



PROYECTO DE GRADO

ANÁLISIS DEL ÁREA DE MERCADEO EN LAS PYMES

Presentado por: Natalia Abadía Bernal y Geraldine Belalcázar Zuluaga

Dirigido por: Mónica Franco Ángel. PhD.

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

CALI – COLOMBIA

NOVIEMBRE 2014

RESUMEN

El objetivo principal del presente estudio es conocer y entender cómo operan las PYMES al momento de implementar el mercadeo como herramienta para su crecimiento y competitividad. La metodología utilizada se basa en un estudio cualitativo por medio de entrevistas en profundidad donde se evalúan variables tales como: posicionamiento, segmentación, producto/servicio, precio, distribución, comunicación, innovación, lealtad, y orientación del mercadeo en las PYMES. Los resultados indican que las PYMES deben formalizar y estructurar el área de mercadeo como un departamento independiente, para tomar mejores decisiones y generar mejor desempeño y competitividad. Asimismo, se evidencia que estas empresas están conscientes de la importancia de las actividades de mercadeo y que están realizando cambios en su forma de interactuar con los mercados.

Palabras Clave: PYMES, mercadeo, orientación al mercado, lealtad, innovación.

SUMMARY

The main purpose of this study is to know and understand how the SMEs work when marketing is used as a tool for growth and competitiveness. The used methodology relies on a qualitative study using depth interviews where variables are evaluated such as: positioning, segmentation, product / service, price, distribution, communication, innovation, loyalty, and marketing orientation of the SMEs. The results show that SMEs should formalized and structure the marketing area as an independent department, this will allow take better decision and generate better performance and competitiveness. Furthermore, it appears that these companies are aware of the importance of marketing activities and are making changes to the way they interact with markets.

Keywords: PYMES, marketing, market orientation, loyalty, innovation.

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN.....	4
1. MARCO TEÓRICO	5
1.1 Posicionamiento	6
1.2 Segmentación	7
1.3 Producto/Servicio	7
1.4 Precio.....	8
1.5 Distribución	9
1.6 Comunicación	10
1.7 Innovación.....	10
1.8 Lealtad	10
1.9 Orientación al mercado	11
2. METODOLOGÍA.....	12
2.1 Tipo de metodología.....	12
2.2 Definición de variables para estudiar.....	13
3. ANALISIS DE LOS CASOS Y RESULTADOS	15
3.1 Análisis de casos y resultados – Empresa CO	15
Empresa DG	21
4. DISCUSIÓN.....	25
5. CONCLUSIONES	28
6. RECOMENDACIONES	30
6.1 Recomendaciones Empresa CO	30
6.2 Recomendaciones Empresa DG	31
7. BIBLIOGRAFÍA.....	32
8. ANEXOS.....	35
ANEXO 1: Protocolo Entrevista en profundidad	35
ANEXO 2: Triangulación información casos de estudio.....	45

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las PYMES ocupan un lugar importante en el ámbito socioeconómico, debido a que por medio de las PYMES se promueve el crecimiento de la productividad, la capacidad de innovación, la generación de empleo y la funcionalidad de las cadenas productivas. Asimismo, las PYMES buscan impulsar el desarrollo local para maximizar la competitividad del mercado colombiano en la economía global.

Por lo anterior, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) no implementan sus estrategias de mercadeo de acuerdo a la teoría convencional que se encuentra en libros, sino que buscan de manera empírica la forma de atraer clientes y obtener rentabilidad (Hill, 2001). De ahí que la supervivencia de las PYMES esté sujeta al impulso de estrategias que les permitan mejorar sus niveles de competitividad y productividad.

Sin embargo, las PYMES están utilizando con éxito el mercadeo para generar ventas y para superar desafíos como: la falta de experiencia, los problemas relacionados con los clientes, la falta de capital y el tamaño de la empresa (Guersen, 1997).

Por estas razones, el presente trabajo de investigación tiene el objetivo de conocer cómo opera el área de mercadeo en las PYMES y evaluar la manera en que éstas implementan estrategias de mercadeo dentro de la compañía, para ser más competitivas en el sector en el que se encuentren.

En cuanto al análisis del estado del arte, se realizó una investigación teórica sobre las variables fundamentales para analizar el mercadeo en PYMES. Estas son: innovación, segmentación, mezcla de mercadeo (producto/servicio, precio, distribución y comunicación), lealtad y orientación al mercado.

En lo concerniente a la muestra, se seleccionaron dos PYMES como objeto de investigación. En las dos empresas se realizaron entrevistas en profundidad a sus

gerentes, de acuerdo a un protocolo de investigación establecido, con el fin de establecer qué tan importantes son estos temas para ellos, si consideran que estos elementos son útiles para sus empresas y qué beneficios les están trayendo. Por último, se realizó una triangulación con la información obtenida, por medio de la cual se generaron conclusiones a las variables de estudio.

Este proyecto de investigación permite tener mayor conocimiento acerca de cómo operan las PYMES en su área de mercadeo y sobre el éxito en la implementación de sus estrategias.

1. MARCO TEÓRICO

A medida que el mercado evoluciona, crea necesidades que fomentan el nacimiento de nuevas empresas, las cuales requieren un mejoramiento continuo para mantenerse dentro del mercado, ser más competitivas y buscar nuevas posibilidades de posicionamiento internacional. Las PYMES constituyen más del 90% de las empresas en América Latina, y emplean el 71% de los empleados privados, por lo que se constituyen en parte vital para el desarrollo de la economía (Alpízar and Sanz, 2012).

Las PYMES presentan riesgo de fracaso debido a las condiciones en que se desarrollan. Por esto, para identificar las actividades y prácticas que se realizan dentro del mercado, resulta importante implementar estrategias como: la innovación (Del Castillo and Barroeta, 2006), la orientación estratégica (Villanueva, Andreu & Criado, 2010), el marketing innovador (O'Dwyer, Gilmore and Carson, 2009), la lealtad del consumidor (Marley, Ott and Gerard, 2007), la orientación al cliente (Nwokah, 2009), los canales de distribución (Hughess, 2006), y la internacionalización (Alpízar and Sanz, 2012).

A continuación se presenta la discusión teórica sobre cada una de las variables a analizar en este estudio.

1.1 Posicionamiento

El posicionamiento juega un rol importante dentro de las PYMES, dado que determina la identidad e imagen correctas de la marca. Es por esto que el corazón de una estrategia de mercadeo es el posicionamiento de la marca, pues su estrategia involucra el diseño de la oferta y la imagen de la empresa, para que estas permitan ocupar un lugar distintivo en la mente de los consumidores (Keller et al., 2008).

Sin embargo, las funciones del mercadeo en las PYMES se ven limitadas por la falta de flujo de capital, la falta de experiencia, el tamaño de la empresa, los problemas relacionados con los clientes y las estrategias que se utilizan para resolver situaciones inesperadas. A pesar de estas dificultades, las PYMES utilizan el mercadeo para generar ganancias, basándose en un mercadeo innovador que les permita superar los problemas (O'Dwyer, Gilmore and Carson, 2009).

El posicionamiento es de vital importancia, pues muchas investigaciones muestran que en la búsqueda desesperada de sus objetivos, las PYMES no adoptan de forma adecuada y eficiente el mercadeo, tal como coinciden estos autores (Broosksbanks and Taylor, 1999) (Bell and Emory, 1971) (Liu, 1995) (Meziou, 1991) (Pollard and Jemicz, 2006)

Dentro de las PYMES, el posicionamiento se obtiene de forma gradual. Éste debe basarse en actividades y prácticas existentes, estrategias innovadoras, ideas y servicios de tecnología, que permitan diferenciar sus productos y servicios de las ofertas estandarizadas que brindan empresas más grandes, dentro de un nicho de mercado (O'Dwyer, Gilmore and Carson, 2009). Con base en esto, las PYMES en relación con sus clientes, sus mercados y sus capacidades, demuestran que conceptos como: la imagen, las alianzas estratégicas y la calidad del producto, son parte integral para posicionarse en la mente de los consumidores y la competencia.

1.2 Segmentación

Las PYMES deben tener claro el segmento al cual están dirigidos sus productos, pues esto les permite centrarse en el logro de ventajas competitivas a través de enfoques de mercadeo de valor añadido (Grant et al., 2001). Es decir, al conocer el público objetivo se pueden ofrecer productos y servicios que satisfacen las necesidades de los clientes. Igualmente, se incorporan procesos de innovación (Mitsue, 1998) lo que resulta en un producto o servicio personalizado y garantizando para el cliente (Cummins et al., 2000). Por tanto, la segmentación tiene gran importancia para planificar estrategias que permitan alcanzar los objetivos esperados por la empresa.

Las PYMES se consideran más competitivas y son muy cercanas a sus clientes. Esto se debe a que desconocer los clientes desfavorece la participación en el mercado y el posicionamiento de la marca. Por esta razón, se debe hacer énfasis en construir relaciones en el desarrollo de base de clientes y en la importancia de satisfacer al cliente para obtener éxito competitivo (Siu, 2000) (O'Donnell and Cummins, 1999) (Stokes, 2000). Adicionalmente, los empresarios de las PYMES no se interesan por implementar este concepto, porque creen que el mercado es masivo y solo se concentran en las ventas. Por esto, deben establecer una visión estratégica mediante la segmentación para hacer crecer el negocio.

