

Las prácticas de mercadeo, un aporte a la competitividad de las pequeñas empresas
de servicios en la ciudad de Medellín.

Tesis de Maestría elaborada por
Juan Gonzalo Franco Restrepo
Juan Carlos Restrepo Restrepo
Juan Carlos Sánchez Giraldo

Claudia Milena Álvarez G. © PhD.

Asesora

UNIVERSIDAD DE MANIZALES
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,
ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRIA EN MERCADEO

Manizales, 2013

Presentada a la Facultad de Mercadeo
Nacional e internacional
Como Requisito Parcial para obtener el Grado de
Magíster en Mercadeo

Aprobada por el Comité Evaluador:

Claudia M. Álvarez, Asesora de Tesis

Jurado de Tesis

Jurado de Tesis

Jurado de Tesis

Facultad de Mercadeo Nacional e internacional
Universidad de Manizales
19 de febrero de 2013

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	10
1 CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN: PROBLEMA Y OBJETIVOS	12
1.1 Planteamiento y formulación del problema	12
1.2 Preguntas	13
1.2.1 Pregunta principal	13
1.2.2 Preguntas específicas	14
1.3 Objetivos	14
1.3.1 Objetivo General	14
1.3.2 Objetivos específicos	15
2. REVISIÓN DE LITERATURA Y MARCO TEÓRICO	15
2.1 Competitividad en las pequeñas empresas	16
2.1.1 Concepto de competitividad	17
2.1.2 Determinantes de la competitividad	18
2.1.3 Aportes de la competitividad sistémica a la gestión empresarial	19
2.1.4 Medición de la competitividad de acuerdo a los factores críticos	24
2.1.5 La competitividad desde la teoría de recursos y capacidades	26
2.1.6 Factores claves de éxito competitivo	30
2.1.7 Las capacidades de Marketing: un factor clave de éxito competitivo para las Pymes.	31

2.1.8 La orientación al mercado	32
2.2. Prácticas de gestión empresarial	36
2.2.1 La gestión empresarial	37
2.2.2 Condiciones necesarias para las buenas prácticas de gestión	38
2.2.3 Empresas que se destacan a nivel mundial por las mejores prácticas de gestión empresarial	40
2.3. Aporte de las prácticas de gestión del mercadeo a la competitividad organizacional	42
2.3.1 Las Prácticas de mercadeo	42
2.3.2 Factores críticos de competitividad en la gestión del mercadeo	45
2.4 Prácticas de gestión del mercadeo en empresas de servicios	47
2.4.1 La gestión del mercadeo en pequeñas empresas de servicios.	47
2.4.2 Las empresas de servicios y la orientación al mercado	49
2.4.3 Prácticas de mercadeo orientadas al conocimiento del mercado	56
2.4.4 Prácticas de mercadeo para seleccionar el mercado meta y posicionar la marca	60
2.4.5 La segmentación de mercados para empresas de servicio	60
2.4.6 El posicionamiento de marca en empresas de servicios	62
2.4.7 La identidad de marca e imagen de marca	62
2.4.8 Construcción de una buena imagen	63
2.4.9 Estrategias de mercadeo en empresas de Servicio	63
2.4.10 Estrategia de comunicación promocional	65

2.4.11 Situación actual del sector servicios en Colombia	67
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	68
3.1 Diseño de la investigación	68
3.2 Los elementos del estudio	69
3.3 El marco de referencia y población objeto de estudio	69
3.4 Diseño de la muestra	70
3.5 Descripción y elaboración del cuestionario	71
3.6 Técnica de recolección de información	72
3.7 Procesamiento de los datos	72
3.8 Análisis de coherencia	72
4. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	76
4.1 Caracterización de las prácticas de mercadeo	76
4.2 Identificación de las características competitivas	93
4.3 Evaluación del aporte de las prácticas de mercadeo a la competitividad de las pequeñas empresas de servicios de Medellín desde las habilidades de los gerentes para tomar decisiones.	106
5. CONCLUSIONES	118
BIBLIOGRAFÍA	126
Anexo A	136

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Posición de Colombia a nivel mundial	24
Tabla 2 Principales factores de éxito competitivo	31
Tabla 3 Empresas que se destacan a nivel mundial por las mejores prácticas de gestión empresarial	40
Tabla 4 Factores críticos de marketing	46
Tabla 5 Indicador de fiabilidad	71
Tabla 6 Análisis de coherencia	73
Tabla 7 Fuentes para la obtención de la información de los competidores directos	82
Tabla 8 Factores que aplica la empresa para definir el perfil de los clientes a los que se dirigen	84
Tabla 9 Desarrollo de planes de mercadeo	87
Tabla 10 Realización de estudios sobre el posicionamiento que tiene la marca	91
Tabla 11 Nivel de formación en mercadeo que tiene actualmente el responsable de tomar las decisiones estratégicas y operativas de la empresa	95
Tabla 12 Objetivo de la publicidad en las empresas	97
Tabla 13 Razón de no uso de la publicidad	98

Tabla 14 Tiempo esperado para lograr resultados de acuerdo a las decisiones relacionadas con las actividades de mercadeo que realizan las empresas	99
Tabla 15 Razones para no realizar planes de mercadeo; Error! Marcador no definido. 101	
Tabla 16 Diferencias con respecto a los competidores más fuertes	107
Tabla 17 Significado del mercadeo en la empresa	109
Tabla 18 Habilidad para gestionar las relaciones con los clientes y fidelizarlos por parte de quien toma las decisiones estratégicas y operativas de la empresa	112
Tabla 19 La habilidad para desarrollar actividades de comunicación con el fin de promover la marca	114

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Reporte Global de Competitividad. Resultados para Colombia – 2010/2011	21
Gráfico 2	Evolución de la posición competitiva de Colombia en el IGC (2006-2010)	23
Gráfico 3	Marco de referencia para desarrollar la estrategia de marketing de servicios	54
Gráfico 4	Crecimiento del sector servicios en Colombia	68
Gráfico 5	Estructura empresarial según tamaño	70
Gráfico 6	Propósito de las bases de datos	78
Gráfico 7	Frecuencia para realizar estudios de satisfacción del cliente	79
Gráfico 8	Actividades de mercadeo que realiza la empresa con mayor frecuencia	81
Gráfico 9	Actividades promocionales que realizan con mayor frecuencia para promover el servicio	86
Gráfico 10	Realización de estudios acerca de las tendencias en el comportamiento de compra del consumidor	89

Gráfico 11	Métodos de fijación de precios	90
Gráfico 12	Actividades de mercadeo realizadas en el último año para obtener un mayor y mejor desempeño competitivo	96
Gráfico 13	Razones del desconocimiento del posicionamiento de la empresa en el mercado	102
Gráfico 14	Apoyo para lograr mayor competitividad	103
Gráfico 15	Categorías en las que se han beneficiado las empresas que han recibido apoyo para la competitividad	104
Gráfico 16	Monto de la asignación presupuestal anual	111
Gráfico 17	Habilidad para seleccionar el segmento de mercado por parte de quien toma las decisiones estratégicas y operativas en la empresa	113
Gráfico 18	Capacidad para diseñar, implementar y evaluar un plan de mercadeo	115
Gráfico 19	Evaluación de los canales de distribución utilizados para ofrecer el servicio a los clientes	116

INTRODUCCIÓN

Cada proceso interno de una organización es de vital importancia para ser competitivo. Uno de ellos corresponde a la gestión de mercadeo que requiere tener las capacidades y contar con los recursos para la planificación y desarrollo de actividades relacionadas con la comprensión del entorno y del mercado, necesarias en la formulación e implementación de objetivos, metas y estrategias que ayuden a lograr excelentes resultados en asuntos como: el posicionamiento de marca, la fidelización de compra, una mayor participación de mercado y el aprovechamiento de nuevas oportunidades cuando se logran identificar.

