



ANÁLISIS DEL ÁREA DE MERCADEO EN LAS PYMES

AUTORES

**DANIELA BUENO FUENTES
DIANA PATRICIA ZULUAGA GIRALDO**

**DIRECTORA DEL PROYECTO
MÓNICA FRANCO ÁNGEL. Ph.D**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
PROGRAMA DE MERCADEO INTERNACIONAL Y PUBLICIDAD
CALI, COLOMBIA
2014**

RESUMEN

El propósito del presente estudio, es analizar el área de mercadeo en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Cali (Colombia). Se realizó una revisión bibliográfica con el fin de dar sustento teórico a las diferentes variables de la investigación. Este es un caso de estudio empírico basado en dos PYMEs analizadas en la ciudad de Cali. Los resultados evidencian que a pesar del tamaño de dichas organizaciones, experimentan cierta formalidad a la hora de desarrollar sus estrategias. Además, se observa que, si bien las empresas cuentan con un departamento estructurado para el área de mercadeo, continúan existiendo algunos aspectos por mejorar y formalizar.

ABSTRACT

The purpose of this paper is to analyse the marketing department in small and medium enterprises in the city of Cali (Colombia). A literature review was done to give a theoretical support to the different variables of the research. This is an empirical case study based on the analysis done in two SMEs in Cali. The results show that, despite the size of these organizations, they experience some formality when developing their strategies. It is also observed that, while companies have a structured marketing department, there are still some aspects to improve and formalize.

Palabras Clave: Pymes, Mercadeo, Innovación, Producto, Precio, Comunicación, Distribución, Segmentación, Posicionamiento, Orientación al Mercado

Key Words: SMEs, Marketing, Innovation, Product, Price, Communication, Distribution, Positioning, Market Orientation

Contenido

1. INTRODUCCIÓN	4
2. MARCO TEÓRICO	7
2.1 MARKETING MIX.....	7
2.1.1 <i>Producto</i>	7
2.1.2 <i>Distribución</i>	8
2.1.3 <i>Precio</i>	9
2.1.4 <i>Comunicación</i>	10
2.2 RELACIÓN CON EL CONSUMIDOR (CRM).....	12
2.3 LEALTAD.....	12
2.4 ORIENTACIÓN AL MERCADO.....	17
2.5 INNOVACIÓN.....	19
3. METODOLOGÍA	23
<i>Tabla 1 Variables para la investigación</i>	24
4. ANÁLISIS DE LOS CASOS Y RESULTADOS	27
4.1 EMPRESA AB.....	27
4.2 EMPRESA SR.....	32
6. DISCUSIÓN	37
7. CONCLUSIONES	41
8. RECOMENDACIONES	42
9. REFERENCIAS	43
10. ANEXOS	46
10.1 ANEXO NO. 1 PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD.....	46
10.2 ANEXO NO. 2 RELACIÓN EMPRESAS.....	53

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente las Pymes representan el mayor número de empresas en el mundo, siendo su presencia fundamental para el sostenimiento y desarrollo económico de los países.

Se conocen como “Pymes” las pequeñas y medianas empresas clasificadas en términos de sus ingresos anuales (como activos financieros), número de empleados y el potencial de la empresa (Hallberg, 2000). Según Julien (2003) la clasificación de estas varía según los estándares de cada país. En Estados Unidos, Japón, Alemania y Francia se caracterizan por tener menos de 500 empleados. Por el contrario en países como España y Suecia, se consideran Pymes aquellas que tienen 200 o 250 empleos como máximo. En Grecia, Portugal e Irlanda estas empresas cuentan con 50 empleados. Éste constituye un criterio cuantitativo de los muchos que se deben tener en cuenta a la hora de clasificar este tipo de empresas.

Otros enfoques que caracterizan las Pymes, además de los cuantitativos, son aquellos cualitativos que las distinguen de las grandes empresas. Schollhammer y Kuriloff mencionados por Carson (1990), distinguen cinco características principales mencionadas a continuación. Primero, el alcance de las operaciones, pues las Pymes se enfocan en mercados locales, a diferencia de grandes empresas. Segundo, la escala de operaciones, pues cuentan con una limitada participación de mercado en relación con el resto de las empresas en el sector. Tercero, en relación a la propiedad, pues pertenecen a una sola persona o a un grupo pequeño de inversionistas. Cuarto, la independencia, haciendo referencia a que el dueño o administrador tiene control total sobre el negocio, aunque su independencia sea limitada a cierto grado de obligaciones con instituciones financieras. Y por último, el estilo de administración es único en las Pymes, pues se usa un estilo personalizado donde los dueños conocen a los trabajadores.

Debido a su naturaleza heterogénea los investigadores se han enfrentado a grandes retos a la hora de clasificar las Pymes, haciendo que sea tedioso elaborar teorías y conceptos adecuados acerca de su estructura y funcionamiento. (Pierre-André, 2003).

Para resumir las características de las Pymes, Julien (2003), en su libro “Las Pymes: Balance y Perspectiva” menciona los aspectos más relevantes: El tamaño pequeño, la centralización de la gestión, una escasa especialización, una

estrategia intuitiva o poco formalizada, un sistema de información interna poco complejo o poco organizado, y un sistema de información externa simple

Como se mencionó anteriormente, las Pymes son fundamentales para el desarrollo y sostenimiento económico de los países. Para muchas regiones, representan la única fuente de trabajo y de renovación económica, donde las grandes inversiones están fuera del alcance de ellas (Julien, 2003). Según la Organización para la Cooperación Económica y Desarrollo (OECD) conformada por países desarrollados, las Pymes constituyen el 95% del total de las empresas. (OECD, 200).

Colombia está constituida en su mayoría por este tipo de organizaciones. Según la Ley 590 para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, las Pymes se clasifican en micro, pequeña y mediana empresa. Caracterizadas por tener respectivamente, personal no superior a 10 trabajadores y activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes; personal entre 11 y 50 trabajadores y activos totales mayores a 501 salarios mínimos y menores a 5001 salarios mínimos mensuales legales vigentes; y por último, personal entre 51 y 200 trabajadores, y activos totales entre 5001 y 15000 salarios mínimos mensuales legales vigentes. (Ley 509. Julio 2000).

Particularmente, teniendo en cuenta las estadísticas proporcionadas por el estudio GEM para el año 2006¹, se observa que Colombia presenta la segunda tasa de actividad emprendedora más alta (el 20,48%) entre aquellos que integran dicho estudio a nivel mundial.

Sin embargo, su alta tasa de mortalidad empresarial evidencia que son muchas las empresas que desaparecen. Razón por la cual, la gestión no sólo debe centrarse en el apoyo a la puesta en marcha de la empresa, sino también, en la supervivencia de la misma.

La presente investigación tiene como objetivo evaluar la gestión del área de mercadeo en las Pymes como factor determinante de éxito, basando el estudio en variables tales como la teoría del marketing mix, la gestión de relación con el consumidor (CRM), la orientación al mercado, el factor innovación, entre otros.

¹ GEM- Global Entrepreneurship Monitor- 2006. Para consultar: www.consortium.org

En cuanto a la metodología, se realizará un estudio exploratorio en dos Pymes ubicadas en la ciudad de Cali (Colombia) que en la actualidad cuentan con una ventaja competitiva sostenible en el mercado.

2. MARCO TEÓRICO

Después de la revisión de la literatura relacionada con las teorías de mercadeo aplicadas a las Pymes, se expone a continuación el fundamento teórico de ésta investigación. Las variables más relevantes han sido agrupadas de la siguiente manera: marketing mix (producto, precio, distribución y comunicación), relación con el consumidor, orientación al mercado, e innovación.

2.1 Marketing Mix

Uno de los aspectos más importantes dentro de la planeación estratégica de las empresas, es la decisión que se toma con respecto a la mezcla de mercadeo (también conocida como marketing mix) ya que a través de ella es que se logra posicionar un producto en el mercado y en la mente del consumidor. Esta mezcla de mercadeo se compone de cuatro variables esenciales que se explicarán a continuación. Además, se expondrá su relevancia para el buen desempeño de las Pymes.

2.1.1 Producto

Según Kotler y Armstrong (2008), un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Y un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible por que no tiene como resultado la obtención de la propiedad de algo. Los productos y servicios simbolizan la principal oferta de valor de la empresa para sus clientes. Lo cual se traduce en los siguientes atributos: Calidad del producto, es la capacidad de un producto para desempeñar sus funciones; características del producto, hace referencia a las herramientas competitivas para diferenciarse de la competencia; estilo, que hace referencia a la apariencia del producto y el diseño que contribuye a la utilidad del producto.

Por otro lado, Andotra (2007) expone que los consumidores realizan un balance del valor del producto en términos de su calidad, precio, cantidad, utilidad, características especiales y servicios pos-venta.

De igual forma, es importante resaltar que las decisiones con respecto a los productos incluyen el desarrollo de productos de marcas, soporte a productos/productores locales, la toma de decisiones de empaque, desarrollo constante de nuevos productos, y la asociación con mayoristas y detallistas. (Gilmore, Carson y Rocks, 2006)

Para entender el concepto expuesto por Audrey Gilmore (2006) es necesario definir primero el término “emprendedor” o empresario. Son las personas que toman las decisiones de marketing en las empresas en crecimiento, también conocidas como Pymes. El marketing hecho por estas personas esta caracterizado por ser una combinación de: Las principales teorías de literatura relacionada a las estrategias de marketing, la creación de redes y su uso para mejorar la actividad de la comercialización, el uso y desarrollo de las competencias de gestión de marketing.

Después de esta definición, Gilmore (2008) define a los empresarios exitosos como aquellos que crean productos y servicios únicos y específicos. Además, se caracterizan por saber realmente cómo hacer el producto de la mejor manera, o entregar el servicio y especializarlo en pequeños segmentos de mercado, (Gilmore *et al.*, 1999; Carson y Gilmore, 2000).

2.1.2 Distribución

El canal de distribución se puede definir según Kotler y Armstrong (2008) como el conjunto de organizaciones independientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor final o de un usuario industrial.

Existen diferentes niveles de canales para llegar a consumidores de diferentes longitudes. Por un lado, se encuentra el marketing directo el cual no tiene niveles de intermediarios. Las compañías que utilizan este canal son aquellas que venden directamente a los consumidores. Por otro lado, existen empresas que tienen uno o más canales de intermediarios, es decir que utilizan un marketing indirecto. La

distribución física está volviéndose cada vez más orientada al consumidor, brindándoles productos sin costos adicionales, y sin dificultades. (Andotra, 2007)

Por otro lado, la distribución puede ser vista como un sistema social influenciado por dinámicas del comportamiento (como los conflictos del canal) que se asocian a todos los sistemas sociales (Mehta, Dubinsky y Anderson, 2002). El gerente de ventas para manejar la distribución con cada miembro del canal, debe enfocarse en manejar el nivel de control, incrementar la disciplina y coordinación en los canales, aumentar la fuerza de ventas, y lograr a traer nuevos consumidores (Yan, 2011)

Remitiéndonos al entorno de las pequeñas y medianas empresas para los propietarios, la distribución usualmente se convierte en uno de los mayores problemas. La dificultad para cumplir los planes de entregas, generalmente se da a causa de una logística y una organización operativa bastante optimista, y un deficiente control de la producción dentro de la empresa. Es evidente que satisfacer las expectativas de los clientes, y cumplir con las promesas de entrega es esencial cuando una empresa necesita establecer, y mantener relaciones rentables y de largo plazo con sus clientes. (Gilmore, 2011)

2.1.3 Precio

Para Kotler y Armstrong (2008), el precio es considerado como la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio. Además, el único elemento de la mezcla de marketing que genera ingresos, es el precio. Se pueden distinguir principalmente dos tipos de fijación de precios. La primera, basada en el valor, consiste en establecer un precio con base en las percepciones de valor del comprador en vez de basarse en los costos del vendedor. El segundo método de fijación está basado en el costo, y puede tener dos enfoques: costo más margen y costo basado en el punto de equilibrio.

Generalmente, los consumidores comparan los precios de una marca con los de la marca competitiva con el fin de llegar al rango de aceptación. De igual forma, se ha encontrado que los consumidores leales a las marcas de alta calidad, son menos sensibles al precio que quienes son leales a las marcas de más baja calidad (Andotra, 2007).

Aunque algunas compañías no le dan la importancia debida al precio, en la mayoría de los casos, la mejor estrategia no es cobrar el precio más bajo, sino diferenciar la oferta de marketing para que el valor del producto se percibido y valga el precio más alto. Ya sea en grandes corporaciones o en pequeñas y medianas empresas, los gerentes de mercadeo deben considerar la mezcla de marketing total al fijar sus precios. (Kotler y Armstrong, 2008).

Kotler y Keller (2006) describen cuatro dimensiones claves para el manejo de precios: 1) Fijar el precio; 2) Adaptar el precio; 3) Iniciar y responder a cambios de precio; y 4) Responder a los cambios de precios del competidor. Un adecuado manejo de estas dimensiones permitirá a la empresa mantener una ventaja competitiva en el mercado.

Anteriormente se explicó el término “empresario” empleado por Gilmore (2011), ahora se analiza su rol en cuanto a la fijación de precios dentro de las Pymes. En teoría, el empresario debe considerar todos los factores que afectan los precios en las grandes empresas, sin embargo, en la práctica se suelen emplear un tipo de fijación basado en costo, teniendo en cuenta otros factores. La fijación de precios, por lo general se centra en los costos, el flujo de efectivo y el beneficio, en el contexto de los precios de la competencia, pero realizando un análisis constante de las condiciones del mercado.

2.1.4 Comunicación

Son muchas las variables a considerar cuando se establece la mezcla de comunicación de marketing, también llamada mezcla de promoción. Este concepto puede ser definido según Kotler y Armstrong (2008) como la combinación específica de publicidad, ventas personales, promoción de ventas, relaciones públicas, y herramientas de marketing directo que una compañía utiliza para comunicar de manera persuasiva valor a los clientes y crear relaciones con ellos. La publicidad es considerada como cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes, o servicios por un patrocinador identificado.

Al momento de desarrollar un programa de publicidad, se deben tomar cuatro decisiones importantes: 1) Establecer los objetivos de la publicidad. 2) Establecer el presupuesto publicitario. 3) Desarrollar la estrategia publicitaria (decisiones

acerca del mensaje y de los medios a utilizar). 4) Evaluar las campañas publicitarias.

Las ventas personales son la herramienta más eficaz para moldear preferencias, convicciones, y acciones de los compradores. Esta puede ser definida como la presentación personal que realiza la fuerza de ventas de la compañía para efectuar una venta y forjar relaciones con los clientes.

Por otro lado, la promoción de ventas hace referencia a los incentivos a corto plazo que fomenta la compra o venta de un producto o servicio. Ésta incluye cupones, concursos, rebajas, bonificaciones, y otras formas, que buscan atraer la atención de los consumidores y realzar la oferta.

