 2.4. Experiencia/s laboral/es previa/s
PYMES _____ Grandes _____ Multinacionales _____
Sector económico en el que se encuentra la empresa actual _____ Otro _____ ¿Cuál? _____

3. Análisis de variables de estudio

Estructura del área de mercadeo y estrategia de posicionamiento

- 3.1. ¿La empresa cuenta con un departamento de mercadeo y ventas estructurado y formalizado?
Sí _____ No _____
- 3.2. ¿La empresa cuenta con un jefe para el departamento de mercadeo y ventas?
Sí _____ No _____
- 3.3. Si la respuesta es negativa, indique quién desempeña esta función:
- 3.4. Número de personas que trabajan en mercadeo: _____
- 3.5. Número de personas que trabajan en ventas: _____
- 3.6. ¿La empresa cuenta con un plan estratégico de mercadeo?
Sí _____ No _____
- 3.7. ¿La empresa tiene estrategias de mercadeo para cada segmento en los que compite?
Sí _____ No _____
Si la respuesta es negativa, por favor explique en qué consiste la estrategia de mercadeo de la empresa.
¿Quién o quiénes son los responsables del diseño e implementación de las estrategias de la empresa?
- 3.8. ¿Conoce la empresa su participación de mercado, crecimiento y rentabilidad?
Sí _____ No _____
- 3.9. ¿La empresa dispone de información de sus competidores nacionales e internacionales? (en cuanto a reputación, calidad de sus productos/servicios, fuerza de ventas y precios)
Sí _____ No _____

Defina la dinámica de crecimiento (en porcentaje):

	2009/ 2010	2010/ 2011	2011/ 2012
Variación en ventas			
Variación # empleados directos			
Variación # empleados indirectos			

3.10. ¿La empresa incurre en retrasos en la entrega de sus productos/servicios?

3.11. Marque las causas más importantes para incurrir en retrasos de entrega de productos/servicios y su frecuencia:

Causa	Muy frecuente	Frecuente	Poco frecuente
a. Escasez de materia prima e insumos			
b. Insuficiencia de personal			
c. Daño de maquinaria			
d. Incumplimiento del cliente			
e. Falta de capital de trabajo			
f. Falta de coordinación entre ventas y producción			
g. Fallas en el transporte			
h. Incumplimiento de proveedores			
i. Fallas administrativas			
j. Fallas en logística			
k. Documentación legal			
l. Trámite en bancos			
m. Otro ¿Cuál? _____			

3.12. ¿La empresa tiene un sistema de investigación que le permite identificar y conocer nuevos clientes y nuevos mercados? Sí ____ No ____

3.13. ¿La empresa tiene un sistema de investigación que le permite conocer el nivel de satisfacción del cliente, sus tendencias, etc. Sí ____ No ____

3.14. Si la respuesta anterior es positiva: la empresa documenta la información y toma acciones con base a su análisis? Sí ____ No ____

3.15. ¿La empresa dispone de catálogos y fichas técnicas de sus productos/servicios? Sí ____ No ____

3.16. ¿Conoce la empresa la percepción que tienen los clientes de sus productos/servicios, respecto de los productos/servicios de su categoría competidores?

3.17. ¿La empresa tiene implementado algún sistema para el manejo de la información de los clientes? ¿Cuál?

3.18. ¿La empresa realiza investigaciones de mercado? Si la respuesta es positiva: ¿A través de quién lo hace? ¿Con qué frecuencia lo hace?

Segmentación

3.19. ¿La empresa conoce claramente los segmentos del mercado en que compite? Sí ____ No ____

Si la respuesta es positiva, por favor nómbrelos.

3.20. ¿Cómo es el proceso para segmentar el mercado? (Definir clientes)

- 3.21. ¿Qué variables usa para dicho proceso? (Geográficas, Demográficas, Psicográficas, Comportamentales, Multiatributos, Micro segmentación)
- 3.22. ¿Cuál es el segmento principal de la empresa?
- 3.23. ¿La empresa tiene algún sistema de clasificación de los clientes? ¿En qué consiste?
- 3.24. ¿Cuáles son las estrategias de la empresa para determinar los mercados meta? (Marketing no diferenciado (de masas), Marketing diferenciado (segmentado), Marketing concentrado (nichos), Micromarketing (local o individual)).

Producto/Servicio

- 3.25. ¿Qué tipo de productos/servicios vende la empresa?
- 3.26. ¿Cuántas y cuáles líneas de productos/servicios tiene la empresa?
- 3.27. ¿Cómo es el proceso de decisión para el nombre, imagen y logo de los productos/servicios?
- 3.28. ¿Cómo es el proceso de decisión para el empaque? ¿Qué tipo de tecnología usan?
- 3.29. ¿Cuáles cree que son los elementos diferenciadores de sus productos/servicios?
- 3.30. ¿Cómo verifican que la calidad de los productos/servicios sea la misma que ustedes comunican?
- 3.31. ¿En cuál etapa del ciclo de vida está sus productos/servicios? (Introducción, Crecimiento, Madurez, Declinación).

Precio

- 3.32. ¿Cuáles son los factores que considera la empresa para fijar el precio de los productos/servicios? (Costo, Competencia, Márgenes de utilidad de la empresa, etc).
- 3.33. ¿Qué estrategia de fijación de precio utilizan? (Basados en algoritmos, Orientados al mercado, Orientados a las relaciones)
- 3.34. ¿Reaccionan frente a amenazas de la competencia con reducción de precios? ¿Cómo es el proceso?
- 3.35. ¿Considera Usted que sus clientes potenciales son sensibles al precio?
- 3.36. ¿Está basada la ventaja competitiva de la empresa en el precio de los productos/servicios?
- 3.37. ¿Cuenta la empresa con un margen de rentabilidad definido?
- 3.38. ¿Cuáles costos tiene en cuenta la empresa para la determinación de precios?
- 3.39. ¿Cuál es el objetivo del precio de los productos/servicios fijado por la empresa? (indique sólo uno)

- a. Alcanzar metas financieras ____
- b. Maximizar utilidades ____
- c. Mantener o incrementar la participación en el mercado ____
- d. Estabilizar los precios ____
- e. Hacer frente a la competencia ____
- f. Otro ____ ¿Cuál?

Distribución

- 3.40. ¿Cómo es el proceso de venta de los productos/servicios al consumidor final?
Venta directa de la empresa ____ Venta a través de intermediarios ____
- 3.41. ¿Cuáles son los canales que la empresa utiliza para distribuir sus productos/servicios? Menciónelos
- 3.42. ¿Cuáles son los factores que se tienen en cuenta para diseñar la red de distribución de los productos/servicios?
- 3.43. ¿Qué criterios se tienen en cuenta para seleccionar a los intermediarios en la distribución?
- 3.44. ¿Cómo se manejan las relaciones con los miembros del canal? ¿Tienen alguna figura de apoyo al canal?
(Trade Marketing, Key Account, etc)
- 3.45. ¿Cómo influyen las nuevas tecnologías de información en los canales de distribución?

Comunicación

- 3.46. ¿Tiene la empresa un plan de comunicación para sus productos/servicios?
- 3.47. ¿Cómo define la empresa de qué forma va a comunicar los beneficios de los productos/servicios?
- 3.48. ¿Cuenta la empresa con un presupuesto definido para implementar la estrategia de comunicación?
- 3.49. De las siguientes estrategias de comunicación ¿cuál o cuáles utiliza la empresa para dar a conocer sus productos/servicios?
- Publicidad (medios masivos) _____
 - Promoción de ventas (cupones, descuentos, rebajas) _____
 - Relaciones públicas (artículos, patrocinios, eventos, noticias) _____
 - Ventas personales (equipo de ventas de la empresa) _____
 - Marketing directo (teléfono (telemarketing), correo postal, fax, correo electrónico (mailing)) _____
- 3.50. ¿La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción? ¿Cómo lo hace?

