



UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

PROGRAMA DE MERCADEO INTERNACIONAL Y PUBLICIDAD

PROYECTO DE GRADO

ANÁLISIS DEL ÁREA DE MERCADEO EN LAS PYMES

Presentado por: July Andrea Jiménez Arbeláez y Tatiana Ossa Jiménez

Dirigido por: Mónica Franco Ángel. PhD

CALI, COLOMBIA

NOVIEMBRE 2013

RESUMEN

Las PYMES son de gran relevancia para el mercado ya que actualmente están dando un gran aporte a la economía Colombiana. Es por esto que el presente estudio busca entender y comprender cómo las PYMES utilizan el mercadeo para su crecimiento y así ganar competitividad en el mercado, por medio de la evaluación del desempeño dos empresas del sector contrastada con los estudios analizados en el marco teórico. La metodología utilizada consiste en un estudio cualitativo con entrevistas en profundidad y una triangulación de información. Los resultados muestran que las PYMES están en proceso de adopción de las estrategias de mercadeo que les brindarán en el futuro un mejor posicionamiento y mayor participación del mercado.

Palabras claves: PYMES, mercadeo, estrategia, innovación, orientación al mercado, segmentación, producto, precio, plaza, promoción, posicionamiento, lealtad.

Tabla de contenido

Introducción.....	4
MARCO TEÓRICO.....	6
1. Innovación	11
2. Segmentación.....	12
3. Marketing mix (Producto, precio, plaza y comunicación).....	13
4. Orientación al mercado.....	16
5. Posicionamiento	18
6. Lealtad del consumidor.....	19
7. Metodología.....	21
7.1 Tipo de metodología	21
7.2 Definición de variables para estudiar	22
Análisis de los casos y resultados – Empresa RF.....	25
Análisis de casos y resultados – Empresa DB.....	31
Discusión.....	36
Conclusiones.....	40
Recomendaciones Empresa RF	41
Recomendaciones Empresa DB	43
BIBLIOGRAFÍA	44
Anexos	47
1. ANEXO 1: ANALISIS DEL CASO DE ESTUDIO Y RESULTADOS	47
1.1. EMPRESA RF.....	47
1.2. EMPRESA DB.....	61
2. ANEXO 2: Protocolo Entrevista en profundidad	80

Introducción

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) constituyen un eje fundamental en la actividad económica de cualquier país. Si bien es sabido que los países desarrollados cuentan con grandes empresas multinacionales, este tipo de empresa podría hacer que el sector económico siga creciendo, haciendo más fuerte la estabilidad financiera. Así mismo, en los países en vía de desarrollo, las PYMES se han convertido en el factor principal en el crecimiento de la economía, siendo en América Latina, las responsables del 61% de generación de empleo del total de las empresas. (Olmedo, 2011). De ahí que, se le debe prestar especial atención a su desempeño en el mercado, puesto que, en medio de la globalización y de los problemas financieros que enfrentan este tipo de países, es fundamental que cuenten con un sistema empresarial fuerte y dinámico. En el caso particular de las PYMES, es un imperativo, el lograr una ventaja competitiva que les permita sobrevivir en un mercado cada día más exigente.

Es por esto, que hoy en día las investigaciones en el ámbito de las PYMES proliferan, con el propósito de conocerlas para contribuir con su desarrollo. Por consiguiente, son muchas las investigaciones que pueden hacerse para enriquecer el estudio de las PYMES, entre ellas se puede explorar el ámbito administrativo, financiero, productivo, entre otros, este trabajo de investigación, se enfocará en conocer cómo opera el área de mercadeo en las PYMES y cuáles son las estrategias que implementan en la misma.

Si bien el interés de los investigadores acerca del área de mercadeo, es relativamente reciente, en la actualidad se encuentran diversos estudios sobre el diseño, e implementación de la estrategia de mercadeo en las PYMES. Ahora bien, gracias a estos estudios se ha logrado fortalecer esta área como una parte fundamental de las PYMES, y no como algo secundario o innecesario. Hoy en día sin duda, el rol del mercadeo tiene que tener un lugar en la estrategia de las PYMES. Es más, hay evidencia sobre la relación que existe entre el desempeño de las empresas y su filosofía de mercadeo. (Anthony A. Ijewere, Edith Odia, 2012).

En cuanto a la metodología utilizada durante el proyecto, se realizó una investigación de tipo cualitativa ya que esta permite medir empíricamente una teoría o dar una nueva explicación sobre un fenómeno investigado. Luego, mediante un muestreo por conveniencia se escogieron dos PYMES posicionadas en el mercado, que han mostrado crecimiento desde su creación y por lo tanto aportaron información enriquecedora para el estudio. Después de seleccionar las empresas, se realizaron entrevistas en profundidad pues son ideales para muestras pequeñas y para obtener respuestas detalladas. Finalmente, teniendo la información recolectada, se realizó una triangulación de información donde se analizaron las respuestas y se generaron conclusiones por cada variable de estudio.

Finalmente, el aporte de la investigación es dar una base más sólida para que las PYMES puedan orientarse de cómo hacer funcionar el área de mercadeo en sus empresas.

MARCO TEÓRICO

Tal como se menciona en la introducción, el área de mercadeo reviste especial importancia para el desempeño de las PYMES, y por esto los gerentes y/o propietarios de estas empresas, están interesados en la implementación de estrategias que les permita su supervivencia, crecimiento y sostenibilidad en el mercado. Por consiguiente, el tamaño de estas empresas les permite acercarse más fácilmente a los consumidores, (según Reijonen *et al.*, 2012) orientándola a sus necesidades para responder acertadamente a la demanda cambiante. Además, debido a que estas empresas son pequeñas, están más cerca a los consumidores, y por ende, son capaces de responder sus necesidades rápida y flexiblemente, así como de implementar planes de mercadeo eficazmente, debido a que tienen menos burocracia en su organización y estructura.

Así mismo, en la literatura de mercadeo se evidencia que el desarrollo de las PYMES depende cada vez más de su capacidad de implementar las estrategias de mercadeo necesarias para alcanzar los objetivos de la compañía. De ahí que, si se hace un correcto posicionamiento, se gana una ventaja competitiva, logrando liderar en el mercado, gracias a la satisfacción superior de los consumidores. Es así como al igual que las empresas de mayor tamaño, las PYMES siempre están buscando alcanzar la satisfacción del consumidor. Es más, la literatura muestra que ya se han realizado estudios profundizando este tema, encontrando en uno de ellos que elevar la calidad del producto o servicio, construir credibilidad, tener un servicio efectivo y un mercadeo interno, son algunas de las acciones que se pueden llevar a cabo para incrementar la satisfacción (Anthony, *et al.* 2012) . De igual forma, diversos autores hacen énfasis en la importancia de la retroalimentación por parte de los consumidores, pues esta es fundamental para conocer y comprender el grado de satisfacción de estos. Puesto que siempre, da más utilidad venderles a consumidores ya existentes que encontrar nuevos. (Anthony y Edith, 2012).

Agregando a lo anterior, se ha estudiado que algunos empresarios realizan una autoevaluación de su desempeño con el fin de compararlo con el de la competencia; y, además, buscan la opinión de aquellos que poseen el conocimiento, como expertos, sobre las actividades que realizan (Harris y Deacon, 2011). De manera similar, ellos preguntan a sus consumidores sobre los productos que ofrecen para captar su percepción sobre estos. Estas actividades se realizan para la reformulación de estrategia enfocada a la retroalimentación que reciben por parte del mercado.

Otro factor de éxito importante es la agregación de valor. Dicha estrategia, contribuye que la empresa pueda posicionarse mejor en el mercado, y a crear clientes leales quienes son fundamentales para el sostenimiento de una empresa y contribuyen en términos de ventas y utilidades. (Harris y Deacon, 2011). De ahí que el uso adecuado de las herramientas de mercadeo puede ayudar significativamente a las PYMES a alcanzar ventajas competitivas basadas en este valor agregado al consumidor. (Santos-Vijande, *et al.* 2012).

Además, la relación del mercadeo debe basarse en los negocios que se quieren abarcar. También se deben articular las estrategias con una visión clara de la fuerza, intensidad, tiempo de vida, y valor potencial de la empresa para cada una de las relaciones dentro de los canales. Posteriormente, en la planeación y ejecución de acciones de mercadeo para apoyar las relaciones, se deben incorporar estrategias de innovación para una relación de mercadeo, como web-marketing, relaciones públicas y publicidad en revistas. Entre las acciones también se incluye la calidad del producto, construcción de marca, estrategias de precios, y selección y mantenimiento de la distribución de redes. (Tripathi Shalini N, *et al.* 2012)

Por otra parte, para alcanzar la satisfacción del cliente, la utilización de CRM es apropiada ya que la mayoría de los consumidores prefieren una relación cercana con los negocios conocidos y existentes, y se necesita reforzar esta relación pues la lealtad del consumidor es más frágil, ya que el mercado está ofreciendo una mejor variedad y competencia de productos similares.

De igual manera, para una adecuada aplicación del CRM, la empresa debe buscar hacer actividades con los clientes para mejorar las relaciones, pues si no lo hacen puede perder frente a la competencia. También, se debe tener en cuenta que la aplicación de CRM debe estar basada en expertos de diferentes campos y esta depende del tamaño de la empresa. Realizar CRM da como resultado una base de datos que es necesaria para la selección de los mejores clientes, la identificación de los más importantes clientes en el futuro, la formación de mensajes para cada cliente, aumentar la lealtad, tener más nivel de comunicaciones, la promoción de ventas para aumentar la eficiencia, los canales de distribución y tener una comunicación directa. (Vasanth, et al. 2012).

Entre tanto, en el ambiente socio-económico, uno de los aspectos de mayor importancia para las PYMES es la elección de los productos y servicios que aseguren la máxima ventaja comercial, adaptándola al ambiente en el que se desenvuelve su actividad. El éxito de esta adaptación depende del material, fuerza de trabajo y financiera que las PYMES posean. Es necesario que la empresa tenga en cuenta dos cosas: estudiar y entender cómo actúa el mercado, y adaptar su actividad de tal manera que pueda ser capaz de dar valor en el mercado que mayor oportunidad ofrezca. (Ramona Pop Bandi, 2011).

Otros constructos que la literatura ha estudiado con respecto al mercadeo en las PYMES son la venta personal y la venta ética, que se han convertido en los últimos años en dos de los pilares fundamentales que tienen las empresas, para proporcionar un servicio de mayor valor añadido a los clientes, asegurando el éxito empresarial y competitivo. En este caso, las dos tienen un efecto positivo en la satisfacción y confianza del consumidor. (Castejón, *et al.*, 2011).

En otro orden, un factor que no puede estar ajeno al mercadeo de las PYMES es la cultura, (Jianwei, et al. 2013), debido a que dependiendo de la sociedad en la que se encuentran los consumidores, estos son más propensos a expresar sus necesidades,

deseos, gustos y preferencias. Análogamente, el mercadeo social tampoco puede ser olvidado, debido a que la influencia positiva de una estrategia de un producto en la sociedad, puede traer consigo cambios en el comportamiento del consumidor. (Parkinson, *et al.* 2012).

En otras palabras, la capacidad del mercadeo es evidenciada cuando se usa el conocimiento en los clientes, los mercados y el ambiente, y cuando se usa la experiencia y los recursos de la compañía para resolver problemas comerciales, generar valor superior y ser competitivo. (Santos-Vijande, *et al.* 2011).

Así mismo, la estrategia es parte importante de toda empresa sin importar su tamaño, en esta generalmente se determinan las acciones que la compañía va a realizar para alcanzar los objetivos planeados previamente. A pesar del gran peso que las funciones de mercadeo deben tener en una estrategia, para que una empresa crezca en todos sus ámbitos y su éxito sea sostenible, muchas PYMES pasan por alto la importancia de fomentar y establecer una estrategia mercadológica que sea clara y coherente, tanto para sus consumidores, como para sus competidores.

Debido a esto, y al total desconocimiento de la aplicación de dichas estrategias, muchas PYMES han optado por realizar vínculos de cooperación empresarial, como estrategia para aferrarse de los recursos y capacidades que la empresa no tiene y que son necesarios para su preservación. Así mismo, se logró identificar que debido a la carencia de las estrategias explícitas de este tipo de empresas, su comportamiento tiende a ser reactivo, es por esto, que mientras las PYMES no logren una posición sólida en su mercado, siguen siendo muy vulnerable a cambios en el sector, lo que dificulta su crecimiento. (Ojeda Gómez, 2009)

Por consiguiente, las cooperaciones buscan que en un futuro las PYMES realicen estudios y análisis del mercado al que quieran entrar, para así encontrar el nivel de la estrategia de mercadeo deseado. Este puede ser encontrado analizando el mercado, el posicionamiento, el producto, el precio, la distribución de los objetivos y las estrategias

que asegure la orientación del mercado, quienes juntos pueden definir la orientación e influir directamente en el éxito de la compañía. (Curmei, *et al.* 2011).