Otro aspecto de la mezcla de comunicación de marketing a tener en cuenta son las relaciones públicas. Estas ayudan a crear buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía mediante la obtención de publicidad favorable, la creación de una buena imagen corporativa, y el manejo de rumores, anécdotas, o sucesos desfavorables.

Por último, el marketing directo permite tener una comunicación directa con los consumidores individuales, seleccionados cuidadosamente con el fin de obtener una respuesta inmediata y crear relaciones duraderas con ellos mediante el uso del teléfono, correo, internet, fax y otras herramientas (Kotler y Armstrong, 2008).

En la actualidad los mercadólogos están siendo forzados a desplegar un mix de promociones innovador con el objetivo de mantener y expandir las ventas de las organizaciones (Andotra, 2007). Además, las actividades de promoción han sido frecuentemente utilizadas para incrementar el nivel de apoyo a los miembros del canal. Algunas estrategias comúnmente usadas para incentivar la cooperación en el canal son: altos descuentos, proporcionando una gran cantidad de publicidad, y dando manejo de las actividades multimedia, el cual ha adquirido relevancia en los últimos años (Rosenblom, 1999).

Las empresas con presupuestos pequeños, tales como las de nueva creación y las Pymes tienen una cantidad reducida de dinero para gastar en promoción. Por lo tanto, para promover su negocio es necesario en muchas ocasiones hacerlo a través del boca-a-boca y por medio de actividades BTL (*below the line*) (Gilmore, 2011).

Andotra (2007) a través de un estudio mide el impacto que tienen las condiciones demográficas del consumidor en las variables del marketing mix de las pequeñas empresas. Se realizó el análisis a través de encuestas y se encontró que el comportamiento del consumidor está consistente y substancialmente afectado por variables socio-demográficas como el género, la edad, la educación, y el ingreso, y estas moderan el link entre satisfacción y lealtad del consumidor hacia la marca. Se concluyó además, que la satisfacción del consumidor es una consecuencia de la calidad del servicio, y aunque muchos factores influyan en ella, los más predominantes son la calidad y el precio. Finalmente, la investigación permitió comprender que una adecuada estrategia orientada hacia el consumidor debe enfocarse en las necesidades específicas, el patrón de comportamiento de compra y el conocimiento del mercado.

Por otro lado, Yai (2011) realiza un estudio empírico en 1000 Pymes para establecer si los gerentes nacionales, regionales y de campo de las pequeñas y medianas empresas utilizaban las herramientas de gestión del mercadeo. Los resultados demostraron que todos los niveles jerárquicos consideran la estrategia de distribución como importante, debido a que ellos son conectores críticos de la información del consumidor. De igual forma, se encontró que el nivel de jerarquía sí está relacionado con el nivel de involucramiento en el manejo de la distribución, precio, decisiones de productos, innovación en el mercadeo, y el crecimiento en el conocimiento de mercado. Los gerentes de ventas deben ser entrenados en todas las áreas de gestión de mercadeo para que puedan sostener su ventaja competitiva en el mercado.

2.2 Relación con el consumidor (CRM)

La administración o manejo de relación con el consumidor puede ser entendido como el proceso integral de crear y mantener relaciones redituables con ellos al entregarles valor y satisfacción superiores (Kotler y Armstrong, 2008). De igual forma, las empresas deben tener siempre presente que la creación de valor y satisfacción para el cliente, son la clave para establecer relaciones de largo plazo.

2.3 Lealtad

Como la misión de atraer y retener a los clientes es ardua en ocasiones, se debe buscar constantemente la manera de ofrecer el mayor valor percibido. Esto significa que la empresa debe transmitir sus beneficios y los costos de una oferta

de marketing de manera superior a los de la competencia. Además, debe preocuparse por que el desempeño del producto satisfaga las expectativas del consumidor, pues se sabe que los clientes satisfechos vuelven a comprar y comunican a otros sus experiencias positivas con el producto (Kotler y Armstrong, 2008).

Otros autores afirman que la relación con el consumidor (CRM) va en línea con el marketing de relaciones, su única diferencia es el enfoque único que hacen en las relaciones empresa-cliente (Gummesson, 1994; Reinartz *et al*, 2004; Harker y Egan, 2006).

Existen tres enfoques fundamentales que deben ser tenidos en cuenta a la hora de crear relaciones redituables con los consumidores. En primer lugar, la priorización del consumidor hace referencia al grado en el cual los consumidores son tratados de manera diferente con respecto a los instrumentos de marketing, de acuerdo a su importancia en la empresa (Homburg, Droll y Totzek, 2008). Esto tiene un impacto grande en las empresas ya que se puede ver reflejado en la eficiencia y efectividad de todas las actividades de mercado.

En segundo lugar, la satisfacción del consumidor se entiende como la evaluación total de las experiencias de compra y consumo hechas con el proveedor (Anderson, Fornell, y Lehmann, 1994).

Por último, la lealtad del consumidor puede ser definida como el grado en el que el consumidor está dispuesto a participar en una relación de largo plazo con la empresa (Oliver, 1997).

Centrándonos en el caso de estudio, Lindman (2004) afirma que la administración de la relación con los clientes se ha convertido en una herramienta clave, y una regla básica en las estrategias de mercadeo dentro de las pequeñas y medianas empresas. Así mismo, en la medida que los consumidores son pocos y de fácil acceso, la habilidad para hablar y acceder a ellos se convierte en la ventaja competitiva de las Pymes. Pero en la medida que éstas tienden a crecer, más empleados y más consumidores demandan más sistematización y progresos en las prácticas de marketing. (Wahlberg, *et al*. 2009)

Por otro lado, la retención de los clientes existentes, tiene un efecto positivo de rentabilidad, en el sentido de que conseguir nuevos clientes, puede ser más caro que complacer a cualquiera de los existentes (Czepiel 1995; Cann 1998; Rich 2000; Rosenberg y; Claycomb y Martin 2001;). Por consiguiente, las Pymes

tienden a formar relaciones más estrechas con sus consumidores haciendo que los conocimientos locales y personales faciliten las relaciones de intercambio personalizado (Carson et al, 1995; Jack *et al*, 2010; Moriarty *et al*, 2009).

La gestión de relaciones con los clientes se caracteriza primero que todo por la existencia de una gran base de clientes dentro de la empresa. La gestión de clientes existentes es una tarea especial, pues los clientes se clasifican de acuerdo a un criterio pre-establecido. Sin embargo, las relaciones con los clientes, no nacen por sí solas, tienen que ser creadas. Esto implica que los clientes potenciales tienen que ser identificados, al igual que su relevancia para enseguida ser contactados, y lograr establecer una relación redituable. Debido a que no es una tarea fácil, existen recursos como las investigaciones de mercado, y la comunicación y planeación del mercadeo que permiten la exitosa creación de relaciones (Lindman, 2004).

Existen ciertas ventajas de ser una empresa pequeña, entre ellas: la lealtad de los empleados, la flexibilidad, la rapidez de respuesta, la oportunidad y facilidad de acceso a la información de mercado (Carson et al, 1995; Hills et al, 2008; O'Dwyer et al., 2009), por lo tanto, el principal reto de los empresarios es aprovechar dichas ventajas de manera efectiva para lograr un posicionamiento fuerte en la mente del consumidor.

En la misma línea de ideas del CRM se introduce un concepto nuevo; el e-CRM. Éste es el CRM con el apoyo de la tecnología, o de las IBT (Ortega *et al.*, 2008). Las Pymes que tienen su ventaja competitiva en las relaciones con los clientes, visualizan el uso del e-CRM como una característica particularmente importante en la planeación de sus estrategias (Ragins y Greco, 2003). De hecho, algunas investigaciones han establecido que el vínculo entre los principios del e-CRM y el mercadeo en las Pymes es significativamente alto y da excelentes resultados (Harrigan *et al.* 2009), pues su objetivo principal es vender de manera más inteligente, y no necesariamente en mayor cantidad (Ahearne et al, 2007; Bailey et al, 2009). Además, el e-CRM también tiene la posibilidad de ayudar a que las organizaciones clasifiquen sus clientes desde los más rentables a los menos rentables. (Kumar et al, 2010; Ryals y Humphries, 2007; Parvatiyar y Sheth, 2001). El punto crucial a definir por las Pymes, es integrar adecuadamente las ITB (Internet Based Technology) con el proceso de CRM dentro de las empresas.

Reijonen y Laukkanen (2010), realizan un estudio empírico donde se investiga si las características de las Pymes, como el tipo de industria, el tamaño y los

mercados, afectan el grado en que se recoge la información del cliente y se actúa sobre él mismo teniendo en cuenta la rentabilidad de las operaciones del negocio. Los autores afirman que, al realizar estrategias de mercadeo basadas en CRM en pequeñas empresas, se deben incluir la recolección de información de los clientes, la segmentación, la creación de valor mediante la diferenciación y la gestión de la rentabilidad del cliente.

Los resultados mostraron notables diferencias en las actividades de las tareas de mercadeo de las 96 Pymes investigadas en Finlandia. Por un lado, algunas actividades que se realizaron con frecuencia fueron las de personalización de productos y servicios, desarrollo de las relaciones con los clientes y seguimiento de los clientes rentables. Mientras que las tareas como la segmentación en base a las características, la personalización de la comunicación de comercialización y la fijación de precios se llevaron a cabo con menor frecuencia (Reijonen y Laukkanen. 2010).

Lindman (2004) realizó una investigación donde se analizó la formación de las CRM, mediante la investigación de las condiciones de comercialización a lo largo de la cual, las Pymes establecen y gestionan las relaciones con sus consumidores. Se concluyó que el medio más importante para la generación y la gestión de nuevos clientes, en el largo plazo, se lleva a cabo a través de los contactos personales, ya sea por teléfono o visitas personales a las instalaciones de los clientes. Al finalizar el estudio, se observó que la gestión de las relaciones, como una disciplina de sistemática y bien desarrollado, es en gran medida inexistente en las Pymes. En lugar de tener programas de clientes bien desarrollados, las Pymes tienden a gestionar sus relaciones con los clientes en un marco contextual de entregas, y mediante la atención personal al cliente.

Otro estudio realizado en Irlanda por Harrigan, Ramsey e Ibbotson (2009), busca analizar el impacto de las ITB en las actividades del CRM. La información se obtuvo mediante un análisis cuantitativo, el cual consistió de cuestionarios en línea, realizados a 1445 pequeñas y medianas empresas. Al finalizar la investigación, se concluyó que un número insignificante de Pymes sí desarrollan estrategias de mercadeo usando los fundamentos del e-CRM. Por el contrario, estas empresas están llevando a cabo su CRM tradicional, sin necesidad de implementar tecnología. Los resultados afirman que la comunicación personal (cara-a-cara) es intrínseca en las Pymes, lo que infiere la posible dificultad en la aplicación de e- CRM. Con seguridad, el estudio confirma que el mercadeo no resulta efectivo en ausencia de las IBT (Ab Hamid y Kassim , 2004 ; Chen y Ching

, 2007 ; Zineldin, 2000). En concreto, se concluye que la integración de e-CRM en los procesos existentes, es vital para que las Pymes puedan aprovechar toda la gama de beneficios que esta ofrece.

Por último, la investigación muestra que, las Pymes en cuestión han logrado llevar a cabo formas simples de e-CRM y han logrado cosechar una serie de beneficios. Sin embargo, aquellas que utilizan el e-CRM de manera estratégica logran cosechar significativamente mayores beneficios y menos problemas.

Homburg, Droll y Totzek (2008) cuestionan si la gestión de la relación con el consumidor genera rentabilidad para las organizaciones. Su investigación permitió concluir que sí hay un efecto positivo de la priorización del consumidor en las empresas. Los gerentes deberían apostarle a ella, pues implica un mayor retorno de ventas, permite desarrollar relaciones de valor a largo plazo con los clientes, y además, reduce los costos al volver las actividades de marketing más eficientes. De igual forma la implementación de una estrategia diferenciada de acuerdo al tipo de consumidor requiere que la empresa cuente con una estructura adecuada, y en muchos casos las pequeñas y medianas empresas no la tienen.

Otro estudio del enfoque en CRM en las empresas fue realizado por Wahlberg *et al*, (2009), donde se expone cómo las Pymes aplican el CRM en sus estrategias de mercadeo. Se analizaron cinco etapas diferentes dentro de cada empresa en cuestión: el reconocimiento del consumidor, el contacto con el consumidor, la retención del consumidor, y evaluación del consumidor. Los resultados mostraron que existe cierto interés por cultivar la relación con el consumidor pero los métodos utilizados aún son muy simples, y el desarrollo tecnológico todavía no es implementado a cabalidad en ellas. No es necesario que las Pymes inviertan gran cantidad de dinero en un sistema CRM especializado, en respuesta a la necesidad de sofisticar las practicas, inicialmente pueden optar por mejorar los soportes tecnológicos existentes en la empresa. Por medio de hojas de cálculo en Excel basta para empezar a manejar la información del consumidor. La dependencia de los distribuidores que se crea en la cadena de distribución, ha dificultado el desarrollo de relaciones duraderas con los usuarios finales en las medianas empresas.

2.4 Orientación al mercado

Autores como Varela y Calvo (1998) indican que la orientación al mercado constituye la piedra angular sobre la cual debe fundamentarse la actuación de los responsables de marketing.

A medida que se desarrolló la tecnología y se aumentó la competencia, las empresas cambiaron su enfoque y se convirtieron en organizaciones condicionadas por el cliente. Estas empresas expresaron una nueva voluntad de cambiar sus productos para que se ajustaran a las peticiones de los clientes (McKenna, 1991).

La *segmentación* consiste en dividir un mercado en grupos definidos con necesidades características o comportamientos distintos, los cuales podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos. Las principales variables a tener en cuenta para segmentar un mercado son las siguientes:

Segmentación demográfica: grupos con base a variables tales como edad, sexo, tamaño de familia, ciclo de vida familiar, ingreso, ocupación, educación, religión, raza, y nacionalidad. Segmentación geográfica: unidades geográficas como naciones, regiones, estados municipios, ciudades, o vecindarios. Segmentación psicográfica: grupos con base a la clase social, el estilo de vida, o las características de la personalidad. Segmentación conductual: grupos con base en el conocimiento, las actitudes, el uso o la respuesta de los consumidores a un producto (Kotler & Armstrong, 2008)

Por otro lado, Kotler y Armstrong (2008) definen otro concepto importante que deben tener presente en las empresas, *posicionamiento en el mercado*: el cual consiste en lograr que un producto ocupe un lugar claro, distintivo, y deseable en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores meta.

Jaworski y Kohli, (1993) pioneros en el estudio de la orientación al mercado, consideran que este enfoque es esencialmente la creación de algo nuevo y diferente en respuesta a una condición de mercado.