Knight (2000), indica que las pequeñas empresas, proporcionan hoy en día una parte importante en las perspectivas futuras de crecimiento en muchos países en todo el mundo y están operando en un entorno caracterizado por la globalización donde cada vez existe mayor competencia nacional e internacional.

El trabajo presentado a continuación es el resultado de analizar el efecto de las prácticas del mercadeo sobre la competitividad a partir de la teoría de recursos y capacidades en las pequeñas empresas de servicios de la ciudad de Medellín. Para ello se estructuró el marco teórico desde una perspectiva estratégica, y se llevó a cabo un estudio desde un enfoque cuantitativo y de tipo concluyente

descriptivo de corte transversal mediante el uso de un cuestionario estructurado y directo.

La esencia del trabajo se enfoca básicamente en identificar las características competitivas de las pequeñas empresas de servicios y evaluar el aporte de las prácticas en mercadeo a los procesos de toma de decisiones estratégica y operativa.

En síntesis se desarrollaron cuatro capítulos; el primero se refiere al contexto de la investigación que incluye el problema, los objetivos y el desarrollo metodológico, en el segundo capítulo se presenta la literatura y el marco teórico sobre la competitividad en las pequeñas empresas, las prácticas de la gestión empresarial, el aporte de las prácticas de gestión del mercadeo a la competitividad organizacional, las prácticas de gestión del mercadeo en empresas de servicios y al final se presenta un balance del comportamiento del sector servicios en Colombia en el año 2011. En el tercer capítulo se presentan los resultados del estudio y en el cuarto capítulo se pueden observar las conclusiones respectivas.

1 CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN: PROBLEMA Y OBJETIVOS

1.1 Planteamiento y formulación del problema

Las condiciones actuales del mercado mundial muestran que cada vez es mayor la rivalidad competitiva, que el número de competidores aumenta en cada sector, y esto hace que los clientes tengan más opciones para elegir los bienes y servicios que desean comprar; que sean más exigentes y presenten mayores expectativas, generando así menos lealtad de marca. Frente a esta realidad las empresas pequeñas se vuelven vulnerables y se exponen a salir del mercado en caso de no estar preparadas para asumir este gran reto de competitividad.

La oferta de servicios en Medellín, en ocasiones, no logra responder de manera efectiva a las necesidades, deseos, gustos y preferencias de clientes y consumidores, configurándose un problema asociado al mercadeo. Enríquez (2008) manifiesta que a las Pymes les cuesta mucho adoptar una estrategia de marketing en donde el eje del negocio sea el cliente, la segmentación de mercados, la identificación de nuevas oportunidades de negocios y el giro hacia nuevas unidades. El gerente pyme considera el marketing como un gasto y no como una inversión, es por esto que el número de clientes difícilmente crece, ni se crean nuevas ofertas de bienes y servicios, así exista un gran potencial en el mercado.

Las pequeñas empresas de servicios en la ciudad de Medellín enfrentan día a día serias dificultades para alcanzar altos niveles de competitividad que les

permitan una sostenibilidad a largo plazo, son varias las posibles causas que les impide diferenciarse de manera positiva en el segmento de mercado al cual se dirigen. Existe una necesidad prioritaria de mejorar continuamente la gestión empresarial de estas compañías de manera sistémica, con el fin de asumir el reto de responder positivamente a una fuerte competencia nacional y extranjera que cada vez es mayor en Colombia y particularmente en la ciudad de Medellín.

La insatisfacción que sienten algunos clientes y consumidores al recibir un mal servicio por parte de pequeñas empresas genera dificultades en la competitividad y posterior fidelización de los clientes.

Las siguientes son las preguntas problematizadoras sobre las cuales se desarrolla esta investigación.

1.2 Preguntas

1.2.1 Pregunta principal

¿Cuál es la relación que tienen las prácticas del mercadeo sobre la competitividad en las pequeñas empresas de servicios de la ciudad de Medellín?

1.2.2 Preguntas específicas

¿Cuáles son las prácticas de mercadeo que desarrollan las pequeñas empresas de servicios en la ciudad de Medellín y cuáles son las posibles causas que impiden su aplicación?

¿Cuáles son las características competitivas de las pequeñas empresas de servicios?

¿Cuál es el aporte de las prácticas de mercadeo a la competitividad de las pequeñas empresas de servicios de Medellín desde las habilidades de los gerentes para tomar decisiones?

1.3 Objetivos

A continuación se presentan el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación realizada.

1.3.1 Objetivo General

Analizar las prácticas del mercadeo como factor de competitividad en las pequeñas empresas de servicios de la ciudad de Medellín.

1.3.2 Objetivos específicos

Caracterizar las prácticas de mercadeo que desarrollan las pequeñas empresas de servicio de Medellín.

Identificar las características competitivas de las pequeñas empresas de servicios de Medellín a partir de la teoría de recursos y capacidades.

Evaluar el aporte de las prácticas de mercadeo a la competitividad de las pequeñas empresas de servicio de Medellín desde las habilidades de los gerentes para tomar decisiones.

2. REVISIÓN DE LITERATURA Y MARCO TEÓRICO

En éste capítulo se puede observar el marco teórico y la literatura que sirve de referencia para el desarrollo del mismo basado en cinco grandes temas, así: la competitividad en las pequeñas empresas, las prácticas de la gestión empresarial, el aporte de las prácticas de gestión del mercadeo a la competitividad organizacional, las prácticas de gestión del mercadeo en empresas de servicios y

al final se presenta un balance del comportamiento del sector servicios en Colombia en el año 2011.

2.1 Competitividad en las pequeñas empresas

Se toma como punto de partida el concepto de competitividad según varios autores, luego se describen los determinantes de la competitividad, se presentan los aportes de la competitividad sistémica a la gestión empresarial, la medición de la competitividad de acuerdo a los factores críticos, la competitividad desde la teoría de recursos y capacidades, los factores claves de éxito competitivo y las capacidades de marketing: un factor clave de éxito competitivo para las pequeñas empresas y los aspectos relacionados con una verdadera orientación al mercado.

2.1.1 Concepto de competitividad

Son varias las definiciones que existen de competitividad; acerca de éste concepto existe literatura amplia que articula connotaciones de orden económico, político, social, tecnológico y cultural. Las diferencias surgen en cada una de estas perspectivas.

Desde una visión económica, Sharples y Milhan al igual que Cook y Bredhal (citados por Kennedy y Piedra 2005) indican que, la competitividad es la habilidad que tiene una firma de entregar bienes y servicios en el tiempo, lugar y forma preferida por los clientes de la misma, a precios tan buenos o mejores que los ofrecidos por los otros oferentes, obteniendo al menos el costo de oportunidad de los recursos empleados.

Para Porter (citado por Ferrell 2007), el origen de la competitividad, no es la empresa, ni la nación, sino la industria en su conjunto. En este sentido, se puede concebir como un sistema, en donde cada componente cumple un papel importante, por sí sola una empresa no podrá lograr la competitividad, ésta requiere de otros elementos que interactúan en la actividad económica de las empresas, facilitando o no el desarrollo de una capacidad competitiva superior para el sector productivo.