A continuación se hará una revisión de la literatura respecto a las estrategias de innovación, satisfacción del consumidor, segmentación, marketing mix, servicio, orientación al mercado, internacionalización, mercadeo interno, uso del internet, posicionamiento y lealtad del consumidor.

1. Innovación

La innovación ha sido un constructo estudiado por años, y que ha evolucionado en la medida en que se ha entrelazado con el concepto de desarrollo. De ahí, que incluso las PYMES en medio de su informalidad, estén cada día más encaminadas en ofrecer al mercado productos y servicios más innovadores, que cumplan tanto con las necesidades, como con los deseos del consumidor. Dentro de este contexto, se ha encontrado que la innovación debe aplicarse también al mercadeo, que está compuesto como mínimo de los siguientes seis elementos: variables de mercadeo, modificación, consumidor, integración de mercadeo, mercado y única proposición.

Así mismo, (O'Dwyer, *et al.* 2009), se encontró que los elementos innovativos más importantes para las PYMES en términos de mercadeo son: novedad, refinamiento, enfoque proactivo a la demanda del mercado, formación de alianzas estratégicas con los principales proveedores, distribuidores, clientes y competidores, énfasis en la imagen de la PYME, el logro y el mantenimiento de la calidad del producto, y la función de mercadeo integrada en toda la organización. A pesar de esto, las PYMES no adoptan el concepto de innovación en sus estrategias, con la misma intensidad que las grandes empresas, y estas, participan más en innovaciones incrementales que en radicales.

Es por esto, que la innovación puede llegar a ser la mejor estrategia para asegurar la supervivencia de la empresa, ya que es esencial que las PYMES exploren el mercado para conocer tanto las necesidades actuales y futuras de sus clientes potenciales, como para conocer los puntos fuertes y débiles de la competencia. (Gómez Villanueva, *et al.* 2010).

2. Segmentación

La importancia de la segmentación en las PYMES, radica en que teniendo el conocimiento necesario, se puede crear una mezcla de mercadeo correcta para satisfacer los deseos de los clientes aprovechando mejor los recursos. Por lo tanto, la segmentación es una herramienta que ayuda a que haya una mejor planificación de las estrategias y que por lo tanto se puedan alcanzar las metas esperadas. (Curmei. *Et al*, 2011).

Por otra parte, según Zárraga *et al.* (2013) las PYMES tienen un gran desconocimiento sobre lo que es segmentar un mercado. Es decir que, las pequeñas empresas todavía favorecen el concepto de mercado masivo, pues lo único que a ellos les interesa es el concepto de ventas, por lo que no tienen la visión de establecer estrategias competitivas mediante la segmentación que puedan hacer crecer a su negocio. Esto quiere decir que en la práctica los empresarios de las pequeñas empresas segmentan a priori por variables muy genéricas, lo cual no generan herramientas para realizar estrategias más certeras a su mercado, generando un posicionamiento meramente circunstancial y no planeado, ya que no crean perfiles de los segmentos.

3. Marketing mix (Producto, precio, plaza y comunicación)

En el mercadeo, se habla de cuatro elementos fundamentales para la estrategia de marketing, estos son las 4 P's del mercadeo: Producto, Precio, Plaza (distribución) y Promoción (comunicación). Estos elementos deben crear una sinergia de tal forma que sean congruentes y trabajen conjuntamente, con el fin lograr que el cliente potencial entienda el valor que se ofrece y tenga la disponibilidad a pagar por el producto/servicio de la compañía. Este concepto se adapta a todas las empresas, pues ofrece diferentes técnicas dependiendo del segmento objetivo y es por esto que las PYMES deben prestar especial atención a la mezcla de mercadeo pues es factor clave para el futuro crecimiento. A continuación se hablará un poco de cada una.

3.1 Producto: En este punto, las PYMES se deben plantear qué producto o servicio quieren vender, cuáles son los beneficios, la calidad y las características diferenciadoras con los productos/servicios de la competencia. Además, se deben plantear un nombre, imagen, logo, empaque, tamaño, y demás temas relacionados. Igualmente se debe considerar que la decisión de qué producto se va a vender no puede venir del interior de la empresa, sino que el mercado mismo es el encargado de elegir qué quiere consumir y en qué cantidades. Es por esto que el mayor fracaso de empresas puede estar relacionado por no entender estas dinámicas del mercado y no escuchar lo que el cliente desea.

3.2 Precio: Este segundo aspecto es esencial y muy delicado de estudiar, ya que es aquí donde el consumidor percibe si la empresa es congruente con lo que ofrece y lo que cobra por un producto. También tiene gran relevancia el posicionamiento que se explicó anteriormente, pues de él depende en cuáles segmentos se venderá el producto que determina finalmente la disponibilidad a pagar. En este punto, las PYMES no pueden fijar sus precios de forma aleatoria, pues esta fijación se debe hacer teniendo en cuenta la estrategia de mercadeo que se va a implementar y considerando cada costo que tiene que incurrir la empresa para poder realizar la venta. Esta fijación debe tener en cuenta los

precios que fija la competencia ya que debe ser competitivo en el mercado y también la percepción del consumidor siendo él quien que generalmente toma o influencia la decisión de compra.

3.3 Distribución: El tercer aspecto que las PYMES deben evaluar es el lugar donde se va a vender el producto/servicio en el mercado. Aunque las PYMES, por su estructura y tamaño, están más cercanas al consumidor (como ya se ha discutido anteriormente), se deben considerar los canales de distribución que se pueden utilizar. Estos canales son llamados intermediarios pues son empresas o personas que acercan el producto desde la fábrica hasta las manos del consumidor, y dependen principalmente del tipo de producto pues, por ejemplo, los productos perecederos necesitan una rápida movilización para evitar daños o pérdidas. Sin embargo, las capacidades de las PYMES al ser un poco restringidas por su tamaño, debe escoger los puntos clave donde sea absolutamente necesario poner el producto a la venta, estos lugares se escogen de acuerdo a las preferencias de los consumidores y sus hábitos de compra. Así mismo, las PYMES deben establecer buenas relaciones con los canales con el fin de mejorar la eficiencia en las operaciones. Por ejemplo, una forma de ver esta interacción es percibir cómo la mayoría de las empresas tienen buenas relaciones con los supermercados: Tienen claros los tiempos de entrega, los canales de suministro y están comprometidos a vender productos de calidad a un precio congruente (Harris Jacqueline y Deacon Jonathan, 2011), todo con el fin de entregar más valor al cliente.

3.4 Comunicación: Finalmente, en la comunicación, las PYMES deben buscar la forma de cómo informar a las personas de la existencia de sus productos y darles motivos para que adquieran el producto. La publicidad que se realice debe transmitir las ventajas competitivas y debe hacerse a través de los medios adecuados. Uno de los aspectos de mayor prioridad para el éxito de una PYME en el mercadeo es el apoyo de este dentro del punto de venta acompañado de la publicidad y apoyo promocional. Un adecuado apoyo promocional necesita establecer una marca

impulsado por campañas publicitarias por medios impresos, auditivos y visuales (Tripathi Shalini. *Et al*, 2012).

Así mismo, otras de las actividades de mercadeo que realizan las PYMES son la creación de sitios web y el uso canales de promoción como festivales, ferias y exposiciones, así como la creación de una identidad de marca que creará en el consumidor recordación y una imagen positiva de esta. Sin embargo, la realización de estas actividades por lo general no son formalmente estructuradas, con un claro propósito ni una medida de evaluación. Esto se debe a la falta de recursos, tiempo, dinero y personal especializado en esta labor (Harris, *Et al.*, 2011).

Por otro lado, el uso de internet ha facilitado la comunicación y pueden generar opciones estratégicas tales como el ajuste de la oferta de productos/servicios y previsión del futuro acerca de lo que los consumidores quieren y necesitan (Celuch y Greg, 2010). Una de las herramientas de internet es el Twitter, el cual es un medio especial para escuchar o influenciar, y que actualmente brinda las habilidades de exploración por redes con personas con ideas afines para buscar/hablar a clientes potenciales o solo para mantener conversaciones con los clientes actuales. Hablar con los clientes vía Twitter ayuda a hacer seguimiento de las operaciones y el servicio de la empresa, conocer más acerca de los gustos de los consumidores y obtener ideas para innovar. Al mismo tiempo se puede usar Twitter para enviar mensajes promocionales que son más propensos a llegar a una mayor audiencia del negocio. (Bulearca, 2010; Rodríguez y Morales, 2012)

4. Orientación al mercado

Según un estudio realizado por Varela y Calvo (1998), una organización orientada al mercado es aquella enfocada en utilizar todas las técnicas de mercadeo para lograr satisfacer a sus clientes. Las empresas tienen que fijar siempre la orientación que va a llevar su estrategia, de esta manera, puede dirigir sus esfuerzos en una misma meta y lograr mejores resultados. De ahí, se han realizado múltiples investigaciones para determinar qué orientación le genera más rentabilidad y estabilidad a las PYMEs.

Así pues, en un contexto empírico se han traído importantes resultados que ayudan al desarrollo de las PYMEs, arrojando como resultado que en medio de las diferentes orientaciones que una empresa pueda optar, la orientación al mercado es la que más favorece a estas empresas, teniendo en cuenta su tamaño e informalidad (Laukkanen, et al. 2012).

De acuerdo a lo anterior, se puede inferir que las PYMEs están cada vez más interesadas en conocer su entorno para así desarrollar estrategias estructuradas que puedan generar más utilidades. Ahora bien, la dificultad que se ha encontrado es que este tipo de empresas carecen de los recursos estratégicos necesarios para desarrollar una orientación sólida y competente, que las lleva en muchos casos a morir. Sin embargo, hay casos en el que se sabe aplicar bien la orientación y se logran resultados éxitos.

Incluso, en un estudio reciente de Reijonen (2012) en el cual analizaba las diferencias entre las PYMEs que se encuentran en crecimiento, estables o en decadencia, en términos de diversas orientaciones, encontró que estas empresas han adoptado la orientación al mercado y a la marca para obtener estabilidad en el entorno donde se desenvuelven y para lograr alcanzar sus diferentes metas como organización. (Helen Reijonen, Tommi Laukkanen, Raija Komppula, and Sasu Tuominen, 2012)

Por otro lado, en un estudio realizado sobre la actividad extranjera de estas empresas, se encontró que también el mercadeo tiene un efecto en las exportaciones de las PYMEs (Cadogan y Cui, 2004; Akyol y Akehurst, 2003). En dicho estudio, se halló una relación directa entre la orientación al mercado y el rendimiento de las exportaciones, lo que nos lleva a pensar que las PYMEs que logran tener una orientación al mercado clara, logran también desarrollar la capacidad de internacionalizarse, punto clave en este tipo de empresas que siempre buscan crecer.

5. Posicionamiento

En las PYMEs, así como en cualquier empresa, el posicionamiento juega el rol de ocupar un puesto en la mente de los consumidores. Es por esto, que especialmente las PYMEs tienen que trabajar en ganarse ese lugar en medio de sus competidores. De esta manera, se logrará tener un gran reconocimiento de marca que haga que la empresa crezca.

Siguiendo esta teoría, Verhees y Meulenbergh (2004) realizaron un estudio para determinar cuáles son los factores que permiten que este tipo de empresas tengan una posición ventajosa ante los ojos de los clientes y logren posicionarse mejor que los competidores en la mente de los consumidores, arrojando que los recursos tecnológicos, la capacidad directiva, la innovación, la calidad del producto o servicio, la gestión y dirección de los recursos humanos, la flexibilidad de la estructura organizativa, la cultura y los recursos comerciales, son los factores claves para lograr un posicionamiento claro y conciso ante los clientes (Verhees y Meulenbergh, 2004).

6. Lealtad del consumidor

La lealtad del consumidor es definida como compradores o usuarios quienes exclusivamente compran marcas de productos o servicios de una determinada empresa y tienen una alta tolerancia al precio (Ngobo, 1999, y Hill y Alexander, 2003). Existen muchos factores que afectan la lealtad de marca, estos factores incluyen la satisfacción, los costos e inversiones, la percepción de calidad y la percepción de valor (Abraheem Anber y Mohammad Shlash, 2012)

En diferentes investigaciones se ha encontrado que la satisfacción del cliente es el elemento más importante elemento en la creación de lealtad en el consumidor. Todo gira en torno a cómo los consumidores perciben el valor recibido de una empresa. También el compromiso como la equidad son factores esenciales en la construcción de la lealtad.