Innovación

1.1. Hay encuentros interdepartamentales periódicamente para discutir sobre las tendencias y desarrollo del mercado.					
1.2. El personal de marketing dedica tiempo para discutir sobre las necesidades de los clientes con otras áreas funcionales.					
1.3. Cuando sucede algo importante a un cliente toda la empresa conoce esta información en un corto período de tiempo.					
1.4. Los datos sobre la satisfacción de los clientes son distribuidos a todos los niveles de la empresa de forma regular.					
1.5. Cuando un área funcional detecta aspectos importantes sobre los competidores rápidamente alerta a otras áreas funcionales.					

<u>CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LA EMPRESA</u>					
1.1. Hay intercambio fluido de opiniones entre áreas funcionales para decidir cómo responder a cambios en precio de la competencia.					
1.2. No se admiten razones para ignorar cambios en las necesidades de productos/servicios de clientes.					
1.3. Periódicamente se revisa el esfuerzo de desarrollo de productos/servicios para asegurar su correspondencia con los deseos de los clientes.					
1.4. Periódicamente se revisa el esfuerzo de desarrollo de productos/servicios para asegurar su correspondencia con los deseos de los clientes.					
1.5. Periódicamente se revisa el esfuerzo de desarrollo de productos/servicios para asegurar su correspondencia con los deseos de los clientes.					
1.6. Las áreas funcionales se reúnen regularmente para planificar respuesta a cambios del entorno.					
1.7. Si el competidor lanza una campaña intensiva a sus clientes objetivo, la empresa desarrolla una respuesta inmediata.					
1.8. Hay una gran preocupación por coordinar las actividades de todas las áreas funcionales.					
1.9. Se sabe el potencial de ventas y rentabilidad de cada uno de los productos/servicios de la empresa.					
1.10. La empresa dispone de forma explícita/formal de un plan de marketing a largo plazo, junto con planes anuales que lo detallan.					
1.11. Si el cliente desea modificar los productos/servicios, los departamentos implicados procuran satisfacerle.					

Anexo 2. Empresa A

	Gerente General	Director Comercial	Jefe de Tarde Marketing	Conclusión
Posicionamiento	<ul style="list-style-type: none"> La empresa cuenta con un plan estratégico de mercadeo para cada segmento. Cuenta con un departamento de ventas y mercadeo formalizado y estructurado. Tiene información sobre sus competidores. A raíz del posicionamiento que ha ganado la empresa su variación en ventas ha sido significativa año tras año. Constantemente compran investigaciones de mercado y toman decisiones con base a esto. 	<ul style="list-style-type: none"> La empresa cuenta con un plan estratégico de mercadeo para cada segmento. Cuenta con un departamento de ventas y mercadeo formalizado y estructurado. Tiene información sobre sus competidores. A raíz del posicionamiento que ha ganado la empresa su variación en ventas ha sido significativa año tras año. Constantemente compran investigaciones de mercado y toman decisiones con base a esto, por ejemplo 	<ul style="list-style-type: none"> La empresa cuenta con un plan estratégico de mercadeo para cada segmento. Cuenta con un departamento de ventas y mercadeo formalizado y estructurado. Tiene información sobre sus competidores, Nielsen muestra datos de la competencia. A raíz del posicionamiento que ha ganado la empresa su 	<ul style="list-style-type: none"> La empresa cuenta con un plan estratégico de mercadeo para cada uno de los segmentos en los que compete. Está estructurada y formalizada en lo que respecta a las áreas de mercado y ventas. La investigación de mercados es parte

	<ul style="list-style-type: none"> La empresa cuenta con un sistema de investigación para conocer el nivel de satisfacción de los consumidores. La empresa conoce a través de las investigaciones la percepción de los consumidores con respecto a la competencia. Se busca posicionar la marca no desde el precio, sino desde su promesa de valor que está basada en la calidad y la variedad de productos. 	<p>ir a medios masivos el próximo año.</p> <ul style="list-style-type: none"> La empresa cuenta con un sistema de investigación para conocer el nivel de satisfacción de los consumidores, con Nielsen, miden el Top of mind. Encargados del diseño e implementación de las estrategias de mercadeo son el jefe de mercadeo y el director comercial. Realizan concurso por internet donde las personas se registran y así crean bases de datos. Se busca posicionar la marca no desde el precio, sino desde su promesa de valor que está basada en la calidad y la variedad de productos. 	<p>variación en ventas ha sido significativa año tras año.</p> <ul style="list-style-type: none"> Constantemente compran investigaciones de mercado y toman decisiones con base a esto. La empresa cuenta con un sistema de investigación para conocer el nivel de satisfacción de los consumidores. El diseño y la implementación de la estrategia de mercadeo la hacen la agencia de publicidad junto con mercadeo y el área comercial. Se hacen encuestas 2 veces al año que permiten medir la satisfacción del cliente. Se busca posicionar la marca no desde el precio, sino desde su promesa de valor que está basada en la calidad y la variedad de productos. 	<p>fundamental y esencial para la toma de decisiones dentro de la empresa. Es una herramienta que permite tomar decisiones con mayor seguridad.</p> <ul style="list-style-type: none"> Las áreas de ventas y mercadeo cumplen sus funciones de manera efectiva y óptima. A través de las investigaciones tienen conocimiento del mercado, consumidores y tendencias, que permiten desarrollar productos ideales para los clientes. El posicionamiento de la marca está basado en su promesa de valor: calidad, variedad y salud.
Segmentación	<ul style="list-style-type: none"> Conoce claramente los segmentos en los que participa. 3 segmentos principales: 1. Infusiones, 2. Solubles y 3. Rtd o listo para tomar. Segmentan demográficamente y bajo variables comportamentales. No poseen un sistema de clasificación de clientes. Se segmenta por tipo de producto y según esto se segmentan los consumidores. Utilizan diferentes estrategias para determinar los mercados meta según el producto, generalmente se 	<ul style="list-style-type: none"> Conoce claramente los segmentos en los que participa. 2 segmentos principales: 1. Infusiones, 2. Solubles. Se segmenta basado en el tipo de producto y luego se distribuyen los consumidores según sus características similares. La variable que se utiliza para segmentar es el tipo de producto. Utilizan diferentes estrategias para determinar los mercados meta según el producto, para aromáticas marketing no diferenciado, para infusiones frutales diferenciado y por ejemplo 	<ul style="list-style-type: none"> Conoce claramente los segmentos en los que participa. 2 segmentos principales: 1. Infusiones, 2. Solubles. Para segmentar se utilizan variables demográficas. Conservar liderazgo en infusiones y buscar nuevos clientes en solubles. Son líderes en infusiones y buscan ampliar el mercado buscando nuevos consumidores, mientras que en solubles buscan dar a conocer la marca para ganar mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> La empresa tiene pleno conocimiento de los segmentos de mercado en los que participa. Dos segmentos principales: 1. Infusiones, 2. Solubles. Se segmenta por tipo de producto y posterior a esto se miden variables demográficas para determinar en que segmento encaja cada

	utiliza el marketing diferenciado y el concentrado.	para el té rojo marketing concentrado.		consumidor. <ul style="list-style-type: none"> Según el producto implementan una estrategia diferente, un ejemplo de esto son las aromáticas que se aplica un marketing no diferenciado, mientras que en productos como las infusiones frutales y el té Premium se aplican estrategias de marketing diferenciado y concentrado.
Product	<ul style="list-style-type: none"> Existen 12 líneas de productos. El nombre, logo e imagen se deciden bajo investigaciones previas, tendencias mundiales. Los elementos diferenciadores del producto son: variedad, calidad y reconocimiento nacional. La calidad de los productos se verifican bajo encuestas de satisfacción y la empresa cuenta con un departamento de calidad que regula todos los procesos del producto. El producto se encuentra en etapa de crecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Existen 12 líneas de productos. Para la decisión del logo, nombre y la imagen se hacen investigaciones sobre la opinión del consumidor y se trabajó junto con agencias de publicidad. Los elementos diferenciadores de la marca son la calidad, la tradición, lo saludable que es el producto, su variedad y capacidad de innovación. La calidad de los productos se verifica por medio de la línea de atención al cliente, se notifican las insatisfacciones y se mandan nuevos productos al hogar. 	<ul style="list-style-type: none"> Existen 12 líneas de productos. La decisión de nombre, logo e imagen se toma con el departamento de investigación y desarrollo, se trabaja junto con el área comercial, mercadeo y la agencia de publicidad. Dependiendo del tipo de producto se busca el empaque que logre comunicar lo que transmite el producto. La calidad de los productos se verifican bajo el área de calidad, supervisando los procesos de producción, catas de té, reclamos de clientes y estos se evalúan. Los solubles se encuentran en etapa de crecimiento, mientras las infusiones en etapa de madurez. 	<ul style="list-style-type: none"> La empresa cuenta con 12 líneas de productos. Las decisiones de diseño se toman entre mercadeo y la agencia de publicidad, basados en investigaciones previas. Los elementos diferenciadores de la marca son: la calidad, la variedad, la capacidad de innovación y el reconocimiento. La calidad de los productos se verifican a través de encuestas, llamadas a la línea de atención al cliente y bajo el área de calidad que supervisa procesos internos en la empresa.
Precio	<ul style="list-style-type: none"> Los factores que considera la empresa para fijar los precios son: costo, 	<ul style="list-style-type: none"> Los factores que considera la empresa para fijar los precios son: costo, 	<ul style="list-style-type: none"> Los factores que considera la empresa para fijar los precios son: 	<ul style="list-style-type: none"> La empresa integra todos los costos