Según estos autores la orientación al mercado hace referencia a la generación de inteligencia de mercado en toda la organización, correspondiente a las

necesidades de los clientes actuales y futuros, la difusión de la inteligencia en todos los departamentos y la amplia capacidad de respuesta organización. (Jaworski y Kohli, 1990).

Por otra lado, Narver y Slater (1990) exponen que la orientación al mercado hace énfasis principalmente en el largo plazo y la rentabilidad. Argumentan, que ésta ayuda a la firma a crear valor superior para los consumidores, lograr una ventaja competitiva superior y sostenible, y tener un rendimiento por encima de lo normal del mercado.

Appiah-Adu y Singh (1998) argumentan que las pequeñas empresas no siempre necesitan desarrollar procesos formales para reunir inteligencia de mercado porque estas están caracterizadas por estructuras relativamente simples, y un rango limitado de productos y consumidores. Esto les permite explotar la cultura orientada al consumidor de una manera mucho más fácil que lo que lo hacen las grandes empresas.

Otro aspecto a considerar es expuesto por Piercy (1995) quién introduce el término de la orientación al mercado interna. Una creciente conciencia de que el contacto personal es vital para las empresas de servicios, y que los empleados deben estar motivados, satisfechos y comprometidos es esencial para que los consumidores puedan percibir el valor agregado de la relación. Orientación al mercado interno está relacionada con la comprensión de que los empleados independientemente de su posición jerárquica pueden influir en el valor que los clientes de la organización reciben (Berry, 1981; Piercy, 1995).

Remitiéndonos un poco al enfoque de esta investigación, Reijonen et al. (2012) indica que la orientación al mercado no está relacionada a un tamaño específico, pero las pequeñas y medianas empresas tienen una ventaja competitiva debido a que están más cerca de sus consumidores, y puede responder a sus necesidades de manera flexible y rápida. Usualmente son organización con poca burocracia, por lo cual la información puede fluir más rápido a lo largo de toda la empresa, y debido a su naturaleza informal, pueden implementar planes de mercadeo rápidamente.

Reijonen y Komppula (2010) realizaron un estudio en el cual se analizó la influencia que tiene la orientación al mercado y sus variables en el éxito de las PYMES. Los resultados permitieron concluir que la mayoría de las pequeñas empresas enfatiza en uno de los elementos de la orientación de mercado: la

orientación al consumidor. Así mismo, se encontró que las Pymes están más interesadas en recolectar, analizar, compartir y responder a la información del consumidor que a la de los competidores, u otra información del mercado. Por último, dependiendo del sector al cual pertenece la empresa se observa un manejo diferente de la información. Las empresas han adoptado hasta cierto nivel la orientación al mercado pero aún falta mucho por hacer, cabe resaltar que esto juega un rol fundamental en el éxito de las pequeñas y medianas empresas.

Suliyanto y Rahab (2012) exploraron en 200 Pymes la influencia ejercida entre las variables de orientación al mercado, la innovación, la orientación al aprendizaje, y desempeño de la empresa. El estudio encontró que hay una influencia positiva entre la orientación al mercado y la variable innovación. La orientación al mercado esta esencialmente conectada con crear algo nuevo o diferente en respuesta a las condiciones de mercado. Se concluyó que las empresas deben incrementar el grado de orientación al mercado obteniendo constantemente información del consumidor, del competidor, y coordinando continuamente las funciones. Está comprobado que la Orientación al mercado aumenta la orientación al aprendizaje, y la innovación, y puede ser fuente de ventajas competitivas para las Pymes para mejorar el rendimiento empresarial.

Otra investigación realizada en torno a las pequeñas y medianas empresas fue llevada a cabo por Reijonen *et al.* (2012) donde buscó la relación existente entre la orientación al mercado y la orientación a la marca en el crecimiento de las Pymes. Su estudio permitió concluir que las empresas en crecimiento son significativamente más orientadas al mercado que aquellas que están en declive o estables. Además, encontró que las pequeñas y medianas empresas orientadas al consumidor son más rentables que aquellos que no lo están.

2.5 Innovación

Knight (2000) define innovación como el ambiente de una organización en el cual se promueven y aceptan nuevas ideas, la experimentación y el proceso creativo que lleva a nuevos productos y técnicas. También menciona la proactividad, elemento clave para innovar, el cual implica tomar iniciativa, y estar constantemente buscando conseguir las metas en pro del beneficio de la organización. De igual forma, un líder de mercadeo realmente innovador se caracteriza por hacer uso de técnicas innovadoras de marketing, contar con una

fuerza de ventas altamente calificada, y mantener un cuidadoso control de los canales de distribución (Morrison y Roth, 1992). Es claro que las organizaciones deben invertir más en investigación y desarrollo para avanzar y acelerar su capacidad de innovar.

Los gerentes de las pequeñas y medianas empresas deben incursionar en nuevas ideas, pues su utilidad está determinada por la capacidad de innovar (Yan, 2011). En teoría, la innovación es frecuentemente identificada como un factor crítico de éxito a la hora de mantener la ventaja competitiva en las empresas. (Darroch y McNaughton, 2002; Otero-Neira, Lindman, y Fernandez, 2009).

Para las actividades empresariales, la creación de redes consiste en la unión de varias compañías con un objetivo común, trabajo conjunto, y cooperación mediante el intercambio de ideas, conocimientos y tecnología (Dean, Holmes, Smith. 1997). Por consiguiente, la creación de redes es fundamental para la forma en que se hacen negocios en las Pymes. (Gilmore *et al.*,2001). Según Gilmore, Carson y Grant las redes en las Pymes tienen bastante semejanza con la manera como se realiza el mercadeo en las mismas, pues ambas son informales, sueltas, sin estructura, espontáneas, reactivas, y estructuradas en torno a las normas de la industria. Además, este tipo de mercadeo se realiza a través de las redes de contactos personales (PCN por sus siglas en ingles), llevada a cabo con las personas con las que el propietario o director de la empresa ha tenido una relación, ya sea en el pasado o en la actualidad (Gilmore *et al.* 2001)

El objetivo principal de las redes en las Pymes es brindar una ayuda y una guía a los propietarios/dueños para que realicen eficazmente sus negocios. Por lo cual, no deben ser vistas como una tarea más por cumplir sino como parte de las actividades cotidianas, y como una manera intrínseca de hacer negocios. Más aún, las redes ayudan a reunir información útil para apoyar las decisiones tomadas al interior de la empresa, a la valoración de estas decisiones, y además, permiten evaluar cualquier situación del mercado (Rocas et al, 2005; O'Donnell *et al.*, 2002).

De igual forma, se debe resaltar que las alianzas o redes son un factor significativo en la velocidad de la innovación en las Pymes, ya que utilizadas de la manera adecuada les proveen muchas ventajas sobre las organizaciones tradicionales: Participación del riesgo financiero, transferencia tecnológica, incremento de la eficiencia de producción, y vehículos prácticos para desarrollar competencias y superar las debilidades (Alloca y Kessler,2006).

Aparte de la creación de redes y alianzas, Gilmore (2011) también expone que la E-tecnología puede ser una manera muy útil para que las pequeñas y medianas empresas puedan ampliar sus actividades de mercadeo. Ésta, es una opción rentable la cual permite que las empresas alcancen un objetivo de mercado más amplio o específico. Sin embargo, para que resulte más efectivo, se puede utilizar en combinación con otras actividades comerciales.

Las actividades de marketing electrónico permiten hacer publicidad de manera más amplia con menos gastos, utilizando el correo electrónico como herramienta de marketing y ofreciendo cotizaciones en línea. Esto permite que se lleven a cabo actividades comerciales durante todo el día sin generar grandes costos adicionales. Adicionalmente, permite que se aumente el conocimiento de las actividades de promoción y se disminuyan los costos de los materiales de impresión, tales como catálogos y folletos en papel. También puede ayudar a recopilar información sobre posibles mercados extranjeros. Es decir, gracias a la implementación de e-tecnología, las Pymes pueden mejorar su credibilidad creando una imagen profesional con un sitio Web eficiente (Gilmore *et al.* 2007).

Numerosas investigaciones anteriores han sugerido que las Pymes deben innovar constantemente en sus procesos de negocio existentes para sobrevivir en el mercado cambiante al cual se enfrentan (O'Dwyer *et al.*, 2009).

Se realizó una investigación cualitativa en 45 Pymes ubicadas en el Norte de Irlanda y en la ciudad de Melbourne (Australia), las cuales operaban en sectores de ingeniería, textil y de comida. Estas empresas empleaban entre diez y 250 trabajadores, y llevaban operando por más de cinco años. Se concluyeron varios aspectos importantes que no encontramos en la literatura estudiada. Por un lado, la creación de redes con los competidores está muy presente. La comunicación entre los propietarios o dueños de las Pymes con sus competidores es considerablemente alta. Los propietarios o gerentes pueden comunicarse con las empresas competidoras y, a menudo son muy solidarias entre sí. Además, se presenció un alto nivel de cooperación entre algunos de los competidores, con el fin de evitar que el cliente se lleve el trabajo a una empresa fuera del mercado nacional. En general, muchos de los propietarios o gerentes de las Pymes cuestionadas reconocen las ventajas de mantener buenas relaciones con su competencia. Aparte de estas redes comentadas, evidentemente está la creación de redes con los consumidores. Los propietarios/gerentes de las Pymes hacen fuertes esfuerzos para incluir a los clientes y clientes potenciales en sus redes (en este estudio en particular, la mayoría de los clientes eran empresas, y no consumidores directos). Además, reconocen que la construcción de relaciones es

vital para el éxito de la empresa para lo cual se debe invertir mucho tiempo y esfuerzo en el mantenimiento de buenas relaciones con los clientes regulares (Gilmore *et al.* 2001).

Alloca y Kessler (2006) realizaron una investigación donde exploraron el efecto que tenía el tamaño de la empresa en términos de sus antecedentes y resultados de proyectos en la velocidad de la innovación. En su estudio encontró que la relación entre velocidad y eficiencia es mucho más fuerte en las PYMES que en las grande firma debido a que las decisiones se toman mucho más rápido, tienen cadenas de decisión más cortas, su comunicación es rápida, existe motivación laboral, y una gran capacidad para el rápido aprendizaje y adaptación. A pesar que las PYMES cuentan con menor capital y recursos humanos, crean un ambiente interno que compensa dichas deficiencias, esto puede ser aprovechado para atraer los mejores talentos de mercadeo.

O'Dwyer, Gilmore y Carson (2011) realizaron un estudio exploratorio en pequeñas y medianas empresas con el fin de analizar las alianzas estratégicas como herramienta innovadora de mercadeo. Se encontró que un factor determinante que influencia las alianzas es la motivación de los participantes en ella, una es la creación de ingresos adicionales y la otra es la reducción de costos. Las alianzas capacitan a las PYMES dándoles acceso a mayores recursos, la habilidad para crear mercadeo innovador y actuar con gran capacidad. Principalmente las organizaciones deben buscar generar alianzas estratégicas con los miembros de su cadena de valor y aumentar su ventaja competitiva.

3. METODOLOGÍA

Para la presente investigación de tipo cualitativo se realizará un análisis de casos múltiples, debido a que estas metodologías, según lo señalan Eisenhardt (1989) y Yin (1989) permiten medir empíricamente una teoría o construir una nueva explicación teórica sobre un determinado fenómeno investigado. Además se ha seleccionado el estudio de casos múltiples como una unidad de análisis, ya que el estudio de más de un caso contribuye a la confiabilidad y validez de la investigación, y aumenta la base de evidencia de las explicaciones generadas.

Para que la metodología seleccionada tenga el sustento necesario, es fundamental asegurarse de que cumpla con los criterios de validez de constructo, validez interna, validez externa y fiabilidad. A continuación se detallan respectivamente.

Para cumplir con la validez de constructo se entrevistaron en profundidad dos personas de cada organización; el gerente general y el jefe del área de mercadeo. Se ha realizado una transcripción de la información recolectada y se ha aplicado el concepto de triangulación con el fin de buscar convergencia entre las distintas fuentes de información.

Con respecto a la validez interna, a partir de la amplia revisión literaria y del modelo teórico realizado a partir de la misma, se confirma que las variables de estudios son adecuadas, que se han considerado todas las explicaciones, y que la evidencia es coherente con los resultados del estudio.

Por otra parte, la validez externa permite generalizar los resultados, por lo cual, se realiza el análisis de dos organizaciones con el propósito de evidenciar resultados similares o contradictorios entre ellos.

Por último, para asegurar la fiabilidad del estudio, se ha utilizado el mismo protocolo de investigación para cada organización estudiada, el cual se encuentra en el Anexo 1. De igual forma, se ha realizado una transcripción de las entrevistas y anotaciones hechas por el investigador durante el trabajo de campo.

Las organizaciones objeto de estudio en esta investigación se han seleccionado mediante un muestreo por conveniencia, ya que se han escogido aquellas que ofrecen mejor fuente de información y mayor aprendizaje para el tema de estudio.

De igual forma, se requiere que las empresas seleccionadas cumplan con los criterios de investigación tales como: que pertenezcan al rango de pequeñas y medianas empresas, y que hayan evidenciado un crecimiento y posicionamiento continuo en el mercado desde su creación.

Partiendo del marco teórico realizado como soporte a esta investigación y de los parámetros establecidos para el análisis del área de mercadeo en las PYMEs, se definieron las variables a estudiar en términos de la estructura y la estrategia del área de mercadeo. La Tabla 1 muestra la relación de estas variables y su correspondiente operacionalización.