Se sabe que si se acerca al consumidor, la empresa puede obtener más información acerca de las necesidades y deseos de este, y consecuentemente, incluir esta información en el diseño de los productos o servicios de la empresa. Además, se puede usar para la innovación y reforzamiento de las relaciones. Este tipo de actividades le dan valor al consumidor. (Dlacic Jasmina and Zabkar Vesna, 2012)

Así como la satisfacción del cliente es importante para la construcción de lealtad, el valor percibido puede influir tanto en el comportamiento del consumidor como en la lealtad misma, teniendo este un papel importante en el componente emocional. El valor percibido de distintos aspectos (como calidad y el precio) y los valores emocionales y sociales vinculados a la relación de las compras, difieren en gran medida en función de la actividad comercial que el minorista realiza.

Ruiz (2009) realizó un estudio a empresas de diferentes sectores industriales, el cual mostró que hay valoraciones diferentes en cuanto a los distintos aspectos de valor percibido por el cliente en función de la actividad que el establecimiento minorista realiza. Esto se debe al proceso de compra de los productos pues algunos (como la compra de alimentos) son de carácter rutinario y de baja implicación por parte del

consumidor. Por este motivo, las PYMEs no pueden descuidar los establecimientos comerciales pues tienen gran influencia sobre la lealtad de sus consumidores. (Ruiz Molina María Eugenia, 2009)

Finalmente, la lealtad del consumidor también se ve afectada por la lealtad a la marca. La marca es el nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de éstos, cuya finalidad es identificar los bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores y distinguirlos de los competidores (Kotler, 1997). Lealtad hacia esta marca es definida como la preferencia del consumidor por una marca particular más que otras marcas similares y es medida por el comportamiento de recompra del consumidor y la sensibilidad con el precio. (Brandchannel, 2006). Esta lealtad muestra que el consumidor está creyendo en la propuesta de valor que la empresa ofrece. La creencia es basada en expectativas positivas sobre el comportamiento de la organización y el desempeño de productos que una marca representa. (Abraheem Anber y Mohammad Shlash, 2012).

7. Metodología

7.1 Tipo de metodología

En esta investigación de tipo cualitativa se llevará a cabo un estudio de casos múltiples, dado que permite medir empíricamente una teoría o construir una nueva explicación teórica sobre un determinado fenómeno investigado Eisenhardt (1989) y Yin (1989).

Es así, como el sustento de la metodología será la comprensión de información, que si bien, no está sujeta a una cuantificación, se basa en un análisis del comportamiento y de la funcionalidad de las PYMEs. Esta, recogerá actitudes frente al cambio, frente al crecimiento, y frente al desarrollo que tienen las PYMEs con respecto al mercado.

La unidad de análisis serán dos empresas PYMES de la región que se encuentran posicionadas en el mercado y que han mostrado crecimiento desde su creación. Las empresas objeto de estudio se han seleccionado mediante un muestreo por conveniencia, escogiendo aquellas empresas que ofrezcan mejor información y enriquezcan el estudio, cumpliendo los parámetros de la investigación.

En cuanto a la recolección de la información se utilizará la entrevista en profundidad individual, dado que estas son ideales para una muestra pequeña y para obtener respuestas detalladas. Así mismo, debido a que la dirección está guiada por la respuesta de los entrevistados, es propicia para sondear a fondo cada tema.

De ahí que, se harán preguntas enfocadas en responder aspectos relacionados a las variables de: Innovación, orientación al consumidor, segmentación, producto, precio, plaza, promoción, posicionamiento y lealtad al consumidor.

Por consiguiente, se hará un caso por empresa, y en cada empresa se realizarán dos entrevistas a las diferentes personas que diseñan e implementan las estrategias de mercadeo en las mismas, con el fin de hacer una triangulación de la información, con el propósito de buscar la convergencia entre las distintas fuentes de información.

Finalmente, para obtener medidas de fiabilidad se ha utilizado el mismo protocolo de investigación para cada una de las entrevistas, el cual se encuentra en el Anexo 4.

7.2 Definición de variables para estudiar

A continuación la Tabla 1 presenta las variables de estudio en esta investigación, las cuales se han definido partiendo de la revisión de la literatura:

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 - 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

	<ul style="list-style-type: none"> - 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 - Medios de comunicación
<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 - Trade marketing - Key account - Margen de intermediación
<p>Lealtad</p> <p>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, 2003).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Percepción de lealtad - Medición existente - Estrategias para lealtad

<p>Posicionamiento</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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

Análisis de los casos y resultados – Empresa RF

Fecha de creación	1985
Número de empleados - año 2012	250 empleados
Ventas totales - año 2012	\$ 21.5 mil millones

La Empresa A nace en 1985 como una industria casera, por iniciativa de dos hermanos con visión internacional de su negocio. Actualmente, la empresa produce maní y frutos secos en el sector Agroindustrial, y son distribuidos en el mercado nacional e internacional.

Dentro de la información recolectada de esta empresa, se analizó la estructura del área de mercadeo, las estrategias de posicionamiento, de segmentación, de producto, de precios, de distribución, de comunicación, la innovación y la lealtad.

En la primera parte de la investigación se estudió la estructura organizacional de la empresa, la cual no cuenta con un departamento de mercadeo y ventas estructurado y formalizado, por el contrario, se conforma como una pequeña rama dentro del área comercial, que cuenta con 5 colaboradores. Al ser una pequeña división no tiene un jefe, y solo posee 2 asistentes de mercadeo quienes desempeñan todas las funciones correspondientes.

Por otro lado, no tienen un plan estratégico de mercadeo, pero la empresa tiene un cronograma de actividades a realizar por un periodo determinado de tiempo, lideradas por el área comercial y supervisada por las dos asistentes. También desconocen la rentabilidad de su portafolio de productos, pero tienen cifras que les permite identificar su participación de mercado y el crecimiento de los últimos años.

A pesar de que la empresa clasifica sus productos en siete grupos, y se manejan catálogos y fichas técnicas para sus clientes, no cuenta con estrategias para los segmentos en los que compite. Durante la entrega de estos productos, la empresa generalmente no tiene retrasos y cuando se presenta esta situación es a causa de la falta de coordinación entre ventas y producción o por fallas en logística.

Finalmente, la empresa aunque no realiza investigaciones de mercado por su cuenta, adquiere las bases de datos de Nielsen para identificar y conocer nuevos clientes y nuevos mercados, y también tiene otro sistema de recolección propio de información acerca de los competidores nacionales e internacionales. Además, la empresa tiene un sistema de encuestas cuantitativas de satisfacción al cliente, con el fin de conocer la percepción que estos últimos tienen de la marca; luego de realizar estas encuestas, se analizan y se toman decisiones con base en estas. No obstante, la empresa no realiza actividades para evaluar la percepción que tiene el cliente frente a los productos propios y los de la competencia, y tampoco implementan sistemas para el manejo de información de los clientes, por el contrario se guían por medio del sistema de facturación.

Pasando al segundo tema, de acuerdo a la segmentación, se encontró que la empresa no conoce claramente los segmentos del mercado en que compete, pues no realizan actividades para eso. Actualmente, su grupo objetivo lo definen como todas las personas mayores de 18 años con un nivel socioeconómico medio/alto, el cual va acorde al precio de sus productos y las líneas que ofrecen. El principal segmento de la empresa son las grandes cadenas de supermercados, dentro de ellas las más destacados son El Éxito, La 14, Olímpica, entre otras.

Siguiendo con el tercer tema, dentro de las estrategias de producto se halló que la Empresa A vende diferentes tipos de frutos secos, organizados en siete categorías con más de veintiséis diferentes productos para consumo masivo y uso industrial. Los nombres, imagen y logo de cada producto son escogidos teniendo en cuenta las tendencias de colores de frutos secos de otros países, y el nombre se limita a indicar la naturaleza del producto (por ejemplo “Maní con pasas”). Por otra parte, para el empaque se analiza estas mismas tendencias y se escogen tres posibles opciones. Luego se realiza un comité donde se analizan las propuestas considerando la categoría del producto, pues cada una tiene un estilo de diseño diferente, y entre I&D y el área comercial se elige el empaque final.

Por otra parte, la empresa cree que los elementos diferenciadores radican en su empaque y su posicionamiento como productos saludables y de calidad. Para verificar

este posicionamiento, estos son monitoreados por medio del servicio de quejas y reclamos, e I&D que se encarga de revisar los productos para que cumplan con la promesa de valor. Finalmente, debido a la diversidad de productos no se puede establecer exactamente la etapa de vida en que se encuentran los productos, pero en general están en crecimiento y madurez.

Prosiguiendo con el cuarto tema de la investigación relacionado con las estrategias de fijación de precios, el factor principal considerado para tomar esta decisión es la competencia, justificando así el chequeo de precios que se hace dentro de la categoría de frutos secos por gramos. Igualmente, en el momento en que la competencia realiza una reducción de precios se hace un análisis del costo y generalmente se efectúan otro tipo de descuentos puntuales, ofertas o muestras. Este tipo de actividades se realizan pues los consumidores han mostrado ser sensibles al precio. Sin embargo, a pesar de la sensibilidad, su ventaja competitiva no la establece el precio, ya que para la fijación de este se tiene un margen de rentabilidad definido y los costos que se tienen en cuenta para determinar los precios son todos los costos variables y los gastos que se incurren durante la producción y venta del producto (publicidad, embalaje, materia prima, mano de obra, desperdicios, entre otros). Finalmente, el objetivo de fijación de precios es mantener o incrementar la participación en el mercado.

En el quinto tema que respecta a la distribución, se encontró que el proceso de venta de los productos al consumidor final se realiza principalmente a través de intermediarios como instituciones, colegios universidades, gimnasios, y especialmente, a través de grandes cadenas de supermercados. También venden directamente a industrias y tienen un punto de venta propio en la ciudad. Por otro lado, para surtir sus productos, la empresa usa mayormente transporte terrestre y algunas de las exportaciones las realizan por barco.

En cuanto al apoyo que se da al canal, se realizan actividades de merchandising, promoción en el punto de venta (PPV), eventos de aniversario, tomas de almacén, degustación en los puntos de venta, uso de impulsadoras, entre otros.

Finalmente, aunque no todos los canales hacen uso de las nuevas tecnologías de información, estas han ayudado a mejorar la entrega de pedidos y la rapidez de su entrega.

Avanzando con el sexto tema de estudio, las estrategias de comunicación, la empresa no tiene un plan de comunicación para sus productos ni un presupuesto definido, por el contrario van realizando estas actividades a medida que se requiera, como por ejemplo cuando hay lanzamiento de nuevos productos, temporada de descuentos, entre otros. También, cuando se decide realizar algún tipo de comunicación, la analista de mercadeo encargada realiza la propuesta correspondiente, que seguidamente es revisada dentro del área comercial y entre todos se decide cuál propuesta se debe implementar.

Adicional a lo anterior, la empresa no usa publicidad en medios masivos, no realiza ventas personales ni hace marketing directo, pero si realiza promociones de ventas como cupones, descuentos, rebajas, y establece relaciones públicas como artículos, patrocinios, eventos y noticias. Finalmente, para revisar si la comunicación es efectiva, al final del mes en el cual se realizaron algunas de estas actividades, la empresa evalúa los resultados de ventas y se compara con otros periodos donde hubo ausencia de comunicación.

El séptimo aspecto de la investigación es la innovación, y esta es definida por las asistentes como sacar productos con valor agregado que no estaban previamente en el mercado. Sumado a esto, ellas consideran que la empresa es muy innovadora pues desarrollan productos que no están en la categoría, hacen actividades innovadoras, no buscan la ayuda de expertos para el diseño o creación de productos nuevos y tienen concursos que no tiene la competencia. Lo anterior se puede ver evidenciado, pues la empresa desarrolla productos completamente originales, y a los productos propios les realiza mejoras y/o modificaciones.

Ahora bien, de acuerdo al proceso de innovación en los productos, inicialmente se observan las tendencias evaluando que hay en el mercado y de esta manera, intuyen que puede ocurrir en el corto plazo. Luego, dentro de la empresa, se hace una lluvia de

ideas con I&D, comercial, los gerentes y algunos administrativos; tan pronto como se eligen las ideas más pertinentes, la persona de I&D realiza las propuestas finales que serán evaluadas dentro del comité comercial donde se define cómo se va a sacar el producto y cómo va a ser la estrategia. A continuación, se costea, se hace el diseño del empaque, y el área de compras empieza a cotizar la materia prima y los diferentes insumos. Finalmente, al tener el empaque y los insumos necesarios, se envía al área de producción para su elaboración. Además, la producción se realiza con base en un pronóstico de ventas apoyado en el producto existente que más se asemeja al nuevo.

Los elementos que se tienen en cuenta para desarrollar nuevos productos son las tendencias, los precios, el nicho potencial de compra, la competencia, el gramaje, el empaque y la disponibilidad de materia prima necesaria para la producción. Finalmente, la persona encargada del I&D se encarga de mostrar a la empresa las diferentes alternativas de productos nuevos.