La competitividad empresarial está representada por la capacidad para mantener sistemáticamente ventajas competitivas que le permitan disfrutar y sostener en el tiempo una posición destacada en el entorno socioeconómico (Guzmán, 1997); implica tener habilidad para crear y ofrecer bienes y servicios de

calidad, aprovechar sus recursos económicos, tecnológicos y humanos; y generar y aportar conocimientos, entre otros atributos. (Demuner et al, 2010, p. 4) existen aspectos internos que influyen demasiado en la competitividad como son los recursos y las capacidades y las estrategias que utilizan las empresas, sumado a lo anterior se necesita cumplir con indicadores de eficiencia, calidad, innovación, y efectividad en el manejo de sus costos.

Camison (1997 y 2001) y Ferry (2004) afirman que la competitividad está asociada a la productividad, los flujos de inversión y los menores costos en el uso de los recursos para incursionar en el mercado.

La competitividad es una realidad dinámica que constantemente se construye, tiene aspectos positivos como el estímulo al trabajo, conlleva a superación personal, exige servicios de más calidad y está ligada a la capacidad tecnológica y de competencia (Baena, 2000).

2.1.2 Determinantes de la competitividad.

Lograr niveles destacados de competitividad y desarrollar ventajas competitivas en pequeñas empresas implican un manejo eficiente de su estrategia, del desarrollo que tengan en la capacidad de gestión interna y la relación externa que mantengan con sus clientes, proveedores, competidores y grupos de interés (Demuner et al, 2010). Sin embargo, existen organizaciones de carácter mundial y autores destacados que han estudiado y generado

conclusiones importantes sobre los determinantes de competitividad en los que se puede observar qué tan definitivos e influyentes llegan a ser en los resultados. (CEPAL, 2005) establece como determinantes competitivos el proceso de alianzas y vinculación, integración en redes de cooperación tecnológica, logística empresarial, interacción de proveedores y productores, capacidad de gestión, estrategias empresariales, gestión de innovación, mejores prácticas en el ciclo completo de producción. Para Porter (2002) es necesario el entrenamiento del personal, el gasto de la compañía en Investigación y Desarrollo, la cadena de valor, la OCDE (1996) “Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico” se debe practicar correctamente una gestión de planeación en mercadeo, incorporar características de demanda, evolución de mercados, diseño y producción, organizar interacciones con proveedores y clientes entre otros. Como se observa, son varios los determinantes que una empresa debe alcanzar y practicar con dedicación y efectividad si pretende ser competitivo.

2.1.3 Aportes de la competitividad sistémica a la gestión empresarial

La competitividad sistémica conduce a la creación de un entorno sustentado con el esfuerzo colectivo de las empresas y con la iniciativa conjunta de las asociaciones empresariales, el Estado y otros actores sociales. Hillebrand, (Citado por Messner 1994).

Quienes dirigen los destinos de las pequeñas empresas que pertenecen al sector servicios, deben entender la trascendencia que tiene ser competitivo a nivel nacional e internacional y las implicaciones negativas que podría ocasionar en caso de no llegar a serlo. Por esta razón, ellos deben concentrarse no sólo en realizar grandes esfuerzos a nivel interno, si no también, en observar todo lo que acontece en el entorno.

La denominación sistémica, hace referencia a las relaciones externas que a menudo van construyendo las empresas a través de las estructuras que componen el gobierno y el entorno.

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico "OCDE" citado por Esser et al. (1996), califica la competitividad mediante un atributo denominado "estructural". En el que se da paso al concepto de "competitividad sistémica" el cual se basa también en un concepto pluridimensional de conducción que se compone de competencia, diálogo y toma conjunta de decisiones y que incluye a los grupos importantes de actores.

Para comprender el alcance y el impacto que puede llegar a tener los niveles a los que se refiere la competitividad sistémica, se debe tener en cuenta los siguientes aspectos de cada uno. Así los sostiene Messner y Meyer (1994).

Este es un concepto que ha sido analizado principalmente a nivel industrial. Sin embargo, se aplica para cualquier sector de la economía de un país; con él se pretende explicar la necesidad que tienen las empresas de poder desarrollar ventajas competitivas orientadas a conseguir condiciones favorables en un

mercado global. Es entonces cuando las decisiones para lograr este propósito, deben girar en torno a cuatro principales niveles según afirma Esser et al. (1996); el nivel meta, el meso, el micro y el macro. Ver gráfico 1.

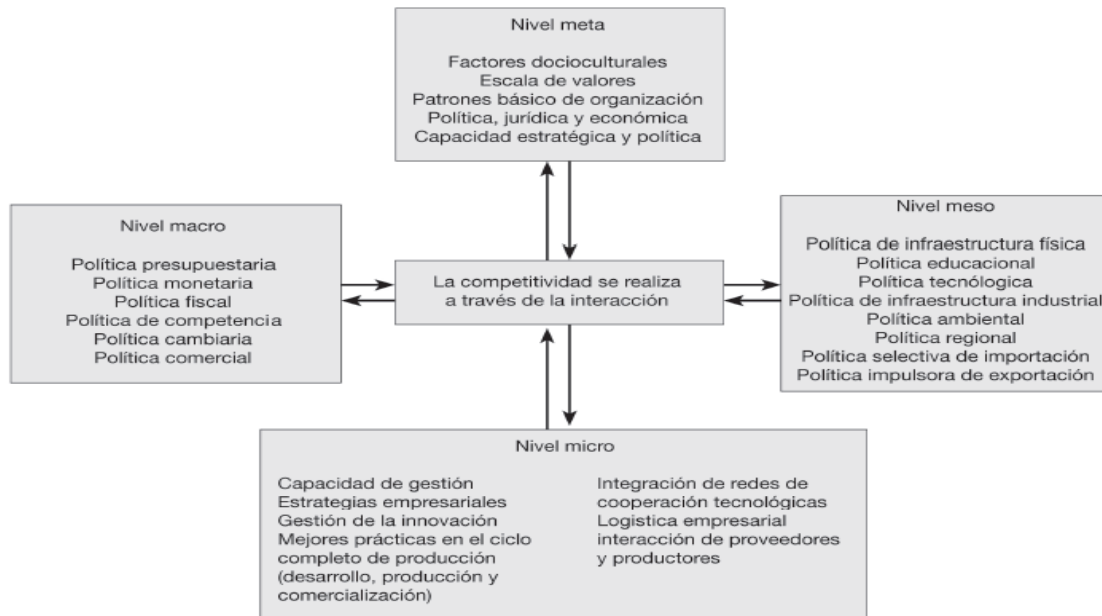


Gráfico 1
 Reporte Global de Competitividad. Resultados para Colombia – 2010/2011
 Fuente: Instituto Alemán de Desarrollo

Nivel meta: En una sociedad se necesita que las estructuras de poder (estado, sindicatos, universidades, gremios empresariales) trabajen de manera integrada, que propicien condiciones óptimas para la gobernabilidad, las decisiones de transformación económica, política y social deben ser el resultado de iniciativas efectivas provenientes de varios estamentos de poder para la resolución de problemas colectivos y optimizar las potencialidades de desempeño en los niveles micro, macro y meso que favorezcan la competitividad. En este nivel se agrupan los factores socioculturales, los valores, patrones básicos de organización

política, jurídica y económica, capacidad estratégica y política. Así lo afirman Messner y Meyer (1994).

Nivel meso: Este nivel contiene, decisiones orientadas a establecer políticas de infraestructura física, educacional, tecnológica, política ambiental, regional, selectiva de importación, impulsora de exportación (Esser, 1999).