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"> - Tipo de producto - Líneas de producto - Nombre, imagen y logo - Empaque - Nivel de tecnología - Elementos diferenciadores - Calidad - Ciclo de vida - Tamaño
<p>Precio Monto monetario que el consumidor debe pagar para la adquisición de un producto/servicio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Factores para determinar precio. - Estrategia de fijación de precio. - Reacción ante amenaza competencia. - Sensibilidad al precio de los clientes - Ventaja competitiva. - Definición de margen de rentabilidad. - Costos para definición de precio. - Objetivo de la fijación de precio.
<p>Distribución Conjunto de actividades que llevan el producto a los lugares donde frecuente el consumidor. Son</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso de venta - Canales utilizados - Factores determinantes de red de distribución - Criterios para selección de intermediarios

intermediarios.	<ul style="list-style-type: none"> - Relación con miembros del canal. Figura de apoyo al canal. - Nuevas tecnologías de información.
<p>Comunicación Entiéndase por programas que ayudan al consumidor enterarse del producto y de los beneficios que este ofrece.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de comunicación. - Determinación de la forma de comunicar los beneficios. - Presupuesto para estrategia de comunicación. - Estrategias de comunicación utilizadas. - Evaluación de estrategias de promoción
<p>Lealtad Definida como aquellos consumidores quienes exclusivamente compran marcas de productos o servicios, así como comprar el surtido los productos y servicios de una empresa y tener una alta tolerancia al precio. (Ngobo, 1999, y Hill y Alexander, 2003).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Factores para generar satisfacción en el cliente. - Nuevos clientes Vs existentes - Sistema de fidelización - Medición existente de lealtad - Estrategias para lealtad
<p>Posicionamiento Es el lugar que tiene una marca en la mente del consumidor. En otras palabras, es cómo identifican una marca dependiendo de los atributos importantes que el percibe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategia de marketing para posicionar - Posicionamiento actual - Posicionamiento futuro
<p>Innovación Puede ser innovaciones discontinuas (aquellas que tienen impacto sobre la sociedad ya que son verdaderamente nuevas), o innovaciones dinámicamente continuas (mejoras al producto/servicio actual)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de innovación - Innovación en la empresa - Nivel de innovación - Proceso para innovar - Elementos para desarrollo de nuevos productos - Estructura para el desarrollo de nuevos productos. - Estrategias para conocer el mercado

	<ul style="list-style-type: none"> - Expertos en desarrollo de nuevos productos - Actividades para la generación de nuevas ideas - Proceso de selección de nuevas ideas - Actividades de innovación que realiza la empresa - Importancia de nuevos productos en ventas - Frecuencia de lanzamiento de nuevos productos.
<p>Segmentación Entiéndase como la división del mercado en grupos de consumidores que comparten las mismas necesidades y/o características en común.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Segmentos de mercado en que compite - Proceso de segmentación. - Variables para segmentar. - Segmento principal - Sistema para clasificar clientes - Estrategia para determinar mercado meta.
<p>Orientación al Mercado</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Generación de información sobre el mercado. - Diseminación de información en la empresa - Capacidad de respuesta

4. ANÁLISIS DE LOS CASOS Y RESULTADOS

4.1 Empresa AB

La empresa AB es un restaurante de comidas rápidas, el cual inició en la ciudad de Cali en el año 1979. A partir de 1994 se constituyó formalmente la empresa reguladora de sus franquicias. AB opera actualmente en más de 18 ciudades del país con más de 85 puntos de venta, ubicados estratégicamente en cada ciudad. La empresa es reconocida por el exquisito sabor de su salsa de la casa, y la elaboración de una gran variedad de sánduches de diferentes líneas. Cuentan con una imagen renovada y atractiva, acorde con el estilo de vida de sus consumidores, y el concepto que siempre los ha caracterizado: bueno, grande y económico. Además, trabajan bajo los estándares nacionales de salud, higiene y seguridad industrial, para garantizar la calidad de sus productos.

Actualmente, la empresa cuenta con 150 empleados y en el año 2013 alcanzaron un total de ventas de \$12.000 millones de pesos.

Inicialmente, se analizó la estructura del área de mercadeo de la empresa junto con su posicionamiento, y se concluyó que la empresa cuenta con un departamento de mercadeo y ventas estructurado y formalizado, y cuenta con un jefe específica para dicho departamento. Actualmente, cuatro personas se encargan de manejar lo relacionado con mercadeo, y cuatros trabajan en ventas. Adicionalmente, existe un plan estratégico de mercadeo en AB, y las estrategias de mercadeo se desarrollan para cada segmento en los que compite. Los responsables del diseño e implementación de las estrategias de la empresa son la jefe de mercadeo, la gerencia general y un asesor de mercadeo. Adicionalmente la empresa dispone de catálogos y fichas técnicas de sus productos.

Con respecto a su posicionamiento, la empresa considera que es complicado conocer plenamente la participación de mercado ya que en el sector de comidas rápidas existe mucha informalidad. Se sabe más o menos cómo está la empresa frente a las grandes cadenas de comidas rápidas, pero se sabe que existe un gran número de negocios informales de comidas rápidas por lo que hace que el total del mercado sea desconocido, por ende la participación concreta de AB no es clara. Sin embargo, la empresa conoce su crecimiento y rentabilidad. Específicamente, la variación en ventas para los años 2011-2012 fue del 20%, y a

partir del año 2012 ha crecido en un 23%. Además, se dispone de información de los competidores nacionales e internacionales, respecto a reputación, calidad de sus productos, fuerza de ventas y precios.

Por otro lado, es poco frecuente que la empresa incurra en retrasos de entrega de sus productos.

La empresa tiene un sistema de investigación que le permite identificar y conocer nuevos clientes y nuevos mercados mediante terceros, cuando se planea sacar un nuevo producto al mercado. Sin embargo, no existe un sistema de investigación formal que permita conocer el nivel de satisfacción del cliente y sus tendencias, pues la empresa no cuenta con un CRM, pero si se realiza un monitoreo mediante bitácoras. Con base a esa bitácora, la empresa documenta la información cada tres meses y toma acciones sobre los análisis. Lo que hace posible que la empresa conozca la percepción que tienen los clientes de sus productos, respecto a los productos de la categoría competidora. La empresa tiene implementado un sistema para el manejo de la información de los clientes el cual se maneja a través de un administrador de base de datos, para realizar estrategias de *mailing* y llamadas. Finalmente, la empresa realiza investigaciones de mercado a través de las empresas aliadas Coca-Cola y Mccain. Además, las investigaciones de mercado se hacen mediante la empresa Nielsen, tres veces al año.

Adicionalmente, se analizaron los cuatro fundamentos del área de mercadeo de la empresa: producto, precio, distribución y comunicación, e igualmente, se analizaron las estrategias relacionadas con la segmentación, la innovación, la lealtad, el posicionamiento y la orientación al mercado de la empresa.

Al realizar el análisis de la estrategia de producto, se encontró que la empresa AB actualmente vende comida rápida. Individualmente, las líneas de productos que se maneja son tres: sánduches, ensaladas y gaseosas. Las cuales se distribuyen en dos líneas específicas: la institucional y la comercial. El proceso de desarrollo de nombre, imagen y logo se realiza a través de una agencia especializada y del área de mercadeo de la empresa. Específicamente se realiza una asesoría de mercadeo, en una reunión semanal, donde se plantean los proyectos, los desarrollos planeados y las necesidades observadas en el mercado. Enseguida, el área de mercadeo se encarga de hacer los desarrollos, y se presentan propuestas a la junta de socios para tomar las respectivas decisiones. Por otro lado, los empaques se definen en base a las necesidades de la compañía. Después de realizar las pruebas necesarias, se presentan las diferentes opciones, validadas por el departamento de calidad y mercadeo, a la junta directiva para que estos elijan. El principal elementos diferenciador de los productos de AB es el sabor.

La calidad se verifica principalmente a través del área de calidad e innovación quienes se encargan de realizar paneles con expertos semanalmente, compuesto

por personas propias de la empresa, para verificar la calidad, donde se prueban los ingredientes solos (el pan, las carnes, el pollo) y el sándwich terminado. Adicionalmente hay entrenadores viajeros encargados de diferentes zonas, los cuales realizan visitas regulares a cada punto de venta para verificar que los procedimientos están siendo correctamente ejecutados. Finalmente, la mayoría de productos se encuentran en etapa de crecimiento, pues la empresa sigue creciendo por más que lleve 35 años en el mercado.

Al analizar la estrategia de fijación de precios, se halló que se tiene en cuenta principalmente el mercado y las variables relacionadas con la rentabilidad. La estrategia de fijación de precios de la empresa es orientada al mercado. La empresa no reacciona frente a amenazas de la competencia por el contrario, la empresa se esfuerza en tener un producto que se pueda vender a buenos precios, pero sin necesidad de tener una estrategia de bajos precios. La estrategia es competir con productos y servicios, por lo que se quiere mantener la calidad a un precio competitivo. Con respecto a la sensibilidad el precio, se encontró que algunos clientes efectivamente si lo son y constantemente buscan promociones. Pero esto es un factor psicológico de los consumidores ya que el costo está directamente relacionado con el beneficio percibido. Sin embargo la ventaja competitiva de la empresa no está basada en el precio, ya que cuentan con un margen de rentabilidad definido. El objetivo principal de la fijación de precio de la empresa es maximizar las utilidades.

La estrategia de distribución de la empresa fue analizada y se encontró que el proceso de venta en la empresa se realiza de manera directa. Los canales utilizados por la organización son sus puntos de ventas en más de 18 ciudades del país. Los principales factores que se tienen en cuenta para diseñar la red de distribución de los productos son el área geográfica de influencia, y los aspectos relacionados con el tamaño de las ciudades. Adicionalmente se hacen estudios de geo-referenciación para verificar los puntos de las ciudades donde hay mayor cantidad de tránsito vehicular y peatonal, y los centros comerciales. En cuanto a la selección de intermediarios, se da prioridad a la familia o los amigos de los socios, o a personas que ya sean dueñas de franquicias AB. A las personas ajenas se les realizan entrevistas donde se pretende conocer su capacidad financiera, su conocimiento de la zona y su historial. Por último, Las relaciones con los miembros del canal se manejan con jefes de zona.

Al analizar la estrategia de comunicación manejada por la empresa, se observó que AB si cuenta con un plan de comunicación. La forma como se comunican los

beneficios de los productos, se define a partir de un plan de mercadeo, el cual se elabora en el comité de mercadeo. Adicionalmente, en el brief se definen los atributos que deben estar presentes en el plan de comunicación. Claramente, la empresa si cuenta con un presupuesto definido para implementar la estrategia de comunicación. La empresa utiliza diferentes estrategias de comunicación, específicamente; publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales, y marketing directo. Por último, los mecanismos de evaluación de promoción se realizan anualmente a través de una empresa especializada. Adicionalmente, se realizan estudios de impacto de las campañas sobre cada campaña que realiza la empresa. Esto sucede aproximadamente dos veces al año.

En cuanto a la estrategia de lealtad utilizada por la empresa, el gerente asegura que para generar satisfacción en el cliente, es importante tener una amalgama entre toda la organización, donde lo más importante sea el producto. La empresa espera buscar nuevos clientes y fidelizar los ya existentes. Sin embargo, AB no cuenta con un sistema para fidelizar a sus clientes, pero dentro de las estrategias para aumentar la lealtad de los clientes están las promociones y las tarjetas de cliente fiel disponibles en cada punto de venta.

Para la empresa, la innovación es lo más importante para lograr diferenciarse de la competencia y poder resaltar en la mente de los consumidores. Esta consiste en adelantarse a lo que la gente busca, además es necesario traer cosas nuevas para sorprender al cliente, y buscar mejorar y crecer para tener un buen diferencial. Esta empresa busca innovar constantemente, incorporando nuevas tendencias en sus operaciones (incorporación de paneles solares en sus puntos de ventas para ahorrar energía). El proceso de innovación se hace mediante la investigación y el estudio del mercado. Adicionalmente, el departamento de calidad e innovación sirve como incubadora para nuevas ideas y facilita el nacimiento de nuevas iniciativas. Los elementos que se tienen en cuenta para desarrollar nuevos productos son las tendencias, el mercado, y los consumidores, y los encargados de su desarrollo es el departamento de calidad e innovación. La empresa busca, cada vez que sea necesario, ayuda de expertos para el desarrollo de nuevos productos, por ejemplo con chefs.

Para promover la generación de ideas se efectúan concursos una vez al año con los empleados y colaboradores de los puntos de venta para que diseñen un producto nuevo, y el proceso de selección es ante el comité, donde se presentan las ideas, se reúnen los jefes de área en una reunión denominada Test de Proyectos, y de ahí se toma una decisión sobre la idea que saldrá al mercado.

En cuanto a las actividades de innovación: la empresa afirma que se realizan mejoras y modificaciones en los productos existentes propios, y se realizan modificaciones en productos existentes de la competencia. Por último, en los últimos 2 años, los productos nuevos han generado un porcentaje importante en las ventas ya que se lanzan mínimo dos veces al año.

La empresa segmenta a sus clientes en jóvenes entre los 15 y 25 años de edad pertenecientes a los estratos 3-4-5. El proceso para llegar a esta resulta inicia con la búsqueda de un público objetivo para analizar todas las estrategias diseñadas con base a él. Específicamente, los segmentos de clientes que maneja la empresa AB son jóvenes, adultos jóvenes y adultos, de ambos géneros, pertenecientes a los estratos de 2 a 6. Las variables que se tienen en cuenta para segmentar el mercado son demográficas, psicográficas, comportamentales y geográficas. Lo que permite concluir que el segmento principal son hombre, y mujeres desde los 16 hasta los 45 años de edad, de estratos 2 y 4. Sin embargo, en la empresa no hay sistemas para clasificar los clientes y las estrategias para determinar el mercado meta es marketing no diferenciado.

Finalmente, en cuanto a la orientación al mercado de la empresa, y específicamente analizando la generación de información sobre el mercado, la empresa realiza frecuentemente investigaciones orientadas a los clientes, y son utilizadas como fuente para la toma de decisiones. Además, se detectan rápidamente cambios en las preferencias de los consumidores, ya que la empresa periódicamente contacta a sus clientes para conocer su percepción. Sin embargo, no siempre se desarrollan sistemas para detectar cambios en la industria. Por otro lado, en varias ocasiones del año se revisa el efecto probable de los cambios en el entorno sobre los clientes.

Adicionalmente, en cuanto a la diseminación de la información de la empresa se concluyó que en ocasiones hay encuentros interdepartamentales para discutir sobre temas del mercado. El departamento de mercadeo frecuentemente discute sobre necesidades de los clientes en otras áreas funcionales. Los datos sobre la satisfacción de los clientes en ocasiones son distribuidos a todos los niveles de la empresa. Sólo en algunas ocasiones la información fluye entre departamentos.

Por último, revisando la capacidad de respuesta de la empresa, se observa que regularmente hay un intercambio fluido de opiniones entre las áreas funcionales. Así mismo, en ocasiones se revisa el esfuerzo de desarrollo de producto para asegurar su correspondencia con los deseos de los clientes. Si la competencia

lanza una campaña intensiva a sus clientes objetivos la respuesta es inmediata dependiendo. La empresa tiene conocimiento del potencial de ventas y rentabilidad de sus productos. Además, la empresa dispone de forma explícita de un plan de marketing a largo plazo. En ocasiones, si el cliente desea modificar un producto, los departamentos implicados buscan satisfacer sus deseos.

4.2 Empresa SR

La empresa SR nace en 1986 en el Valle del Cauca. En la actualidad, sus actividades se encuentran orientadas principalmente a la elaboración de productos cárnicos procesados y comercialización de otros alimentos complementarios. Actualmente la empresa cuenta con 225 empleados y en el año 2013 alcanzaron un total de ventas de \$31.000 millones de pesos.