Adicionalmente, las estrategias que usan para adquirir conocimiento de mercado, como se mencionó anteriormente, es el uso de las bases de datos de Nielsen, las facturas de venta, las encuestas de satisfacción al cliente, y algunas visitas al cliente.

También, en los últimos 2 años los productos menores de 3 años han generado un porcentaje importante de las ventas y de las utilidades totales de la empresa. Sin embargo, a pesar de su éxito no tienen una frecuencia establecida para el lanzamiento de nuevos productos pues solo es necesario que cada año se lance por lo menos un producto nuevo.

Acorde con el octavo tema, correspondiente a la lealtad del cliente, la empresa considera que el factor más importante para generar satisfacción en el cliente es la calidad. Sin embargo, aunque no tienen un sistema establecido para fidelizar ni tienen sistemas de medición para determinar el nivel de lealtad del cliente, tienen actividades para las cuentas claves como atención personalizada, visitas frecuentes al cliente, obsequios, y felicitación en el día de cumpleaños. Además, para el consumidor final se hace activación de marca todo el tiempo regalando premios instantáneos, rifas, y otras acciones que hacen que el consumidor esté más involucrado con la marca. Este tipo de

actividades las realizan ya que para la compañía es de vital importancia tanto buscar nuevos clientes con el fin de ganar mayor participación de mercado, como también retener a los clientes existentes.

Para finalizar los hallazgos respecto a la Empresa A, se consideró la orientación al mercado de los productos de la empresa, y entre los resultados más relevantes dentro de este ámbito se encuentra que la empresa se basa en los resultados de investigaciones de mercado para la toma de decisiones, conoce cuál es el potencial de ventas para las categorías en las que compite, transmite la información en un corto periodo de tiempo cuando algo importante sucede con un cliente, y sus departamentos implicados están dispuestos a modificar los productos/servicios con la finalidad de satisfacer al cliente.

Análisis de casos y resultados – Empresa DB

Fecha de creación	1995
Número de empleados – Año 2012	45 empleados
Ventas totales – Año 2012	\$2.541.000.000

La Empresa A nace en 1995 dedicada a la producción, comercialización y venta de productos saludables, elaborados con base en la nuez de Macadamia. Se formó mediante una empresa familiar constituida por 8 socios, y actualmente cuenta con 45 empleados.

Dentro de la información recolectada de esta empresa, se analizó la estructura del área de mercadeo, las estrategias de posicionamiento, de segmentación, de producto, de precios, de distribución, de comunicación, la innovación y la lealtad.

En cuanto a la estructura del área de mercadeo y estrategia de posicionamiento, la empresaria definió lo siguiente:

Por un lado, la empresa si cuenta con un departamento de mercadeo especializado y formalizado así como con un jefe para dicho departamento y otro para el de ventas. En cuanto al número de empleados, en el área de mercadeo se cuenta con un empleado y en ventas con 8: director, 3 asistentes y 4 supervisores. Así mismo, la empresa cuenta con un plan estratégico de mercadeo y con estrategias de mercadeo para cada segmento en los que compite.

El gerente general cuenta con una experiencia previa de 30 años en PYMEs, mientras que la gerente de mercadeo cuenta con experiencia previa de cuatro años en diferentes empresas multinacionales.

Por otro lado, los empresarios mencionaron que conocen su participación de mercado, crecimiento y rentabilidad, así como también disponen de información de sus competidores nacionales y parcialmente de los internacionales.

Por el contrario, la empresa no tiene un sistema de investigación que le permite identificar y conocer nuevos clientes y nuevos mercados, ni tampoco uno que le permita conocer el nivel de satisfacción del cliente o sus tendencias, de ahí que, la empresa no tiene implementado algún sistema para el manejo de la información de los clientes, aunque si dispone de catálogos y fichas técnicas de los productos.

La empresa conoce la percepción que tienen los clientes de sus productos, respecto de los productos de su categoría de competidores y realiza investigaciones de mercado anualmente, a través de una compañía experta en el tema.

Por otro lado, con respecto a la segmentación los empresarios afirman que su empresa conoce claramente los segmentos en los que participa, y que el proceso que utilizan para segmentar el mercado es por tipo de cliente (industrial o comercial), siendo este último el segmento principal para la empresa.

Por último, para determinar los mercados meta, la empresa hace un análisis del mercado, aplica el marketing diferenciado y el micro marketing, puesto que llega a sus segmentos de una forma más personalizada.

Ahora bien con respecto al producto, y a todos los temas relacionados con este, como el nombre, la imagen y el logo, las decisiones van condicionadas a un comité formado por los gerentes de la empresa, en donde participa el gerente de mercadeo. Así mismo, es el proceso de decisión para el empaque, teniendo en cuenta que la calidad del empaque, sea acorde a la calidad del producto.

De ahí que, el elemento diferenciador de sus productos es la calidad y la empresa verifica que esta sea la misma que se comunica por medio de un panel y de un análisis de laboratorio y sensorial. Por último, los productos se encuentran en la etapa de ciclo de vida de madurez, y cuenta con quince líneas diferentes para el segmento comercial, y otros quince para el segmento industrial.

En cuanto al precio, los empresarios definieron que no reaccionan frente a amenazas de la competencia con reducción de precios, sin embargo, consideran que sus clientes potenciales son sensibles al precio.

La estrategia de fijación de precios que utilizan es basada en la orientación al mercado y cuentan con un margen de rentabilidad definido. Por consiguiente, los costos que tiene en cuenta la empresa para la determinación de precios, son los costos variables, fijos, directos e indirectos, para así cumplir el objetivo del precio fijado por la empresa que es hacer frente a la competencia.

En cuanto a la distribución, cabe citar que la empresa cuenta con distribución directa e indirecta, siendo ellos quienes hacen su distribución en muchos casos, y optando por la tercerización de los procesos en otros casos. También, los empresarios hicieron énfasis al mencionar que los canales que la empresa utiliza para distribuir sus productos son grandes superficies, supermercados independientes y clientes industriales.

Por otro lado, el factor primordial que se tiene en cuenta para diseñar la red de distribución de los productos es tener presencia en los lugares donde los clientes objetivos realizan sus compras. Así mismo, se definen los criterios que se deben tener en cuenta para seleccionar a los intermediarios en la distribución, especialmente, identificando si llegan a los clientes que la empresa necesita y si están interesados en la distribución.

Otro factor importante, es que la empresa cuenta con una figura de Key Account, que se encarga de las relaciones con los miembros del canal. Además, los empresarios reconocen que las nuevas tecnologías de información tienen gran influencia puesto que de ellas depende la toma de decisiones.

Ahora bien, con respecto a la comunicación, la empresa cuenta con un plan de comunicación para sus productos y trata de darle al consumidor la información de la

forma más sencilla y certera posible, respetando ante todo las reglas establecidas por el Invima¹.

Sin embargo, la empresa no cuenta con un presupuesto definido para implementar la estrategia de comunicación, puesto que hace parte del presupuesto de mercadeo. A pesar de esto, la empresa sí evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción, revisando el tema de implementación y pidiendo los resultados de cada evento, para comprobar cómo fue la venta pos.

Por otra parte, a juicio de los empresarios la innovación, se define revisando las tendencias del mercado y qué quiere el consumidor. En este sentido, la empresa considera que sí innova y se da una calificación de 5 en innovación (muy innovadora). De ahí que, la empresa posea una estructura formal para el desarrollo de nuevos productos y que cuente con un departamento de calidad y desarrollo.

Como consecuencia, la empresa tiene productos innovadores en la Macadamia, en productos saludables como la soya horneada, y posee productos completamente diferentes de los que hay en el mercado, siendo ellos los primeros en lanzarlos con un valor agregado. Por lo tanto, el desarrollo para la innovación en los procesos y en los productos es constante y basado en el análisis de las tendencias, tanto del mercado nacional como del mercado internacional.

A propósito, la empresa tiene actividades para incentivar la generación de ideas y en los últimos 2 años, los productos nuevos (menores de 3 años) han generado un porcentaje importante de las ventas y de las utilidades totales de la empresa.

En cuanto a la lealtad, el factor que los empresarios consideran más importante para generar satisfacción en el cliente es la calidad del producto. Por consiguiente, para la empresa tiene igual importancia buscar nuevos clientes o retener los ya existentes. No obstante, la empresa no mide el nivel de lealtad de sus consumidores, ni tiene estrategias definidas para aumentar la lealtad de sus clientes.

¹ El Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – INVIMA

Finalmente, con respecto a la orientación al mercado, la empresa realiza frecuentemente investigaciones dirigidas a clientes para conocer qué productos necesitan en un futuro y esta información obtenida es utilizada como base para la toma de decisiones. Así mismo, los empresarios afirman que son capaces de detectar rápidamente cambios en las preferencias de los clientes.

Por cierto, la empresa tiene encuentros interdepartamentales periódicamente para discutir sobre las tendencias y el desarrollo del mercado, y el personal de marketing dedica tiempo para discutir sobre las necesidades de los clientes con otras áreas funcionales. Así mismo, cuando un área funcional detecta aspectos importantes sobre los competidores rápidamente alerta a otras áreas funcionales, y de igual manera sucede cuando acontece algo importante con algún cliente, o cuando se conoce los datos sobre la satisfacción de los clientes.

Por esta razón, hay un intercambio fluido de opiniones entre áreas funcionales para decidir cómo responder a cambios de la competencia, no se admiten razones para ignorar cambios en las necesidades de productos de clientes, y periódicamente, se revisa el esfuerzo de desarrollo de productos para asegurar su correspondencia con los deseos de los clientes. Así pues, las áreas funcionales se reúnen regularmente para planificar respuestas inmediatas a cambios del entorno con el fin de procurar siempre satisfacer al cliente cuando pida cambios.

Además, la empresa se preocupa por coordinar las actividades de todas las áreas funcionales y conoce el potencial de ventas y rentabilidad de cada uno de sus productos, puesto que dispone de forma explícita/formal de un plan de marketing a largo plazo, junto con planes anuales que lo detallan.

Discusión

Se debe tener en cuenta que este estudio es una primera etapa de investigación, por lo tanto sus resultados deben ser solo una orientación. Ahora bien, reflexionando sobre la teoría analizada y los resultados obtenidos, se puede evidenciar que en las PYMEs hay una carencia de las estrategias explícitas de mercadeo pues se evidenció que el comportamiento de las empresas en general era reactivo a las acciones de la competencia y al comportamiento del entorno, lo cual es confirmado por Ojeda (2009).

Ahora bien, enfocándose en la estructura y el posicionamiento, las dos empresas deben trabajar en obtener y mejorar el reconocimiento de marca para que la compañía crezca, haciendo énfasis en la ventaja competitiva que sostienen debido a la calidad superior de sus productos. Tal como afirman los autores Anthony Ijewere y Edith Odia, el desarrollo de las PYMEs depende cada vez más de su capacidad de implementar las estrategias de mercadeo necesarias para alcanzar los objetivos de la compañía. De ahí que, las empresas deben desarrollar estrategias para lograr un posicionamiento sólido en el mercado. En otras palabras, se requiere aplicar los resultados encontrados en el estudio realizado por Meulenberg y Verhees, quienes describen que uno de los factores que permiten que las PYMEs tengan una posición ventajosa ante los ojos de los clientes y logren posicionarse mejor que los competidores es la calidad del producto o servicio.

Asimismo, siendo la segmentación una herramienta esencial para las PYMEs, la empresa RF no tiene claramente identificado el mercado al que atiende, y están enfocados primordialmente en las ventas que pueden realizar y por consiguiente la visión de las estrategias competitivas son escasas. Por el contrario, en el caso de la empresa DB, esta si ha segmentado su mercado en los segmentos comerciales e industriales, sin embargo, estos son muy grandes y pueden abarcar muchas cosas, esto quiere decir, que así como fue explicado por Lucila Cano Zárrago, Víctor Manuel Molina Morejón y Enrique Corona Sandoval, en su estudio sobre PYMEs, en la práctica los empresarios de las pequeñas empresas segmentan a priori por variables muy genéricas, lo cual hace que no se generen herramientas para realizar estrategias más certeras a su mercado. Por lo tanto, se comprueba que en las dos empresas

estudiadas sigue predominando el concepto de mercado masivo en las PYMEs, situación que es encontrada constantemente en otras empresas, tal como lo afirman las investigaciones de Lucila Cano Zárraga, citadas anteriormente en el marco teórico.

Por otro lado, se hizo un análisis a la mezcla de mercadeo, y se pudo observar que con respecto al producto, las empresas quieren tener una amplia línea de frutos secos reflejando el deseo de tener una estrategia de diferenciación respecto a la competencia. Además, ambas consideran que su elemento diferenciador de los productos está en la calidad, pues tienen claro que es uno de los criterios que los consumidores usan para calificar un producto, por consiguiente, los empresarios son conscientes que el mercado mismo es el encargado de elegir que quiere consumir y en qué cantidades. Así mismo, las empresas escogen acorde a las estrategias de la empresa la imagen, el logo y el empaque.