Nivel micro: Las empresas deben fortalecer sus capacidades y preocuparse por mejorar sus procesos internos en busca de lograr mayor eficiencia, que les permita ser competitivos, deben ser capaz de impulsar la creatividad y la innovación, manejar adecuadamente su recurso financiero, utilizar la mejor tecnología, mejorar sus servicio de venta, obtener, procesar, evaluar y distribuir la información del mercado y del entorno de manera oportuna y precisa, para luego implementar cambios organizacionales (Messner y Meyer, 1994).

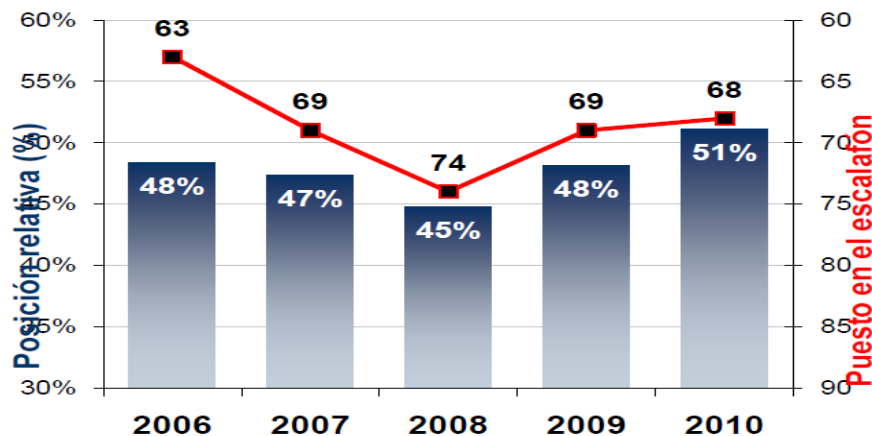
Nivel Macro: El estado juega un papel importante en el desarrollo de los sectores económicos, a través de las decisiones políticas que ayudan al fortalecimiento competitivo. Esto es posible a través de líneas de crédito de fomento, programas de formación empresarial a través de instituciones públicas y auxilios financieros, una administración pública eficiente en periodos de crisis, política monetaria acorde con la estabilidad macroeconómica del país y tasas de inflación controladas además de lo anterior es necesario un régimen de comercio exterior transparente, un sistema financiero que funcione adecuadamente (Esser, 1999).

Conscientes de la importancia de cada nivel de la competitividad sistémica, este análisis se centra principalmente en el nivel micro, es por esto que se examinan las capacidades de mercadeo que debe tener una pequeña empresa de servicios.

Según el informe publicado en el año 2010 por el Foro Económico Mundial en los cuales se muestra el índice Global de Competitividad (IGC), Colombia ocupa el puesto 68 entre 139 países, lo cual representa un mejoramiento de la situación competitiva por segundo año consecutivo, al avanzar un puesto con respecto al resultado de 2009 y 7 puestos con respecto al de 2008. Colombia se mantuvo en el séptimo puesto entre los países latinoamericanos incluidos en el estudio, después de Chile, Panamá, Costa Rica, Brasil, Uruguay y México”. (p.1)

Ver gráfico 2.

Evolución de la posición competitiva de Colombia en el IGC (2006-2010)



*La posición relativa indica el porcentaje de países en una posición inferior a la de Colombia.

Gráfico 2

Evolución de la posición competitiva de Colombia en el IGC (2006-2010)

Fuente: Documento elaborado con base en el Reporte Global de Competitividad publicado por el Foro Económico Mundial para el año 2010. El Departamento Nacional de Planeación es el “Partner Institute” del Foro Económico Mundial en Colombia.

En el informe publicado por el Foro Económico Mundial en septiembre del 2011, Colombia se mantiene en la misma posición del año 2010. Ver tabla 1

Tabla 1
Posición de Colombia a nivel mundial

País/ Economía	IGC 2010/2011	IGC 2011/2012	
	puesto	Puesto	Cambio 2010/2011
Suiza	1	1	0
Singapur	3	2	1
Suecia	2	3	-1
Finlandia	7	4	3
Estados Unidos	4	5	-1
Alemania	5	6	-1
Países bajos	8	7	1
Dinamarca	9	8	1
Japón	6	9	-3
Reino Unido	12	10	2
Chile	30	31	-1
Puerto Rico	41	35	6
España	42	36	6
Panamá	53	49	4
Brasil	58	53	5
México	66	58	8
Costa Rica	56	61	-5
Uruguay	64	63	1
Perú	73	67	6
Colombia	68	68	0
Argentina	87	85	2
Ecuador	105	101	4

Fuente: The Global Competitiveness Index 2011-2012 rankings.

2.1.4 Medición de la competitividad de acuerdo a los factores críticos

La medición de cada uno de los factores críticos competitividad de las pequeñas empresas de servicio en la ciudad de Medellín, está a cargo del

responsable de tomar las decisiones estratégicas en la pequeña empresa, quien deberá valorar el nivel de importancia relativa que representa para él y la compañía, cada factor crítico de competitividad, considerando la incidencia de dichos factores en los resultados obtenidos en el mercado, teniendo en cuenta el éxito o fracaso.

Para Vanegas (2005) Los factores críticos de competitividad, no son más que las variables determinantes en el éxito o fracaso del negocio. Son considerados elementos de diferenciación:

- La capacidad integral de una empresa.
- El desempeño con excelencia de los factores críticos.
- Las actividades internas generadoras de valor en los procesos claves de un negocio, en donde se define la posición superior de una empresa y de sus marcas en un sector competitivo.

Vanegas (2005) afirma que los factores críticos de competitividad (FCC) están orientados a la búsqueda por la supervivencia con éxito, la rentabilidad, el crecimiento y desarrollo de las empresas.

Es importante distinguir entre un factor macro (los factores críticos) y un factor micro (los factores claves). Por ejemplo los factores críticos de competitividad internos entre los que están: los costos, el *know how*, la cultura organizacional, la apropiación tecnológica y el liderazgo, fuentes de ventaja competitiva en un sector competitivo que son apoyados por un conjunto de factores claves de éxito en los procesos del negocio como las compras, la

comunicación interna, la capacitación, la gestión de informática y sistemas, los programas de motivación, los soportes de dichos factores críticos (p.2).

2.1.5 La competitividad desde la teoría de recursos y capacidades

La teoría de recursos y capacidades. Es una corriente de pensamiento que tiene como propósito, establecer el potencial de la empresa para desarrollar ventajas competitivas mediante la identificación y valoración de los recursos y habilidades que posee o a los que puede acceder, en la que se destaca una orientación interna más que externa, en la formulación de la estrategia de la empresa, así lo afirma (Navas y Guerras, 2002, p. 183). La teoría de recursos y capacidades se convierte en un enfoque que pretende explicar por qué razón las empresas que desarrollan su actividad económica en el mismo entorno competitivo, sujetas a los mismos factores de éxito identificados en el sector, obtienen niveles de rentabilidad diferenciados (Huerta, et al., 2004).

Según lo afirma Grant (citado por Demuner et al), La Teoría de recursos y capacidades conduce a:

Entender que el atractivo de la oferta de los productos de una empresa y la rentabilidad generada, son el reflejo de la eficiencia con que se han usado sus recursos, y aprovechado sus capacidades distintivas dinámicas, entendidas éstas, como las destrezas de la organización para adaptar, integrar, construir y

reconfigurar recursos, generar nuevas competencias y responder a un entorno competitivo (Grant, 2010).