Por lo tanto, el cliente es un factor de éxito que debe tener una posición más importante dentro de la organización, pues debe tenerse en cuenta al realizar estrategias que cumplan las necesidades y traigan beneficios/ganancias a la organización.

1.3 Producto/Servicio

Con respecto a los productos y/o servicios, las PYMES deben evaluar qué quieren ofrecer a los consumidores, teniendo claro factores como: la calidad, los beneficios y las características que los hacen diferentes, comparándolos con la competencia. Asimismo, es determinante la identidad de la marca y cómo ésta la transmite por medio de sus productos, en cuanto a nombre, logo símbolo, empaque, y tamaño. Cuando una empresa busca lanzar un producto o servicio, es fundamental que

haya realizado un estudio previo del mercado, y que por medio de éste encuentre necesidades que aún no se satisfacen, ya que el mercado es el encargado de elegir qué consumir y en qué cantidades.

De esta forma, las PYMES deben tener claro si son eficaces en su actividad comercial, ya que esto determinará la ventaja competitiva que pueda llegar a tener en un mercado continuamente cambiante. Así, cuando las PYMES no tienen claro qué producto o servicio ofrecer a un segmento determinado, tienden a fracasar, pues no se tomaron el tiempo para identificar los deseos del consumidor.

Sin embargo, las PYMES participan en las mejoras de productos y en la adaptación de políticas innovadoras radicales, lo cual facilita que los clientes se incorporen en el proceso de la innovación. Esto conlleva a un producto o servicio personalizado y garantiza al cliente la satisfacción de sus necesidades (O'Dwyer, Gilmore and Carson, 2009)..

1.4 Precio

La fijación estratégica de precios es el elemento más importante que existe en la mezcla de marketing, ya que por medio de este se puede medir la capacidad que tiene la empresa para atraer y persuadir clientes. Además, el precio es un componente importante de la percepción de valor para los consumidores. La fijación estratégica de precios consiste en “coordinar las decisiones de marketing de la competencia y financieras, relacionadas entre sí para fijar los precios de forma rentable” (Thomas and Reed, 2003).

Existen diferentes estrategias para la fijación de precios. Por ello, las PYMES deben ser eficaces a la hora de implementar sus tácticas de precios, teniendo en cuenta la competencia, pero también persuadiendo al consumidor, para que comprenda que el precio que pagará por el producto o servicio satisface sus necesidades.

Al final, las PYMES deben comunicar al consumidor su ventaja competitiva, para que en un corto plazo no tenga que incurrir en la baja de precios, y que esto pueda

afectar la percepción del producto o servicio, así como las decisiones financieras de la empresa.

1.5 Distribución

Las compañías de hoy en día se encuentran en un mercado cambiante, lo que motiva el surgimiento de nuevos canales de distribución. Por ello, se busca implementar mejoras eficaces en los canales existentes, y adicionar nuevos canales de distribución que complementen y contribuyan al éxito de la empresa. (Hughess, 2006). Las empresas están buscando constantemente ampliar su mercado. Por esto, las organizaciones añaden e implementan nuevos canales y métodos de comunicación (Moriarty and Moran, 1990)

En el caso específico de las PYMES, algunos autores evidencian que es necesario que implementen nuevos canales de distribución que proporcionen el potencial para la reducción de costes (Easingwood and Storey, 1996). Esto es fundamental para lograr una relación de primera mano con sus clientes y a crear lealtad de marca, teniendo en cuenta las preferencias del consumidor (Gronroos, 2000).

Adicionalmente, dentro de los canales se debe hablar de la atención al cliente, pues cada encuentro con él por medio del canal, generará una oportunidad de evaluar si la empresa está satisfaciendo las necesidades y la calidad del servicio que prometen (Liljander and Strandvick, 1995).

Al final, las empresas deben tener presente que un canal de distribución funciona como puente entre el cliente y la organización, creando valor mediante la adquisición y consumo de bienes o servicios. (Pelton, Dutton and Lumpkin, 1997). Uno de los puntos claves para la rentabilidad de las PYMES, es lograr que sus productos puedan estar al alcance de sus consumidores meta, mediante la distribución más eficiente y eficaz.

1.6 Comunicación

Otra de las variables que juega un papel importante en el desarrollo de la competitividad es la comunicación. Las PYMES deben buscar la forma de comunicar a los consumidores la existencia de sus productos o servicios, y brindarles motivos para que los obtengan. Es por esto que al momento de comunicar se deben transmitir las ventajas competitivas y tener claros los medios adecuados para pautar. El éxito de una PYME en el mercadeo se evidencia integrando herramientas en el punto de venta, acompañado de la publicidad y el apoyo promocional. Un adecuado apoyo promocional está impulsado por campañas publicitarias, por medios impresos, auditivos y visuales (Masood, 2012).

1.7 Innovación

Cada vez es más difícil que las empresas puedan desarrollar ventajas competitivas dentro y fuera de los países. El creciente número de competidores y los bajos costos laborales explican la necesidad que tienen las PYMES de ser eficientes, y de producir bienes y servicios con una política innovadora.

Una de las principales determinantes para el aumento de productividad y competitividad empresarial, es la implementación exitosa de la innovación, que consiste en un proceso dinámico y eficiente al fusionar el conocimiento de “producir”, de “adquirir” y de “aplicar”, con el proceso de producción. (Del Castillo and Barroeta, 2006). La innovación se clasifica en: producto y proceso. La innovación de producto consiste en introducir nuevos productos en el mercado, mientras que la innovación de proceso se basa en introducir nuevos elementos, métodos o equipos dentro de la compañía (Sandvik and Sandvik, 2003).

Por lo tanto, la innovación es la habilidad que tiene una organización para adaptarse o aplicar de manera exitosa nuevas ideas, procesos o productos.

1.8 Lealtad

Las compañías constantemente buscan nuevas oportunidades para crear lazos fuertes con los consumidores como parte fundamental para lograr su lealtad. Así que los vendedores inteligentes estudian las necesidades del consumidor y

deseos en detalle para desarrollar ideas acerca de un conjunto de clientes, que se convierte en el foco de desarrollo de sus productos (Marley, Ott and Gerard, 2007).

Teniendo en cuenta lo anterior, las PYMES deben enfocarse en primera instancia en las necesidades de los clientes, con el fin de posicionarse como la primera opción del consumidor a la hora de preferir un producto o servicio, después de analizar las opciones que tiene el mercado (Marley, Ott and Gerard, 2007).

La organización se debe enfocar en tener clientes promotores, quienes son fieles admiradores de la compañía; ellos recomiendan los productos y atraen más clientes para mejorar su rentabilidad y por medio de ellos buscar el desarrollo y la implementación de nuevos productos (Marley, Ott and Gerard, 2007).

Por último, las empresas no se pueden limitar a utilizar solo encuestas de satisfacción al cliente, dado que estas pueden tomar mucho tiempo e incluso ser obsoletos. Resulta de gran ayuda tener una base de datos de los consumidores que esté supervisada continuamente, donde se reflejen las preferencias, y los cambios que ellos tengan.

1.9 Orientación al mercado

La orientación al mercado de una empresa es considerada una capacidad empresarial que puede ser un recurso valioso y difícil de imitar, convirtiéndose en una fuente de ventaja competitiva. Por lo tanto, ejerce efectos relevantes dentro de los resultados, específicamente en cuanto a: rentabilidad, aprovechamiento del mercado, capacidad empresarial, riesgo en el entorno, oportunidades tecnológicas y preservación de los recursos.

Además, la orientación refleja el nivel de prioridad que la empresa le otorga al proceso de explorar e identificar las oportunidades que existen en el mercado, esta se asocia normalmente con tres dimensiones que son: la innovación, la proactividad y la asunción de riesgos (Aker and Sinkula, 2009).

Ahora bien, a pesar de las dificultades que presentan las PYMES para incluir en sus empresas estrategias que desarrollen orientación al mercado, es importante que estas hagan un esfuerzo para incorporarlas dentro de su cultura organizacional de forma eficaz, para generar comportamientos necesarios que otorguen valor a los clientes, mejorando así los resultados de la empresa (Narver and Slater, 1990).

Por tanto, es fundamental que las PYMES puedan integrar tanto la orientación al cliente como el enfoque del competidor y el rendimiento del mercadeo para lograr un equilibrio, teniendo una idea clara de las preferencias de los consumidores, identificando la competencia y estando atentos a los cambios que se presentan, sin olvidar las estrategias de mercadeo, las cuales logran un mayor acercamiento con el consumidor (Nwokah, 2009).

2. METODOLOGÍA

2.1 Tipo de metodología

El tipo de investigación se basa en un modelo cualitativo, donde se realiza el análisis y estudio de dos casos, con el fin de afirmar una teoría ya propuesta en el marco teórico o levantar una nueva teórica basada en los sucesos empíricos de la investigación.

Por tanto, la metodología se sustenta por medio de la comprensión de la información suministrada por las PYMES investigadas, analizando su desempeño y funcionalidad.

Mencionado anteriormente, la unidad de análisis son dos PYMES ubicadas en el suroccidente colombiano, posicionadas en el mercado y que presentan un crecimiento sostenido, lo cual refleja el éxito de estrategias y ventaja competitiva para permanecer en un mercado cambiante.