	<p>competencia y márgenes de utilidad. Se integran todos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La estrategia de fijación de precios que utilizan es la integración de la orientación al mercado y la orientación a las relaciones. • Frente a las amenazas de la competencia dependiendo del tipo de producto reducen los precios, pero generalmente no. • La sensibilidad al precio depende del tipo de producto, en algunos son más sensibles que en otros. • La ventaja competitiva está basada en el precio de los productos. • Los objetivos del precio son: posicionar la marca, competir y generar rentabilidad. 	<p>competencia y márgenes de utilidad. Se integran todos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La estrategia que se utiliza está integrada bajo la orientación al mercado donde buscan controlar los precios y la orientación a relaciones. • Solo en una ocasión redujimos precios, fue con Ice tea. • Existen categorías con clientes potenciales mucho más sensibles al precio que la categoría en la que nos encontramos. • La ventaja competitiva no está basada en el precio, está basada en la innovación y la promesa de valor. • El objetivo de los precios es mantener o incrementar participación de mercado. 	<p>costo, competencia y márgenes de utilidad. Se integran todos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La estrategia de fijación de precio va acorde al posicionamiento de la marca y acorde al mercado. • En vez de reducir precios utilizan ofertas, actividades al consumidor, pues hay que ser consistente con la estrategia que no es de precios. • La sensibilidad al precio depende del tipo de producto, en algunos son más sensibles que en otros. • La ventaja competitiva no está basada en el precio, está basada en el posicionamiento de marca. • El objetivo del precio es aumentar metas financieras y mantener o incrementar la participación de mercado. 	<p>para fijar precios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los factores mas relevantes para fijar precios son: costo, competencia y margen. • La estrategia de fijación integra la orientación al mercado y a las relaciones. • La sensibilidad al precio de los clientes depende del tipo de producto. • La reducción de precios no es una acción muy común, es preferible reforzar la marca a través de compañías publicitarias, actividades con los clientes y reforzar la promesa de valor. • La ventaja competitiva de la empresa no está basada en el precio, está basada en el posicionamiento y la promesa de valor de la marca. • El objetivo del precio es mantener o incrementar participación de mercado, alcanzar metas financieras y posicionar la marca.
Distribución	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de venta es a través de intermediarios (John Restrepo). 	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de venta es a través de intermediarios (John Restrepo). 	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de venta es a través de intermediarios (John Restrepo). 	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de venta se hace a través de

	<ul style="list-style-type: none"> • Los principales canales son: supermercados, superetes, tradicional, TAT e institucional. • Los factores que se tienen en cuenta para el diseño de la red es la calidad de la distribución y el costo. • Las relaciones con los miembros del canal se manejan bajo una figura de Trade que pertenece a un departamento centralizado en Cali y que cuenta con sucursales. • La nueva tecnología permite saber la ubicación de los productos, tener conocimiento de los consumidores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los principales canales son: Cadenas, superetes, subdistribuidores, mayoristas, TAT e institucional. • Los factores que se tienen en cuenta para diseñar la red de distribución son los momentos de consumo. • Los indicadores de cobertura son los principales factores que se tienen en cuenta para seleccionar a los intermediarios en la distribución. • Las relaciones con el canal se manejan por un área de trade focalizada en Cali que mantiene activo el plan operacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los principales canales son: supermercados, superetes, tradicional, TAT y droguerías. • Los factores para diseñar la red de distribución son: el tipo de canal. • Las relaciones con los miembros del canal se manejan a través del distribuidor, la empresa tiene contacto con los distribuidores y con el canal. • Las nuevas tecnologías de información permiten conocer los inventarios, la dotación etc. Por medio de un programa llamado SAP. 	intermediarios que en este caso es John Restrepo. <ul style="list-style-type: none"> • Los principales canales son: grandes cadenas, superetes, TAT, tradicional, droguerías e institucional. • Los factores que se tienen en cuenta para el diseño del canal son: cobertura, distribución y costo. • Las relaciones con los miembros del canal se manejan directamente con una figura de Trade marketing que se encuentra focalizado en la ciudad de Cali, con sucursales en el resto del país. • Las nuevas tecnologías permiten conocer sobre inventarios, posición del producto e incluso información sobre los consumidores.
Comunicación	<p>La empresa cuenta con un plan de comunicación definido.</p> <p>La forma como la empresa define como comunicar los beneficios es definiendo el target, enfocándose en el origen, en lo natural y en lo funcional.</p> <p>La empresa para el próximo pautara en medios masivos y actualmente utiliza promociones de venta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa cuenta con un plan de comunicación definido. • La empresa define como va a comunicar los beneficios a través de investigaciones y de visiones de la empresa. • Para el 2014 se espera hacer pautas en medios masivos, algunas veces realizan promociones de ventas, participación en eventos como el exshow 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa cuenta con un plan de comunicación definido. • La empresa comunica sus beneficios a través de un plan de medios que ayuda a crear y a ver en qué medios pautar, dependiendo de los consumidores y en que leguaje hacerlo. • La empresa va a pautar en medios masivos, realiza promociones de 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa tiene definido un plan de comunicación. • La empresa comunica sus beneficios enfocándose en lo natural, el origen y lo funcional de los productos. Esto

	<p>La empresa evalúa periódicamente los mecanismos de promoción. Dependiendo de la actividad que se implemente, analizan, corrigen y cambian.</p>	<p>y la feria del libro.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción a través de la agencia de medios que define donde invertir. 	<p>ventas y relaciones públicas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa evalúa periódicamente los mecanismos de promoción bajo indicadores de post-ventas, número de ventas en las cadenas, participación de mercado, respuesta a actividades y la rotación de inventarios. 	<p>se decide a través de investigaciones y con un trabajo activo entre la agencia de medios y mercadeo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El próximo año la empresa llegara a los medios masivos, con el objetivo de cautivar nuevos clientes con sus productos.
ión	<p>Innovac</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovación es la razón del crecimiento. • La empresa innova debido a su amplio portafolio de productos. • El proceso para la innovación parte de mucha investigación, comités de desarrollo y de procesos. • Los elementos que se tienen en cuenta para desarrollar nuevos productos son: las tendencias mundiales, necesidades del consumidor, disponibilidad de materia prima y el mercado en general. • Las estrategias para adquirir nuevos conocimientos son: viajes, ferias nacionales e internacionales y asesorías internacionales. • La empresa no cuenta con actividades para generar nuevas ideas. • La empresa desarrolla nuevos productos, realiza mejoras en productos propios ya existentes, realiza mejoras en productos existentes de la competencia y realiza modificaciones en productos existentes propios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tenemos aquí un departamento de investigación y desarrollo, les damos todo tipo de información y se basa también en la visión de mercadeo. • La empresa no innova en procesos, en productos si y se define como un proceso activo y dinámico. • Los elementos que se tienen en cuenta para desarrollar nuevos productos son: el mercado y las tendencias mundiales. • Para adquirir nuevos conocimientos cuentan con equipo de supervisores y ventas, se evalúan perfiles de productos y ferias internacionales. • La empresa busca ayuda de expertos para producir nuevos productos. • No cuenta con una actividad para la generación de ideas, aunque alguna vez se hizo. • Investigación y desarrollo decide que ideas se implementan junto con la junta directiva. • Se desarrollan productos completamente originales y se realizan mejoras en productos existentes de la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • La innovación es una herramienta clave para cautivar a los consumidores. • La empresa innova, es posible apreciarlo mirando su portafolio de productos. • El proceso para la innovación parte del departamento de investigación y desarrollo, quien investiga las nuevas tendencias, mercados y hace pruebas. El comité de desarrollo hace evaluaciones mensuales. • Elemento principal para desarrollar nuevos productos: tendencias del mercado. • La empresa posee una estructura formal para el desarrollo de nuevos productos, pues IyD tiene un proceso definido, con formatos que pasan por calidad y en el comité se hacen análisis de costos etc. • Las ferias internacionales y el análisis de países productores de té, permite adquirir conocimientos sobre el mercado. • La empresa desarrolla nuevos productos, realiza mejoras en productos propios ya existentes, realiza modificaciones en productos existentes propios y realiza 	<ul style="list-style-type: none"> • La innovación claramente es un indicador indispensable para la empresa, pues es la razón de crecimiento y la herramienta para atraer clientes. • En el proceso de innovación intervienen muchas áreas de la empresa. Parte del área de IyD y después se evalúa por el comité de desarrollo. • Los elementos que se tienen en cuenta para desarrollar nuevos productos son: tendencias mundiales, necesidades del consumidor y disponibilidad de materias primas. • Para adquirir conocimientos son: asistencia a ferias internacionales y asesorías. • La empresa lanza 3