El enfoque de recursos y capacidades debe ser entendido a través de tres aspectos importantes que Navas y Guerras, (2002, p 183-184) lograron analizar:

- Las empresas se diferencian unas a otras por las capacidades y recursos que poseen y aplican.

- La identidad de una empresa depende de los recursos y capacidades que dispongan, mientras más complejo y turbulento sea el entorno mayor dependencia de sus potencialidades internas para el diseño de la estrategia.

- El beneficio de una empresa es consecuencia tanto de las características competitivas del entorno (factores externos), como de la combinación de los recursos de que dispone (factores internos).

Es claro que no todas las empresas logran acceder a los mismos recursos, ni poseen las mismas capacidades que les permita mejorar su competitividad. La competitividad empresarial se basa en la ventaja competitiva (Porter, 1980) y se apoya en la teoría de recursos y capacidades (Grant, 1991).

“La idea de ajuste entre los recursos y capacidades de la empresa y su entorno de mercado será la que garantice su supervivencia a largo plazo” así lo afirman Miles y Show; Venkatraman y Camillus (citado por Delgado, Hernández y Rodríguez (2009, p.116).

Diferencia entre recursos y capacidades. Es necesario diferenciar estos dos conceptos que a pesar de estar tan estrechamente relacionados, cada uno tiene su propio significado y connotación. Los recursos son un conjunto de activos físicos e individuales que disponen de ellos las empresas para llevar a cabo sus estrategias, así lo define Navas y Guerras (2002: 186).

Los recursos son cosas que se tienen y se controlan, mientras que las capacidades son competencias o habilidades colectivas de la organización. López (1996). Las capacidades representan formas de hacer las actividades y de utilizar los recursos y dependen del conocimiento y de la información que se tiene. Le permiten realizar correctamente las actividades, esto indica que es necesario adquirir competencias. En 1991 Barney afirmó que las capacidades deben contribuir a la generación de valor al consumidor, ser superiores a la competencia, poseer carácter duradero, ser difícil de imitar y sustituir (Mazaira, et al., 2005).

Clasificación de los recursos. Los recursos que las empresas deben tener se clasifican en tangibles e intangibles y se requiere de ambos para lograr el aprovechamiento de oportunidades para enfrentar y contrarrestar las amenazas. Los recursos intangibles se basan en la información y el conocimiento. Mientras que los tangibles en lo físico y lo financiero así lo determina Navas y Guerras (2002, p. 187). Los recursos intangibles se clasifican en capital humano, capital organizativo, capital tecnológico y reputación, así lo manifiesta Fernández, et al. (1998). Al explorar detenidamente cada uno de estos recursos es posible observar lo significativo que puede llegar a ser en la búsqueda por lograr una mayor

competitividad y en la consecución de excelentes resultados para las pequeñas empresas de servicio en la ciudad de Medellín.

El capital humano: debe estar dotado de conocimiento, poseer habilidades y experiencias que le permitan desempeñarse de la mejor manera, permitiendo alcanzar una mayor productividad en su actividad laboral. Debe demostrar capacidades que le aporten valor a la organización empresarial. La compañía también debe destinar recursos para invertir en la formación de su personal, que lo cualifique en su capacidad profesional.

Capital tecnológico: está relacionado con el conocimiento proveniente de su trayectoria en el mercado o de las alianzas estratégicas y cooperaciones con otras empresas, el know-how, las licencias y patentes como resultado de las innovaciones efectuadas.

El capital organizativo: corresponde a los acuerdos y negociaciones con proveedores y distribuidores, los cuales deben estar acompañados de contratos que legalicen las relaciones con cada uno de ellos, la cultura organizacional y las relaciones laborales que deben ser adaptables para quienes hacen parte de la empresa como para quienes se vinculan por primera vez. También están los procesos o procedimientos que proporcionen las condiciones apropiadas para una estandarización.

La reputación: se logra mediante la construcción de una buena imagen a lo largo de la trayectoria que lleva la empresa en el mercado, lo cual indica que es la sumatoria de muchas acciones positivas que son valoradas por los clientes y en

general por todo el mercado. Es fundamental contar con una imagen favorable por parte de proveedores, distribuidores y consumidores, para alcanzar niveles de competitividad elevados y poder obtener excelentes resultados a corto, mediano y largo plazo. La reputación se logra mediante demostraciones serias de calidad, garantía, cumplimiento en las promesas de venta, que en la mayoría de los casos están asociadas a campañas de comunicación promocional (publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, marketing directo, on line y ventas personales).

Los gerentes deben estar convencidos de la importancia de obtener recursos, utilizarlos de manera eficiente, asignar recursos y dotar de capacidades a los empleados para obtener ventajas competitivas que les permita sobresalir en el mercado y ser sostenibles a largo plazo. Así lo manifiesta Amit y Schoemaker, (Citado por Huerta, et al, 2004).

2.1.6 Factores claves de éxito competitivo

Después de revisar la literatura sobre la teoría de recursos y capacidades se logra establecer que son varios los factores de éxito competitivo que dependen de las capacidades y recursos que cada empresa tiene y utilizan para superar a sus competidores, pero también influye mucho las condiciones del entorno así lo afirman Rubio y Aragon (2002), al considerar que el éxito competitivo es algo dinámico, que cambia con el tiempo, y que los factores que lo determinan varían de un país a otro. Viedma (1992, pp. 104-105) sostiene que algunos factores de

éxito estarán ampliamente condicionados por el país y serán específicos de las empresas que allí actúen. Ver tabla 2.

Tabla 2
Principales factores de éxito competitivo

Factores competitivos	Autores
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de recursos humanos y capacitación de personal. • Capacidades directivas • Capacidades de marketing • Calidad • Innovación • Recursos tecnológicos • Sistemas de información • Adecuada gestión financiera • Valores culturales • Estructura organizativa • Know How. 	Clifford y Cavanagh, 1985; Huck y McEwen, 1991; Viedma, 1992; Acar, 1993; Pfeffer, 1994; Yusuf, 1995; Wijewardena y Cooray, 1995; Luk, 1996; Álvarez y García, 1996; Puig, 1996; Camisón, 1997; Gadenne, 1998; Lin, 1998; Camelo <i>et al.</i> , 1999; European Foundation for Quality Management, 2000; Llopis, 2000; Monfort, 2000; Warren y Hutchinson, 2000; Donrosoro <i>et al.</i> , 2001

Fuente: Cuadernos de Gestión Vol. 2. N. 01 (Año 2002)

2.1.7 Las capacidades de Marketing: un factor clave de éxito competitivo para las Pymes.

Las capacidades de mercadeo se definen según Vorhies y Harker (1999, 2000) como un proceso integrador mediante al cual se utilizan recursos disponibles y se aprovechan las capacidades y habilidades que están relacionados con el mercado. La evolución del mercadeo ha permitido entender las filosofías y orientaciones que diferencian el accionar de las empresas, así lo expresa Kotler (2009) al considerar que existen organizaciones empresariales con orientación a la

producción, mientras que otras están orientadas al producto y algunas empresas se caracterizan por estar orientadas a las ventas. Pero aquellas que han logrado evolucionar y ser conscientes de los beneficios que pueden conseguir, se han orientado al mercado.

Las Pymes de éxito se distinguen de sus competidoras por una clara orientación al mercado y, sobre todo, por presentar una clara orientación hacia el cliente, se caracterizan, además, por el factor calidad; la cultura de atención al cliente, productos y servicios de calidad, o la imagen de marca de calidad, necesarios para alcanzar el éxito competitivo (Luk, Powell, Camelo et al. Donrroso et al (citado por Rubio y Aragón 2002).