La recolección de información se realiza por medio de entrevistas en profundidad al gerente/propietario de la empresa y al director o encargado del área de mercadeo.

Por tal motivo, el protocolo de investigación (Anexo 1) está diseñado con preguntas enfocadas hacia las variables de estudio: innovación, segmentación, mezcla de mercadeo (producto/servicio, precio, distribución y comunicación), lealtad y orientación al mercado.

Por ende, el protocolo de investigación será el mismo para ambas empresas, con el fin de obtener medidas de fiabilidad. Es por ello que en cada una de las empresas se realizan dos entrevistas en profundidad, una de ellas a la persona encargada de la funcionalidad de la compañía y la otra a la encargada del diseño e implementación de las estrategias de mercado, con el propósito de buscar coincidencias al momento de triangular la información.

2.2 Definición de variables para estudiar

La tabla 1 corresponde a las variables que se estudiaron en este proyecto de investigación, las cuales se definen por medio de las referencias literarias que se encuentran en el marco teórico.

Tabla 1 Variables para la investigación

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 - Competencia nacional e internacional - Nivel de tecnología

	<ul style="list-style-type: none"> - Elementos diferenciadores - Calidad - Nombre, imagen y logo - Volumen
<p>Precio</p> <p>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, costos. - Definición de margen de rentabilidad - Evaluación de materias primas - Elección de proveedores. - Fijación de precios según competidor
<p>Comunicación</p> <p>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
<p>Distribución</p> <p>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 - Key account - Margen de intermediación
<p>Lealtad</p> <p>Debe enfocarse en primera instancia en las necesidades de los</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Percepción de lealtad - Medición existente - Estrategias para lealtad

<p>clientes, con el fin de ser la primera opción que tenga el consumidor a la hora de preferir un producto o servicio, encontrando las oportunidades que tiene el mercado real (Markey, Ott, & du Toit, 2007).</p>	
<p>Posicionamiento Es el lugar que tiene una marca en la mente del consumidor. En otras palabras, es cómo prefieren 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 Habilidad que tiene una organización para adaptarse o aplicar de manera exitosa nuevas ideas, procesos o productos.</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

3. ANALISIS DE LOS CASOS Y RESULTADOS

3.1 Análisis de casos y resultados – Empresa CO

Fecha de creación	2004
Número de empleados año 2013	60
Ventas totales años 2013	\$950.000.000

La empresa CO es creada en el año 2007 por iniciativa personal del actual gerente para formar una empresa independiente y así mejorar su nivel de vida, pues siempre había sido socio de una empresa familiar de herrajes e insumos para calzado. Hace aproximadamente 10 años vio la oportunidad de hacer empresa, fabricando y comercializando zapatos para dama en la línea de altos. Siendo socio de su padre, y trabajando al mismo tiempo en las empresas, decidió independizarse a través de la fábrica de calzado para dama.

La fábrica empezó con tan solo 5 trabajadores y una sola línea de calzado (altas), ya que apenas estaba incursionando en este mercado y no tenía experiencia previa en la industria del calzado y marroquinería. Actualmente, produce cuatro líneas que son: altas, plataformas, planas y baletas, y próximamente empezará con su quinta línea de mocasines.

Tiene 45 trabajadores directos y 10 indirectos, de los cuales 8 hacen parte del área administrativa y los restantes e indirectos son de producción y despachos. El cargo principal lo ocupa el dueño, que es de gerente general, luego está la administradora y encargada de las funciones de mercadeo y despachos, luego una auxiliar contable, un jefe de producción y por último la directora de diseño y muestras.

Al realizar la entrevista a profundidad dentro de la empresa, se analizaron: la estructura del área del mercadeo, las estrategias de posicionamiento, de producto, de precios, de distribución, de comunicación, de segmentación, de innovación y de lealtad utilizadas. La entrevista fue realizada al gerente general y a la administradora.

En la primera parte de la investigación realizada a la empresa, se estudió la estructura organizacional, por medio de la cual se pudo establecer que no tiene un

departamento de mercadeo y ventas formalizado. Estas áreas se conforman por una rama muy pequeña dentro de la estructura comercial, tan solo cuenta con un (1) vendedor directo y con un jefe, que es el mismo dueño de la empresa, quien realiza las funciones de gerente general. La empresa realiza solo ventas al por mayor. El empresario tiene 7 años de experiencia en la industria de calzado y marroquinería, pues empezó con la fábrica familiar de herrajes y hebillas.

La empresa CO no cuenta con un plan de mercadeo, ni con cronograma de actividades para cumplir con los objetivos de venta propuestos para el fin de año. La administradora es la persona encargada de manejar el área comercial y supervisar que todo la parte de estrategia de posicionamiento funcione correctamente. Por otro lado, se conoce la rentabilidad de la línea de productos que ellos tienen disponibles para el mercado, al igual que la participación que tienen en sus clientes y el crecimiento año tras año.

Igualmente, la investigación permite evidenciar que la empresa no cuenta con un sistema de investigación y desarrollo formal para la creación de nuevos productos. La forma en que ellos realizan sus muestras para los clientes, es con un comité donde participan 4 personas; ellos llevan propuestas desarrolladas en el mercado y simplemente hacen copias de los modelos con sus respectivas mejoras para la temporada, teniendo en cuenta lo que está buscando el cliente. Además, la empresa cuenta con un sistema para evaluar la satisfacción del cliente, el cual les permite conocer la percepción que estos tienen sobre sus productos. Actualmente, están modificando su sistema de encuestas cualitativas para conocer el servicio al cliente, las garantías y servicios post – venta. En cuanto a las entregas de los productos, generalmente no tienen retrasos, pero en ocasiones se presenta alguna situación por incumplimiento de proveedores o falta de coordinación entre ventas y producción.

La empresa clasifica sus productos en cuatro líneas, y se manejan muestrarios mensualmente para llevar propuestas a sus principales clientes: Calzatodo, Bata y Alianzas. A pesar de que conocen su segmento como mujeres entre los 15 y 60

años de edad, no tienen una estrategia definida para conocer más detalladamente su mercado meta. Asimismo, no realizan seguimientos para saber de los competidores ni cómo la empresa se enfrenta a la competencia nacional e internacional.

El desarrollo de nuevos productos está a cargo de un comité de cuatro personas que lo hacen teniendo en cuenta la temporada y las tendencias de moda. Como esta es una empresa que maquila a grandes cadenas de calzado, no necesita de empaques, logos ni nombres. Para verificar que los zapatos cumplan con la calidad comunicada, una persona se encarga de revisar y supervisar las tallas y la calidad del producto antes de ser empacado y despachado a sus clientes. Esto representa un elemento diferenciador con el que cuentan los productos, pues la calidad es monitoreada por un sistema de quejas y reclamos, para lo cual una persona se encarga de revisar la mercancía en los puntos de venta y devolverla cuando sea necesario. Se tienen condiciones para que los productos sean devueltos y se despache por segunda vez, con los ajustes que requiera el pedido.

Con respecto al precio, la empresa siempre ha mantenido precios constantes y su fijación de precios se realiza por diferenciación en costos; esto quiere decir que manejan precios bajos para mover grandes volúmenes. De acuerdo a esto, el factor principal para poner un precio en cada línea de zapatos es basándose en los costos de la compañía y poniendo un margen de utilidad del 20 % sobre el valor del zapato. Finalmente, los objetivos son: alcanzar las metas financieras e incrementar la participación en el mercado, teniendo siempre en cuenta la sensibilidad que presenta el cliente ante los cambios en los precios.

Por otro lado, la empresa cuenta con un proceso de venta directa, la cual se usa cuando se vende al por mayor, tal como ocurre con los clientes grandes como: Bata, Calzotodo y Alianzas. La distribución se realiza por medio del transporte terrestre. La empresa no cuentan con transporte propio, dicen que por que le es más costoso el mantenimiento de un vehículo que el costo que tiene el flete para cada envío.

Ahora bien, con el tema de comunicación, no se realiza un plan en el cual se establezcan estrategias bien definidas ni un presupuesto para ellas, lo que realiza la empresa con sus clientes es comunicación directa, la cual consiste en visitar a sus clientes principales, brindándole actividades como: invitaciones almorzar o cenar, obsequios, algún tipo de subsidio, entre otros.

Ellos no tienen una evaluación periódica, pero si se está en constante comunicación con los clientes. Dentro de los planes de mejora, está implementar una evaluación de servicio al cliente y satisfacción de sus productos.

En cuanto a innovación, ambas partes concluyeron, que la calificación sobre la capacidad de innovación es 4; pues a pesar de que están en constantes lanzamientos de nuevos diseños, muchos de ellos son copiados del mercado, lo que hacen es realizar mejoras sobre los productos existentes.

Ellos no poseen una estructura formal para el desarrollo de nuevos productos, pero si tienen un comité en el cual se discute cada propuesta y se rediseña para sacar las muestras que van hacer enviadas a los clientes.

A pesar de que no cuentan con un departamento de investigación, desarrollo e innovación, si tienen de manera indirecta expertos que les ayuda en la producción de nuevos productos; por ejemplo tienen modelistas independientes, los cuales son los encargados de ayudarles con la parte de la línea de baletas.

Para esta empresa los elementos más importantes para el desarrollo de nuevos productos son las tendencias, materias primas, herrajes y capacidad de producción.