Análogamente, las empresas tienen establecido con respecto al precio, que si bien son conscientes que sus consumidores son sensibles al precio, su ventaja competitiva no se basa en este, por consiguiente, tienen estrategias más a largo plazo y eso hace que haya más solidez, y que su precio sea congruente con el beneficio que ofrecen. Igualmente, son conscientes que dentro del precio que fijan, tienen que incorporar todos los costos relacionados con la producción, para así no generar pérdidas en la compañía, tal como lo presenta Harris Jacqueline y Deacon Jonathan, 2011; este resultado demuestra que su fijación de precios la están realizando exitosamente como las grandes empresas. Finalmente, a pesar de que las empresas consideran que tienen ventaja al ofrecer productos enfocados a la calidad y la salud, se realiza un constante chequeo de precios de la competencia, pues las PYMEs buscan siempre seguir siendo competitivas en el mercado.

Por otro lado, con respecto a la forma de distribución, en principio la empresa DB hace un buen trabajo al tener claro que dependiendo del cliente la hacen de forma directa o mediante intermediarios, pero falta establecer mejor la intensidad de la distribución que la empresa quiere alcanzar., pues tal como fue descrito por Harris Jacqueline y Deacon Jonathan, se evidencia que debido a su tamaño, las PYMEs muchas veces incurren en retrasos en entrega y en una cobertura de mercado limitada. En contraste,

la empresa RF realiza la mayor parte de sus transacciones por medio de canales indirectos. Para terminar, otro aspecto positivo de las empresas es que consideran importante establecer buenas relaciones con estos canales indirectos, para así mejorar la eficiencia en las operaciones, como acertadamente lo realizan las grandes compañías (Helen Reijonen, Tommi Laukkanen, Raija Komppula, and Sasu Tuominen, 2012).

Por último, con respecto a la última variable de la estrategia de mercadeo, la comunicación, la empresa DB cuenta con una estrategia definida de comunicación, y se evidencia que busca adaptarse a las tendencias del mercado, al optar por comunicación en las redes sociales como una de sus estrategias. En el caso de la empresa RF, no cuenta con un plan de comunicación establecido, pero realizan actividades en la página web, rifas, *merchandising*, entre otras. Sin embargo, como fue establecido por Jacqueline Harris y Jonathan Deacon, en su investigación, hace falta una organización más formal en el plan de comunicación, en el que haya un personal especializado para esta labor y así se puedan medir de una forma más precisa los resultados obtenidos de la implementación de eventos, promociones y demás actividades relacionadas.

En otro orden de ideas, siguiendo con la variable lealtad, las empresas deben buscar afianzar y definir de una mejor manera este tema. En el marco teórico se evidenció que según diferentes investigaciones se ha encontrado que la satisfacción del cliente es el más importante elemento en la creación de lealtad en el consumidor y que todo gira en torno en cómo los consumidores perciben el valor recibido de una empresa, por lo tanto, la empresas deben buscar definir estrategias que midan y evalúen la lealtad de sus clientes debido a que no lo tienen implementado.

Por otro lado, a pesar de que la innovación puede llegar a ser la estrategia más sostenible en el largo plazo y asegurar la supervivencia de la empresa, los estudios de Gómez (2010) corroboran los hallazgos de que la empresa RF no cuenta con una cultura organizacional que promueva este aspecto, por el contrario sus innovaciones son exclusivamente incrementales y no radicales, llevándolas a generar propuestas fácilmente igualables. Sin embargo, la empresa está en buen camino a lograr esta

cultura, pues actualmente está explorando el mercado con la finalidad de encontrar las necesidades futuras de los consumidores, y actualmente tienen gran conocimiento de sus fortalezas como compañía y sus aspectos a mejorar (Gómez Villanueva Jorge, Llonch Andreu Joan, Rialp Criado Josep, 2010).

Por el contrario en la empresa DB, el concepto se encuentra adoptado en las metas de la organización y esa constituye una gran ventaja, pues tal como fue encontrado en la investigación realizada por Jorge Gómez Villanueva, Andreu Joan Llonch y Josep Rialp Criado, la innovación en sus productos es la mejor estrategia que tiene la empresa DB para asegurar su supervivencia en el mercado. De ahí que, los empresarios se enfoquen en desarrollar productos completamente originales, y realicen mejoras y modificaciones en productos existentes basándose en las tendencias del mercado y en los deseos del consumidor.

Finalmente, con respecto a la orientación al mercado, a diferencia de otras situaciones encontradas en diversas empresas PYMEs, las empresas están altamente orientadas al mercado, puesto que conocen su entorno, su competencia, y se basan en las investigaciones de mercado que realizan para tomar decisiones estratégicas.

Conclusiones

Este estudio se basa en una investigación empírica, que trata de explicar cómo las variables de posicionamiento, segmentación, producto, precio, distribución, comunicación, innovación, lealtad y orientación al mercado influyen en el éxito de las PYMEs.

En este sentido, los hallazgos obtenidos muestran que algunas PYMEs están en el camino de la adopción de las estrategias de mercadeo necesarias para lograr crecer y consolidarse en el mercado, siendo más conscientes de la importancia del mercadeo, de una estructura más formal y de todos los beneficios que estos aportan a la construcción de marca y a la formación de la empresa. Sin embargo, aún falta mucho camino por recorrer, debido a la falta de conocimiento y de capacitación de las personas que encaminan la misión y visión de la empresa, y a la ausencia de algunos recursos tangibles e intangibles.

Asimismo, los resultados obtenidos demostraron la relación entre la situación actual de dos PYMEs y las investigaciones de diversos autores citados en el marco teórico. Aprovechar oportunidades y desempeño

Finalmente, cabe considerar que los resultados aquí propuestos deben ser tomados como una orientación, puesto que, cada empresa tiene una filosofía diferente que hará que ciertas estrategias funcionen de diversas formas. Es decir, no hay un solo camino hacia el éxito y este es posible siempre y cuando el área de mercadeo se implemente y no se ignore en la estrategia global de la compañía.

Recomendaciones Empresa RF

Teniendo en cuenta los resultados que se obtuvieron durante esta investigación, de acuerdo a las variables de mercadeo, se realizan las siguientes recomendaciones para la empresa bajo observación:

- ✓ Para comenzar, el área comercial debe realizar un plan estratégico de mercadeo, pues es la forma más eficiente de encaminar todas las actividades que se realizan durante un periodo determinado de tiempo a un mismo fin. Es necesario su diseño para también tener claro los objetivos que se buscan y saber qué resultados deben obtener. Este plan va a ayudar a encontrar qué actividades son las que mejor se adaptan a la empresa, y cuáles son las más efectivas.

- ✓ Se sugiere a la empresa tener un sistema de investigación que le permita identificar y conocer a los nuevos clientes y a los nuevos mercados, ya que las estadísticas de Nielsen son datos históricos, y no tienen un enfoque al futuro, por lo que no es útil para este fin. Además, al ser un producto masivo fácilmente imitable, es esencial que la empresa encuentre nuevos segmentos del mercado que no son atendidos, y llegarles con una comunicación enfocada para así ganar más participación en el mercado.

- ✓ Se recomienda también buscar diferentes medios para que la empresa conozca la percepción que tienen los clientes de sus productos respecto a los productos de los competidores. Esto es de suma importancia ya que así la empresa puede diagnosticar qué está haciendo bien la competencia y cómo se puede superar esa ventaja que tienen.

- ✓ Por otro lado, una de las mayores falencias que se encontraron en la investigación, es que la empresa no conoce claramente los segmentos del mercado en el que compete. Es normal que al ser un producto de consumo masivo el segmento pueda ser difícil de reconocer. Sin embargo, es primordial que la empresa pueda identificar quién es el comprador, decisor, consumidor y la persona que influencia la compra, para así

enfocar su comunicación efectivamente. También es de gran utilidad estudiar los hábitos de compra y las situaciones de consumo del producto, para ser más claros en la propuesta de valor.

✓ La PYME debe continuar con su buena gestión en cuanto al producto y al precio, pues tiene claro que beneficios ofrecen, el precio es congruente con dicho beneficio y además abarca todos los costos relacionados con la producción. También tienen claro las estrategias para el nombre, imagen, logo y empaque de los productos, y verifican su calidad.

✓ Otro aspecto a mejorar, es adquirir el conocimiento, por parte de las asistentes, sobre la red de distribución que usa la empresa y las estrategias que se emplean para elegir las, ya que esta actividad está fuertemente ligada a los canales de distribución que mercadeo eligió y por eso monitorear la red es clave para el éxito y para tener más control sobre el canal. Este mayor control puede traer más eficiencias y así, como beneficio final, tener mayor satisfacción del canal.

✓ Asimismo, la empresa debe diseñar el plan de comunicación para las actividades que realice. La empresa actualmente realiza poca promoción, y no aprovecha los medios que tiene. Es decir, la empresa actualmente está presente en redes sociales pero no aprovecha esta herramienta para impulsar sus productos, darse a conocer y fidelizar sus clientes presentes en la red. La empresa debe diseñar una estrategia por internet, en la que pueda aprovechar la facilidad del recurso que tiene a su disposición, sus bajos costos y su gran alcance. También es necesario destinar un porcentaje del presupuesto a la comunicación, y tener un mejor rendimiento en este aspecto.

✓ Finalmente, se recomienda a la empresa implementar sistemas de fidelización al cliente, donde puedan obtener información de ellos y así ofrecerles lo necesitan. También es indispensable que puedan medir el nivel de lealtad, que ayudará finalmente a analizar cómo la empresa está gestionando sus acciones para aumentar esta variable.

Recomendaciones Empresa DB

- ✓ El primer paso que debe hacer es establecer claramente la estrategia de la empresa, pues de ahí se desglosa el resto de decisiones. Así mismo, se debe saber aprovechar su estructura pequeña para acercarse al consumidor y lograr grandes cosas por medio de su flexibilidad.

- ✓ Es recomendable que la empresa DB tenga un presupuesto definido para la comunicación y no esté mezclado con todo el presupuesto del área de mercadeo, puesto que, cada elemento de la mezcla de mercadeo debe analizarse profundamente por separado, así se podrán establecer mejor el rendimiento, la efectividad y los resultados de las promociones efectuadas. Así mismo, la empresa se debe asegurar de que esté comunicando exactamente el valor diferenciador que da el producto.

- ✓ Es primordial saber en qué fase de desarrollo se encuentra la empresa, esto con el fin de establecer estrategias dependiendo de la etapa del ciclo de vida de los productos y las marcas.

- ✓ La empresa debe crear programas de lealtad, puesto que es más rentable conservar a los clientes antiguos que atraer nuevos, de ahí la importancia de establecer programas para retener clientes y formar relaciones con ellos.

- ✓ La empresa podría hacer una segmentación más especializada para optimizar mejor los recursos de la empresa.

- ✓ La empresa debe establecer la disposición a pagar de sus clientes y debe saber comunicar las características diferenciadoras para que el cliente entienda por qué está pagando determinado precio establecido. Esto con el fin de implementar una estrategia de fijación de precios según el posicionamiento que quiere adquirir la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

ABRAHEEM ANBER, MOHAMMAD SHLASH, 2012. *The effect of brand trust and perceived value in building brand loyalty. International Research Journal of Finance and Economics.*

BULEARCA MARIUS Y BULEARCA SUZANA, 2010. *Twitter: A viable Marketing tool for SMEs?. Global business and management Research: An international Journal Vol. 2 No. 4.*

CARRANZA OLMEDO BERNARDO, 2011. *Políticas de apoyo a las PYMEs en América Latina. Entre avances innovadores y desafíos institucionales. Vol 42.*

CELUCH KEVIN, Y MURPHY GREG, 2010. *SME Internet use and strategic flexibility: The moderating effect of IT (information technology) market orientation. Journal of Marketing Management. Vol. 26 No. 1-2.*

DLACIC JASMINA Y ZABKAR VESNA, 2012. *Relationship commitment, relational equity and company image in customer loyalty development. Revista: Economic Research Vol. 25 No. 2.*

EGGERS FABIAN, COLLEGE MENLO, KRAUS SASCHA, 2011. *Growing young SMEs in Hard Economic Times: The impact of entrepreneurial and customer orientations. – A qualitative study from Silicon Valley. Journal of Small Business & Entrepreneurship Vol. 24.*

ESTRELLA RAMÓN ANTONIA MARÍA, CASTILLO JIMÉNEZ DAVID, RUIZ REAL JOSÉ LUIS, PÉREZ SÁNCHEZ MANUEL, 2012. *¿Cómo compiten las PYMES en los mercados internacionales? Análisis de un clúster local con vocación exportadora. Vol 18*