La empresa cuenta con un departamento de mercadeo y ventas formalmente constituido, y con un jefe de área encargado, respectivamente. En la actualidad, trabajan dos personas en mercadeo, y cuarenta personas en ventas, aunque en diciembre esta cifra asciende a cincuenta. De igual forma, la empresa presenta un plan estratégico de mercadeo como herramienta fundamental para posicionarse en el mercado; la gerencia general y la gerente de mercadeo son los encargados de su diseño e implementación.

La empresa SR conoce su participación de mercado, crecimiento y rentabilidad. Actualmente, la empresa dispone de información de sus competidores en cuanto a su calidad, precios, reputación y distribución. En cuanto a la variación de sus ventas en los últimos cuatro años ha experimentado una dinámica de crecimiento del 20%. La empresa incurre en retrasos en la entrega de sus productos frecuentemente debido a fallas externas en el transporte en ciertas épocas del año. En este momento se encuentran en la fase inicial de un sistema de investigación que les permitirá identificar y conocer nuevos clientes, aunque ya cuentan con uno que les permite conocer su satisfacción, y toda la información es documentada y se toman decisiones en base a ella. De igual forma, poseen catálogos y fichas técnicas de sus productos como parte importante de su relación con los clientes. A través de estudios de consumidores y encuesta de satisfacción anual la compañía conocer la percepción de los clientes respecto a sus productos y los competidores en su categoría. La empresa no realiza específicamente CRM, pero toda la información de clientes es manejada a través de una aplicación SAP,

y también a través de Excel con tablas dinámicas. Por último, se realizan investigaciones de mercado por medio de terceros una vez al año, pero esto puede variar dependiendo de las necesidades de la empresa.

Se analizaron los cuatro fundamentos del área de mercadeo de la empresa: Producto, precio, distribución y comunicación. Así mismo, se investigaron las estrategias relacionadas a la segmentación, innovación, lealtad, posicionamiento y la orientación al mercado de la empresa.

En primer lugar se realizó un análisis de la estrategia de producto. La empresa SR actualmente vende carnes procesadas y productos complementarios como aceite, queso, guacamoles, servilletas, entre otros. Específicamente, las líneas de producto que se manejan son: tradicional, ligera, pollo, selecta y navideña. Bakano, se encuentra como otra línea de negocio lanzada a principios del 2014. En cuanto al desarrollo del nombre, la imagen y el logo, son elaborados a través de un comité de innovación, y la agencia encargada "Innova" lo hace realidad. Para desarrollar el empaque se busca un referente en el mercado, y si no existe, se transmite la idea a los proveedores potenciales para lograr evaluar todo lo que se requiere. El Gerente expresa que el empaque es fundamental para el momento de la decisión de compra del consumidor. Por otro lado, la tecnología implementada depende del tipo de empaque y los materiales, y ésta es de última generación. Los elementos diferenciadores son el concepto, el manejo del producto, la selección de la materia prima, la formulación, los empaques y la imagen. La calidad se verifica principalmente a través de la prueba del producto, pero también se verifica que la calidad sea la misma que se comunica a través de paneles de consumidores. Finalmente, la mayoría de productos se encuentran en etapa de crecimiento, sin embargo algunos se encuentran en introducción.

De igual forma fue analizada la estrategia de fijación de precios. La determinación del precio se realiza principalmente considerando la investigación previa al mercado, sin embargo, se tienen en cuenta aspectos de costos, competencia, y márgenes de utilidad. De igual forma, la estrategia basada en algoritmos, orientada a las relaciones y orientada al mercado son determinantes al momento de fijar los precios. La empresa no reacciona frente a amenazas de la competencia, ya que se espera que su producto sea siempre mejor. En cuanto a los consumidores, expresan que son sensibles al precio, sobre todo los pertenecientes al canal tradicional, sin embargo, la ventaja competitiva de la empresa no está basada en el precio, ya que cuentan con un margen de

rentabilidad definido. El objetivo principal de la fijación de precio de la empresa es mantener o incrementar la participación en el mercado.

En cuanto a la estrategia de distribución de la empresa, el proceso de venta de los productos es realizado a través de la venta directa en los dos puntos de ventas, y a través de intermediarios. Los canales utilizados por la organización son: tradicional (tiendas), el canal moderno (grandes superficies), el institucional y los distribuidores. Los factores geográficos y logísticos son determinantes para el funcionamiento efectivo de la red de distribución. Los criterios que se tienen en cuenta para seleccionar a los intermediarios en la distribución son: la estructura, la cobertura, la tipología de negocio. Adicionalmente, el gerente considera importante también que sean empresas con experiencia y bases de datos. Debido a que las relaciones con los miembros del canal son muy importantes para la compañía éstas se manejan a través de un representante por cada canal o distribuidor. Por último, las nuevas tecnologías influyen de manera directa, y son de gran trascendencia. Además, influyen significativamente a los canales tradicionales, donde se apoya en un software.

Al analizar la estrategia de comunicación se encontró que la compañía cuenta con un plan de comunicación definido y un presupuesto establecido para su implementación. La empresa es consciente de la importancia de comunicar congruentemente los beneficios por lo que lo hace a través del target, estudios del consumidor, y desde la planeación estratégica. La empresa utiliza en su plan de comunicación gran variedad de estrategias: publicidad, promoción de ventas, ventas personales, marketing directo y relaciones públicas. Por último, estas estrategias son evaluadas con relación al resultado esperado y cada vez que una actividad es realizada.

En cuanto a las estrategias de la empresa relacionadas con la lealtad consideran que lo más importante para generar satisfacción es ser fiel a lo que se comunica, y realizar el seguimiento a los consumidores. De igual forma, para la compañía es importante tanto buscar nuevos clientes como retener los ya existentes, pero siempre intentando que se renueven constantemente, ya que hay un mercado en el cual crecer. El sistema de fidelización está soportado en las diferentes actividades de de mercadeo que se realizan, sin embargo la empresa no mide el nivel de lealtad de sus consumidores. Las estrategias utilizadas para aumentar la lealtad se encuentran más relacionadas con la afinidad con los clientes que se da a través de las bases de datos, las cuales permiten otorgarles beneficios.

Por otro lado, fue analizada la capacidad de innovación. Para la compañía la innovación es el conjunto de ideas, que después convergen para convertirse en una realidad. Para que la idea sea real tiene que tener un componente financiero importante. Es un elemento cultural fundamental y la compañía le está apuntando en todos los aspectos. La empresa innova, pero buscando siempre lanzar productos viables al mercado. El proceso para la innovación se realiza a través de la evaluación de mercado, la investigación de los registros de marca, la definición del producto, y el proceso de desarrollo. Por lo tanto, para el desarrollo de nuevos productos en la empresa se tienen en cuenta el consumidor y el mercado, la capacidad instalada de la planta, desarrollo de las categorías, y los competidores. La empresa posee una estructura formal para su desarrollo, por tanto, cuenta con un departamento de investigación, desarrollo e innovación, y se asesora de expertos en todo momento. Las estrategias utilizadas para adquirir conocimiento sobre el mercado abarcan las investigaciones que se compran a Nielsen, muestras de campo, participación en ferias, sesiones de grupo, paneles de consumidores, entre otros. Actualmente, la empresa realiza actividades para la generación de nuevas ideas pero solamente a nivel de comité, no se ha definido un modo de actuar para la selección de estas. En cuanto a las actividades de innovación, se realizan mejoras y modificaciones en los productos existentes propios, y de la competencia. Finalmente, en los últimos dos años los productos nuevos han generado un porcentaje importante en las ventas ya que se realizan extensiones de línea mínimo una vez al año. La empresa siempre busca lanzar dos productos al año, sin embargo, actualmente hay una barrera de infraestructura y distribución.

En relación a la estrategia de segmentación, la empresa compete en el mercado de jamones, salchichas y salchichones, y en los segmentos de estratos 2, 3 y 4, y con algunas líneas de producto específicas en los estratos 5 y 6. Sin embargo, el proceso de segmentación depende de la línea de producto y los canales de distribución. Para dicho proceso se tienen en cuenta variables comportamentales y socio-demográficas. El segmento principal de la empresa es el estrato 3. Para determinar el mercado meta se realiza primero una planeación estratégica, donde se identifica hacia donde se dirige. Se va cubriendo cada estrategia a medida que se va acercando al mercado objetivo deseado por la empresa.

Por último, al analizar las estrategias relacionadas con la orientación al mercado y específicamente, analizando la generación de información sobre el mercado, la empresa realiza regularmente investigaciones orientadas a los clientes, y estas son utilizadas como fuente para la toma de decisiones. Regularmente se detectan

cambios en las preferencias de los consumidores, ya que la empresa contacta periódicamente a sus clientes para conocer su percepción. De igual forma, algunas veces se desarrollan sistemas para detectar cambios en la industria. Periódicamente se revisa el efecto probable de los cambios en el entorno sobre los clientes.

Adicionalmente, con respecto a la diseminación de la información se concluyó que en ocasiones hay encuentros interdepartamentales para discutir sobre temas del mercado. El departamento de mercadeo discute en ocasiones sobre necesidades de los clientes en otras áreas funcionales. Los datos sobre la satisfacción de los clientes pocas veces son distribuidos a todos los niveles de la empresa. Además, la información fluye entre departamentos solo en algunas ocasiones.

Así mismo, en cuanto a la capacidad de respuesta de la empresa, se observa que regularmente hay un intercambio fluido de opiniones entre las áreas funcionales. Así mismo, en ocasiones se revisa el esfuerzo de desarrollo de producto para asegurar su correspondencia con los deseos de los clientes. Si la competencia lanza una campaña intensiva a sus clientes objetivos la respuesta es en ocasiones inmediata. La empresa tiene conocimiento del potencial de ventas y rentabilidad de sus productos. Además, la empresa dispone de forma explícita de un plan de marketing a largo plazo. En ocasiones, si el cliente desea modificar un producto, los departamentos implicados buscan satisfacer.

6. DISCUSIÓN

Partiendo de la teoría sobre la cual se encuentra fundamentada esta investigación, y los resultados obtenidos al analizar los casos de estudio, se encontró que, contrario a lo afirmado por Julien (2003), las PYMES presentan estrategias formalizadas y fundamentadas en investigaciones de mercado. En contraposición a las características mencionadas por Carson (1990) de las PYMES se evidenció que las organizaciones de estudio se enfocan no solo en mercados locales sino que también buscan abarcar los mercados nacionales.

La estructura del área de mercadeo de las empresas de estudio está constituida formalmente con un jefe de departamento, además tienen establecidos planes de mercadeo estratégicos para cada segmento en los que compiten. Contrario a lo expuesto por Appiah-Adu y Singh (1998) se evidenció que estas organizaciones se vieron obligadas a desarrollar procesos formales en la misma proporción en que aumentaron su participación en el mercado. Sin embargo, han experimentado dificultades al clasificar la información recolectada de las percepciones de sus consumidores.

Partiendo de lo dicho por Carson (1995), Hills (2008) y O'Dwyer (2009) las empresas de estudio, gracias a su tamaño y estructura, cuentan con diferentes ventajas: la lealtad de sus empleados, la flexibilidad y rapidez para responder a las necesidades de los consumidores debido a que se encuentran más cerca de ellos, y la oportunidad y facilidad de acceso a la información de mercado a través de diferentes investigaciones realizadas por lo menos una vez al año. Consolidarse en la mente de los consumidores sigue representando un reto para las PYMES a la hora de elaborar sus estrategias de mercadeo. Las empresas no coinciden en cuanto al conocimiento de su posicionamiento en el mercado. Por un lado, la empresa AB considera que es complicado conocer plenamente la participación de mercado ya que en el sector de comidas rápidas existe mucha informalidad, sin embargo, la empresa SR conoce su participación en el mercado pues dispone de información de sus competidores en cuanto a su calidad, precio, distribución y reputación, lo que le permite determinar su posición frente a ellos.

Esta mezcla de mercadeo se compone de cuatro variables esenciales estudiadas en el presente documento, y se procede a continuación a analizar cada una.

Las empresas coinciden que para lograr desarrollar productos exitosos en el mercado, es necesario tomar decisiones acertadas con respecto al desarrollo de nuevos productos de la marca y el empaque, además deben buscar soporte en los productos locales, y ser conscientes de la importancia de los vínculos con los distribuidores, tal como lo mencionan Gilmore, Carson y Rocks (2006). Ambas empresas se apoyan en el departamento de investigación y desarrollo para el desarrollo de nuevos productos, imagen, nombre y logo. Tal como lo afirman Kotler y Armstrong (2008), ambas organizaciones son conscientes de la importancia de los productos ya que simbolizan una oferta de valor para sus clientes, además, buscan garantizar la calidad ya que este es un factor determinante para dicha oferta. Los productos de las empresas de estudio se encuentran en etapa de crecimiento, lo que muestra una buena proyección para estas empresas.

Basándose en la teoría de Kotler y Armstrong (2008) relacionada con la fijación de precios, cada empresa utiliza estrategias basada en el valor, y en los costos, debido a que se tienen en cuenta al consumidor, las condiciones del mercado, y la estructura de costos de la compañía, coincidiendo además con lo afirmado con Gilmore (2011). Con respecto al nivel de sensibilidad de precio, en ambos casos se observó que los consumidores son sensibles pues comparan los precios de la marca con los de la competencia para llegar a un rango de aceptación tal como lo afirma Andotra (2007). Por otro lado, se evidenció que la ventaja competitiva no está basada en los precios.

De acuerdo con lo afirmado por Andotra (2007), la empresa AB utiliza la venta directa a través de sus puntos propios, y la segunda empresa SR utiliza un sistema de distribución compuesto por la venta directa y a través de minoristas.. Contrario a lo dicho por Gilmore (2011), las PYMES no presentan inconvenientes en sus procesos de distribución debido a que cuentan con una red de distribución estructurada y formalizada lo cual les permite cumplir los planes de entrega y satisfacer las expectativas de los clientes. Para desarrollar la red de distribución, ambas empresas tienen en cuenta factores tanto geográficos como logísticos. Por otro lado, el control sobre el canal es ejercido a través de jefes de zona en la empresa AB y jefe de canal para SR.

Con respecto a las estrategias de comunicación previamente definidas por Kotler y Armstrong (2008), se concluye que tanto la empresa AB como SR cuentan con un plan de comunicación definido, con un presupuesto previamente establecido, y con estrategias que involucran directamente su implementación (publicidad,

promoción de ventas, ventas personales, marketing directo y relaciones públicas). En la empresa AB, se realizan actividades de promoción para incrementar el nivel de apoyo a los miembros del canal, así mismo la publicidad para lanzamientos de nuevos productos, tal como lo expresa Rosenblom (1999). Opuesto a lo evidenciado por Gilmore (2011) con respecto al reducido presupuesto destinado por las PYMEs para la estrategia de comunicación, las empresas analizadas invierten un presupuesto considerable para desarrollar sus estrategias en dicha área.