Por otra parte, el proceso de selección para nuevos productos, se hace observando e investigando las tendencias del mercado, luego se realiza una lluvia de ideas en la cual se seleccionan las más acordes a lo que está buscando el consumidor, y finalmente, se sacan las primeras muestras físicas con diferentes texturas y herrajes para los clientes. Este proceso se realiza cada mes, por consiguiente son productos de corto plazo y de gran rotación en la fábrica, los cuales generan una alta rentabilidad para la empresa.

Con respecto a la lealtad del cliente, la empresa considera que el factor más importante para generarle satisfacción al consumidor es la calidad en los productos. Por lo tanto, es muy importante retener a clientes ya existentes, ofreciéndoles ventajas diferenciadores en herrajes exclusivos, materia prima importada y de alta gama, visitas frecuentes, obsequios, como también los son los servicios post – venta. Aunque no se cuenta con un sistema para determinar la fidelización de clientes ni estrategias para aumentar la lealtad, estas actividades las realiza la empresa para tener mejores relaciones con los consumidores y ampliar la participación en el mercado.

Por último, con respecto a la orientación al mercado, la empresa se encuentra en la capacidad de detectar rápidamente los cambios que presenta el mercado, ya que los productos que manejan deben renovarse constantemente para que el cliente tenga variedad en cada colección. Así mismo, desarrollan actividades y planes de contingencia para detectar los cambios que se presentan en la industria por medio de ACICAM, que apoya a los empresarios dedicados al calzado para que conozcan acerca de las nuevas tecnologías para mejorar sus fábricas, los competidores, materias primas, las reglamentaciones del estado, entre otros.

En la empresa C, los encuentros interdepartamentales para discutir sobre las tendencias y desarrollos del mercado, son de suma importancia, pues el dedicar tiempo a encontrar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes y problemas que suceden con ellos es una responsabilidad de todas las áreas funcionales de la compañía.

Por esta razón, dentro de la empresa hay un intercambio fluido de opiniones y de información entre todas las áreas funcionales para dar respuesta a los cambios de la competencia, del cliente, y de la industria. Regularmente, se reúnen para planificar soluciones que le den una respuesta inmediata y satisfactoria al consumidor, cuando él lo requiera. Finalmente, se conocen el potencial de ventas y la rentabilidad de cada uno de los productos de la empresa, a pesar de que no se disponga formalmente de un plan de marketing a largo plazo, donde establezcan los objetivos anuales.

Empresa DG

Fecha de creación	1994
Número de empleados año 2013	210
Ventas totales años 2013	\$ 50.595'435.937

La empresa DG nace en el año 1994 inicialmente como comercializadora de productos de aseo, por la iniciativa de su propietario, quien buscaba independizarse y emprender su propio negocio después de haber trabajado por más de 10 años en otra compañía dedicada a la comercialización y distribución de productos. La empresa DG comienza operando con 2 empleados en una bodega pequeña, con productos como: papel higiénico, servilletas, y detergente en polvo. Debido al éxito que tuvieron estos productos al momento de ser comercializados, la empresa B decide maquilar estos productos para tener su propia marca. Actualmente, esta empresa cuenta con 210 empleados; debido al éxito de su operación, ya no sólo comercializa productos de aseo, sino que tiene un portafolio completo de productos de consumo masivo, en los cuales existe diversidad de marcas incluyendo su marca propia.

La empresa DG no sólo estaba distribuyendo y comercializando productos en la ciudad de Cali, sino que se había extendido a todo el suroccidente colombiano, por lo que decide crear su propia empresa de transportes, para evitar pagos a terceros y tantos intermediarios para llegar al consumidor final.

Después de aplicar el protocolo de investigación, se analizaron de manera más detallada la estructura del área de mercadeo, las estrategias de posicionamiento, de segmentación, de mezcla de mercadeo (producto/servicio, precio, distribución y comunicación), la lealtad y la orientación al mercado.

En cuanto a la estructura organizacional de la empresa, se evidenció que esta no cuenta con un departamento de mercadeo estructurado y formalizado. Sin embargo, cuenta con un departamento de ventas en el cual trabajan 41

colaboradores, siendo esta área muy importante para la empresa, ya que en ella se toman las decisiones de diseño y de implementación de las estrategias son responsabilidad del gerente general, el jefe de ventas y los vendedores, pues a través de sus vendedores conoce de primera mano lo que está pasando en su entorno.

Asimismo, la empresa no tiene un plan estratégico de mercadeo. Por el contrario, cuenta con un plan de acción para el área de ventas, en el cual se programan visitas periódicas a los clientes, lideradas por el jefe de ventas y el coordinador de distribución. Además, la empresa conoce su participación de mercado, crecimiento y rentabilidad, por medio de bases de datos que miden el volumen de compra de los clientes, cuanto vende la compañía e informes periódicos sobre la actualidad de la empresa, que se comparan con años anteriores para saber su crecimiento o decrecimiento.

Si bien, la empresa no tiene retrasos debido a su modelo de trabajo, en ocasiones el incumplimiento por parte de sus proveedores, puede generar situaciones inesperadas a la hora de entregar un buen servicio al cliente.

La empresa no realiza una investigación de mercado formal, sino que reúnen a sus vendedores diariamente para que ellos informen qué está pasando en las calles con respecto a las necesidades de los clientes, la competencia, y con base en esto tomar decisiones. Sin embargo, la empresa no cuenta con herramientas para evaluar la percepción que tienen los consumidores frente sus productos propios y los de la competencia.

La empresa conoce claramente los segmentos del mercado en que compete. Llega a ellos por medio del canal tradicional (tiendas de barrio), que se encuentran en estrato 1, 2, y 3, donde ofrecen un portafolio completo de productos de consumo masivo, con precios acordes al nivel socioeconómico del segmento. Además, la empresa cuenta con la línea de productos propios o exclusivos, los cuales van dirigidos a un segmento más formal, debido su ubicación en grandes cadenas de supermercados como: La 14, Súper Inter, Olímpica, entre otros.

Se evidenció que la empresa ofrece el servicio de distribución y comercialización de productos de consumo masivo, los cuales al momento de comercializarse son organizados por categorías, pero a su vez ofrecen su propia línea de productos exclusivos con su marca. Esto ocurrió, dado que la empresa identificó que los productos con los que inició la operación dejan mayor rentabilidad y presentan un crecimiento constante. Por otra parte, la empresa es empírica en términos de imagen, logo y empaque de sus productos exclusivos, ya que el gerente general es quien toma las decisiones relacionadas con éstos.

La empresa afirma que los elementos diferenciadores se basan en la calidad de su servicio y productos, debido a que cuentan con su propia empresa de transporte, para que la relación con sus clientes sea directa y eficaz. Además, cuentan con un sistema de inventario que permite que no haya problemas de vencimiento de producto o acumulación de inventario.

Siguiendo con las estrategias de fijación de precios, y teniendo en cuenta que los clientes son sensibles al precio, la empresa considera que uno de los factores para la fijación de precios es el costo, para lo cual buscan economías de escala y ventas por volumen, además el otro factor es la competencia, dado que si los clientes son sensibles al precio, se debe estar al tanto de cómo interviene la competencia ante el consumidor, y como la empresa DG puede reaccionar a tales cambios sin dejar afectar notablemente su rentabilidad.

Respecto a la distribución, la empresa cuenta con vendedores que están asignados a diferentes zonas geográficas del suroccidente colombiano, y que visitan a sus clientes una o dos veces por semana, para mostrarles su portafolio de productos de consumo masivo y tomar el pedido que será entregado hasta en 3 días hábiles.

Al mismo tiempo, la empresa emprende actividades de apoyo dentro del canal, como promociones por compras en volumen, actividades de merchandising, uso de mercaderistas, promociones en el punto de venta, entre otros. Sin embargo, la

empresa no cuenta con publicidad en medios masivos, ni realiza marketing directo.

En cuanto a la innovación, la empresa la define como la forma de desarrollar nuevos procesos, que vayan de la mano con la eficiencia operacional de la compañía, con el fin de ser destacados por el excelente servicio y alto rendimiento al vender, ofreciendo productos de muy buena calidad a precios adecuados para los clientes. Lo anterior, puede evidenciarse en el reciente reconocimiento que le hizo la Alcaldía de Cali por su eficiente operación a lo largo de estos 20 años de funcionamiento y contribución de desempeño al Valle del Cauca.

En cuanto a la lealtad del cliente, la empresa considera que el factor más importante es la calidad de los productos y servicios para lograr este cometido. Es por esto que la empresa da el mismo nivel de importancia tanto a la búsqueda de nuevos clientes, como a la retención de los existentes, tarea que se le atribuye principalmente a los vendedores, pues por medio de ellos se conoce si hay nuevos puntos de venta, qué ofrece la competencia a los clientes y qué busca el consumidor, con el fin de que el cliente desarrolle sentido de pertenencia hacia la empresa.

También, la empresa ofrece a sus clientes actividades de merchandising, que consisten en enviar una persona que esté a cargo de la organización y colocación de los productos que ofrece la empresa en el punto de venta.

Finalmente, se evidenció que la orientación al mercadeo es una variable relevante para la compañía, pues a pesar de que no cuenta con una estructura formal, la empresa continuamente está investigando por medio de sus vendedores las necesidades futuras de sus clientes, además, semanalmente la empresa busca información sobre la percepción de los clientes en cuanto a la calidad, desempeño de los productos y su satisfacción con los mismos. La empresa desarrolla relaciones con los clientes, ya que esto le permite un mayor conocimiento del mercado y de la competencia.