FRANCO ÁNGEL, MÓNICA, 2007. *Factores determinantes del éxito de las PYMEs en Colombia. Universidad Autónoma de Barcelona.*

FU YAN- KAI, 2011. *Marketing activities management in SMEs: An exploratory study. Human Systems Management Vol. 30 No. 3.*

GÓMEZ VILLANUEVA JORGE, LLONCH ANDREU JOAN, RIALP CRIADO JOSEP, 2010. *Orientación estratégica, innovación y resultados en PYMES de nueva creación: el rol del marketing. Cuadernos de gestión Vol.10 No. Especial.*

HARRIS JACQUELINE Y DEACON JONATHAN, 2011. *Marketing in context – The marketing authenticity of owner/entrepreneurs of small firms: Case evidence from Welsh (UK) SME food and drink producers and retailers. Small Enterprise Research Vol. 18 No. 1.*

KIRAN VASANTH, MAJUNDAR MOUSUMI, KISHORE KRISHNA, 2012. *Innovative marketing strategies for Micro, Small y Medium enterprises. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business Vol. 4 No. 2.*

KOZÁK VRASTISLAV, 2009. *Suggested customer relationship management (CRM) implementation for business. Studia Universitatis “Vasile Goldis” Arad, Czech Republik.*

LAI JIANWEI, HE PENG, CHOU HSIEN, ZHOU LINA, 2013. *Impact of national culture on online consumer review behavior. Vol 7.*

LINDGREN PETER, 2012. *Business Model Innovation Leadership: How do SME's strategically lead business model innovation. International Journal of Business and Management Vol. 7 No. 14.*

MARTÍN PEDRO JUAN, ROMÁN NICOLÁS SERGIO, SABIOTE FERNÁNDEZ ESTELA, 2011. *Influencia de los comportamientos relacionales del vendedor individual sobre la satisfacción, confianza y lealtad del comprador en un contexto de PYMES industriales. Vol 17.*

MC DANIEL, GATES ROGER, 2011. *Investigación de mercados. Mc Daniel, octava edición.*

PARKINSON JOY, RUSSELL-BENNETT, 2012. *Increasing Loyalty to Breastfeeding: Investigating a Product Development Strategy. Vol 29*

RAMONA POP (BANDI), 2011. *The competitive positioning of the SME's on the market. Annals of faculty of Economics Vol. 1.*

RODRÍGUEZ ARAMÍS Y MORALES BÁRBARA, 2012. *Emprendedores, ¿Para qué usan Twitter?. Revista: Debates IESA Vol. 17 No. 4.*

RUIZ MOLINA MARÍA EUGENIA, 2009. *Valor percibido, actitud y lealtad del cliente en el comercio minorista. Universia Business Review Vol. 21.*

TRIPATHI SHALINI Y SIDDIQUI MASOOD, 2012. *Marketing of SME products: A "relationship" approach. Journal of management. Vol. 41 No. 2.*

VILLANUEVA GÓMEZ JORGE, LLONCH ANDREU JOAN, CRIADO RIALP JOSEP, 2010. *Orientación estratégica, innovación y resultados en PYMES de nueva creación: el rol del marketing. Vol 10*

ZÁRRAGA CANO LUCILA, MOLINA MOREJÓN VÍCTOR MANUEL, SANDOVAL CORONA ENRIQUE, 2013. *Estudio de caso: Análisis de la aplicación de la segmentación de mercado como estrategia para las pequeñas empresas. Vol. 6*

Anexos

1. ANEXO 1: ANALISIS DEL CASO 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.

1.1. EMPRESA RF

	ASISTENTE DE MERCADEO 1- Seguimiento de eventos	ASISTENTE DE MERCADEO 2- Comunicaciones	CONCLUSIONES
ESTRUCTURA DEL ÁREA DE MERCADEO Y ESTRATEGIA DE 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, 	<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, se 	<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.

	<p>plan de mercadeo de actividades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa no tiene estrategias de mercadeo para cada segmento. • El diseño e implementación de las estrategias de mercadeo está a cargo de comercial. • La empresa conoce la participación de mercado y el crecimiento. • La empresa tiene información de sus competidores nacionales e internacionales. • No tiene retrasos en la entrega de 	<p>tiene es un cronograma.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa no tiene estrategias de mercadeo para cada segmento. • Sin respuesta. • La empresa conoce la participación de mercado y el crecimiento. • La empresa tiene información de sus competidores nacionales e internacionales. • No tiene retrasos en la entrega de productos. • Los retratos pueden suceder a causa de la falta de coordinación entre ventas y producción. • La empresa no tiene un sistema de investigación 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no tiene estrategias de mercadeo para cada segmento. • El diseño e implementación de las estrategias de mercadeo está a cargo de comercial. • La empresa conoce la participación de mercado y el crecimiento, pero desconoce la rentabilidad. • La empresa tiene información de sus competidores nacionales e internacionales. • No tiene retrasos en la entrega de productos. • Los retratos pueden suceder a causa fallas administrativas o de la falta de
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>productos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los retratos pueden suceder a causa de fallas administrativas. • La empresa no tiene un sistema de investigación que para identificar los nuevos clientes. • La empresa realiza encuestas de investigación de la satisfacción, documenta la información y toma decisiones. • La empresa cuenta con catálogo y fichas técnicas de sus productos. • No conocen la percepción que tiene los clientes de los 	<p>que para identificar los nuevos clientes, pero compra las bases de datos de Nielsen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa realiza encuestas de investigación de la satisfacción. • La empresa cuenta con catálogo y fichas técnicas de sus productos. • Conocen un poco la percepción que tiene los clientes de los productos respecto a los productos de la competencia. • La empresa no tiene una base de datos para el manejo de la información de los clientes. • No se realizan investigaciones de mercado. 	<p>coordinación entre ventas y producción.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa identifica sus clientes gracias a las bases de datos de Nielsen. • La empresa realiza encuestas de investigación de la satisfacción, documenta la información y toma decisiones. • La empresa cuenta con catálogo y fichas técnicas de sus productos. • No conocen la percepción que tiene los clientes de los productos respecto a los productos de la competencia. • La empresa no tiene una base de datos para el manejo de la
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>productos respecto a los productos de la competencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa no tiene una base de datos para el manejo de la información de los clientes. • La empresa no realiza investigaciones de mercado. 		<p>información de los clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa no realiza investigaciones de mercado.
<p>SEGMENTACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa conoce aproximadamente los segmentos en los que participa. • Se cree que el segmento son las personas mayores de 17 años de estrato alto. • No segmentan el mercado, las ventas reflejan 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no conoce claramente los segmentos en los que participa. • Se cree que el segmento son las personas mayores de 18 años. • No segmentan el mercado, las ventas y las actividades reflejan los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no conoce claramente los segmentos en los que participa. • Se cree que el segmento son las personas mayores de 18 años de estratos altos. • No segmentan el mercado, las ventas y las actividades reflejan los

	<p>los clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Segmento principal son los almacenes de cadena. • La empresa no tiene un sistema de clasificación puntual de los clientes. • Para determinar los mercados meta los eligen principalmente por las ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sin respuesta. • La empresa no tiene un sistema de clasificación puntual de los clientes. • Para determinar los mercados meta los eligen solo por las ventas. 	<p>clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Segmento principal son los almacenes de cadena. • La empresa no tiene un sistema de clasificación puntual de los clientes. • Para determinar los mercados meta los eligen principalmente por las ventas.
<p>PRODUCTO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa vende frutos secos. • Se tiene 7 categorías en el producto. • Para elegir el nombre, imagen, empaque y logo se mira principalmente tendencias y a la categoría que corresponde. 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa vende frutos secos. • Se tiene 7 categorías en el producto. • Para elegir el nombre, imagen y logo se mira la competencia. • Los elementos diferenciadores de los productos son el empaque y que son 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa vende frutos secos. • Se tiene 7 categorías en el producto. • Para elegir el nombre, imagen y logo se mira principalmente tendencias. • Los elementos diferenciadores de los productos son el empaque,

	<ul style="list-style-type: none"> • Los elementos diferenciadores de los productos son el empaque, nutrición y salud. • Verifican la calidad con el servicio de quejas y reclamos, y el área de I&D. • Los productos están principalmente en crecimiento. 	<p>productos saludables.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los productos están principalmente en crecimiento/madurez. 	<p>nutrición y salud.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verifican la calidad con el servicio de quejas y reclamos por parte de los clientes, y el área de I&D. • Los productos están principalmente en crecimiento/madurez.
<p>PRECIO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El factor que considera la empresa para fijar los precios es la competencia. • La estrategia de fijación de precios que utilizan es con chequeo de precios gramo a gramo y ahí fijar el intervalo de 	<ul style="list-style-type: none"> • El factor que considera la empresa para fijar los precios es la competencia. • La empresa realiza primer un análisis del costo. • Los clientes potenciales son sensibles al precio. • La ventaja 	<ul style="list-style-type: none"> • El factor que considera la empresa para fijar los precios es la competencia. • La estrategia de fijación de precios que utilizan es con chequeo de precios gramo a gramo y ahí fijar el intervalo de precios. • La empresa

	<p>precios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa reacciona frente a las amenazas de la competencia. • Los clientes potenciales son sensibles al precio. • La ventaja competitiva no está basada en el precio de los productos. • La empresa cuenta con un margen de rentabilidad definido. • Para determinar los precios se tienen en cuenta absolutamente todos los costos relacionados al producto. • El objetivo del precio de los productos es 	<p>competitiva no está basada en el precio de los productos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa cuenta con un margen de rentabilidad definido. • Para determinar los precios se tienen en cuenta absolutamente todos los costos relacionados al producto. • El objetivo del precio de los productos es mantener o incrementar la participación en el mercado. 	<p>reacciona frente a las amenazas de la competencia, teniendo en cuenta el costo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los clientes potenciales son mayormente sensibles al precio. • La ventaja competitiva no está basada en el precio de los productos. • La empresa cuenta con un margen de rentabilidad definido. • Para determinar los precios se tienen en cuenta absolutamente todos los costos relacionados al producto. • El objetivo del precio de los productos es
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	mantener o incrementar la participación en el mercado.		mantener o incrementar la participación en el mercado.
DISTRIBUCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de venta es principalmente a través de intermediarios. • Se realiza muchas actividades de merchandising dentro de los almacenes. Pero por aparte hacen otras actividades, todo el tiempo se impulsa al producto. • Las nuevas tecnologías facilitan la entrega efectiva de los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de venta es a través de ventas intermediarios. • Se realizan actividades de merchandising en el canal. • Las nuevas tecnologías facilitan la entrega efectiva de los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de venta es a través de ventas intermediarios. • Se realizan diferentes actividades de merchandising para impulsar las ventas en el canal. • Las nuevas tecnologías facilitan la entrega efectiva de los productos.
COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no cuenta con un 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no cuenta con un 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no cuenta con un

	<p>plan de comunicación establecido.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El presupuesto está para todas las actividades de mercadeo, pero no específicamente para publicidad. • Para dar a conocer los productos la empresa usa la promoción de ventas y las relaciones públicas. • La empresa, luego de realizar una actividad miden las ventas para evaluar la promoción realizada. 	<p>plan de comunicación establecido pues se va realizando cuando se necesita.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para determinar la forma de comunicar los beneficios, se hace un trabajo en conjunto y se define en el equipo. • El presupuesto está para todo el área de mercadeo. • Para dar a conocer los productos la empresa usa la promoción de ventas y las relaciones públicas. • Para evaluar la promoción es básicamente por ventas. 	<p>plan de comunicación establecido</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para determinar la forma de comunicar los beneficios, se hace un trabajo en conjunto y se define en el equipo. • El presupuesto está para todas las actividades de mercadeo, pero no específicamente para publicidad • Para dar a conocer los productos la empresa usa la promoción de ventas y las relaciones públicas. • La empresa, luego de realizar una actividad miden las ventas para evaluar la
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

			promoción realizada.
INNOVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación la define como sacar producto con un valor agregado que no está en el mercado. • Se considera que la empresa es muy innovadora en cuanto a sus productos. • Para innovar se examina lo que hay en el mercado y dentro de la empresa se dan las propuestas para elección. • Los elementos que se tienen en cuenta para desarrollar nuevos productos son la tendencia, precios, el 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación la define como sacar producto con un valor agregado que no está en el mercado. • Se considera que la empresa es muy innovadora. • Para innovar se busca tendencia, y luego se hace elección y diseño de empaque. • Los elementos que se tienen en cuenta para desarrollar nuevos productos son el empaque y los precios. • La persona encargada para el desarrollo de productos es la persona de I&D. • Las estrategias para adquirir 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación la define como sacar producto con un valor agregado que no está en el mercado. • Se considera que la empresa es muy innovadora en cuanto a sus productos. • Para innovar se examina lo que hay en el mercado y dentro de la empresa se dan las propuestas para elección. • Los elementos que se tienen en cuenta para desarrollar nuevos productos son la tendencia, precios, el nicho, la competencia (si lo tiene), el