2.1.8 La orientación al mercado.

Alcanzar el éxito competitivo en las pequeñas empresas de servicios, requiere demostrar todas las capacidades empresariales y una de ellas está relacionada con el conocimiento de las necesidades y deseos, gustos y preferencias, tendencias y cambios en hábitos de consumo, ofreciendo respuestas oportunas mediante estrategias de mercadeo, tanto desde lo estratégico como desde lo operativo. Mazaira, et al. (2005), afirman que las capacidades estratégicas de marketing o capacidades básicas derivadas de la orientación al mercado, se refieren a aquellas capacidades en las que se destacan las normas, valores y creencias que son aplicadas por las organizaciones empresariales convirtiéndose en factores claves para poder ofrecer un mayor valor a los clientes.

Con respecto a los valores y creencias (Lemaitre; Desphande, Wester, citado por Paramo y Ramírez, 2009) manifiestan que deben ser compartidos por los miembros de la empresa.

Lo anterior significa que es necesario promover una cultura organizativa, en la que todos estén dispuestos a brindar mayores beneficios a clientes y consumidores y se convierta en una premisa que se debe cumplir de manera permanente.

Luk; Powell; Camelo et al; Donrrosoro et al, establecen que la empresa de éxito se distingue de sus competidoras por una clara orientación al mercado y, sobre todo, por presentar una clara orientación hacia el cliente. Las Pymes de éxito se caracterizan, además, por el factor calidad; la cultura de atención al cliente, la oferta de productos y servicios de calidad, o la imagen de marca de calidad (Rubio y Aragón. 2002).

Al revisar la literatura sobre el significado de estar orientado al mercado, es posible encontrar lo que dicen algunos autores como Kohli y Jaworski (1990, p. 6) quienes sostienen que la orientación al mercado requiere de una generación de información del mercado, relacionado con las necesidades actuales y futuras de los clientes. Naver y Slater, (1990, p. 20) comentan como la cultura organizativa determina de manera efectiva, los comportamientos necesarios para la creación de un valor superior para los consumidores. Day (1994) establece que es una habilidad para entender y satisfacer a los clientes.

El éxito de una Pyme debe convertirse en un proceso continuo y no depende exclusivamente de lograr resultados favorables en un determinado periodo o en el corto tiempo, se necesita entender que el cliente se debe convertir en el eje focal de toda organización (Paramo y Ramírez, 2009) y esto se convierte en una filosofía.

Estar orientado al mercado implica demostrar capacidades internas y externas, así como disponer de unos recursos que ayuden a desarrollar ventajas competitivas, Porter (1990), manifiesta que las estrategias que las empresas deben implementar dependen en gran medida de sus recursos y capacidades. De esta manera se hace indispensable para los pequeños empresarios, demostrar superioridad en la prestación del servicio, una disposición de lograr un aprendizaje organizacional, adquirir nuevas habilidades que ayuden a superar dificultades y aprovechar oportunidades de mercado.

Mazaira, et al., (2005) sostiene que la dirección estratégica ha sido la encargada de fomentar una visión basada en los recursos. Sin embargo, se ha logrado ampliar hacia objetos de estudio como es el caso del mercadeo.

Los recursos deben ser considerados activos de las organizaciones, por lo tanto, acumular mayor conocimiento y demostrar que se tienen diferentes capacidades, permite tener activos intangibles que son muy valiosos en la búsqueda por alcanzar el éxito competitivo. Shervani y Fahey (1998 y 2000) se refieren a los activos de la organización basados en el mercado y el entorno, al determinar la capacidad para lograr relaciones con los grupos de interés, entre los

que se destaca los proveedores, los distribuidores, grupos sociales y administraciones públicas principalmente, y por otra parte están los activos conformados por el conocimiento del mercado, siendo necesario obtener conocimiento de los clientes y competidores. Desde otro ángulo los activos en mercadeo pueden ser clasificados en cuatro importantes grupos, de los cuales se derivan una serie de habilidades, conocimientos y experiencias tanto internas como externas, así lo sostienen Hooley, Saunders y Piercy (1998) entre los que se destacan:

- *Activos relacionados con el consumidor:* imagen de marca, posicionamiento, posesión de productos y servicios superiores.

- *Activos de distribución:* redes de distribución y de proveedores, rapidez de respuesta.

- *Activos de marketing interno:* sistemas de información en mercadeo, habilidades tecnológicas, bases de datos, patentes, franquicias, cultura corporativa, costos y proceso productivo.

- *Activos basados en alianzas:* Para ingresar a mercados.

Otros autores como Hooley, Saunders y Piercy (1998) clasifican las capacidades de marketing de la siguiente manera:

- **Capacidades estratégicas de mercadeo:** estas a su vez se componen de capacidades de percepción en las que se debe interpretar la realidad del entorno, capacidad para seleccionar el segmento de mercado al cual se debe dirigir, capacidad para posicionar la marca.

- **Capacidades funcionales de mercadeo:** habilidad para gestionar las relaciones con los clientes para conservarlos o en algunos casos desistir de clientes que no le convienen a la empresa. Habilidad para utilizar los canales de distribución adecuados. Capacidad de desarrollar y gestionar las marcas de productos.

- **Capacidades operativas de mercadeo:** Relacionadas con aquellas habilidades para asignar y modificar precios, y realizar actividades asociadas a la mezcla de comunicación integrada.

Esta clasificación de las capacidades de marketing y su composición específica a nivel estratégico, funcional y operativo, requiere de manera imprescindible demostrar que se tiene la capacidad de diseñar, implementar y evaluar planes de mercadeo, debido a la búsqueda, procesamiento y análisis de información que se debe obtener tanto interna como externa, en donde se debe conocer aspectos relacionados con el mercado y el entorno.

2.2. Prácticas de gestión empresarial

A continuación se presentan los conceptos y consideraciones básicos de la gestión empresarial, las condiciones necesarias para las buenas prácticas de gestión y una relación de las empresas que se destacan a nivel mundial por las mejores prácticas de gestión empresarial.

2.2.1 La gestión empresarial

La gestión empresarial es un factor clave y definitivo en los resultados obtenidos es por esto que para ser exitosa debe someterse a distintos controles así lo afirma Rubio (2006) quien considera que deberán estar relacionados con:

- La vigilancia y el cumplimiento de los objetivos y la misión de la empresa.
- Formar y preparar al personal de la empresa para que trabaje con eficacia.
- Identificar los cambios sociales que puedan afectar a la organización, teniendo en cuenta sus efectos y adaptarlos convenientemente al objetivo y misión de la organización mejorando o corrigiendo los impactos que ocasionan.

Kontny y Miller (2003) expresan que las prácticas de gestión empresarial, comprenden una serie de medidas prácticas, de fácil aplicación, que un empresario puede realizar para aumentar la productividad, bajar los costos, reducir el impacto ambiental de la producción, mejorar el proceso productivo, así como elevar la seguridad en el trabajo. Lo anterior indica que es necesario integrar las decisiones y acciones que se adoptan y que posteriormente se desarrollan en su aplicación para alcanzar resultados exitosos.

Las buenas prácticas de gestión permiten que las empresas sean más competitivas, obtengan mayor productividad, mejoren la imagen de la empresa y la de sus productos ante sus clientes, consumidores y demás grupos de interés y por consiguiente logren mejores utilidades.