4. DISCUSIÓN

Los resultados arrojados al momento de finalizar esta investigación, deben ser tomados como fuente de orientación para investigaciones o implementaciones próximas, que se deseen realizar en el campo de acción de las PYMES. Al momento de concluir con la investigación, se pudo evidenciar que actualmente las PYMES no cuentan con un modelo estructurado sobre el área de mercadeo, confirmando que las PYMES no adoptan de manera adecuada el mercadeo, tal como coinciden estos autores (Brooksbanks and Taylor, 1999) (Bell and Emory, 1971) (Liu, 1995) (Meziou, 1991) (Pollard and Jemicz, 2006).

Para comenzar, se analiza la estructura y el posicionamiento de las dos empresas. Ambas deben trabajar en mejorar sus planes de marca para tener mayor reconocimiento en el mercado por sus ventajas competitivas. Tal como lo afirman (Barney, 1991) y (Wernerfelt, 1984) las ventajas competitivas de una empresa nacen de los activos y de las diferentes capacidades que posee una empresa en particular. Por lo tanto, las empresas deben implementar estrategias que logren comportamientos necesarios para brindar valor a los consumidores de forma eficaz y eficiente, así como menciona (Narver and Slater, 1990).

Al igual que tener un buen posicionamiento, la segmentación es fundamental para aplicar estrategias de mercadeo en las PYMES. Por lo tanto, se debe realizar un marco estratégico para aprovechar las oportunidades y el potencial de la organización, con el fin de satisfacer los segmentos objetivos que tienen las PYMES, tal como lo afirma (Del Castillo and Barroeta, 2006).

Dentro de la investigación se realizó el análisis sobre las 4 P's del mercadeo (producto, precio, plaza, promoción), donde se evidenció que ambas empresas tienen una amplia línea de productos para cumplir las expectativas de los clientes. Para ambas empresa la calidad de sus productos es el valor diferenciador que le entregan al cliente, obteniendo una ventaja competitiva ante la competencia. Por lo tanto, la empresa CO brinda calidad a sus clientes a través de materia prima e insumos de alta gama, lo que se refleja en sus productos. Con base en esto, las PYMES en relación con sus clientes, sus mercados y sus capacidades,

demuestran que conceptos como la imagen, las alianzas estratégicas y la calidad del producto son parte integral del marketing innovador.

Por otro lado, con respecto al precio se evidencia que los clientes de ambas empresas son sensibles al precio, por ende, manejan estrategias de fijación de precio orientadas al mercado, con el fin de brindar beneficios a sus clientes. A pesar de que ninguna de las empresas tiene su ventaja competitiva basada en el precio, la empresa CO cuenta con una estrategia de liderazgo en costo, que consiste en vender en grandes volúmenes a precios bajos. Por otro lado, la empresa DG, fija sus precios de acuerdo a los grandes volúmenes de compras que la empresa realiza para la distribución, sin olvidar el comportamiento de la competencia.

En cuanto a la forma de distribución, la empresa DG, vio la necesidad de crear su propia empresa de transporte, con el fin de quitar intermediarios para que las relaciones con sus clientes sean cada vez más directas, como lo dice (Gronroos, 2000) los canales de distribución son fundamentales para lograr una relación de primera mano con sus clientes, dado que esto ayuda a crear lealtad de marca, teniendo en cuenta las preferencias del consumidor. A diferencia, la empresa CO utiliza intermediarios para distribuir sus productos a clientes potenciales, ya que no tiene la capacidad de formar un canal de distribución propio, pues tal como fue descrito por (O'Dwyer, Gilmore and Carson, 2009), existen múltiples limitaciones de recursos que impiden a la empresa competir con éxito; por ende, deben utilizar canales alternativos y métodos de distribución diferentes para obtener rentabilidad, ventajas competitivas y satisfacción del cliente.

Finalmente, en términos de comunicación, la empresa CO no cuenta con un plan de comunicación para mostrarles a sus clientes los beneficios de sus productos, pero utilizan estrategias de ventas personales con sus clientes potenciales, para lograr incentivar las ventas y tener una relación más directa con los mismos.

En cuanto a la empresa DG, ésta comunica su marca por medio de obsequios a sus clientes, invitaciones a los eventos que realiza. Además, otra forma de

comunicación que implementa son los ayuda ventas, al momento de dirigirse a un canal tradicional y material P.O.P (Point of Purchase), cuando se trata de su marca propia o productos exclusivos, la comunicación se hace a través de mercaderistas que se encuentran en los almacenes de cadena. Sin embargo, la empresa DG, no tiene un plan estructurado de comunicación. Es por esto que ambas empresas deben buscar nuevos mercados, para lograr una cobertura mayor a la hora de satisfacer las necesidades de los clientes; Igualmente, deben incrementar sus canales de distribución y mejorar sus estrategias de comunicación (Moriarty and Moran, 2014).

La innovación es uno de los principales determinantes para el aumento de la productividad y competitividad empresarial, la cual consiste en un proceso dinámico que funciona de manera eficiente cuando se fusiona el conocimiento de producir, de ampliar y aplicar en el proceso de producción, tal como lo evidencia (Del Castillo and Barroeta, 2006). En este sentido, se encuentra que la empresa CO cuenta con una estructura formal ni un departamento de investigación, desarrollo e innovación, sin embargo, desarrollan políticas para generar nuevas ideas basándose en las tendencias sociales, culturales y competitivas. Así, la empresa se enfoca en realizar mejoras en productos existentes y de la competencia buscando satisfacer las necesidades de los clientes. En contraste, la empresa DG presenta una innovación en sus procesos más que en sus productos, los cuales permiten que la empresa sea más eficiente a la hora de prestar sus servicios a los clientes potenciales. Dicha empresa ofrece menor tiempo de entrega y despacho de productos, más visitas por semana para que haya un abastecimiento de productos constantes y una cobertura mayor de la competencia en todo el sur occidente colombiano.

Con respecto a lealtad, las empresas deben tomar como ventaja cada encuentro que tienen con los consumidores, para interactuar con e ellos y conocer sus necesidades, teniendo un mejor control de calidad e implementando de forma más acertada la mezcla de mercadeo (Lehtinen and Lehtinen, 1991). Por consiguiente, estas investigaciones demuestran que las PYMES deben implementar estrategias

que evalúen el nivel de lealtad de sus clientes, para medir la satisfacción que les genera el producto o servicio. Por esta razón, ambas empresas deben buscar un sistema que logre la fidelidad de sus clientes, en términos de calidad, innovación, precio, y procesos. Las compañías deben estar muy enfocadas en brindar una ventaja competitiva diferenciadora, que los haga distintos a la competencia, y poder satisfacer de manera eficaz y eficiente a sus clientes.

Finalmente, ambas empresas reconocen la importancia de orientarse al mercado, debido que conocen las especificaciones de sus clientes, su competencia, la rentabilidad en sus ventas, y el funcionamiento de todas sus áreas. Además, se basan en investigaciones para tomar decisiones frente a los cambios que presenta el entorno, y que pueden afectar el funcionamiento eficiente de la empresa. Como lo dice (Nwokah, 2009), es fundamental que las PYMES puedan integrar el enfoque del cliente, el enfoque del competidor y el rendimiento del marketing para lograr tener un equilibrio, atendiendo a los cambios que se van presentando, sin olvidar las estrategias de mercadeo, logrando con todo ello un mayor acercamiento a los clientes.

5. CONCLUSIONES

Este proyecto es una investigación experimental, que busca explicar las variables de posicionamiento, segmentación, producto, precio, distribución, comunicación, innovación, lealtad y orientación al mercado, para saber cómo estas, influyen en el desarrollo y éxito de las PYMES.

Por esta razón, los resultados obtenidos muestran que las empresas estudiadas están en un proceso de adaptar estrategias de mercadeo, ya que ven la necesidad de adquirirlas para poder competir en un mercado cada vez más cambiante. No obstante, para ellas no es fácil este proceso pues requiere de tiempo, aprendizaje, recursos financieros y capacitación del personal. Dada la importancia del mercadeo, las PYMES deben realizar una estructura más formal, en la cual estén

alineados sus objetivos y actividades a hacer crecer la marca y a ganar participación de mercado.

Además, con el análisis que se realizó en la investigación, se pudo establecer la relación que existe entre las investigaciones propuestas en el marco teórico y las situaciones actuales que viven las dos empresas. Esto afianza que las PYMES deben aprovechar mejor sus recursos, las oportunidades que tiene el mercado para este gremio, y desempeñar mejor sus funciones internas para ganar posicionamiento en el mercado y aumentar su rentabilidad.

Por último, los resultados encontrados en esta investigación y propuestos en este estudio, deben ser tomados como una orientación, pues se debe tener en cuenta que la manera de ejercer las actividades de cada una de las empresas es diferente, por tanto, algunas de las estrategias van a funcionar de forma distinta. Por esta razón, el éxito de una PYME puede tener varias vías, lo importante es que incorporen el área de mercadeo e implementen estrategias globales que les permitan ser competitivas en el mercado.