De acuerdo a lo expuesto por Kotler y Armstrong (2008), las empresas coinciden que para generar satisfacción en el consumidor se deben preocupar por que el desempeño de los productos satisfaga las expectativas de los consumidores. Igualmente, de acuerdo con Rich et al. (2000) ambas organizaciones esperan atraer nuevos clientes y sobre todo retener los ya existentes. Sin embargo, no cuentan con un sistema formal para fidelizar a sus clientes, pero sí realizan actividades de promoción para fomentar la lealtad en ellos.

Ambas organizaciones tienen claro que deben invertir más en investigación y desarrollo para avanzar y acelerar su capacidad de innovar, así como fue planteado por Knight (2000). Se midió en una escala de 1 a 5 la capacidad de innovar de las empresas, donde ambas obtuvieron un puntaje de 3.5, lo cual significa que si bien la empresa realiza actividades que fomentan la generación de nuevas ideas, son conscientes de que podrían mejorar mucho en este aspecto. La empresa AB incentiva la generación de nuevas ideas mediante concursos con los empleados y colaboradores de los puntos de ventas, en contraste la empresa SR no ha implementado formalmente un modo de actuar para la selección de estas ideas. En los últimos años, los productos nuevos han generado un aporte significativo en las ventas, lo cual reafirma lo expresado por O'Dwyer (2009).

Las empresas tienen claro el segmento de mercado en el que compiten. Por un lado, la empresa AB se dirige principalmente a jóvenes entre los 15 y 25 años pertenecientes a los estratos 3, 4 y 5. Y realizan segmentación demográficas, psicográficas, comportamentales y geográficas. Por el contrario, la empresa SR se dirige en su mayoría a personas de estrato 3, con algunas líneas de productos se dirige a los estratos 4,5 y 6 y solo tienen en cuenta las variables comportamentales y sociodemográficas.

Según lo expuesto por Jaworski y Kohli, (1993) fue evaluada la capacidad de respuesta y la difusión de la información en todos los departamentos.

Regularmente las empresas realizan investigaciones de mercado para conocer las necesidades y deseos de sus consumidores y así poder satisfacerlos rápidamente. En ocasiones se difunde la información entre departamentos, sin embargo muy pocas veces son distribuidos los datos de satisfacción de los clientes a todos los niveles de la empresa.

Estas empresas demuestran tener un conocimiento de su mercado y cuentan con un plan de mercadeo a largo plazo para potencializar sus ventas.

7. CONCLUSIONES

El presente estudio se encuentra fundamentado sobre un sustento teórico de 40 artículos de investigación recopilados con el fin de analizar las variables determinantes del éxito del área de mercadeo de las PYMEs. Las variables de estudio fueron: producto, precio, comunicación, distribución, innovación, lealtad, posicionamiento, segmentación, y orientación al mercado.

En este sentido, los resultados del trabajo de investigación arrojan que las pequeñas y medianas empresas colombianas han experimentado, en los últimos años, un periodo de expansión y desarrollo que en esa misma medida les ha exigido formalizar y estructurar su funcionamiento interno, definir procesos, y realizar las investigaciones necesarias para consolidar su ventaja competitiva en el mercado eficazmente.

Por otro lado, se evidencia que este tipo de organizaciones aún tienen aspectos por mejorar en cuanto a sus procesos, para lograr ser verdaderamente competitivas en el mercado. Sin embargo, gracias a su tamaño, estas empresas experimentan cercanía con sus consumidores lo que facilita la creación de estrategias efectivas.

Además, los resultados de estudio confirman que los gerentes tienen conocimiento y se encuentran involucrados dentro de las actividades y procesos que se llevan a cabo en el área de mercadeo.

Finalmente, se observó que estas empresas se enfrentan a grandes retos, pero igualmente tienen grandes oportunidades para crecer en el mercado. Adicionalmente, analizamos que las organizaciones están dispuestas a incluir procesos nuevos que les brinden oportunidades de mejora en todos los aspectos internos.

8. RECOMENDACIONES

Considerando los resultados obtenidos en esta investigación se realizan las siguientes recomendaciones para las empresas de interés.

Se sugiere que las empresas continúen con el proceso de estructuración que han manejado hasta el momento. Sin embargo, es importante que realicen adecuadamente los análisis de los elementos externos e internos ya que pueden afectar el funcionamiento de la empresa y sus estrategias futuras.

De igual manera se recomienda a ambas organizaciones desarrollar un sistema de CRM, el cual les permitirá administrar de manera eficiente las relaciones con sus consumidores. Para esto se pueden basar en plataformas virtuales y manejar adecuadamente las redes sociales, ya que mediante estas conexiones se puede llevar un registro de la información y hacer seguimiento de los clientes. Además a través de este sistema e-CRM se logra transformar su relación con el consumidor, convirtiéndola en una relación interactiva. Inclusive, las empresas se pueden ver significativamente beneficiada ya que mediante este sistema se mantiene al cliente informado constantemente haciendo que el flujo de información sea efectivo.

Por otro lado, si bien una de las empresas estudiadas incentiva la generación de nuevas ideas mediante concursos con los empleados y colaboradores de los puntos de ventas, se propone que la otra empresa introduzca este tipo de actividades dentro de su cultura organizacional. Los empresarios reconocen la importancia de innovar en todo momento, no obstante es necesario estimular e incentivar concretamente la creatividad de sus trabajadores. Po ejemplo, se podrían proponer reuniones mensuales donde todos los miembros participen activamente en busca de una solución a un tema en particular.

Como última sugerencia, se recomienda a las empresas desarrollar formalmente programas de lealtad bien diseñados con el fin de incrementar la frecuencia de compra, crear lazos emocionales entre las marcas y los clientes y formar bases de datos donde se puedan clasificar de acuerdo a sus gustos y preferencias.

9. REFERENCIAS

- AB HAMID, N.R., y KASSIM, N. (2004). "Internet technology as a tool in customer relationship management". *Journal of American Academy of Business*, Vol. 4, No. 1/2, pp. 103–108.
- AHEARNE, M., HUGHES, D.E. y SCHILLEWAERT, N. (2007), "Why sales reps should welcome information technology: measuring the impact of CRM-based IT on sales effectiveness", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 24, pp. 336-49.
- ANDERSON, EUGENE W., CLAES FORNEIL, y DONALD R. LEHMANN (1994), "Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden." *Journal of Marketing*, 58 (July), 53-66.
- ANDOTRA, NEETU. (2007). "Optimising Customer-Orientation In Small Business Through Marketing-Mix Feed-Back Results". *Journal of Services Research*, Vol. 6, No. 2.
- APPIAH-ADU, K., y SINGH, S. (1998). "Customer orientation and performance: A study of SMEs". *Management Decision*, Vol.36, pp. 385–394.
- BAILEY, C., BAINES, P.R., WILSON, H. y CLARK, M. (2009), "Segmentation and customer insight in contemporary services marketing practice: why grouping customers is no longer enough", *Journal of Marketing Management*, Vol. 25 Nos 3/4, pp. 227-52.
- BARNEY, J. B. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 1, N° 17, pp. 99-110.
- BERRY, L. L. (1981). "The employee as a customer". *Journal of Retail Banking*, Vol. 3, No., pp. 33-44.
- CANN, C.W. (1998), "Eight steps to building a business-to-business relationship", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.13, No.4/5, pp.393-405
- CARSON, D. (1985). "The evolution of marketing in small firms". *European Journal of Marketing*, Vol. 5, pp. 7–16.
- CARSON, D., CROMIE, S., MCGOWAN, P. y HILL, J. (1995), *Marketing and Entrepreneurship in SMEs: An Innovative Approach*, Prentice-Hall, London.
- CARSON, D. y GILMORE, A. (2000), "SME marketing management competencies", *International Business Review*, Vol. 9 No. 4, pp. 363-82
- CAVUSGIL, S.T. y S. ZOU (1994) "Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures,,", *Journal of Marketing*, 58 (January), 1-21.
- CHEN, J., y CHING, R.K.H. (2007). "The effects of information and communication technology on customer relationship management and customer lock-in". *International Journal of Electronic Business*, Vol. 5 No. 5, pp. 478–498.
- CLAYCOMB, C. y MARTIN, C.L. (2001), "Building customer relationships: an inventory of service providers objectives and practices", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol.19, No.6, pp.385-399
- CUERVO CAZURRA, A.; MALONEY, M.M. y MANRAKHAN, S. (2007): "Causes of the difficulties in internationalization". *Journal of International Business Studies*, Vol. 38, N° 5, pp. 709-725.
- CUERVO GARCÍA, J. A. y MONTORO SÁNCHEZ, M. A. (2010): "Iniciativa emprendedora y vocación global: el empresario en la pequeña y mediana empresa como emprendedor-directivo". *Economía Industrial*, N° 375, pp. 125-137.
- DARROCH, J., y MCNAUGHTON, R. (2002). Examining the link between knowledge management practices and types of innovation. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 3, pp. 210–222.
- DEAN, J., HOLMES, S. y SMITH, S. (1997), "Understanding business networks: evidence from the manufacturing and service sectors in Australia", *Journal of Small Business Management*, Vol. 35 No. 1, pp. 78-84.
- GILMORE, A. y CARSON, D. (1999), "Entrepreneurial marketing by networking", *New England Journal of Entrepreneurship*, Vol. 2 No. 2, pp. 31-8.
- GILMORE A. y CARSON D. (2001). "SME marketing in practice." *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 19 No. 1, pp. 6-11
- GILMORE A., CARSON D. y ROCKS S. (2006). "Networking in SMEs: Evaluating its contribution to marketing activity", *International Business Review* Vol. 15, pp.278–293.

- GILMORE, A., GALLAGHER, D. y HENRY, S. (2007), "E-marketing and SMEs: operational lessons for the future", *European Business Review*, Vol. 19 No. 3, pp. 234-47.
- GILMORE, A. (2011) "Entrepreneurial and SME marketing", *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, Vol. 13 No.2, pp. 137-145
- GUMMESSON, E. (1994), "Making relationship marketing operational", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5 No. 5, pp. 5-20.
- HALLBERG K., (2000): "A Market-oriented strategy for small and médium scale enterprises". World Bank Publications, Vol.63.
- HARKER, M.J. y EGAN, J. (2006), "The past present and future of relationship marketing", *Journal of Marketing Management*, Vol. 22 No. 1/2, pp. 215-42.
- HARRIGAN, P., RAMSEY, E. y IBBOTSON, P. (2009), "Investigating the e-CRM activities of Irish SMEs", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 16 No. 3, pp. 443-65.
- HARRIGAN, P., RAMSEY, E. y IBBOTSON, P. (2011), "Entrepreneurial marketing in SMEs: the key capabilities of e-CRM", *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, Vol. 14 No. 1 pp 40-64
- HARVARD-DEUSTO BUSINESS REVIEW, 4º Trimestre, pp 25-38.
- HOMBURG, C., MATHIAS D., y DIRK T. (2008). "Customer Priorization: Does It Pay Off, How Should It Be Implemented?" *Journal of Marketin*. Vol. 72, No. 5
- JACK, S., MOULT, S., ANDERSON, A.R. y DODD, S. (2010), "An entrepreneurial network evolving: patterns of change", *International Small Business Journal*, Vol. 28 No. 4, pp. 315-37.
- JAWORSKI, B.J. Y KOHLI, A.K. (1993). "Market orientation: antecedents and consequences". *Journal of*
- JULIEN, PIERRE-ANDRÉ (2003), "Las Pymes: Balance y Perspectiva", *Presses Inter-Universitaires Et Économica*, Vol. 57, No. 3, pp. 53-70.
- KATSIKEAS, C; PIERCY, N.F. y IOANNIDIS, C. (1996): "Determinants of Export Performance in a European Context", *European Journal of Marketing*, Vol. 30, N° 6, pp. 6-35.
- KHOLI, A., y JAWORSKI, B. (1990). "Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications". *Journal of Marketing*, Vol. 54, No.2, pp. 1-18.
- KNIGHT G. (2000). *Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME under Globalization*. *Journal of International Marketing*, 8: 2.
- KOTLER P. y KELLER K.L. (2006) *Marketing Management*, (12e). Prentice-Hall.
- KOTLER P., ARMSTRONG G. (2008), *Fundamentos de Marketing*. Octava Edicion. *Pearson Education*.
- KUMAR, V., AKSOY, L., DONKERS, B., VENKATESAN, R., WIESEL, T. y TILLMANN, S. (2010), "Undervalued or overvalued customers: capturing total customer engagement value", *Journal of Service Research*, Vol. 13 No. 3, pp. 297-310.
- LINDMAN M. (2004), "Formation of Customer Bases in SMEs", *The Marketing Review*, Vol. 4 pp. 139-156
- McKENNA, R. (1991): "El Nuevo concepto de marketing: marketing es todo".
- MEHTA R., A.J. DUBINSKY y R.E. ANDERSON (2002) "Marketing channel management and sales manager" *Industrial Marketing Management* Vol. 31, pp 429-439.
- MICHAEL A. ALLOCA y ERIC H. KESSLER. (2006). "Innovation speed in small and medium enterprises". Blackwell Publishing, Vol. 15, No. 3
- MORIARTY, J., JONES, R., ROWLEY, J. y KUPIEC-TEAHAN, B. (2009), "Marketing in small hotels: a qualitative study", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 26 No. 3, pp. 293-315.
- MORRISON, A. y K. ROTH (1992). "A Taxonomy of Business-Level Strategies in Global Industries" *Strategic Management Journal*, 13:6, 399-418.
- NARVER, J.C., y SLATER, S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54:4, 20-35.
- O'DONNELL, A., GILMORE, A., CARSON, D. y CUMMINS, D. (2002b), "Competitive value and SMEs", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 10, pp. 205-23.
- O'DWYER, M., GILMORE, A. y CARSON, D. (2011), "Strategic Alliances as an element of innovative marketing in SMEs". *Journal of Strategic Marketing*.