			modificaciones en productos existentes de la competencia.	productos al año aproximadamente.
Lealtad	<ul style="list-style-type: none"> • Los factores más importantes para generar satisfacción son: calidad. • Es importante buscar y retener nuevos clientes, por esto entrar a los medios masivos para buscar nuevos, y a través de promociones y concursos se retienen los existentes. • No cuentan con un sistema para fidelizar clientes y tampoco miden el nivel de lealtad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los factores más importantes para generar satisfacción son: dinámica comercial muy activa y calendario promocional. • Más importante buscar nuevos clientes, pues para la empresa ya es relativamente fácil retener los existentes por tradición. • No cuentan con un sistema para fidelizar clientes y tampoco miden el nivel de lealtad. • Las estrategias para aumentar la lealtad son: calidad permanente, estrategia de publicidad enfocada en crear valor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los factores más importantes para generar satisfacción son: que se cumplan las expectativas del producto y del precio. • Es importante buscar y retener nuevos clientes, por esto entrar a los medios masivos para buscar nuevos, y a través de promociones y concursos se retienen los existentes. • Se mide la lealtad a través de la participación de mercado. • Las estrategias para aumentar la lealtad son: premiar con promociones, ofertas y actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los factores más importantes para generar satisfacción son: calidad, que se cumplan las expectativas del producto y que exista una dinámica comercial atractiva. • Es importante buscar nuevos clientes y retener los ya existentes. • No cuentan con un sistema o modelo que permita fidelizar clientes. • No se mide el nivel de lealtad, aunque se puede interpretar del porcentaje de participación de mercado.
Orientación al mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizan frecuentemente investigaciones dirigidas a clientes para conocer qué productos necesitarían en un futuro. • Periódicamente se revisa el efecto probable de los cambios en el entorno sobre los clientes. • No es muy común que los datos sobre la satisfacción de los clientes son distribuidos a todos los niveles de la empresa de forma regular. • Hay intercambio fluido de opiniones entre áreas funcionales para decidir cómo responder a cambios en precio de la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizan frecuentemente investigaciones dirigidas a clientes para conocer qué productos necesitarían en un futuro. • Contactan periódicamente a los clientes para conocer su percepción sobre la calidad de los productos. • Cuando un área funcional detecta aspectos importantes sobre los competidores rápidamente alerta a otras áreas funcionales. • El área de marketing no dedica mucho tiempo para discutir sobre las necesidades de los clientes con otras áreas 	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizan frecuentemente investigaciones dirigidas a clientes para conocer qué productos necesitarían en un futuro. • Hay encuentros interdepartamentales periódicamente para discutir sobre las tendencias y desarrollo del mercado. • Cuando un área funcional detecta aspectos importantes sobre los competidores rápidamente alerta a otras áreas funcionales. • Si el competidor lanza una campaña intensiva a sus clientes objetivo, la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizan frecuentemente investigaciones dirigidas a clientes para conocer qué productos necesitarían en un futuro. • La empresa dispone de forma explícita y formal de un plan de marketing a largo plazo, junto con planes anuales detallados. • Si el

	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa dispone de forma explícita y formal de un plan de marketing a largo plazo, junto con planes anuales detallados. • Las áreas funcionales se reúnen regularmente para planificar respuestas a cambios en el entorno. 	<p>funcionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa dispone de forma explícita y formal de un plan de marketing a largo plazo, junto con planes anuales detallados. • Se sabe el potencial de ventas y rentabilidad de cada uno de los productos. 	<p>desarrolla una respuesta inmediata.</p>	<p>competidor lanza una campaña intensiva a sus clientes objetivo, la empresa desarrolla una respuesta inmediata.</p>
--	--	---	--	---

Anexo3. Empresa B

	GERENTE GENERAL	GERENTE DE VENTAS	Conclusiones
<p>POSICIONAMIENTO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no cuenta con un plan estratégico de mercadeo. • No tienen un departamento de mercadeo. • Realizan mercadeo en outsourcing. • Cuenta con un departamento de ventas. • Realizan publicidad boca a boca, y nunca han hecho campañas ni nada, pero lleva trabajando por ahí tres (3) meses con alguien que tiene mucha experiencia en Mercadeo y le está ayudando en esa parte. • solo manejan mercadeo en la parte de Facebook, y tienen una community manager que lo maneja. • No conocen la participación de mercadeo. • Crecen a medida que abren puntos de venta. • Los directos son la mama, el papa la hermana y la gerente general, y los indirectos son la parte de ventas. • La empresa no incurre en retrasos en la entrega de sus productos. • No compran investigaciones de mercado. • La empresa cuenta con un sistema de investigación para conocer el nivel de satisfacción de los consumidores. • La empresa no tiene 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no cuenta con un plan estratégico de mercadeo. • No tienen un departamento de mercadeo. • Realizan mercadeo en outsourcing. • Cuenta con un departamento de ventas. • Realizan publicidad boca a boca. • solo manejan mercadeo en la parte de Facebook, y tienen una community manager que lo maneja. • La empresa no incurre en retrasos en la entrega de sus productos. • No compran investigaciones de mercado. • No Disponen de catálogos y fichas técnicas de los productos. • Solo se ha hecho una investigación de mercado, que fue un focus grupo en la universidad Icesi. • Conoce la percepción que tienen los clientes de la marca a través del voz a voz y del facebook. 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no cuenta con un plan estratégico de mercadeo. • No tienen un departamento de mercadeo. • Realizan mercadeo en outsourcing. • Cuenta con un departamento de ventas. • Realizan publicidad boca a boca. • solo manejan mercadeo en la parte de Facebook, y tienen una community manager que lo maneja. • No conocen la participación de mercadeo. • Crecen a medida que abren puntos de venta. • Los directos son la mama, el papa de la gerente general, y los indirectos son la parte de ventas. • La empresa no incurre en retrasos en la entrega de sus productos. • No compran investigaciones de mercado. • La empresa cuenta con un sistema de investigación para conocer el nivel de satisfacción de los consumidores. • La empresa conoce a través de las investigaciones la percepción de los consumidores. • No Disponen de catálogos y fichas técnicas de los productos. • Solo se ha hecho una investigación de mercado, que fue un focus grupo en la