	<p>nicho, la competencia (si lo tiene), el gramaje.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La persona encargada para el desarrollo de productos es la persona de I&D. • Las estrategias para adquirir nuevos conocimientos son la base de datos de Nielsen, las encuestas de satisfacción al cliente y visitas. • La empresa no busca apoyo de expertos en la producción de nuevos productos. • La empresa no tiene actividad para incentivar la generación de ideas. • La empresa 	<p>nuevos conocimientos son los estudios en algunos supermercados y las encuestas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa no busca apoyo de expertos en la producción de nuevos productos. • La empresa no tiene actividad para incentivar la generación de ideas. • La empresa desarrolla productos completamente originales, realiza mejoras en productos existentes propios y realiza modificaciones en productos existentes propios. • Por lo general, la 	<p>gramaje y el empaque.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La persona encargada para el desarrollo de productos es la persona de I&D. • Las estrategias para adquirir nuevos conocimientos son la base de datos de Nielsen, las encuestas de satisfacción al cliente, estudios en supermercados y las visitas. • La empresa no busca apoyo de expertos en la producción de nuevos productos. • La empresa no tiene actividad para incentivar la generación de ideas.
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>desarrolla productos completamente originales, realiza mejoras en productos existentes propios y realiza modificaciones en productos existentes propios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sacar un producto depende de muchos factores, por eso no hay un tiempo determinado. 	<p>empresa lanza anualmente por lo menos un producto nuevo al mercado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa desarrolla productos completamente originales, realiza mejoras en productos existentes propios y realiza modificaciones en productos existentes propios. • Por lo general, la empresa lanza anualmente por lo menos un producto nuevo al mercado.
<p>LEALTAD</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El factor más importante para generar satisfacción es la calidad. • Es importante para la empresa tanto buscar nuevos clientes como retener a los existentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • El factor más importante para generar satisfacción es la calidad. • Es importante para la empresa tanto buscar nuevos clientes como retener a los existentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • El factor más importante para generar satisfacción es la calidad. • Es importante para la empresa tanto buscar nuevos clientes como retener a los existentes.

	<ul style="list-style-type: none"> • No se mide la lealtad del cliente. • Se realizan actividad para aumentar la lealtad del cliente solo con las cuentas claves. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se mide la lealtad del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se mide la lealtad del cliente • Se realizan actividad para aumentar la lealtad del cliente solo con las cuentas claves.
ORIENTACIÓN AL MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> • Se utiliza como fuente para la toma de decisiones los resultados de investigaciones de Mercado. • Cuando sucede algo importante a un cliente toda la empresa conoce esta información en un corto período de tiempo. • Se sabe el potencial de ventas y rentabilidad de cada uno de los productos/servic 	<ul style="list-style-type: none"> • Se utiliza como fuente para la toma de decisiones los resultados de investigaciones de Mercado. • Cuando sucede algo importante a un cliente toda la empresa conoce esta información en un corto período de tiempo. • Se sabe el potencial de ventas y rentabilidad de cada uno de los productos/servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Se utiliza como fuente para la toma de decisiones los resultados de investigaciones de Mercado. • Cuando sucede algo importante a un cliente toda la empresa conoce esta información en un corto período de tiempo. • Se sabe el potencial de ventas y rentabilidad de cada uno de los productos/servicio

	<p>ios de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si el cliente desea modificar los productos/servicios, los departamentos implicados procuran satisfacerle. 	<p>s de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si el cliente desea modificar los productos/servicios, los departamentos implicados procuran satisfacerle. 	<p>s de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si el cliente desea modificar los productos/servicios, los departamentos implicados procuran satisfacerle.
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

1.2. EMPRESA DB

	GERENTE GENERAL	GERENTE DE MERCADEO	Conclusiones
ESTRUCTURA DEL AREA DE MERCADEO Y POSICIONAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa cuenta con un plan estratégico de mercadeo. • La empresa cuenta con un jefe para el departamento de mercadeo y ventas. • La empresa tiene estrategias de mercadeo para cada segmento en los que compite. • Los responsables del diseño e implementación de las estrategias de la empresa es el equipo de gerentes, constituido por el gerente de ventas, el gerente general y el gerente de mercadeo. • La empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa cuenta con un plan estratégico de mercadeo. • La empresa cuenta con un jefe para el departamento de mercadeo y ventas. • Hay una persona trabajando en el área de mercadeo. • En total son nueve el número de personas que trabajan en ventas. • La empresa tiene estrategias de mercadeo para cada segmento en los que compite. • La empresa cuenta con un plan estratégico de mercadeo. 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa cuenta con un plan estratégico de mercadeo. • La empresa cuenta con un jefe para el departamento de mercadeo y ventas. • La empresa tiene estrategias de mercadeo para cada segmento en los que compite. • La empresa cuenta con un plan estratégico de mercadeo. • La empresa conoce su participación de mercado, crecimiento y rentabilidad. • La empresa dispone de información de sus

	<p>conoce su participación de mercado, crecimiento y rentabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa dispone de información de sus competidores nacionales, pero casi no conoce a sus competidores internacionales. • La empresa algunas veces incurre en retrasos en la entrega de sus productos. • La empresa no tiene un sistema de investigación que le permite conocer el nivel de satisfacción del cliente. • La empresa no tiene un sistema de investigación que le permite identificar y conocer nuevos clientes y nuevos mercados, pero 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa conoce su participación de mercado, crecimiento y rentabilidad. • La empresa dispone de información de sus competidores nacionales e internacionales. • La empresa a veces incurre en retrasos en la entrega de sus productos. • La empresa no tiene un sistema de investigación que le permite identificar y conocer nuevos clientes y nuevos mercados. • La empresa no tiene un sistema de investigación que le permite conocer el nivel de satisfacción del cliente, sus 	<p>competidores nacionales y parcialmente de sus internacionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa algunas veces incurre en retrasos en la entrega de sus productos. • La empresa no tiene un sistema de investigación que le permite identificar y conocer nuevos clientes y nuevos mercados • . La empresa no tiene un sistema de investigación que le permite conocer el nivel de satisfacción del cliente, sus tendencias, etc. • La empresa dispone de catálogos y fichas técnicas de los productos. • La empresa conoce la percepción que tienen los
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>siempre se encuentran en búsquedas de nuevos segmentos para desarrollo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa dispone de catálogos y fichas técnicas de los productos. • La empresa conoce la percepción que tienen los clientes de sus productos, respecto de los productos de su categoría de competidores. • La empresa no tiene implementado algún sistema para el manejo de la información de los clientes. • La empresa realiza investigaciones de mercado anualmente, a través de una compañía 	<p>tendencias, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa dispone de catálogos y fichas técnicas de los productos. • La empresa conoce la percepción que tienen los clientes de sus productos, respecto de los productos de su categoría de competidores. • La empresa no tiene implementado algún sistema para el manejo de la información de los clientes. • La empresa sí realiza investigaciones de mercado. 	<p>clientes de sus productos, respecto de los productos de su categoría de competidores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa no tiene implementado algún sistema para el manejo de la información de los clientes. • La empresa realiza investigaciones de mercado anualmente, a través de una compañía experta en el tema.
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>experta en el tema.</p>		
SEGMENTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa conoce claramente los segmentos en los que participa. • El proceso para segmentar el mercado es por tipo de cliente. • Las variables que utiliza para la segmentación son clientes de tipo industrial o comercial, estos dos también son los segmentos principales de la empresa. • Los segmentos principales de la empresa son industrial y comercial. • Las estrategias de la empresa para determinar los mercados meta es el marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa conoce claramente que los segmentos en los que compiten son grandes superficies, supermercados independientes y clientes independientes. • El mercado ya está segmentado. • La empresa segmenta el mercado por tipo de producto (Comercial o industrial). • El segmento principal de la empresa es comercial. • El sistema de clasificación de los clientes por medio de la empresa es Pareto. • Para determinar los mercados meta, la 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa conoce claramente los segmentos en los que participa. • El proceso para segmentar el mercado es por tipo de cliente. (según el producto que requieran). • El segmento principal de la empresa es comercial. • El sistema de clasificación de los clientes es comercial o industrial y se hace por medio de Pareto. • Para determinar los mercados meta, la empresa hace un análisis del mercado, aplica el marketing diferenciado y el micro marketing.

	diferenciado y el micro marketing.	empresa hace un análisis del mercado.	
PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none"> • El tipo de productos que vende la empresa son productos saludables. • La empresa tiene 15 líneas de productos de <i>Snack</i>, 15 industriales, y diseñan según cada cliente. • El proceso de decisión para el nombre, imagen y logo de los productos los decide el área de mercadeo a través de grupos objetivos que ayudan a tomar la decisión. • El proceso de decisión para el empaque depende de cada producto. Por ejemplo, si el producto es de alta calidad debe ser un 	<ul style="list-style-type: none"> • El tipo de productos que vende la empresa son productos saludables. • La empresa tiene 7 líneas de productos. • El proceso de decisión para el nombre, imagen y logo de los productos es mediante un comité formado por los gerentes de la empresa. Así mismo es el proceso de decisión para el empaque. • El elemento diferenciador de sus productos es la calidad. • La empresa verifica que la calidad de los 	<ul style="list-style-type: none"> • El tipo de productos que vende la empresa son productos saludables. • La empresa tiene 15 líneas de productos de <i>Snack</i>, 15 industriales, y diseñan según cada cliente. El proceso de decisión para el nombre, imagen y logo de los productos es mediante un comité formado por los gerentes de la empresa, en donde participa el gerente de mercadeo. Así mismo es el proceso de decisión para el empaque, teniendo en cuenta además que la calidad del empaque sea acorde

	<p>empaquete que garantice que esa calidad se conserve.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El elemento diferenciador de sus productos es la calidad. • La empresa verifica que la calidad de los productos sea la misma que se comunica por medio de un análisis de laboratorio y sensorial. • Los productos se encuentran en la etapa de ciclo de vida de crecimiento. 	<p>productos sea la misma que se comunica por medio de un panel.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los productos se encuentran en la etapa de ciclo de vida de madurez. 	<p>a la calidad del producto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El elemento diferenciador de sus productos es la calidad. • La empresa verifica que la calidad de los productos sea la misma que se comunica por medio de un panel y de un análisis de laboratorio y sensorial. • Los productos se encuentran en la etapa de ciclo de vida de madurez.
<p>PRECIO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El factor que la empresa considera la para fijar el precio de los productos es la competencia. • La estrategia de fijación de precios que utilizan es la 	<ul style="list-style-type: none"> • La ventaja competitiva de la empresa no está basada en el precio de los productos, si no en la calidad. • La empresa no reacciona frente a amenazas de la 	<ul style="list-style-type: none"> • La ventaja competitiva de la empresa no está basada en el precio de los productos, si no en la calidad. • La empresa no reacciona frente a amenazas de la

	<p>orientación al mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa no reacciona frente a amenazas de la competencia con reducción de precios, debido a que se diferencian por medio de la calidad superior. • La empresa considera que sus clientes potenciales son sensibles al precio. • La empresa cuenta con un margen de rentabilidad definido. • Los costos que tiene en cuenta la empresa para la determinación de precios, son los costos directos e indirectos. • El objetivo del precio de los productos fijado por la empresa es hacer 	<p>competencia con reducción de precios, debido a que se diferencian por medio de la calidad superior.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa considera que sus clientes potenciales son sensibles al precio. • La empresa cuenta con un margen de rentabilidad definido. • Los costos que tiene en cuenta la empresa para la determinación de precios, son los costos variables y fijos. • El objetivo del precio de los productos fijado por la empresa es hacer frente a la competencia. 	<p>competencia con reducción de precios, debido a que se diferencian por medio de la calidad superior.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La estrategia de fijación de precios que utilizan es la orientación al mercado. • La empresa considera que sus clientes potenciales son sensibles al precio. • La empresa cuenta con un margen de rentabilidad definido. • Los costos que tiene en cuenta la empresa para la determinación de precios, son los costos variables, fijos, directos e indirectos. • El objetivo del precio de los productos fijado por
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	frente a la competencia.		la empresa es hacer frente a la competencia.
DISTRIBUCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa cuenta con distribución directa e indirecta. • Los canales que la empresa utiliza para distribuir sus productos son grandes superficies, supermercados independientes y clientes industriales. • Los factores que se tienen en cuenta para diseñar la red de distribución de los productos es en qué medida se cumplen los objetivos de la empresa. • Las nuevas tecnologías de información son fundamentales para la toma de decisiones de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa cuenta con distribución propia y tercerizada para segmentos. • Los canales que la empresa utiliza para distribuir sus productos son grandes superficies, supermercados independientes y clientes industriales. • Los factores que se tienen en cuenta para diseñar la red de distribución de los productos es que la red esté dentro de lo que están buscando, clientes objetivos de la compañía. • Los criterios que se tienen en cuenta para seleccionar a los 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa cuenta con distribución directa e indirecta. • Los canales que la empresa utiliza para distribuir sus productos son grandes superficies, supermercados independientes y clientes industriales. • Los factores que se tienen en cuenta para diseñar la red de distribución de los productos es que la red esté dentro de lo que están buscando, clientes objetivos de la compañía. • Los criterios que se tienen en cuenta para seleccionar a los intermediarios en la distribución es que