- O'DWYER, M., GILMORE, A. y CARSON, D. (2009), "Innovative marketing in SMEs", *European Journal of Marketing*, Vol. 43 No. 1/2, pp. 46-61.
- OECD (2000) "Small and médium- sized Entreprises: Local Stength, Global Reach",
- OLIVER, RICHARD L. (1997), "Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer". Boston: McGraw-Hill.
- OLOF W., STRANDBERG C., SANBERG K., ANDERSON K., SIRKEMAA S. y BORGLUND E., "How a Medium Sized Enterprise Applies the CRM Approach in its Marketing". *European Conference on Information Management & Evaluation* , pp. 448-459.
- ORTEGA, B.H., MARTÍNEZ, J.J., & DE HOYOS, M.J.M. (2008). "The role of information technology knowledge in B2B development". *International Journal of E-Business Research*, Vol. 4, No. 1, pp. 40–54.
- OTERO-NEIRA, C., LINDMAN, M.T., y FERNANDEZ, M.J. (2009). Innovation and performance in SME furniture industries: An international comparative case study. *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 27, pp. 216–232.
- PARVATIYAR, A. y SHETH, J.N. (2001), "Customer relationship management: emerging practice process and discipline", *Journal of Economic & Social Research*, Vol. 3 No. 2, pp. 1-34.
- PIERCY, N. F. (1995). "Customer satisfaction and the internal market: marketing our customers to our employees". *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1(1), 22-44.
- RAGINS, J.E. y GRECO, J.A. (2003), "Customer relationship management and e-business: more than a software solution", *Review of Business*, Vol. 24 No. 1, pp. 25-30.
- REIJONEN H. y LAUKKANEN T. (2010), "Customer relationship oriented marketing practices in SMEs", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol.28 No. 2 pp. 115-136
- REIJONEN, HELEN y RAIJA K. (2010) "The adoption of market orientation in SMEs: required capabilities and relation to success". *Journal of Strategic Marketing*, 18.
- REIJONEN, H., LAUKKANEN T., KOMPPULA R., TOUMINEN S., (2012) "Are growing SMEs more Market-Oriented and Brand-Oriented?" *Journal of Small Business Management*, Vol. 50 No. 4
- REINARTZ, W., KRAFFT, M. y HOYER, W.D. (2004), "The customer relationship management process: its measurement and impact on performance", *Journal of Marketing Research*, Vol. 41 No. 3, pp. 293-305.
- RICH, M.K. (2000), "The direction of marketing relationships", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.15, No.2/3, pp.170-179
- ROCKS, S., GILMORE, A. y CARSON, D. (2005), "Developing strategic marketing through the use of marketing networks", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 13, June, pp. 81-92.
- ROSENBERG, L.J. y CZEPIEL, J.A. (1995), "A marketing approach for customer retention", In: Payne, A., Christopher, M., Clark, M. and Peck, H. (Eds.), *Relationship Marketing for Competitive Advantage*, Butterworth Heinemann
- ROSENBLOOM B., *Marketing Channel: A Management View*, Dryden Press, Hinsdale, IL, 1999.
- RYALS, L. y HUMPHRIES, A.S. (2007), "Managing key business-to-business relationships", *Journal of Service Research*, Vol. 9 No. 2, pp. 312-26.
- SULIYANTO AND RAHAB (2012). "The role of the Market Orientation and Learning Orientation in improving innovativeness and performance of Small and Medium Enterprises". *Asian Social Science*, Vol. 8 No. 1
- TEECE, D. J. y PISANO, G. (1994): "The dynamic capabilities of firms: an introduction". *Industrial and Corporate Change*, Vol. 3, N° 3, pp. 537-556.
- TEECE, D. J., PISANO, G. y SHUEN, A. (1997): "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, N° 1, pp. 507-533.
- VARELA, J.A. y CALVO, A. (1998): "Comportamiento orientado por el Mercado: internacionalización y otros antecedentes seleccionados: Una investigación empírica". *Información Comercial Española*, nº 774, noviembre, pp 37-52.
- YAN-KAI FU (2011). "Marketing Activities Management in SMEs: An exploratory study". *Human Systems Management*, 30.
- ZINELDIN, M. (2000). "Beyond relationship marketing: Technologicalship marketing". *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 18, No.1, pp. 9–23.
- ZONTANOS, G., y ANDERSON, A.R. (2004). "Relationships, marketing and small business: An exploration of links in theory and practice", *Qualitative Market Research*, Vol. 7 No. 3, pp. 228– 236.

10. ANEXOS

10.1 Anexo No. 1 Protocolo de Investigación 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:

1.2. Actividad:

1.3 Sector económico:

1.4 Ubicación:

1.5 NIT:

1.6 Dirección:

1.7 Teléfono:

1.8 Ciudad:

1.9 Página WEB:

1.10 Correo electrónico:

1.11 Año de Fundación:

1.12 Nombre de quién responde la encuesta

1.13 Cargo

1.14 Ventas año 2013 \$ _____

1.15 Número de empleados directos año 2013 _____

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

2.1. Cantidad de socios que fundaron la empresa y relación entre ellos.

2.2. ¿Actualmente tiene socios?

Sí ____ No ____

2.3. ¿Cuál es su nivel de estudio?:

Estudios primarios ____ Estudios secundarios ____ Estudios técnicos ____

Estudios universitarios ____ Estudios de postgrado ____ Sin estudios ____

2.4. Experiencia/s laboral/es previa/s

PYMES ____ Grandes ____ Multinacionales ____

Sector económico de esta empresa _____

Sector económico en el que se encuentra la empresa actual ____

3. Análisis de variables de estudio

Estructura del área de mercadeo y estrategia de posicionamiento

3.1. ¿La empresa cuenta con un departamento de mercadeo y ventas estructurado y formalizado?
Sí ____ No ____

3.2. ¿La empresa cuenta con un jefe para el departamento de mercadeo y ventas?
Sí ____ No ____

3.3. Si la respuesta es negativa, indique quién desempeña esta función:

3.4. Número de personas que trabajan en mercadeo: _____

3.5. Número de personas que trabajan en ventas: _____

3.6. ¿La empresa cuenta con un plan estratégico de mercadeo?
Sí ____ No ____

3.7. ¿La empresa tiene estrategias de mercadeo para cada segmento en los que compete?
Sí ____ No ____

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

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

3.9. ¿Conoce la empresa su participación de mercado, crecimiento y rentabilidad?
Sí ____ No ____

3.10. ¿La empresa dispone de información de sus competidores nacionales e internacionales?
(en cuanto a reputación, calidad de sus productos/servicios, fuerza de ventas y precios)
Sí ____ No ____

Defina la dinámica de crecimiento (en porcentaje):

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

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

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

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

- 3.13. ¿La empresa tiene un sistema de investigación que le permite identificar y conocer nuevos clientes y nuevos mercados? Sí ____ No ____
- 3.14. ¿La empresa tiene un sistema de investigación que le permite conocer el nivel de satisfacción del cliente, sus tendencias, etc. Sí ____ No ____
- 3.15. Si la respuesta anterior es positiva: la empresa documenta la información y toma acciones con base a su análisis? Sí ____ No ____
- 3.16. ¿La empresa dispone de catálogos y fichas técnicas de sus productos/servicios? Sí ____ No ____
- 3.17. ¿Conoce la empresa la percepción que tienen los clientes de sus productos/servicios, respecto de los productos/servicios de su categoría competidores?
- 3.18. ¿La empresa tiene implementado algún sistema para el manejo de la información de los clientes? ¿Cuál?
- 3.19. ¿La empresa realiza investigaciones de mercado? Si la respuesta es positiva: ¿A través de quién lo hace? ¿Con qué frecuencia lo hace?

Segmentación

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

Comunicación

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

Innovación

- 3.52. ¿Cómo define la empresa la innovación?
- 3.53. ¿Considera que la empresa innova?
Si ____ No ____
- Si la respuesta es positiva, explique por qué
- 3.54. Califique de 1 a 5 la capacidad de innovación de la empresa, siendo 1 poco innovador y 5 muy innovador.
- | | | | | |
|----------------|---|---|---|---------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Poco Innovador | | | | Muy Innovador |
- 3.55. ¿Cómo es el proceso para la innovación en los procesos y en los productos/servicios?
- 3.56. ¿Qué elementos tienen en cuenta para desarrollar nuevos productos/servicios?
- 3.57. ¿La empresa posee alguna estructura formal para el desarrollo de nuevos productos/servicios?
- 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.					

DISEMINACIÓN DE LA INFORMACIÓN EN LA EMPRESA	1	2	3	4	5
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.					

CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LA EMPRESA	1	2	3	4	5
1.1. Hay intercambio fluido de opiniones entre áreas funcionales para decidir cómo responder a cambios en precio de la competencia.					
1.2. No se admiten razones para ignorar cambios en las necesidades de productos/servicios de clientes.					
1.3. Periódicamente se revisa el esfuerzo de desarrollo de productos/servicios para asegurar su correspondencia con los deseos de los clientes.					
1.4. Las áreas funcionales se reúnen regularmente para planificar respuesta a cambios del entorno.					
1.5. Si el competidor lanza una campaña intensiva a sus clientes objetivo, la empresa desarrolla una respuesta inmediata.					
1.6. Hay una gran preocupación por coordinar las actividades de todas las áreas funcionales.					
1.7. Se sabe el potencial de ventas y rentabilidad de cada uno de los productos/servicios de la empresa.					
1.8. La empresa dispone de forma explícita/formal de un plan de marketing a largo plazo, junto con planes anuales que lo detallan.					
1.9. Si el cliente desea modificar los productos/servicios, los departamentos implicados procuran satisfacerle.					

10.2 Anexo No. 2 Relación Empresas

VARIABLES	EMPRESA AB	EMPRESA SR	CONCLUSIONES
<p>Producto Entiéndase por los productos y/o servicios que la empresa ofrece a sus consumidores.</p>	<p>La empresa vende comida rápida. Las líneas de productos que maneja la empresa son tres: sándwiches, ensaladas y gaseosas. Las cuales se distribuyen en dos líneas: la institucional y la comercial. El proceso de desarrollo de nombre, imagen y logo se realiza a través de una agencia especializada y del área de mercadeo de la empresa. El empaque se define en base a las necesidades de la compañía. El principal factor diferenciador es el sabor. El área de calidad e innovación se encarga de verificar la calidad de los productos. Los productos se encuentran principalmente en etapa de crecimiento.</p>	<p>La empresa vende carnes procesadas y productos complementarios. Las líneas de producto son: Tradicional, ligera, pollo, selecta y navideña. Y Bakano, como otra línea de negocio. El nombre, la imagen y el logo se elabora a través del comité de innovación, y la agencia encargada Innova, lo hace realidad. Para desarrollar el empaque se busca un referente en el mercado, y si no existe, se transmite la idea a los proveedores potenciales para lograr evaluar todo lo que se requiere. El Gerente expresa que el empaque es fundamental para el momento de la decisión de compra del consumidor. Por otro lado, la tecnología implementada depende del tipo de empaque y los materiales, y es de última generación. Los elementos diferenciadores no están claramente definidos: Para el gerente son la forma de uso, el concepto, el manejo del producto y la percepción de los clientes. Para la Gerente de mercadeo estos vienen desde la selección de la materia prima, la formulación, los empaques y la imagen. La calidad se verifica a través de la prueba del producto. Además, la gerente de mercado también expresa que la calidad se verifica a través de paneles. Etapas del ciclo de vida: En crecimiento. Aunque el gerente considera que también Introducción.</p>	<p>Las empresas coinciden que para lograr desarrollar productos exitosos en el mercado, es necesario tomar decisiones acertadas con respecto al desarrollo de nuevos productos de la marca y el empaque, además deben buscar soporte en los productos locales, y ser conscientes de la importancia de los vínculos con los distribuidores, tal como lo mencionan Gilmore, Carson y Rocks (2006). Ambas empresas se apoyan en el departamento de investigación y desarrollo para el desarrollo de nuevos productos, imagen, nombre y logo. Como dicen Kotler y Armstrong, ambas organizaciones son conscientes de la importancia de los productos ya que simbolizan una oferta de valor para sus clientes, además buscan garantizar la calidad ya que este es un factor determinante para dicha oferta. Los productos de las empresas de estudio se encuentran en etapa de crecimiento, lo que muestra una buena proyección para estas empresas.</p>
<p>Precio Monto monetario que el consumidor debe pagar para la</p>	<p>Para la fijación de precio se tiene en cuenta principalmente el mercado y las variables relacionadas</p>	<p>La determinación del precio se realiza principalmente considerando la investigación previa al mercado, sin</p>	<p>Basándose en la teoría de Kotler y Armstrong (2008) relacionada con la fijación de precios, cada empresa utiliza</p>

<p>adquisición de un producto/servicio.</p>	<p>con la rentabilidad. La estrategia de fijación de precios de la empresa es orientada al mercado. La empresa no reacciona con reducción de precios frente a amenazas de la competencia. No todos los clientes son sensibles al precio. La ventaja competitiva de la empresa no esta basada en el precio. La empresa si cuenta con un margen de rentabilidad definido. Los costos que se tienen en cuenta para la determinación de precios son: el arriendo, los costos fijos, los insumos, fondo de publicidad y regalías por franquicias, empleados, insumos de materia prima para la elaboración de sándwiches, e insumos de productos necesarios para el consumo y el empaque, los impuestos. El objetivo de los precios es para maximizar utilidades.</p>	<p>embargo se tienen en cuenta aspectos de costos, competencia, y márgenes de utilidad. Para fijar el precio el gerente considera la estrategia basada en algoritmos, orientada a las relaciones y variables macroeconómicas. Ambos coinciden en que, además, es una estrategia orientada al mercado. No se reacciona frente a amenazas de la competencia. Se espera que el producto siempre sea mejor. Los clientes son sensibles al precio, sobretodo en el canal tradicional. La ventaja competitiva no está basada en el precio. La empresa cuenta con margen de rentabilidad definido. Para determinar precios se tienen en cuenta todos los costos. El objetivo de la fijación de precio de la empresa es mantener o incrementar la participación en el mercado</p>	<p>estrategias basada en el valor, y en los costos, debido a que se tienen en cuenta al consumidor, las condiciones del Mercado, y la estructura de costos de la compañía, coincidiendo además con lo afirmado con Gilmore (2011). Con respecto al nivel de sensibilidad de precio, en ambos casos se observó que los consumidores son sensibles pues comparan los precios de la marca con los de la competencia para llegar a un rango de aceptación tal como lo afirma Andotra (2007). Por otro lado, se evidenció que la ventaja competitiva no está basada en los precios.</p>
<p>Distribución Conjunto de actividades que llevan el producto a los lugares donde frecuenta el consumidor. Son intermediarios.</p>	<p>El proceso de venta en la empresa se realiza de manera directa. Los canales utilizados por la empresa son los puntos de venta. Los factores que se tienen en cuenta para diseñar la red de distribución de los productos son principalmente el área geográfica de influencia, y los aspectos como el tamaño de las ciudades. En cuanto a la selección de intermediarios se le da principalmente prioridad a la familia o los amigos, o personas que ya tengas franquicias. Por otro lado, cuando se trata de personas ajenas, se tiene en cuenta que la persona sea un empresario en potencia, que cuente con los recursos y que tenga</p>	<p>El proceso de venta de los productos se hace a través de la venta directa en los dos puntos de ventas, y a través de intermediarios. Los canales utilizados son tradicional (tiendas), el canal moderno (grandes superficies), institucional y los distribuidores. Los factores determinantes para la red de distribución son geográficos y logísticos. Los criterios que se tienen en cuenta para seleccionar a los intermediarios en la distribución son: la estructura, la cobertura, la tipología de negocio. Adicionalmente, el gerente considera importante también que sean empresas con experiencia y bases de datos. La relación con los miembros del canal se manejan a través de un representante para</p>	<p>De acuerdo con lo afirmado por Andotra (2007), las organizaciones utilizan diferentes niveles de canales para llegar a sus consumidores: a través de la venta directa y la empresa SR lo hace también a través de intermediarios. Contrario a lo dicho por Gilmore (2011), las PYMES no presentan inconvenientes en sus procesos de distribución debido a que cuentan con una red de distribución estructurada y formalizada lo cual les permite cumplir los planes de entrega y satisfacer las expectativas de los clientes. Para desarrollar la red de distribución, ambas empresas tienen en cuenta factores tanto geográficos como logísticos. Por otro lado, el control sobre el</p>