	<p>un sistema de investigación que le permite conocer el nivel de satisfacción del cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No Disponen de catálogos y fichas técnicas de los productos. • Solo se ha hecho una investigación de mercado, que fue un focus grupo en la universidad Icesi. • La empresa tiene implementado una base de datos y mailing para el manejo de la información de los clientes. 		<p>universidad Icesi.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa tiene implementado una base de datos y mailing para el manejo de la información de los clientes. • Conoce la percepción que tienen los clientes de la marca a través del voz a voz y del Facebook, pero no tiene un sistema implementado.
SEGMENTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa conoce claramente los segmentos en los que participa. • Segmentos en el calzado. • Segmentan geográficamente, viendo en que lugares están ubicados en la ciudad de Cali, y de acuerdo a eso abren puntos de ventas. • No poseen un sistema de clasificación de clientes. • Se segmenta por ubicación de tiendas y según esto se segmentan los consumidores. 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa conoce claramente los segmentos en los que participa. • Mujeres entre los 12 y 60 años de edad, y estratos 3,4 y 5. • Segmentan geográficamente, dependiendo de la ubicación de los almacenes. • No poseen un sistema de clasificación de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa conoce claramente los segmentos en los que participa. • Segmentos en el calzado. • Mujeres entre los 12 y 60 años de edad, y estratos 3,4 y 5. • Segmentan geográficamente, viendo en qué lugares están ubicados en la ciudad de Cali, y de acuerdo a eso abren puntos de ventas. • No poseen un sistema de clasificación de clientes. • Se segmenta por ubicación de tiendas y según esto se segmentan los consumidores.
PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none"> • Existen 2 tipos de productos, zapatos y bolsos. • Los zapatos se dividen en 8 líneas más (plataforma, sandalias, baletas, planas, etc.). • El nombre, logo e imagen de la empresa es la firma. • No manejan empaque. • Los elementos diferenciadores del producto son: La rapidez, pues tienen fabricación propia a diferencia de la competencia, variedad en los puntos de venta y moda a buen precio. • La calidad de los productos los verifica la gerente general, quien es la encargada de medirse todos los zapatos, para comprobar si 	<ul style="list-style-type: none"> • Existen varios tipos de productos que vende la empresa, como Sandalias, mocasines, zapatos cerrados, y para hombre. • Hay varias líneas de productos tiene la empresa, como correas, carteras, accesorios. • El nombre, logo e imagen de la empresa es la firma. • Los elementos diferenciadores del producto son: calidad, moda y precio. • La calidad de los productos los verifica el consumidor final. • No sabe en qué etapa se encuentra el producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existen 2 tipos de productos, zapatos para hombres y mujeres y bolsos. • Hay varias líneas de productos tiene la empresa, como correas, carteras, accesorios. Y los zapatos que se dividen en más o menos 8 líneas más. • El nombre, logo e imagen de la empresa es la firma. • No manejan empaque. • Los elementos diferenciadores del producto son: la rapidez, pues tienen fabricación propia a diferencia de la competencia, variedad en los puntos de venta y moda a buen precio. • La calidad de los productos los verifica la gerente general, quien es la encargada de medirse todos los zapatos,

	<p>pueden ser lanzados o no.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El producto se encuentra en etapa de madurez. 		<p>para comprobar si pueden ser lanzados o no. Y el consumidor final a su vez es quien evalúa y verifica la calidad de los productos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El producto se encuentra en etapa de madurez.
PRECIO	<ul style="list-style-type: none"> • Los factores que considera la empresa para fijar los precios son: márgenes de utilidad. • La estrategia de fijación de precios que utilizan es sacar el costo y cuando ya tienen el costo lo multiplican por un factor que les garantiza la utilidad que quieren y lo promedian. • Frente a las amenazas de la competencia no reducen el precio, pues son ellos quienes manejan los precios más bajos del mercado. • Los clientes potenciales son sensibles al precio. • La empresa no cuenta con un margen de rentabilidad definido. • Los objetivos del precio son: mantener o incrementar la participación en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Frente a las amenazas de la competencia no reducen el precio. • Los clientes potenciales son sensibles al precio. • Los objetivos del precio son: incrementar la participación en el mercado y alcanzar las metas financieras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los factores que considera la empresa para fijar los precios son: márgenes de utilidad. • La estrategia de fijación de precios que utilizan es sacar el costo y cuando ya tienen el costo lo multiplican por un factor que les garantiza la utilidad que quieren y lo promedian. • Frente a las amenazas de la competencia no reducen el precio, pues son ellos quienes manejan los precios más bajos del mercado. • Los clientes potenciales son sensibles al precio. • La empresa no cuenta con un margen de rentabilidad definido. • Los objetivos del precio son: mantener o incrementar la participación en el mercado y alcanzar las metas financieras.
DISTRIBUCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de venta es a través de los almacenes, es venta directa. • Los canales que la empresa utiliza para distribuir sus productos, son los almacenes propios. • Los factores que se tienen en cuenta para diseñar la red de distribución de los productos, son los almacenes, van muy de la mano con los centros comerciales que se construyen en la ciudad y dependiendo de eso ellos abren también abren puntos de venta. • No hay intermediarios en la distribución • Manejan un software que les permite estar en red entre los almacenes, y conectados a través del celular con la gerente general, la cual puede verificar a cualquier hora del día en cualquier 	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de venta es a través de los almacenes, es venta directa. • Los principales canales son: los almacenes que tienen. • Manejan un software que les permite estar en red entre los almacenes, y conectados a través del celular. • No hay intermediarios en la distribución 	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de venta es a través de los almacenes, es venta directa. • Los canales que la empresa utiliza para distribuir sus productos, son los almacenes propios. • No hay intermediarios en la distribución • Los factores que se tienen en cuenta para diseñar la red de distribución de los productos, son los almacenes, van muy de la mano con los centros comerciales que se construyen en la ciudad y dependiendo de eso ellos abren también abren puntos de venta. • Manejan un software que les permite estar en red entre los almacenes, y conectados a través del celular con la gerente general, la cual puede verificar a cualquier hora del día en cualquier momento, como van las ventas de cada uno de los almacenes. El

	<p>momento, como van las ventas de cada uno de los almacenes. El sistema se llama Sai open.</p>		<p>sistema se llama Sai open.</p>
<p>COMUNICACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa cuenta con un plan de comunicación a través del facebook y del voz a voz. • La forma como la empresa define como comunicar los beneficios es a través de las vendedoras quienes son capacitadas cada 15 días. • La empresa no cuenta con un presupuesto definido para implementar la estrategia de comunicación • Para dar a conocer sus productos utilizan estrategias de comunicación como la promoción de ventas, las ventas personales y Marketing directo. • La empresa no evalúa periódicamente los mecanismos de promoción. 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa cuenta con un plan de comunicación a través del facebook y del volanteo cuando hay apertura de almacén en los diferentes centros comerciales. • La empresa no cuenta con un presupuesto definido para implementar la estrategia de comunicación • Para dar a conocer sus productos utilizan estrategias de las ventas personales y Marketing directo. • La empresa no evalúa periódicamente los mecanismos de promoción. 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa cuenta con un plan de comunicación a través del Facebook, del voz a voz y de volanteo cuando se van a abrir nuevos almacenes en centros comerciales. • La forma como la empresa define como comunicar los beneficios es a través de las vendedoras quienes son capacitadas cada 15 días. • La empresa no cuenta con un presupuesto definido para implementar la estrategia de comunicación • Para dar a conocer sus productos utilizan estrategias de comunicación como la promoción de ventas, las ventas personales y Marketing directo. • La empresa no evalúa periódicamente los mecanismos de promoción.
<p>INNOVACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación es buscar cómo hacerlo de una forma diferente. • La empresa no le invierte plata a la innovación sino a la estrategia comercial. • Los elementos que se tienen en cuenta para desarrollar nuevos productos son: los clientes, quienes consumen. • Las estrategias para adquirir nuevos conocimientos son: viajes, ferias nacionales e internacionales. • La empresa cuenta con actividades para generar nuevas ideas, pero solo en la parte de ventas. • La empresa desarrolla nuevos productos, prácticamente cada ocho días, sino han rotado en un mes, se sacan. Pues la moda pasa muy rápido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación es la capacidad de crear algo, que no sea lo mismo, algo diferente. • La empresa innova en material de calzado, estilos, entre otros. • Los elementos que se tienen en cuenta para desarrollar nuevos productos son: los clientes, quienes consumen. • Las estrategias para adquirir nuevos conocimientos son: ferias, viajes y estar informados de la moda. • La empresa cuenta con actividades para generar nuevas ideas, pero solo en la parte de ventas. • La empresa desarrolla nuevos productos, cada ocho días. 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación es buscar cómo hacerlo de una forma diferente. • La empresa no le invierte plata a la innovación sino a la estrategia comercial. • Los elementos que se tienen en cuenta para desarrollar nuevos productos son: los clientes, quienes consumen. • Las estrategias para adquirir nuevos conocimientos son: viajes, ferias nacionales e internacionales. • La empresa cuenta con actividades para generar nuevas ideas, pero solo en la parte de ventas. • La empresa desarrolla nuevos productos, prácticamente cada ocho días, sino han rotado en un mes, se sacan. Pues la moda pasa muy rápido.