6. RECOMENDACIONES

6.1 Recomendaciones Empresa CO

Después de los resultados obtenidos en la investigación, y de acuerdo a las variables estudiadas de mercadeo, se realizan las siguientes recomendaciones para empresa CO:

- En primer lugar, en el área comercial se debe formalizar una estrategia de mercadeo para desarrollar las actividades de mejor manera, pues su sistema de operacional es a corto plazo, lo que requiere planes que se ejecuten con claridad y den resultados en un óptimo tiempo.
- La empresa debe examinar medios para conocer la percepción que tienen los clientes acerca de los productos que fabrica, y cómo están posicionados frente a la competencia. Esto debe implementarse, porque de esta forma, la empresa puede conocer qué está haciendo la competencia y cómo puede mejorar para satisfacer las necesidades de sus clientes.
- Se debe continuar con la gestión y la planeación de estrategias de acuerdo a la tendencia que presente el mercado
- En cuanto a comunicación, la empresa debe realizar un plan que comunique sus productos y los beneficios. Es decir, implementar diferentes estrategias de comunicación las cuales muestren el valor diferenciador que ofrecen los productos.
- Por otra parte, es indispensable que se mejore el proceso para la selección y creación de nuevos productos. Además, integrar un departamento especializado que mejore los criterios de selección que se tienen en cuenta para los nuevos productos.
- Por último, la empresa debe crear actividades para fidelizar a sus clientes y de igual forma, un sistema que mida el nivel de lealtad de los mismos, lo cual será de gran ayuda para conocer si sus estrategias y acciones están estructuradas y aplicadas correctamente.

6.2 Recomendaciones Empresa DG

Después de los resultados obtenidos en la investigación, y de acuerdo a las variables estudiadas de mercadeo, se realizan las siguientes recomendaciones para empresa DG:

- Como primera instancia en el área comercial, se deberá implementar un departamento de mercadeo, en el cual se ejecuten estrategias y actividades, por fuera del departamento de ventas, el cual siempre ha realizado de manera empírica e informal las investigaciones de mercados, planes estratégicos y todo lo relacionado con las decisiones de la mezcla de mercadeo.
- Además, es importante que la empresa formalice el proceso al momento de realizar investigaciones de mercado, que no sean los vendedores que reporten lo que está pasando en el mercado, sino que cuente con expertos en el tema y que puedan evidenciar variables que aún no han sido tomados por la empresa.
- En cuanto a las mejoras de procesos para la eficiencia operacional, se recomienda implementar un sistema de tecnología que permita realizar los pedidos directamente a la oficina de ventas para que el proceso sea más automatizado, evitando embotellamiento al finalizar la jornada y apoyando el sistema de distribución.
- En cuanto a la lealtad de los clientes, la empresa necesita implementar actividades y estrategias que logren retener a los clientes, comunicándoles su ventaja competitiva, y haciéndoles sentir que son parte fundamental de la empresa.
- Por otra parte, la empresa deberá implementar su publicidad para productos propios, ya que estos son los que más rentabilidad generan, y es importante que el consumidor los conozca.
- Por último, es recomendable que la empresa comunique a los clientes el diferencial que tienen sus productos frente a la competencia, en términos de calidad, servicio y demás factores mencionados anteriormente.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Aker, W. and Sinkula, J. (2009). the complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *Journal of Small Business Management*, pp.443-464.
- Alpizar, D. and Sanz, L. (2012). Internacionalización de Pymes. *INCAE BUSINESS REVIEW*, pp.2-8.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal Of Management*, 17, 99-120.
- Bell, M. and Emory, C. (1971). The faltering marketing concept. *Journal of marketing*, 35, pp.37-42.
- Brooksbanks, K. and Taylor, J. (1999). Marketing in medium-sized manufacturing firms: The state of the art in Britain 1987-1992. *European Journal of Marketing*, 33, pp.103-120.
- Cummins, D., Gilmore, A., Carson, D. and O'Donnell, A. (2000). Innovative marketing in SMEs: A conceptual and descriptive framework. *New product development and innovation management*.
- Del Castillo, J. and Barroeta, B. (2006). Promoting SME innovation. *OECD paper*, pp.67-88.
- Easingwood, C. and Storey, C. (1996). Distribution strategies in the financial services sector. *Journal of Financial Services Marketing*, 1, pp.211-224.
- Grant, K., Gilmore, A., Carson, D., Laney, R. and Pickett, B. (2001). 'Experiential' research methodology: An integrated academic-practitioner 'team' approach. *Qualitative Market Research: An International Journal*, pp.66-75.
- Gronroos, C. (2000). Creating a relationship dialogue: communication, interaction and value. *The marketing Review*, 1, pp.5-14.
- Guersen, G. (1997). Marketing theory: Its importance and relevance to entrepreneurs and small business. *Paper presented at Research at the Marketing*, 3, pp.15-35.
- Hill, J. (2001). A multidimensional study of the key determinants of effective SME marketing activity. *International Journal Entrepreneurial Behaviour & Research*, 7, pp.171-204.

- Hughes, T. (2006). New channels/old channels - Customer management and multi-channels. *European Journal of Marketing*, pp.113-129.
- Keller, K., Jasso Hernand Borneville, E., Garza Castellón Cantú, R. and Mondragón, C. (2008). *Administración estratégica de marca*. México: Pearson Educación, pp.97-124.
- Lehtinen, U. and Lehtinen, J. (1991). Two approaches to service quality dimensions. *The Services Industry Journal*, 11, pp.287-303.
- Liljander, V. and Strandvick, T. (1995). The nature of customer relationships in services. *Advances in Services Marketing and Management*.
- Liu, H. (1995). Market orientation and firm size: An empirical examination in UK firms. *European Journal of Marketing*, 29, pp.57-71.
- Marley, R., Ott, J. and Gerard, d. (2007). Customer loyalty: two new strategic models Winning new customers using loyalty-based segmentation. *STRATEGY & LEADERSHIP*, pp.32-37.
- Masood, (2012). Marketing of SME products: A “relationship” approach. *Journal of management*.
- Meziou, F. (1991). Areas of strength and weakness in the adoption of the marketing concept by small manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, 29, pp.72-78.
- Mitsue, I. (1998). New product development and marketing strategies in SMEs: Japanese experience in the 1990. *Paper presented at 21st ISBA National Small Firms Policy and Research Conference*.
- Moriarty, R. and Moran, U. (1990). Managing hybrid marketing systems. *Harvard Business Review*, pp.146-155.
- Narver, J. and Slater, S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of marketing*, 54, pp.20-35.
- Nwokah, (2009). Customer focus, competitor focus and marketing performance. *MEASURING BUSINESS EXCELLENCE*, 13, pp.20-28.
- O'Donnell, A. and Cummins, D. (1999). The use of qualitative methods to research networking in SMEs. *Qualitative Market Research: An International Journal*, pp.82-91.

- O'Dwyer, M., Gilmore, A. and Carson, D. (2009). Innovative marketing in SMEs an empirical study. *JOURNAL OF STRATEGIC MARKETING*, pp.383-396.
- Pelton, L., Dutton, D. and Lumpkin, J. (1997). Marketing Channels.
- Pollard, D. and Jemicz, M. (2006). The internationalisation of Czech SMEs: Some issues relating to marketing knowledge deficiencies. *Internacional Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 3, pp.400-416.
- Sandvik, I. and Sandvik, K. (2003). The impact of market orientation on product innovativeness and business performance. *International Journal of Research in Marketing*, 20, pp.355-376.
- Siu, W. (2000). Marketing and company performance of Chinese small firms in Hong Kong. *Marketing Intelligence and Planning*, pp.292-307.
- Stokes, D. (2000). Putting entrepreneurship into marketing: The processes of entrepreneurial marketing. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, pp.1-16.
- Thomas, T. and Reed, K. (2003). *Estrategias y Tácticas de Precios.*
- Villanueva, J., Andreu, J., & Criado, J. (2010). Orientación estratégica, innovación y resultados en PYMES de nueva creación: el rol del marketing. *Cuadernos De Gestión*, 85-110.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.

8. ANEXOS

ANEXO 1: Protocolo Entrevista en profundidad

INTRODUCCIÓN: El propósito principal de la investigación es evaluar el estado y desempeño del área de mercadeo de las PYMES para identificar y determinar las estrategias de: (1) Posicionamiento, (2) Segmentación, (3) Producto/Servicio, (4) Precio, (5) Distribución (6) Comunicación, (7) Innovación, (8) Lealtad y (9) Orientación al mercado.

1. Datos Generales

1.3 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 2013 \$ _____

1.15 Número de empleados directos año 2013 _____

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 de esta empresa _____

Sector económico en el que se encuentra la empresa actual ____

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?

Si ____ No ____

3.7. ¿La empresa tiene estrategias de mercadeo para cada segmento en los que compete?

Sí ____ No ____

Si la respuesta es negativa, por favor explique en qué consiste la estrategia de mercadeo de la empresa.

3.8. ¿Quién o quiénes son los responsables del diseño e implementación de las estrategias de la empresa?

3.9. ¿Conoce la empresa su participación de mercado, crecimiento y rentabilidad?

Sí___ No___

3.10. ¿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):

	2010/ 2011	2011/ 2012	2012/ 2013
Variación en ventas			
Variación # empleados directos			
Variación # empleados indirectos			

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

3.12. 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? _____			

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

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

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

3.16. ¿La empresa dispone de catálogos y fichas técnicas de sus productos/servicios?