	<p>las ganas suficientes para emprender el proyecto. Se les realizan entrevistas, se analiza la capacidad financiera, el conocimiento de la zona, y el historial de cada uno.</p> <p>Las relaciones con los miembros del canal se manejan con jefes de zona.</p> <p>Con respecto a las nuevas tecnologías, estas no influyen mucho a los canales de distribución.</p>	<p>cada canal o distribuidor.</p> <p>Las nuevas tecnologías influyen de manera directa, y son de gran trascendencia. Además, influyen significativamente a los canales tradicionales, donde se apoya en un software.</p>	<p>canal es ejercido a través de jefes de zona en la empresa AB y jefe de canal para SR.</p>
<p>Comunicación</p> <p>Entiéndase por programas que ayudan al consumidor enterarse del producto y de los beneficios que este ofrece.</p>	<p>La empresa si cuenta con un plan de comunicación.</p> <p>La forma de comunicar los beneficios se define a partir del plan de mercadeo, el cual se establece en el comité de mercadeo.</p> <p>La empresa si cuenta con un presupuesto definido para implementar la estrategia de comunicación.</p> <p>La empresa utiliza las siguientes estrategias de comunicación: Publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales, marketing directo.</p> <p>Los mecanismos de evaluación de promoción se realizan anualmente a través de una empresa especializada.</p> <p>Adicionalmente, se realizan estudios de impacto de las campañas que se tienen. Cada campaña que se realiza, se hace una evaluación.</p> <p>Aproximadamente dos veces al año.</p>	<p>La empresa cuenta con un plan de comunicación.</p> <p>La forma de comunicar los beneficios se determina de acuerdo al target, estudios del consumidor, y desde la planeación estratégica.</p> <p>La empresa cuenta con un presupuesto definido para implementar estrategia de comunicación.</p> <p>La empresa utiliza: Publicidad, promoción de venta, ventas personales, y marketing directo, las relaciones públicas.</p> <p>Se evalúan las estrategias de promoción con relación al resultado esperado y cada vez que se realiza una actividad.</p>	<p>Con respecto a las estrategias de comunicación previamente definidas por Kotler y Armstrong (2008), se concluye que tanto la empresa AB como SR cuentan con un plan de comunicación definido, con un presupuesto previamente establecido, y con estrategias que involucran directamente su implementación (publicidad, promoción de ventas, ventas personales, marketing directo y relaciones públicas). En la empresa AB, se realizan actividades de promoción para incrementar el nivel de apoyo a los miembros del canal, así mismo la publicidad para lanzamientos de nuevos productos, tal como lo expresa Rosenblom (1999). Opuesto a lo que dice Gilmore (2011) con respecto al reducido presupuesto destinado por las PYMES para la estrategia de comunicación, las empresas analizadas invierten parte de su presupuesto para desarrollar sus estrategias en dicha área.</p>
<p>Lealtad</p> <p>Definida como aquellos consumidores quienes</p>	<p>Para generar satisfacción en el cliente, el gerente general menciona que es importante tener una amalgama entre toda la organización, y la gerente de mercadeo dice</p>	<p>Lo más importante para generar satisfacción es ser fiel a lo que se comunica, y el seguimiento realizado.</p> <p>Hay que buscar nuevos clientes y retener los ya</p>	<p>De acuerdo a lo expuesto por Kotler y Armstrong, las empresas coinciden que para generar satisfacción en el consumidor se deben preocupar por que el</p>

<p>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>	<p>se genera con el producto. La empresa espera buscar nuevos clientes y fidelizar los ya existentes. La empresa no cuenta con un sistema para fidelizar a sus clientes. Dentro de las estrategias para aumentar la lealtad de los clientes están las promociones y las tarjetas de cliente fiel</p>	<p>existentes. Pero siempre intentando que se renueven, porque hay un mercado donde crecer. En cuanto al sistema de fidelización, a través de las diferentes actividades de mercadeo se realiza la fidelización. La empresa no mide el nivel de lealtad de sus consumidores. Las estrategias que se usan para aumentar la lealtad, es mas de afinidad con los clientes a través de las bases de datos se les otorgan beneficios.</p>	<p>desempeño de los productos satisfaga las expectativas de los consumidores. Igualmente, de acuerdo con Rich et al. (2000) ambas organizaciones esperan atraer nuevos clientes y sobre todo retener los ya existentes. Sin embargo, no cuentan con un sistema formal para fidelizar a sus clientes, pero sí realizan actividades de promoción para fomentar la lealtad en ellos.</p>
<p>Innovación Puede ser innovaciones discontinuas (aquellas que tienen impacto sobre la sociedad ya que son verdaderamente nuevas), o innovaciones dinámicamente continuas (mejoras al producto/servicio actual)</p>	<p>Para la empresa, la innovación es lo más importante para diferenciarse. Consiste en adelantarse a lo que la gente busca, además es necesario traer cosas nuevas, y sorprender al cliente, mejorar y crecer para tener un diferencial. Esta empresa busca innovar constantemente. En una escala de 1 a 5 la empresa se encuentra en un 3.5 para la capacidad de innovación. El proceso de innovación se hace mediante la investigación y el estudio del mercado. Los elementos que se tienen en cuenta para desarrollar nuevos productos son las tendencias, el mercado, y los consumidores.</p> <p>El departamento de calidad e innovación se encarga del desarrollo de nuevos productos. La empresa si busca ayuda de expertos para el desarrollo de nuevos productos, por ejemplo con chefs. Las actividades para la generación de ideas consta de concursos realizados una</p>	<p>La innovación es el conjunto de ideas, que después convergen para convertirse en una realidad. Para que la idea sea real tiene que tener un componente financiero importante. Es un elemento cultural. La gerente de mercado expresa que es el proceso al que le está apuntando la compañía en todos los aspectos. La empresa innova, pero buscando siempre lanzar productos viables en el mercado. En cuanto a la capacidad de innovación la empresa fue calificada con un 3.5. El proceso para la innovación tiene diferente percepción. Por un lado, la gerente de mercadeo comenta que se hace por la evaluación de mercado, se investiga los registros de marca, se define el producto, y se empieza el proceso de desarrollo. Para el desarrollo de nuevos productos se tienen en cuenta al consumidor y el mercado, la capacidad instalada de la planta, desarrollo de las categorías, y los competidores. La empresa si posee una estructura formal para el desarrollo de nuevos productos.</p>	<p>Ambas organizaciones tienen claro que deben invertir más en investigación y desarrollo para avanzar y acelerar su capacidad de innovar, así como fue planteado por Knight (2000). Se midió en una escala de 1 a 5 la capacidad de innovar de las empresas, donde ambas obtuvieron un puntaje de 3.5, lo cual significa que si bien la empresa realiza actividades que fomentan la generación de nuevas ideas, son conscientes de que podrían mejorar mucho en este aspecto. Por un lado, la empresa AB incentiva la generación de nuevas ideas mediante concursos con los empleados y colaboradores de los puntos de ventas, pero la empresa SR no ha implementado formalmente un modo de actuar para la selección de estas ideas. En los últimos años, los productos nuevos han generado un aporte significativo en las ventas, lo cual reafirma lo expresado por O'Dwyer (2009).</p>

	<p>vez al año con los empleados y colaboradores de los puntos de venta para que diseñen un producto nuevo.</p> <p>El proceso de selección de nuevas ideas es: la presentación de ideas ante el comité, se reúnen los jefes de área en una reunión denominada Test de Proyectos, y de ahí se decide las nuevas ideas.</p> <p>Actividades de innovación: Se realizan mejoras y modificaciones en los productos existentes propios, y se realizan modificaciones en productos existentes de la competencia.</p> <p>En los últimos 2 años los productos nuevos han generado un porcentaje importante en las ventas. Se lanzan productos mínimo dos veces al año.</p>	<p>La empresa si cuenta con un Departamento de Investigación, Desarrollo e Innovación.</p> <p>Las estrategias que se usan para adquirir conocimiento sobre el mercado son investigaciones, se compra Nielsen, muestras de campo, participación en ferias, focus group, paneles de consumidores.</p> <p>La empresa busca la ayuda de expertos siempre.</p> <p>A nivel de comité si hay actividades para la generación de ideas. No hay un modo de actuar de la empresa para seleccionar nuevas ideas.</p> <p>Actividades de innovación: Se realizan mejoras y modificaciones en los productos existentes propios y a productos existentes de la competencia.</p> <p>En los últimos 2 años los productos nuevos han generado un porcentaje importante en las ventas.</p> <p>Convicción de lanzar por lo menos dos productos al año. Pero actualmente hay una barrera de infraestructura y de distribución. Se realizan extensiones de línea mínimo 1 vez al año.</p>	
<p>Segmentación Entiéndase como la división del mercado en grupos de consumidores que comparten las mismas necesidades y/o características en común.</p>	<p>Jóvenes entre los 15 - 25 años pertenecientes a los estratos 3-4-5.</p> <p>Proceso de segmentación: buscar un público objetivo para analizar todas las estrategias con base a él. Los segmentos de clientes son jóvenes, adultos jóvenes y adultos, unisex, estratos 2 a 6.</p> <p>Variables para segmentar: demográficas, psicográficas y comportamentales y geográficas.</p> <p>Segmento principal: hombre y mujeres desde los 16 a 45 años de edad, de estratos 3 y 4.</p> <p>No hay sistemas para</p>	<p>Los segmentos de mercado en los que compete la empresa son: Jamones, salchichas y salchichones.</p> <p>El proceso de segmentación depende de la línea de producto y los canales de distribución.</p> <p>Variables de segmentación comportamentales, y socio demográficas.</p> <p>En cuanto al segmento principal, el gerente expresa que es el estrato tres.</p> <p>Los clientes se clasifican según la tipología de negocio y el canal de distribución.</p> <p>Para determinar el mercado meta se hace primero una planeación estratégica, donde</p>	<p>Las empresas tienen claro el segmento de mercado en el que compiten. Por un lado, la empresa AB se dirige principalmente a jóvenes entre los 15 y 25 años pertenecientes a los estratos 3, 4 y 5. Y realizan segmentación demográfica, psicográfica, comportamentales y geográficas tal como lo explica (Kotler y Armstrong (2008)). Por el contrario, la empresa SR se dirige a estratos 2,3 y 4 y con algunas líneas de productos se dirige a los estratos 4,5 y 6 y solo tienen en cuenta las variables comportamentales</p>

	<p>clasificar los clientes. Estrategias para determinar mercado meta es marketing no diferenciado, y diferenciado.</p>	<p>primero se identifica hacia donde se dirige. Se va cubriendo cada estrategia (no diferenciado, diferenciado, concentrado, y micromarketing) a medida que se va acercando a lo que se va buscando. Se parte de lo general hacia lo específico. El gerente expone que principalmente se da través del marketing concentrado.</p>	<p>y sociodemográficas.</p>
<p>Orientación al mercado</p>	<p>La empresa realiza frecuentemente investigaciones orientadas a los clientes, y son utilizadas como fuente para la toma de decisiones. Se detectan rápidamente cambios en las preferencias de los consumidores, ya que la empresa periódicamente contacta a sus clientes para conocer su percepción. No siempre se desarrollan sistemas para detectar cambios en la industria. Por otro lado, se revisa el efecto probable de los cambios en el entorno sobre los clientes en varias ocasiones del año. En ocasiones hay encuentros interdepartamentales para discutir sobre temas del mercado. El departamento de mercadeo frecuentemente discute sobre necesidades de los clientes en otras áreas funcionales. Los datos sobre la satisfacción de los clientes en ocasiones son distribuidos a todos los niveles de la empresa. La información fluye entre departamentos solo en algunas ocasiones. Regularmente hay un intercambio fluido de opiniones entre las áreas funcionales. Así mismo, en ocasiones se revisa el esfuerzo de desarrollo de producto para asegurar su correspondencia con los deseos de los clientes. Si la</p>	<p>La empresa realiza regularmente investigaciones orientadas a los clientes, y estas son utilizadas como fuente para la toma de decisiones. Regularmente se detectan r cambios en las preferencias de los consumidores, ya que la empresa contacta periódicamente a sus clientes para conocer su percepción. De igual forma, algunas veces se desarrollan sistemas para detectar cambios en la industria. Periódicamente se revisa el efecto probable de los cambios en el entorno sobre los clientes. Algunas veces hay encuentros interdepartamentales para discutir sobre temas del mercado. el departamento de mercadeo discute en ocasiones sobre necesidades de los clientes en otras áreas funcionales. los datos sobre la satisfacción de los clientes pocas veces son distribuidos a todos los niveles de la empresa. La información fluye entre departamentos solo en algunas ocasiones. Regularmente hay un intercambio fluido de opiniones entre las áreas funcionales. Así mismo, en ocasiones se revisa el esfuerzo de desarrollo de producto para asegurar su correspondencia con los deseos de los clientes. Si la competencia lanza una campaña intensiva a sus</p>	<p>Según lo expuesto por Jaworski y Kohli, (1993) fue evaluada la capacidad de respuesta y la difusión de la información en todos los departamentos. Regularmente las empresas realizan investigaciones de mercado para conocer las necesidades y deseos de sus consumidores y así poder satisfacerlos rápidamente. En ocasiones se difunde la información entre departamentos, sin embargo muy pocas veces son distribuidos los datos de satisfacción de los clientes a todos los niveles de la empresa. Estas empresas demuestran tener un conocimiento de su mercado y cuentan con un plan de mercadeo a largo plazo para potencializar sus ventas.</p>

	<p>competencia lanza una campaña intensiva a sus clientes objetivos la respuesta es inmediata dependiendo. La empresa tiene conocimiento del potencial de ventas y rentabilidad de sus productos. Además, la empresa dispone de forma explícita de un plan de marketing a largo plazo. En ocasiones, si el cliente desea modificar un producto, los departamentos implicados buscan satisfacer.</p>	<p>clientes objetivos la respuesta es en ocasiones inmediata. La empresa tiene conocimiento del potencial de ventas y rentabilidad de sus productos. Además, la empresa dispone de forma explícita de un plan de marketing a largo plazo. En ocasiones, si el cliente desea modificar un producto, los departamentos implicados buscan satisfacer.</p>	
--	---	--	--