<p>LEALTAD</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los factores más importantes para generar satisfacción son: precio y producto a la moda. • Es importante buscar y retener nuevos clientes, pero en este momento por el que pasa la empresa lo mejor es buscar nuevos clientes. • No cuentan con un sistema para fidelizar clientes y tampoco miden el nivel de lealtad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los factores más importantes para generar satisfacción son: la comodidad. • Ambas son muy importantes tanto retener clientes como atraer nuevos clientes. • No cuentan con un sistema para fidelizar clientes y tampoco miden el nivel de lealtad. • El nivel de lealtad de los consumidores lo realizan viendo si el cliente vuelve a comprar o no. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los factores más importantes para generar satisfacción son: precio, comodidad y producto a la moda. • Es importante buscar y retener nuevos clientes, pero en este momento por el que pasa la empresa lo mejor es buscar nuevos clientes. • No cuentan con un sistema para fidelizar clientes y tampoco miden el nivel de lealtad. • El nivel de lealtad de los consumidores lo realizan viendo si el cliente vuelve a comprar o no.
<p>ORIENTACIÓN AL MERCADO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizan frecuentemente investigaciones dirigidas a clientes para conocer qué productos necesitarían en un futuro. • Son capaces de detectar rápidamente cambios en las preferencias de los clientes. • Hay encuentros interdepartamentales periódicamente para discutir sobre las tendencias y desarrollo del mercado. • Cuando un área funcional detecta aspectos importantes sobre los competidores rápidamente alerta a otras áreas funcionales. • La empresa NO dispone de forma explícita y formal de un plan de marketing a largo plazo, junto con planes anuales detallados • Las áreas funcionales se reúnen regularmente para planificar respuestas a cambios en el entorno. 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Hay encuentros interdepartamentales periódicamente para discutir sobre las tendencias y desarrollo del mercado. 3. El personal de marketing dedica tiempo para discutir sobre las necesidades de los clientes con otras áreas funcionales. 4. Cuando sucede algo importante a un cliente toda la empresa conoce esta información en un corto período de tiempo. 5. Los datos sobre la satisfacción de los clientes son distribuidos a todos los niveles de la empresa de forma regular. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizan frecuentemente investigaciones dirigidas a clientes para conocer qué productos necesitarían en un futuro. • Son capaces de detectar rápidamente cambios en las preferencias de los clientes. • Hay encuentros interdepartamentales periódicamente para discutir sobre las tendencias y desarrollo del mercado. • Cuando un área funcional detecta aspectos importantes sobre los competidores rápidamente alerta a otras áreas funcionales. • La empresa NO dispone de forma explícita y formal de un plan de marketing a largo plazo, junto con planes anuales detallados • Las áreas funcionales se reúnen regularmente para planificar respuestas a cambios en el entorno.

Anexo 4. Empresa C

	GERENTE GENERAL	ASISTENTE GERENCIA DE OPERACIONES	Conclusiones
POSICIONAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> Actualmente la organización no cuenta con un departamento encargado de mercadeo En el momento no se cuenta con una persona encargada de este departamentos. En la organización un grupo de colaboradores desempeñan esta función. Este grupo está formado por 5 colaboradores con los siguientes cargos (dos asesores comerciales, director comercial, gerencia y el área de operaciones) La organización cuenta con 2 personas trabajando en el área de ventas. En la actualidad no se cuenta con un plan estructurado estratégico de mercadeo, pero la organización se encuentra en ese proceso. La empresa no cuenta con un plan para cada segmento, pero nos guiamos en lo que nos dicen los ingenieros de empaques, nuestra relación con el cliente y el voz a voz. Los responsables del diseño e implementación de la estrategia son la junta directiva, la gerencia y el director comercial. Si conocen la participación en el mercado, el rendimiento y la rentabilidad. La empresa dispone de una información parcial de sus competidores nacionales e internacionales. Dinámica de crecimiento: Variación en ventas 9% entre 2009 y 2010. 10% entre 2010 y 2011. 14 % entre los años 2011 y 2012. Variación # de empleados, constante en los últimos 3 años Variación # de empleados 	<ul style="list-style-type: none"> La organización no cuenta con un departamento de mercado La organización no tiene un jefe para este departamento 2 personas trabajan en mercadeo. 3 personas trabajan en ventas. La organización no cuenta con un plan estratégico de mercadeo. Tampoco cuenta con un plan estratégico para cada segmento en el que participa. Los responsables del diseño e implementación de la estrategia son los vendedores y la gerencia. La organización SI conoce su participación en el mercado, crecimiento y rentabilidad Si dispone de la información de sus competidores nacionales e internacionales. Dinámica de crecimiento: Variación en ventas 3% entre 2009 y 2010. 5% entre 2010 y 2011. 5 % entre los años 2011 y 2012. Variación # de empleados, constante en los últimos 3 años Variación # de empleados indirectos, constantes y estables en los últimos 3 años. La organización en algunas ocasiones a presentado retrasos. De igual manera estos retrasos son poco frecuentes. La organización No tiene un sistema de investigación con el que pueda identificar y conocer nuevos clientes y nuevos mercados. La organización conoce el nivel de satisfacción del cliente por medio de encuestas. Estos resultados se documentan por medio de los indicadores. Si se dispone de 	<ul style="list-style-type: none"> No existe un un departamento de mercadeo formalizado y estructurado. No tiene un jefe para el departamento de mercadeo. La gerencia general es quien hace el estudio de mercado. Cuenta con un departamento de ventas. Cree que cumplir con los altos estándares de calidad es importante. No tiene un producto de marca propia. Conocen la participación en el mercado. Aunque no hacen constantemente investigaciones de mercado la organización conocer su competencia. La organización no cuenta con un plan de segmentación. La organización viene creciendo año tras año. Tienen un sistema de evaluación que la encuesta de satisfacción al cliente con la cual conocen la conformidad o no conformidad de sus clientes. La organización se preocupa por tener una excelente comunicación con el cliente. La organización evita al máximo que haya retrasos en las entregas de los pedidos de los clientes. Se toman acciones correctivas cuando existe inconsistencias o se generan reclamaciones por parte del cliente. Si existe un catálogo y fichas técnicas de los productos y servicios. La organización conoce perfectamente la percepción que los clientes tienen respecto a los productos y servicios tanto de ellos como de los competidores. La organización no realiza investigaciones