La gestión empresarial debe ser entendida a través de la capacidad que ejercen quienes dirigen las empresas, son ellos los responsables de tomar las decisiones que conduzcan al éxito, se necesita directivos que sean capaces de influir en el comportamiento de los demás con el fin de conseguir los objetivos organizacionales.

Las Pymes de éxito suelen estar dirigidas por líderes que se caracterizan por ser grandes profesionales con experiencia y por poseer un gran conocimiento del mercado, del entorno, de los recursos humanos y de sus recursos tecnológicos (Rubio y Aragón, 2002).

Rubio sostiene que no es suficiente con tener buenas intenciones o una buena voluntad de sus gestores, para obtener beneficios, se necesita gestionar perfectamente sus recursos, tanto disponibles como obtenibles para alcanzarlos, tratando por todos los medios de conseguir un óptimo equilibrio entre los mismos (2006).

2.2.2 Condiciones necesarias para las buenas prácticas de gestión

Las buenas prácticas de gestión son la sumatoria de varios aspectos que deberán ser tenidos en cuenta por parte de los responsables de dirigir las pequeñas empresas de servicio, entre los que se destacan según Kontny y Miller (2003).

- Mejoramiento continuo del proceso productivo en aspectos técnicos y organizativos.

- Capacidad de adaptación al cambio de directivos y empleados.
- Fomentar una cultura productiva a través de la motivación en los empleados
- Manejo adecuado de recursos.
- Sistematización de la información interna y externa.

Para determinar cuáles son las mejores prácticas de gestión empresarial se necesita, obtener información proveniente de empresas que se han destacado en su actividad económica y analizar las determinaciones y acciones que en su momento les permitió alcanzar excelentes resultados, mediante la aplicación adecuada de procesos y estrategias competitivas. Fue así como Hiebeler, Kelly y Kettelman (1998) lograron recopilar la información acerca de las mejores prácticas de empresas que se han destacado a nivel mundial, gracias a la experiencia acumulada por Arthur Andersen al realizar las auditorías y asesorías a diversas organizaciones desde 1991 hasta 1997.

Hiebeler et al. (1998), determinaron que “las mejores prácticas no son propiedad de una sola compañía o industria sino que tienen aplicación universal en todas las compañías, grandes y pequeñas, de todas las industrias”. (p.1).

Hiebeler et al. (1998) consideran que:

No existe una práctica única que le sirva a todo el mundo en una determinada situación. El término “mejores” es contextual. Significa “mejores para cada quien” – en el contexto particular de una determinada empresa, de su cultura, su forma de utilizar la tecnología y sus estrategias competitivas. (p.14)

2.2.3 Empresas que se destacan a nivel mundial por las mejores prácticas de gestión empresarial

Contar con un marco de referencia, podría ser de gran utilidad para las pequeñas empresas de servicio, que pretenden aumentar su competitividad y crecer en el mercado.

En la tabla 3, se pueden observar varias de las mejores prácticas de gestión empresarial desarrolladas por reconocidas empresas de diferentes industrias relacionadas con mercadeo, esto es una evidencia más que demuestra cómo las prácticas de mercadeo son necesarias y contribuyen al progreso de las empresas que las utilizan adecuadamente, aportando crecimiento y consolidación de diferentes empresas, algunas de estas actividades deberían ser ineludibles en su aplicación, para quienes pretenden alcanzar los objetivos y un mejor desempeño en el mercado.

Tabla 3
Empresas que se destacan a nivel mundial por las mejores prácticas de gestión empresarial

Empresas poseedoras de las mejores prácticas	Prácticas de gestión empresarial asociadas al mercadeo
<ul style="list-style-type: none"> • Federal Express. • Corning. • División de Lexus de Toyota Motors • Continental Airlines • United Airlines. • American Express. • Fingerhut. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprender el entorno del Mercado • Comprender las necesidades y los deseos de los clientes • Encuestar a los clientes con frecuencia, de manera sistemática, directa y personal. • Segmentar a los clientes a fin de satisfacer sus exigencias de manera más directa y rentable.

Empresas poseedoras de las mejores prácticas	Prácticas de gestión empresarial asociadas al mercadeo
<ul style="list-style-type: none"> • Dickens Data Systems • Appalachian Wildwaters • Dell Computer • Southwest Airlines • Nike • Cutler- Hammer • Allegiance Healthcare • American Airlines • Enron • Orange Country Teachers Federal Credit Union. • Holy Cross Hospital • New Pig • Norrell • SARCOM • Granite Rock Company • Cemex S:A • Campbell Soup company • IBM • USAA • Coldwell Banker Relocation Services • Hyatt Hotels • The Disney Institute • East Jefferson General Hospital • The Walt Disney Company • Ritz Carlton Hotels • Black & Decker • Peadpod 	<ul style="list-style-type: none"> • Modificar los bienes o servicios conforme lo que soliciten los clientes o explicar la razón por la cual no se puede hacer los cambios. • Asegurarse de conocer los eslabones de la cadena de valor. • Establecer una estrategia competitiva de precios. • Desarrollar estrategias publicitarias y de promoción fuertes. • Capacitar a los empleados especialmente a quienes han de vender. • Desarrollar un sistema para procesar los pedidos. • Hacer negocio con los clientes que usted elija y de la forma que usted prefiera. • Crear canales de comunicación y ofertas de servicio que satisfagan las exigencias. • Desarrollar la capacidad de distribución centrando su atención en los detalles. • Identificar las necesidades de entrega • Generar soluciones de entrega con amplias opciones. • Atraer y conservar a los clientes medulares. • Establecer la excelencia en los puntos de contacto. • Establecer la excelencia en los puntos de contacto. • Crear cooperación interfuncional en los puntos de contacto. • Crear una base de datos para identificar las fallas de servicio al cliente y corregirlas. • Garantizar que cada empleado tenga a la mano la información, procesar con rapidez y eficiencia las consultas de los clientes. • Crear perfiles de los clientes • Efectuar mediciones a las ventas y los ingresos.

Fuente: Hiebeler, Kelly y Kettelman (1998)

2.3. Aporte de las prácticas de gestión del mercadeo a la competitividad organizacional

Las empresas constantemente están aplicando una serie de ideas acompañadas de unas habilidades específicas de parte de los gerentes, esperando con ello poder obtener unos resultados favorables en la gestión que están llevando a cabo.

Según la AMA “American Marketing Association Board of Director” (2004) el mercadeo es: “Una función de la organización y un conjunto de procesos dirigidos a crear, comunicar y distribuir valor a los clientes y a dirigir las relaciones con los clientes de forma que beneficie a la organización y sus públicos de interés” de tal forma que estas funciones y procesos de las que se refiere el mercadeo deben ser entendidas en su ejecución como prácticas de mercadeo.

2.3.1 Las Prácticas de mercadeo

Son la aplicación de procesos dirigidos a crear comunicar y distribuir valor para los clientes, siendo necesario el conocimiento, la habilidad y destrezas de quien las realiza.

Lo que hoy se conoce como práctica de mercadeo es el resultado de un proceso dinámico y evolutivo de muchos años, en el que han participado académicos y empresarios. “La historia de la práctica del mercadeo está ligada al

impacto de la modernidad en la experiencia productiva del empresariado. Así lo afirman Restrepo, Tolosa y García (2005 p.3) asociado al progreso de la revolución industrial.

- **Las prácticas de mercadeo un camino hacia la competitividad.** Para que una organización llegue a ser competitiva en las condiciones actuales del mercado, debe medir sus indicadores y uno de los más importantes es la satisfacción de los clientes, como consecuencia de lo anterior se produce lealtad de marca y una mejor participación en el mercado. Hiebeler et al. (1998).