		<p>intermediarios en la distribución es que estén llegando a los clientes que la empresa necesita y que estén interesados en la distribución.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las relaciones con los miembros del canal se manejan mediante un <i>Key Account</i>. • Las nuevas tecnologías de información influyen mucho puesto que de ellas depende la toma de decisiones. 	<p>estén llegando a los clientes que la empresa necesita y que estén interesados en la distribución.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las relaciones con los miembros del canal se manejan mediante un <i>Key Account</i>. • Las nuevas tecnologías de información influyen mucho puesto que de ellas depende la toma de decisiones.
COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa tiene un plan de comunicación para sus productos. • La empresa trata de darle al consumidor la información de la forma más 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa tiene un plan de comunicación para sus productos. • La empresa define la forma en que va a comunicar los 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa tiene un plan de comunicación para sus productos. • La empresa trata de darle al consumidor la información de la forma más

	<p>sencilla y certera posible.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa cuenta con un presupuesto definido para implementar la estrategia de comunicación. • La empresa utiliza las siguientes estrategias de comunicación: mercadeo en redes sociales, promoción de ventas y relaciones públicas. • La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción pidiendo el resultado de cada evento. 	<p>beneficios de los productos de acuerdo a lo que el INVIMA deje, debido a que es un tema muy regulado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa no cuenta con un presupuesto definido para implementar la estrategia de comunicación, pero si con un presupuesto para mercadeo. • La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción revisando el tema de implementación y la venta pos. • La empresa utiliza las siguientes estrategias de 	<p>sencilla y certera posible, respetando ante todo las reglas establecidas por el INVIMA.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa no cuenta con un presupuesto definido para implementar la estrategia de comunicación, pero si con un presupuesto para mercadeo. • La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción revisando el tema de implementación y pidiendo los resultados de cada evento, comprobando cómo fue la venta pos.
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>comunicación: promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo, teléfono, correo postal, fax y correo electrónico</p>	
INNOVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa considera que sí innova. • La empresa se da una calificación de 5 en innovación (muy innovadora). • La empresa cuenta con un departamento de calidad y desarrollo. • La empresa posee una estructura formal para el desarrollo de nuevos productos. • En los últimos 2 años, los 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa define la innovación revisando las tendencias del mercado y qué quiere el consumidor. • La empresa considera que innova muchísimo, porque tienen productos innovadores en la macadamia, en productos saludables como la soya horneada, y productos completamente 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa define la innovación revisando las tendencias del mercado y qué quiere el consumidor. • La empresa considera que sí innova. • La empresa se da una calificación de 5 en innovación (muy innovadora). • La empresa cuenta con un departamento de calidad y desarrollo.

	<p>productos nuevos (menores de 3 años) han generado un porcentaje importante de las ventas y de las utilidades totales de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa tiene actividades para incentivar la generación de ideas. 	<p>diferentes de los que hay en el mercado, siendo ellos los primeros en sacarlos con valor agregado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa se da una calificación de 5 en innovación (muy innovadora). • El proceso para la innovación en los procesos y en los productos es constante, con análisis de tendencias y del mercado tanto nacional como internacional. • Los elementos que se tienen en cuenta para desarrollar nuevos productos es el mercado y las tendencias. • La empresa cuenta con un departamento de 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa tiene productos innovadores en la macadamia, en productos saludables como la soya horneada, y productos completamente diferentes de los que hay en el mercado, siendo ellos los primeros en sacarlos con valor agregado. • El proceso para la innovación en los procesos y en los productos es constante, con análisis de tendencias y del mercado tanto nacional como internacional. • Los elementos que se tienen en cuenta para desarrollar nuevos productos es el mercado y las tendencias.
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>calidad y desarrollo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa posee una estructura formal para el desarrollo de nuevos productos. • En los últimos 2 años, los productos nuevos (menores de 3 años) han generado un porcentaje importante de las ventas y de las utilidades totales de la empresa. • La empresa desarrolla productos/servicios completamente originales. • La empresa realiza mejoras en productos/servicios existentes propios • La empresa realiza modificaciones en productos/servicios existentes propios. 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa posee una estructura formal para el desarrollo de nuevos productos. • En los últimos 2 años, los productos nuevos (menores de 3 años) han generado un porcentaje importante de las ventas y de las utilidades totales de la empresa. • La empresa tiene actividades para incentivar la generación de ideas. • La empresa desarrolla productos/servicios completamente originales. • La empresa realiza mejoras en productos/servicios existentes propios • La empresa realiza modificaciones en
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

			productos/servicios existentes propios.
LEALTAD	<ul style="list-style-type: none"> • Los factores más importantes para generar satisfacción en el cliente es que el producto sea saludable y la calidad de este. • Para la empresa tiene igual importancia buscar nuevos clientes o retener los ya existentes. • La empresa no mide el nivel de lealtad de sus consumidores. • La empresa no tiene estrategias definidas para aumentar la lealtad de sus clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • El factor más importante para generar satisfacción en el cliente es la calidad del producto. • Para la empresa tiene igual importancia buscar nuevos clientes o retener los ya existentes. • La empresa no mide el nivel de lealtad de sus consumidores. • La empresa no tiene estrategias definidas para aumentar la lealtad de sus clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • El factor más importante para generar satisfacción en el cliente es la calidad del producto. • Para la empresa tiene igual importancia buscar nuevos clientes o retener los ya existentes. • La empresa no mide el nivel de lealtad de sus consumidores. • La empresa no tiene estrategias definidas para aumentar la lealtad de sus clientes.
ORIENTACIÓN AL MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizan frecuentemente investigaciones dirigidas a clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizan frecuentemente investigaciones dirigidas a clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizan frecuentemente investigaciones dirigidas a clientes

	<p>para conocer qué productos necesitarían en un futuro.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se utiliza como fuente para la toma de decisiones los resultados de investigaciones de Mercado. • La empresa es capaz de detectar rápidamente cambios en las preferencias de los clientes. • Hay encuentros interdepartamentales periódicamente para discutir sobre las tendencias y desarrollo del mercado. • El personal de marketing dedica tiempo para discutir sobre las necesidades de los clientes con otras áreas funcionales. 	<p>para conocer qué productos necesitarían en un futuro.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se utiliza como fuente para la toma de decisiones los resultados de investigaciones de Mercado. • La empresa es capaz de detectar rápidamente cambios en las preferencias de los clientes. • Hay encuentros interdepartamentales periódicamente para discutir sobre las tendencias y desarrollo del mercado. • El personal de marketing dedica tiempo para discutir sobre las necesidades de los clientes con otras 	<p>para conocer qué productos necesitarían en un futuro.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se utiliza como fuente para la toma de decisiones los resultados de investigaciones de Mercado. • La empresa es capaz de detectar rápidamente cambios en las preferencias de los clientes. • Hay encuentros interdepartamentales periódicamente para discutir sobre las tendencias y desarrollo del mercado. • El personal de marketing dedica tiempo para discutir sobre las necesidades de los clientes con otras áreas funcionales.
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando un área funcional detecta aspectos importantes sobre los competidores rápidamente alerta a otras áreas funcionales. • 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. • Hay intercambio fluido de opiniones entre áreas funcionales para decidir cómo responder a cambios en precio de la competencia. 	<p>áreas funcionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuando un área funcional detecta aspectos importantes sobre los competidores rápidamente alerta a otras áreas funcionales. • 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. • Hay intercambio fluido de opiniones entre áreas funcionales para decidir cómo responder a cambios en precio 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando un área funcional detecta aspectos importantes sobre los competidores rápidamente alerta a otras áreas funcionales. • 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. • 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"> • No se admiten razones para ignorar cambios en las necesidades de productos 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. • Si el competidor lanza una campaña intensiva a sus clientes objetivo, la empresa desarrolla una respuesta inmediata. • Hay una gran preocupación por 	<p>de la competencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se admiten razones para ignorar cambios en las necesidades de productos 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. • Si el competidor lanza una campaña intensiva a sus clientes objetivo, la empresa desarrolla 	<ul style="list-style-type: none"> • No se admiten razones para ignorar cambios en las necesidades de productos 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. • Si el competidor lanza una campaña intensiva a sus clientes objetivo, la empresa desarrolla una respuesta inmediata. • Hay una gran preocupación por
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>coordinar las actividades de todas las áreas funcionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se sabe el potencial de ventas y rentabilidad de cada uno de los productos de la empresa. • La empresa dispone de forma explícita/formal de un plan de marketing a largo plazo, junto con planes anuales que lo detallan. • Si el cliente desea modificar los productos, los departamentos implicados procuran satisfacerle. 	<p>una respuesta inmediata.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 de la empresa. • La empresa dispone de forma explícita/formal de un plan de marketing a largo plazo, junto con planes anuales que lo detallan. • Si el cliente desea modificar los productos, los departamentos implicados procuran satisfacerle. • Son capaces de detectar 	<p>coordinar las actividades de todas las áreas funcionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se sabe el potencial de ventas y rentabilidad de cada uno de los productos de la empresa. • La empresa dispone de forma explícita/formal de un plan de marketing a largo plazo, junto con planes anuales que lo detallan. • Si el cliente desea modificar los productos, los departamentos implicados procuran satisfacerle.
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>rápidamente cambios en las preferencias de los clientes.</p> <ul style="list-style-type: none">• Contactan periódicamente con los clientes para conocer su percepción sobre la calidad de los productos/servicios.	
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

2. ANEXO 2: 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

1.1. Razón social: Manitoba Ltda.

1.2. Actividad: Productora de maní y productos secos de excelente calidad en el mercado nacional e internacional.

1.3 Sector económico:

1.4 Ubicación:

1.5 NIT: Nit. 800.024.095-5

1.6 Dirección: CALI: Dirección: Carrera 8 No. 34 - 56 BOGOTÁ: Dirección: Calle 52B
No. 72B - 54

1.7 Teléfono: (57) (1) 416 0740 y (57) (2) 489 9000

1.8 Ciudad: Cali y Bogotá

1.9 Página WEB: www.manitoba.com.co

1.10 Correo electrónico: manitoba@manitba.com.co

1.11 Año de Fundación: 1985

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?

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):

	2009/ 2010	2010/ 2011	2011/ 2012
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 compite?

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) _____

- 3.58. ¿Cuenta la empresa con un departamento de Investigación, desarrollo e innovación (I,D&I)?
- 3.59. ¿Cuáles son las estrategias que usan para adquirir conocimientos sobre el mercado?
- 3.60. ¿Busca la empresa ayuda de expertos en la producción de nuevos productos/servicios?
- 3.61. ¿Tiene la empresa actividades para incentivar la generación de ideas?
- 3.62. ¿Cómo es el proceso de selección de nuevas ideas? ¿Qué criterios se tienen en cuenta?
- 3.63. ¿Cuál o cuáles de las siguientes actividades realiza la empresa?:
- Desarrolla productos/servicios completamente originales _____
- Realiza mejoras en productos/servicios existentes propios _____
- Realiza mejoras en productos/servicios existentes de la competencia _____
- Realiza modificaciones en productos/servicios existentes propios _____
- Realiza modificaciones en productos/servicios existentes de la competencia _____
- 3.64. ¿En los últimos 2 años, los productos/servicios nuevos (menores de 3 años) han generado un porcentaje importante de las ventas y de las utilidades totales de la empresa? Sí _____ No _____
- 3.65. ¿Con qué frecuencia lanzan nuevos productos/servicios?

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.					

<p>1.3. Periódicamente se revisa el esfuerzo de desarrollo de productos/servicios para asegurar su correspondencia con los deseos de los clientes.</p>					
<p>1.4. Las áreas funcionales se reúnen regularmente para planificar respuesta a cambios del entorno.</p>					
<p>1.5. Si el competidor lanza una campaña intensiva a sus clientes objetivo, la empresa desarrolla una respuesta inmediata.</p>					
<p>1.6. Hay una gran preocupación por coordinar las actividades de todas las áreas funcionales.</p>					
<p>1.7. Se sabe el potencial de ventas y rentabilidad de cada uno de los productos/servicios de la empresa.</p>					
<p>1.8. La empresa dispone de forma explícita/formal de un plan de marketing a largo plazo, junto con planes anuales que lo detallan.</p>					
<p>1.9. Si el cliente desea modificar los productos/servicios, los departamentos implicados procuran satisfacerle.</p>					