	<p>indirectos, constantes y estables en los últimos 3 años.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La organización Procura que no se presenten retraso en las entregas, pero hay circunstancias en momentos determinados que obligan a retrasar la empresa. De igual manera estos retrasos son poco frecuentes. • Actualmente no se cuenta con un sistema de investigación, está en proceso de creación. • La organización tiene como medir el nivel de satisfacción del cliente por medio de indicadores se analizan los resultados de la encuesta y se toman acciones correctivas. • Si se dispone de catálogos y fichas técnicas de los productos y servicios • Si se conoce la percepción que los clientes tienen con respecto a los productos y servicios tanto de ellos como de los competidores. • La organización no cuenta con una implementación de un sistema para el manejo de la información de los clientes • La organización viene realizando desde hace dos años, con los informes de fuentes confiables. 	<p>catálogos y fichas técnicas de los productos y servicios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si se conoce la percepción que los clientes tienen con respecto a los productos y servicios tanto de ellos como de los competidores. • La organización si cuenta con algún sistema para el manejo de la información, que es el departamento de calidad, fichas técnicas, artes, sistema operativos y documentos. • La organización No realiza investigaciones del mercado. • La organización no cuenta con una implementación de un sistema para el manejo de la información de los clientes • La organización viene realizando desde hace dos años, con los informes de fuentes confiables. 	<p>de mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La organización no cuenta con una implementación de un sistema para el manejo de la información de los clientes • La organización viene realizando desde hace dos años, con los informes de fuentes confiables.
<p>SEGMENTACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La organización conoce los segmentos del mercado en los que compite los cuales son: el segmento de empaques especializados Doy pack y flow pack, bilaminados, trilaminados para empresas del sector de alimentos y farmacéutico. • El proceso para segmentar es según las necesidades y requerimientos del cliente. • Las variables que se tienen en cuenta para son: (Geográficas, Demográficas, Psicográficas, Comportamentales, Multiatributos, Micro segmentación) poblacionales. • El sector principal de 	<ul style="list-style-type: none"> • La organización conoce los segmentos del mercado en los que compite los cuales son: alimentos y farmacéutico. • El proceso de segmentación lo hace cada vendedor porque es encargado de sus propios clientes. • Las variables que se tienen en cuenta para son: (Geográficas, Demográficas, Psicográficas, Comportamentales, Multiatributos, Micro segmentación) poblacionales. • El sector principal de la organización es: Sector de consumo masivo y en sector farmacéutico. • El sector principal de 	<ul style="list-style-type: none"> • La organización conoce los segmentos del mercado en los que compite, el sector de alimentos y farmacéuticos. • Las variables que se tienen en cuenta para son: (Geográficas, Demográficas, Psicográficas, Comportamentales, Multiatributos, Micro segmentación) poblacionales. • El sector principal de la organización es: Sector de consumo masivo y en sector farmacéutico. • El sector principal de la organización es: Sector de consumo masivo y en sector farmacéutico. • La organización no

	<p>la organización es: Sector de consumo masivo y en sector farmacéutico.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La organización no cuenta con un sistema para hacer una clasificación de los clientes. • La estrategia en la que se basa la organización para determinar los mercados meta es a partir de Nichos. 	<p>la organización es: Sector de consumo masivo y en sector farmacéutico.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La organización no cuenta con un sistema para hacer una clasificación de los clientes. • 	<p>cuenta con un sistema para hacer una clasificación de los clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> •
PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none"> • La organización consta de dos tipos de productos el empaque primario y secundario. • Las líneas tiene la organización son: <ul style="list-style-type: none"> -Bolsas con selle zipper -Bolsas Doy Pack -Bolsas Flow Pack -Fundas laminadas -Lámina LDPE impresa -Materiales Tubulares -Película para laminados -Películas Papel Plast -Rollos de Polietileno en -Alta y Baja Densidad • El nombre, imagen y logo de los productos los decide el cliente, la organización no maneja marca propia. • No manejan empaque. • El focus de la organización está basada en el servicio que se le presta al cliente y calidad de los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • La organización consta de dos tipos de productos el empaque primario y secundario. • Las líneas tiene la organización son: <ul style="list-style-type: none"> -Bolsas con selle zipper -Bolsas Doy Pack -Bolsas Flow Pack -Fundas laminadas -Lámina LDPE impresa -Materiales Tubulares -Película para laminados -Películas Papel Plast -Rollos de Polietileno en -Alta y Baja Densidad 	<ul style="list-style-type: none"> • La organización consta de dos tipos de productos el empaque primario y secundario. • Las líneas tiene la organización son: <ul style="list-style-type: none"> -Bolsas con selle zipper -Bolsas Doy Pack -Bolsas Flow Pack -Fundas laminadas -Lámina LDPE impresa -Materiales Tubulares -Película para laminados -Películas Papel Plast -Rollos de Polietileno en -Alta y Baja Densidad • etapa de madurez. • El focus de la organización está basada en el servicio que se le presta al cliente y calidad de los productos.
PRECIO	<ul style="list-style-type: none"> • Los factores que considera la organización para fijar sus precios se basan a partir de una combinación del costo, la competencia, márgenes de utilidad y precios del mercado. • La estrategia de fijación de precios que usa la organización están orientados al mercado. • La idea de la organización no es competir ni seguirle el ritmo a la competencia en esta guerra de precios. • Hoy en día todos nuestros clientes son sensibles al precio. • La organización no ve como ventaja el tema del precio, para la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Los factores que considera la organización para fijar sus precios son: las variables de costo, competencia y márgenes de utilidad además de los precios del mercado para ser competitivos en precios. • La estrategia de fijación de precios que usa la organización están orientados al mercado. • La organización no reacciona a la competencia de reducción de precios, decidimos quedarnos en nuestra posición. • Los clientes no son sensibles al precio • La estrategia de competitividad de la organización no es bajar los precios de los productos. • La organización si 	<ul style="list-style-type: none"> • Los factores que considera la organización para fijar sus precios son: las variables de costo, competencia y márgenes de utilidad además de los precios del mercado para ser competitivos en precios. • La estrategia de fijación de precios que usa la organización están orientados al mercado. • La organización no reacciona a la competencia de reducción de precios, decidimos quedarnos en nuestra posición. • Los clientes no son sensibles al precio • La estrategia de competitividad de la organización no es bajar los precios de los productos. • La organización si

	<p>una fortaleza está basada más que todo en calidad y servicio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La organización si cuenta con un margen de rentabilidad definido, pero muchas veces no se logra cumplir • los costos que se tienen en cuenta en la organización son los tres elementos esenciales del costo son materiales, mano de obra directa, costos generales de fabricación sumándole el margen estos son los que nos determinan el precio • Alcanzar metas financieras es el objetivo del precio de los productos/servicios que tiene la Organización 	<p>tiene un margen de rentabilidad definido.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los costos que tiene la organización para fijar precios son los costos fijos. • El objetivo de la organización es Mantener o incrementar la participación en el mercado. 	<p>tiene un margen de rentabilidad definido.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los costos que tiene la organización para fijar precios son los costos fijos. • El objetivo de la organización es Mantener o incrementar la participación en el mercado. • Alcanzar metas financieras es el objetivo del precio de los productos/servicios que tiene la Organización
DISTRIBUCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de venta es directa de la organización • No existen canales de distribución o personas ajenas a la organización que se encarguen de la distribución, nosotros mismos nos encargamos de la entrega del producto terminado al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de venta es directa de la organización. • Los factores que tiene la organización en cuenta para diseñar la red de distribución es la planeación de rutas y fechas de entrega. 	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de venta es directa de la organización • No existen canales de distribución o personas ajenas a la organización que se encarguen de la distribución, nosotros mismos nos encargamos de la entrega del producto terminado al cliente
COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • La organización cuenta con un plan de comunicación a partir de una página web y las redes sociales • La organización comunica los beneficios de sus productos/servicios por medio de nuestros asesores comerciales que son los encargados de llegarle a los clientes, mirando las tendencias del mercado y con base en eso crear las estrategias. • La organización no cuenta con un presupuesto definido para una implementación de estrategias de comunicación. • La organización cuenta con dos estrategias de comunicación que son: Publicidad (medios masivos), relaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • El plan de comunicación con el que cuenta la organización es La publicidad y el voz a voz. • Por medio de nuestros asesores comerciales y las visitas que se le están realizando a los clientes post la entrega. De esta manera se dan a conocer los beneficios de los productos/servicios. • La organización no cuenta con un presupuesto definido para la estrategia de comunicación. • La organización cuenta con dos estrategias de comunicación que son: Ventas personales (equipos de ventas de la empresa) 	<ul style="list-style-type: none"> • El plan de comunicación con el que cuenta la organización es La publicidad y el voz a voz. • Por medio de nuestros asesores comerciales y las visitas que se le están realizando a los clientes post la entrega. De esta manera se dan a conocer los beneficios de los productos/servicios. • La organización no cuenta con un presupuesto definido para la estrategia de comunicación. • La organización cuenta con dos estrategias de comunicación que son: Ventas personales (equipos de ventas de la empresa)