Sí ____ No ____

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

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

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

Segmentación

3.20. ¿La empresa conoce claramente los segmentos del mercado en que compete?

Sí____ No____

Si la respuesta es positiva, por favor nómbralos.

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

3.22. ¿Qué variables usa para dicho proceso? (Geográficas, Demográficas, Psicográficas, Comportamentales, Multiatributos, Micro segmentación)

3.23. ¿Cuál es el segmento principal de la empresa?

3.24. ¿La empresa tiene algún sistema de clasificación de los clientes? ¿En qué consiste?

3.25. ¿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

3.26. ¿Qué tipo de productos/servicios vende la empresa?

3.27. ¿Cuántas y cuáles líneas de productos/servicios tiene la empresa?

3.28. ¿Cómo es el proceso de decisión para el nombre, imagen y logo de los productos/servicios?

3.29. ¿Cómo es el proceso de decisión para el empaque? ¿Qué tipo de tecnología usan?

3.30. ¿Cuáles cree que son los elementos diferenciadores de sus productos/servicios?

3.31. ¿Cómo verifican que la calidad de los productos/servicios sea la misma que ustedes comunican?

3.32. ¿En cuál etapa del ciclo de vida está sus productos/servicios? (Introducción, Crecimiento, Madurez, Declinación).

Precio

- 3.33. ¿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).
- 3.34. ¿Qué estrategia de fijación de precio utilizan? (Basados en algoritmos, Orientados al mercado, Orientados a las relaciones)
- 3.35. ¿Reaccionan frente a amenazas de la competencia con reducción de precios? ¿Cómo es el proceso?
- 3.36. ¿Considera Usted que sus clientes potenciales son sensibles al precio?
- 3.37. ¿Está basada la ventaja competitiva de la empresa en el precio de los productos/servicios?
- 3.38. ¿Cuenta la empresa con un margen de rentabilidad definido?
- 3.39. ¿Cuáles costos tiene en cuenta la empresa para la determinación de precios?
- 3.40. ¿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

- 3.41. ¿Cómo es el proceso de venta de los productos/servicios al consumidor final?
- Venta directa de la empresa ____ Venta a través de intermediarios ____
- 3.42. ¿Cuáles son los canales que la empresa utiliza para distribuir sus productos/servicios? Mencíónelos

- 3.43. ¿Cuáles son los factores que se tienen en cuenta para diseñar la red de distribución de los productos/servicios?
- 3.44. ¿Qué criterios se tienen en cuenta para seleccionar a los intermediarios en la distribución?
- 3.45. ¿Cómo se manejan las relaciones con los miembros del canal? ¿Tienen alguna figura de apoyo al canal? (Trade Marketing, Key Account, etc)
- 3.46. ¿Cómo influyen las nuevas tecnologías de información en los canales de distribución?

Comunicación

- 3.47. ¿Tiene la empresa un plan de comunicación para sus productos/servicios?
- 3.48. ¿Cómo define la empresa de qué forma va a comunicar los beneficios de los productos/servicios?
- 3.49. ¿Cuenta la empresa con un presupuesto definido para implementar la estrategia de comunicación?
- 3.50. 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)) _____
- 3.51. ¿La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción?
¿Cómo lo hace?

Innovación

- 3.52. ¿Cómo define la empresa la innovación?
- 3.53. ¿Considera que la empresa innova?
Si _____ No _____

Si la respuesta es positiva, explíqueme por qué

Lealtad

- 3.66. ¿Cuáles son los factores más importantes para generar satisfacción en el cliente?
- 3.67. ¿Es más importante buscar nuevos clientes o retener los ya existentes?
- 3.68. ¿Tiene la empresa un sistema para fidelizar a sus clientes? ¿En qué consiste?
- 3.69. ¿Mide la empresa el nivel de lealtad de sus consumidores? ¿Cómo lo hacen?
- 3.70. ¿Cuáles son las estrategias que usan para aumentar la lealtad de sus clientes?

Orientación al mercado

Fuente: Escala de Markor.

Por favor para cada uno de los enunciados otorgue una puntuación de 1 a 5. Donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 es totalmente de acuerdo

<u>GENERACIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE EL MERCADO</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
1.1. Se realizan frecuentemente investigaciones dirigidas a clientes para conocer qué productos/servicios necesitarán en un futuro					
1.2. Se utiliza como fuente para la toma de decisiones los resultados de investigaciones de Mercado					
1.3. Son capaces de detectar rápidamente cambios en las preferencias de los clientes					
1.4. Contactan periódicamente con los clientes para conocer su percepción sobre la calidad de los productos/servicios.					
1.5. Desarrollan sistemas para detectar cambios fundamentales en la industria (competencia, tecnología, regulación)					
1.6. Periódicamente se revisa el efecto probable de los					

cambios en el entorno sobre los clientes.					
---	--	--	--	--	--

<u>DISEMINACIÓN DE LA INFORMACIÓN EN LA EMPRESA</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
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>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</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. Las áreas funcionales se reúnen regularmente para planificar respuesta a cambios del entorno.					
1.5. Si el competidor lanza una campaña intensiva a sus clientes objetivo, la empresa desarrolla una respuesta inmediata.					
1.6. Hay una gran preocupación por coordinar las					

actividades de todas las áreas funcionales.					
1.7. Se sabe el potencial de ventas y rentabilidad de cada uno de los productos/servicios de la empresa.					
1.8. La empresa dispone de forma explícita/formal de un plan de marketing a largo plazo, junto con planes anuales que lo detallan.					
1.9. Si el cliente desea modificar los productos/servicios, los departamentos implicados procuran satisfacerle.					

ANEXO 2: Triangulación Información Casos de Estudio

En consecuencia, ya realizada las entrevistas a cada uno de los gerentes o personas responsables tanto de la compañía como del área de mercadeo, se triangula la información obtenida de cada una de las partes, con el fin de analizar las variables, encontrar resultado y por ultimo brindar conclusiones que estén en línea con la teoría plasmada en el marco teórico.

	EMPRESA CO	EMPRESA DG	CONCLUSIONES
ESTRUCTURA DEL ÁREA DE MERCADEO Y POSICIONAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> -La empresa no cuenta con un departamento de mercadeo y ventas estructurado y formalizado. - La empresa no tiene un jefe para mercadeo y ventas. - La empresa no cuenta con un plan estratégico de mercadeo. -La empresa no tiene estrategias de mercadeo para cada segmento. -El diseño e implementación de las estrategias de mercadeo está a cargo del área comercial. - La empresa conoce la participación de mercado, la rentabilidad pero no tiene muy claro 	<ul style="list-style-type: none"> - La empresa no cuenta con un departamento de mercadeo. - La empresa no tiene un jefe de mercadeo. - La empresa no cuenta con un plan estratégico de mercadeo. - La empresa tiene estrategias de mercadeo para cada segmento muy informales. - El diseño e implementación de las estrategias está a cargo del jefe de ventas. - La empresa conoce la participación de mercado y el crecimiento y sólo el gerente conoce la rentabilidad. -No tiene retrasos en la entrega de producto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ninguna de las empresas cuenta con un depto. De mercado estructurado y formalizado. - Las empresas no cuenta con un jefe de mercadeo. - No realizan planes estratégicos de mercadeo. - las empresas conocen su segmento pero no realizan de manera formal estrategias de mercadeo. -el diseño e implementación de las pocas estrategias las realiza el área comercial. - las empresas conocen su participación de mercado pero no tienen muy claro el crecimiento que pueden tener. - Las empresas no suelen tener retrasos en sus entregas.

<p>SEGMENTACIÓN</p>	<p>su crecimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> -No incurrir en retrasos con la entrega de productos. - Los retratos pueden suceder por incumplimiento de los proveedores o de la falta de coordinación entre ventas y producción. - la empresa cuenta con un sistema de investigación que identifique nuevos clientes. - La empresa no realiza encuestas de investigación de la satisfacción para la toma de decisiones. - La empresa cuenta con catálogo y fichas técnicas de sus productos. - Conocen la percepción que tiene los clientes de los productos respecto a los productos de la competencia. - La empresa tiene una base de datos para el manejo de la información de los clientes. - La empresa no realiza investigaciones de mercado. -La empresa conoce el segmento al cual está dirigido. - El segmento al cual le apuntan son mujeres entre los 16 y 60 años - No segmentan el mercado, las ventas y las actividades reflejan los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los retrasos suceden por incumplimiento de proveedores. - La empresa no tiene un sistema de investigación para identificar nuevos clientes. - La empresa no realiza una encuesta formal, sencillamente pregunta a sus clientes si el producto cumplió con sus expectativas. - La empresa cuenta con un portafolio de productos con toda la información técnica - La empresa conoce de manera informal la percepción de sus productos respecto a la competencia. - La empresa tiene base de datos con información de sus clientes. - La empresa no realiza investigación de mercados formales, pero sí cuenta con la fuerza de ventas, para que constantemente comuniquen los cambios en el mercado. - La empresa conoce los segmentos en los que participa. - El segmento en canal tradicional son personas que viven y compran en tiendas de barrio de estrato 1,2, y 3, y los que compran en grandes superficies a precios cómodos. 	<ul style="list-style-type: none"> - En las PYMES los retrasos pueden ser por incumplimiento de los proveedores. - No cuentan con sistemas para identificar nuevos clientes. - Las empresas no realizan encuestas para conocer la satisfacción de sus clientes ni investigaciones de mercado. - Las PYMES tiene portafolio de sus productos con toda la información técnica. - Se interesan por saber la percepción que tienen sus clientes de los productos con respecto a la competencia. - Manejan base de datos de los clientes. -Las PYMES conocen el segmento principal al cual están dirigidos sus productos. - Para determinar sus mercados metas lo eligen principalmente por las ventas.
----------------------------	---	---	--