	públicas (artículos, patrocinios, eventos, noticias)		
INNOVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • La organización define la innovación como algo súper indispensable en este momento en las empresas y se necesita gente creativa para que se creen nuevos productos. • La organización se considera innovadora por la implementación de nuevas tecnologías de empaques flexibles. • Entre 1 y 5 la organización se encuentra esta en 4 de capacidad de innovación. • El proceso es: Primero se genera una idea y luego se crea un equipo que trabaje por la idea para sacarla adelante • Lo principal que se tiene en cuenta para el desarrollo de nuevos productos es mirar cual es el uso y el abuso que el consumidor final le da a los empaques • La organización no cuenta con una estructura formal, pero estamos pensando en montar el departamento de investigación y desarrollo. • La empresa no cuenta con un departamento de Investigación, desarrollo e innovación. • La organización para adquirir conocimientos sobre el mercado lo hace a través de los diferentes informes que encontramos a través de la cámara de comercio, las agremiaciones, revistas especializadas. • La organización si se apalanca mucho en gente creativa. • La organización cuenta con actividades para incentivar la generación de ideas. • Para la selección de nuevas ideas se tiene en cuenta Primero que sea viable y segundo que sea rentable. • La organización realiza las siguientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Para la organización es muy importante. • La organización se considera innovadora por la implementación de nuevas tecnologías de empaques flexibles. • Entre 1 y 5 la organización se encuentra esta en 3 de capacidad de innovación. • El proceso es: Investigando las necesidades de los clientes y las tendencias del mercado. • Para el desarrollo de nuevos productos Primero miramos las tendencias del mercado y luego las necesidades de los clientes. • La organización según el cliente crea una estructura formal para el desarrollo de productos/servicios • La organización no cuenta con una estructura formal, pero estamos pensando en montar el departamento de investigación y desarrollo. • La estrategia de la organización para adquirir conocimientos del mercado es a partir de las visitas a los clientes. • La organización se apoya en los proveedores para la producción de nuevos productos. • La organización no cuenta con actividades para incentivar la generación de ideas. • La organización realiza las siguientes actividades, Realiza mejoras en productos/servicios existentes propios, Realiza mejoras en productos/servicios existentes de la competencia • En los últimos 2 años los productos/servicios nuevos no han generado un porcentaje importante en las ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • La organización define la innovación como algo súper indispensable en este momento en las empresas y se necesita gente creativa para que se creen nuevos productos. • La organización se considera innovadora por la implementación de nuevas tecnologías de empaques flexibles. • Entre 1 y 5 la organización se encuentra esta en 4 de capacidad de innovación. • El proceso es: Primero se genera una idea y luego se crea un equipo que trabaje por la idea para de ventas. • La organización según el cliente crea una estructura formal para el desarrollo de productos/servicios. • No lanzam nuevos productos frecuentemente sino dependiente de la necesidad de los clientes. •

	<p>actividades, Realiza mejoras en productos/servicios existentes propios</p> <ul style="list-style-type: none"> • En los últimos 2 años los productos/servicios nuevos no han generado un porcentaje importante en las ventas. • No lanzamos nuevos productos frecuentemente sino dependiente de la necesidad de los clientes. 		
LEALTAD	<ul style="list-style-type: none"> • Los factores más importantes para generar satisfacción son: Calidad y servicio • Retener clientes es muy importante y segundo buscar nuevos clientes. • Si cuentan con un sistema para fidelizar clientes por medio de la calidad, servicio y siempre tener precios competitivos. • La organización no se mide el nivel de lealtad de nuestros clientes pero si el nivel de satisfacción y estamos viendo su estado de pedido permanentemente. • Si hay un cliente que no ha vuelto a poner una orden de compra lo buscamos y le preguntamos qué ha pasado cuales son las razones por las cuales no ha vuelto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los factores más importantes para generar satisfacción son: Calidad y servicio • Retenes clientes ya existentes. • La organización para fidelizar a sus clientes es por medio del compromiso y la calidad del servicio. • La organización no mide la lealtad de los consumidores. • Las estrategias que tiene la organización para aumentar la fidelidad de sus clientes es el Cumplimiento con los requerimientos del cliente y haciendo asesorías técnicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Los factores más importantes para generar satisfacción son: Calidad y servicio • Retenes clientes ya existentes. • La organización para fidelizar a sus clientes es por medio del compromiso y la calidad del servicio. • La organización no mide la lealtad de los consumidores. • La organización no se mide el nivel de lealtad de nuestros clientes pero si el nivel de satisfacción y estamos viendo su estado de pedido permanentemente. • Si hay un cliente que no ha vuelto a poner una orden de compra lo buscamos y le preguntamos qué ha pasado cuales son las razones por las cuales no ha vuelto.
ORIENTACIÓN AL MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> • Son capaces de detectar rápidamente cambios en las preferencias de los clientes. • Contactan periódicamente con los clientes para conocer su percepción sobre la calidad de los productos/servicios. • Cuando sucede algo importante a un cliente toda la empresa conoce esta información en un corto período de tiempo • Los datos sobre la satisfacción de los clientes son distribuidos a todos los niveles de la empresa de forma regular. • Cuando un área 	<ul style="list-style-type: none"> • aspectos importantes sobre los competidores rápidamente alerta a otras áreas funcionales. • Hay intercambio fluido de opiniones entre áreas funcionales para decidir cómo responder a cambios en precio de la competencia. • No se admiten razones para ignorar cambios en las necesidades de productos/servicios de clientes. • Periódicamente se revisa el esfuerzo de desarrollo de productos/servicios para asegurar su correspondencia con los deseos de los aspectos importantes sobre los competidores rápidamente 	<ul style="list-style-type: none"> • Son capaces de detectar rápidamente cambios en las preferencias de los clientes. • Contactan periódicamente con los clientes para conocer su percepción sobre la calidad de los productos/servicios. • Cuando sucede algo importante a un cliente toda la empresa conoce esta información en un corto período de tiempo • Los datos sobre la satisfacción de los clientes son distribuidos a todos los niveles de la empresa de forma regular. • Cuando un área funcional detecta aspectos

	<p>funcional detecta aspectos importantes sobre los competidores rápidamente alerta a otras áreas funcionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hay intercambio fluido de opiniones entre áreas funcionales para decidir cómo responder a cambios en precio de la competencia. • No se admiten razones para ignorar cambios en las necesidades de productos/servicios de clientes. • Periódicamente se revisa el esfuerzo de desarrollo de productos/servicios para asegurar su correspondencia con los deseos de los clientes • Las áreas funcionales se reúnen regularmente para planificar respuesta a cambios del entorno. • Hay una gran preocupación por coordinar las actividades de todas las áreas funcionales. • Se sabe el potencial de ventas y rentabilidad de cada uno de los productos/servicios de la empresa. 	<p>alerta a otras áreas funcionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hay intercambio fluido de opiniones entre áreas funcionales para decidir cómo responder a cambios en precio de la competencia. • No se admiten razones para ignorar cambios en las necesidades de productos/servicios de clientes. • Periódicamente se revisa el esfuerzo de desarrollo de productos/servicios para asegurar su correspondencia con los deseos de los clientes • Las áreas funcionales se reúnen regularmente para planificar respuesta a cambios del entorno. • Hay una gran preocupación por coordinar las actividades de todas las áreas funcionales. • Se sabe el potencial de ventas y rentabilidad de cada uno de los productos/servicios de la empresa. 	<p>importantes sobre los competidores rápidamente alerta a otras áreas funcionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hay intercambio fluido de opiniones entre áreas funcionales para decidir cómo responder a cambios en precio de la competencia. • No se admiten razones para ignorar cambios en las necesidades de productos/servicios de clientes. • Periódicamente se revisa el esfuerzo de desarrollo de productos/servicios para asegurar su correspondencia con los deseos de los clientes • Las áreas funcionales se reúnen regularmente para planificar respuesta a cambios del entorno. • Hay una gran preocupación por coordinar las actividades de todas las áreas funcionales. • Se sabe el potencial de ventas y rentabilidad de cada uno de los productos/servicios de la empresa.
--	--	--	---