<p>PRODUCTO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Para determinar los mercados meta los eligen principalmente por las ventas. -La empresa fabrica y vende calzado para dama. - Se tiene 4 líneas de productos. - Para elegir las muestras y nuevos diseños lo realizan en base a las tendencias de moda y la competencia. - Los elementos diferenciadores de los productos son la calidad de la materia prima y mano de obra con la que realizan el calzado. -Verifican la calidad de sus productos por medio de las quejas y reclamos que llegan de parte de los clientes después de que es despachado el producto. - Los productos están en la etapa de crecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - El segmento principal es el canal tradicional, ya que deja mayor rentabilidad. - Para determinar los mercados metas los eligen solo por las ventas. -- La empresa distribuye variedad de productos masivos, y además vende productos con marca propia. -El nombre, imagen y logo de los productos propios, los establece el gerente general. - Los elementos diferenciadora de la empresa es su versatilidad de productos, y el servicio eficiente que presenta. - Los productos se organizan por casas, donde cada casa es un proveedor y dentro de cada casa están los productos que ofrece el proveedor. 	<ul style="list-style-type: none"> -Ambas empresas tiene gran variedad de productos, por tanto suple varias necesidades del mercado. - Para escoger nuevos productos y diseños, tiene claro que lo hacen respecto a la competencia y cambios que presenta el mercado. - Los productos que ofrecen las PYMES deben tener elementos diferenciadores. - Los productos de las PYMES en su mayoría se encuentran en la etapa de crecimiento y/o madurez.
<p>PRECIO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El factor que considera la empresa para fijar los precios es basada en los costos fijos. - La estrategia de fijación de precios no la tienen muy clara. - La empresa reacciona frente a las amenazas de la competencia, teniendo en cuenta el costo. - Los clientes potenciales son sensibles al precio. - La ventaja competitiva no está basada en el 	<ul style="list-style-type: none"> -El precio se fija de acuerdo al precio que dicte el proveedor, ya que estos dan un PSPV, y por ende la empresa debe equilibrar los precios para generar mayor margen. -Los precios son un poco más elevados que la competencia, debido al servicio, ya que los trabajadores y flota es directamente de la compañía. - La ventaja competitiva no está basada en el precio de los productos, sino en el servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> -Las empresas fijan los precios basados en los costos fijos. -Los clientes potenciales de las PYMES suelen ser sensibles al precio. - Las empresas cuentan con una ventaja competitiva definida pero no basada en los precios, sino en calidad y servicios adicionales. -Conocen con un margen de rentabilidad definido. - El objetivo de las empresas al determinar los precios es mantener e incrementar la participación en el mercado y alcanzar las metas financieras. -Siempre que van a

	<p>precio de los productos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La empresa cuenta con un margen de rentabilidad definido. - El objetivo del precio es mantener e incrementar la participación del mercado y alcanzar las metas financieras. 	<ul style="list-style-type: none"> - La empresa cuenta con un margen de rentabilidad definido. - El objetivo del precio que tienen los productos es mantener o incrementar la participación en el mercado. - En cuanto a la marca propia, se analiza el costo de la maquila, los costos de administración, y se determina un precio que logre obtener un margen de contribución significativo para la empresa. 	<p>determinar sus precios analizan todos los costos relacionados con el producto.</p>
<p>DISTRIBUCIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> -El proceso de venta para los clientes es venta directa. - Las ventas para los consumidores finales se realizan por intermediarios. - Los canales que utiliza la empresa son el transporte terrestre por medio de terceros. - Las nuevas tecnologías facilitan la entrega efectiva de los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> -El proceso de ventas se hace directamente por parte de la empresa. - Para las marcas propias se realiza actividades de merchandising dentro de las grandes cadenas. - La empresa cuenta con su propia flota de transporte. 	<ul style="list-style-type: none"> -Este tipo de empresas realizan sus ventas directamente. -Loa canales utilizados normalmente son los terrestres, ya que suelen ser mucho más económicos y cubren todas las regiones del país.
	<p>COMUNICACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La empresa no cuenta con un plan de comunicación establecido. - No se realiza una publicidad muy formal. - Para dar a conocer los productos, la empresa usa las relaciones con los clientes e indagando diariamente el mercado por parte de los vendedores. - Los proveedores son los que se encargan de la 	<ul style="list-style-type: none"> -Las PYMES no cuentan con un plan de mercadeo ni un presupuesto para esto. - Para dar a conocer sus productos lo realizan por medio de ventas personales y no por publicidad masiva ni promoción. - Si hacen algún tipo de promoción, las PYMES miden su eficiencia por medio de las ventas.

<p>INNOVACIÓN</p>	<p>productos la empresa utiliza ventas personales. - La empresa después de realizar la comunicación lo mide por el nivel de ventas.</p> <p>-La innovación la define como entregar un producto existente pero con un valor diferenciador. -Para innovar se examina el mercado y los cambios que se estén presentando, y luego se reúnen a tomar decisiones sobre los nuevos productos. -Los elementos que se tienen en cuenta para desarrollar nuevos productos son las tendencias, la temporada y materia prima. -Existe un comité quien es el encargado del desarrollo de nuevos productos. - La empresa busca apoyo de expertos en la producción de nuevos productos. -La empresa realiza modificaciones a productos existentes propios y de la competencia.</p>	<p>publicidad en medios masivos para sus productos.</p> <p>- La empresa innova por medio de nuevos servicios y formas de llegarle al consumidor. - La innovación se realiza, de acuerdo a las tendencias que adopte el mercado. - La empresa no busca apoyo de fuentes externas para el apoyo en la creación de nuevos servicios. - El gerente es muy reacio a realizar cambio de innovación que demande mucho dinero.</p>	<p>-Estas empresas innovan constantemente en sus productos y servicios que le ofrecen a sus clientes. -las innovaciones que realizan a los productos y/o servicios se hacen con referencia a los cambios que este presentando el mercado para cubrir las necesidades de los clientes. - Las innovaciones son normalmente en productos ya existentes y de la competencia, pues estas empresas no tienen grandes presupuestos para la investigación y desarrollo de productos totalmente innovadores. -Normalmente buscan ayuda de expertos para desarrollar innovaciones en sus productos, pues no tienen todo el personal dentro de su empresa.</p>
<p>LEALTAD</p>	<p>-El factor más importante para generar satisfacción es la calidad. - Para la empresa lo más importantes es retener los clientes existentes.</p>	<p>- La lealtad es muy difícil en este negocio, dado que sus clientes son sensibles al precio. - La empresa ofrece a los clientes tiempos de entrega menores, ya que la empresa posee su propia flota, y no debe recurrir a</p>	<p>-No tienen un sistema formal para fidelizar a sus clientes, porque no le dan la suficiente importancia para este tema. - La satisfacción del cliente es tomada en cuenta en sus procesos para mejorar sus productos y entregarle mejores servicios que se</p>

<p>ORIENTACION AL MERCADO</p>	<ul style="list-style-type: none"> -No se mide la lealtad del cliente -No tienen un sistema para fidelizar los clientes. -No se realizan investigaciones para conocer qué productos necesita el cliente a futuro. - Los cambios en las preferencias de los consumidores son detectadas rápidamente por la empresa. -Cuando un cliente tiene alguna clase de problemas todas las áreas funcionales son informadas. - Existe intercambio de opiniones e información entre todas las áreas. - Se realizan encuentros interdepartamentales para discutir sobre las tendencias y desarrollo de nuevos mercados. . La satisfacción de los clientes se hace conocer en todas las áreas de la compañía. -Se conoce la rentabilidad de los productos y el potencial de las ventas. 	<p>terceros.</p> <ul style="list-style-type: none"> -No tiene un sistema para fidelizar los clientes. - Cuando sucede algo importante a un cliente toda la empresa conoce esta información en un corto período de tiempo. - El gerente sabe el potencial de ventas y rentabilidad de cada uno de los productos/servicios de la empresa. - Se reacciona inmediatamente, a cambios relevantes que haga la competencia con nuestros clientes. - Hay intercambio fluido de opiniones entre áreas funcionales. - Periódicamente se revisan el efecto que tienen los cambios en el entorno sobre los clientes. - Se preocupa por que la coordinación de las actividades de todas las áreas funciones. 	<p>ajusten a las necesidades de los clientes potenciales.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Las empresas no realizan investigaciones para conocer los productos que necesita el cliente; pero si sucede algo importante con el cliente se les informa a todas las áreas funcionales en un corto tiempo, para dar respuesta rápidamente. -Las PYMES al ser empresas con poco personal, existe un buen fluido de la información y opiniones entre las áreas. - Las empresas conocen el potencial de ventas y la rentabilidad de cada uno de sus productos y/o servicios. -Realizan encuentros interdepartamentales para revisar los efectos que tiene los cambios en el entorno competitivo sobre sus clientes.
--------------------------------------	--	--	---