Hiebeler et al reconocen que las compañías que desarrollan las mejores prácticas siempre buscan formas de mejorar sus productos y servicios, y también sus relaciones con proveedores y los clientes. Sus líderes miran más allá de lo que tienen entre sus manos para ver lo que está sucediendo en el mundo, y aprovechan lo que ven. Están atentos a los cambios grandes y sutiles y de las implicaciones que pueden tener desde el punto de vista de preferencias en materia de productos y servicios. (1998, p.11).

Para Esser et al (1996) las empresas pueden ser competitivas cumpliendo dos requisitos esenciales:

El Primero, estar sometidas a una presión de competencia que las obligue a desplegar esfuerzos sostenidos por mejorar sus productos y su eficiencia productiva. Segundo, estar insertas en redes articuladas dentro de las cuales los esfuerzos de cada empresa se vean apoyados por toda una serie de externalidades, servicios e instituciones.

Las condiciones actuales del mercado mundial muestran que cada vez más la rivalidad es mayor, que el número de competidores aumenta en cada sector, y esto hace que los clientes tengan más opciones para elegir bienes y servicios que desean comprar; los clientes de hoy son mucho más exigentes y presentan mayores expectativas, generando así menos lealtad de marca. Frente a esta realidad, las empresas pequeñas se vuelven vulnerables y expuestas a salir del mercado, en caso de no estar preparadas para asumir este gran reto de la competitividad. Becherer et al (2008) manifiestan que el reconocimiento y la búsqueda de la oportunidad de las acciones de marketing son fundamentales para el éxito de las Pymes.

Dyson (citado por Figueroa 2009) determina que el éxito de las pequeñas empresas no se debe tan sólo a sus productos y los mercados donde compiten sino a la eficacia del mercadeo que se le aplique a ambos; el problema reside más en la percepción del mercadeo en la pequeña empresa, ya que está percibido en la mayoría de los casos como menos sofisticada y de uso exclusivo de las grandes organizaciones.

Cada país debe ser consciente de la importancia que representa ser competitivo en sus diferentes sectores empresariales, tanto en el ámbito nacional como internacional, ya que de ello depende el fortalecimiento económico del sector, así como la sostenibilidad y el crecimiento en el mercado de cada empresa. Knight afirma en su investigación *Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME under Globalization*.

... las pequeñas y medianas empresas proporcionan hoy en día una parte importante en las perspectivas futuras de crecimiento en muchos países en todo el mundo y están operando en un entorno caracterizado por la globalización, donde cada vez existe mayor competencia internacional (2000).

En este escenario la competitividad es determinante para lograr la supervivencia. Esser et al., sostiene que:

Los esfuerzos más importantes para elevar la competitividad deben efectuarse a nivel de empresa, es por esto que los propietarios, administradores y responsables de las decisiones estratégicas y operativas, deberán concentrarse en mejorar significativamente el servicio que prestan para lograr un crecimiento sostenido en el mercado (1996).

2.3.2 Factores críticos de competitividad en la gestión del mercadeo

Vanegas (2005) sostiene que después de establecer los factores críticos del sector en la gestión empresarial, se deben definir los factores del marketing e identificarlos en su contexto. Ver tabla 4.

Tabla 4
Factores críticos de marketing

Factores críticos de marketing	Funciones de marketing
<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento de marca • Variedad en el portafolio de servicios. • Niveles de atención al cliente • Programas de promociones especiales. • Lista de precios y tarifas • Alto conocimiento del cliente. • Sistemas de información coherentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Política de comunicación • Estrategias de segmentación. • Políticas de servicio. • Área de ventas, área de desarrollo humano • Oferta comercial y política de precios. • Políticas de estimulación de la demanda. • Inteligencia de marketing. • Investigación de Mercado y Producto

Fuente: Vanegas (2005)

Según Vanegas (2005) los factores críticos de marketing “Son una extensión de los factores críticos de competitividad y se definen de acuerdo con las situaciones presentes y proyectadas que viven las marcas, los productos y servicios; su priorización está ligada al entorno de cada plan de marketing y las circunstancias de cada mercado” (p.8).

2.4 Prácticas de gestión del mercadeo en empresas de servicios

A continuación se describe la gestión del mercadeo en pequeñas empresas de servicios y su orientación al mercadeo, el marco de referencia para desarrollar la estrategia de marketing de servicios, las prácticas de mercadeo para seleccionar el mercado meta y posicionar la marca, la segmentación, el posicionamiento e identidad de marca, la construcción de una buena imagen, las estrategias de mercadeo en empresas de servicio, la estrategia de comunicación promocional y la situación actual del sector servicios en Colombia.

2.4.1 La gestión del mercadeo en pequeñas empresas de servicios.

La oferta de servicios por parte de pequeñas empresas, en ocasiones, no logra responder de manera efectiva a las necesidades, deseos, gustos y preferencias de clientes y consumidores, configurándose así un problema asociado al mercadeo. Estas empresas enfrentan día a día serias dificultades para alcanzar altos niveles de competitividad que les permitan una sostenibilidad a largo plazo, algunas de esas dificultades están asociadas a la ausencia de prácticas adecuadas en mercadeo que les impide diferenciarse de manera positiva en el segmento de mercado al cual se dirigen.

Existe una necesidad prioritaria de mejorar continuamente en estos temas, con el fin de asumir el reto de responder positivamente a una fuerte competencia

nacional y extranjera que cada vez es mayor en Colombia y particularmente en la ciudad de Medellín.

Enríquez (2008) manifiesta que “a las Pymes les cuesta mucho adoptar una estrategia de marketing en donde el eje del negocio sea el cliente, la segmentación de mercados, la identificación de nuevas oportunidades de negocios y el giro hacia nuevas unidades”. El gerente pyme considera el marketing como un gasto y no como una inversión, es por esto que el número de clientes difícilmente crece, ni se crean nuevas ofertas de bienes y servicios, así exista un gran potencial en el mercado.

La insatisfacción que sienten algunos clientes y consumidores al recibir un mal servicio por parte de pequeñas empresas genera dificultades en la competitividad y posterior fidelización de los clientes.

Tolosa y García (2007) consideran que para fidelizar a los clientes, el problema para las Pymes ya no es del orden financiero sino de estrategias de servicio, de comunicación, de información y de producto. Según Quinn & Carson (2003), una de las razones por las cuales fracasan las Pymes se debe principalmente a las debilidades en los procesos mercadológicos, convirtiéndose esto en una regla más que en la excepción, así como la pobre gestión financiera.

El mercadeo abarca una serie de técnicas, conceptos y teorías las cuales las pequeñas empresas de servicios aplican en un pequeño porcentaje. Tolosa y García (2007) en una investigación realizada sobre fidelizar a los clientes, clave para que las Pymes perduren, afirman lo siguiente: “Todas las empresas sin

importar su tamaño, deben su existencia a los clientes, y conservarlos es para todas ellas un reto cotidiano en un mundo competido y globalizado”. Sin embargo, en el caso particular de las pequeñas, el mercadeo ha sido una especie de gestión de lujo, porque se cree que sólo lo pueden utilizar las compañías que tienen recursos para invertir en campañas de mercadeo como la publicidad, la investigación de mercados y la activación de marca. No obstante, la ausencia notoria de una correcta aplicación de mercadeo no es el único problema que enfrentan las pequeñas empresas, también ocurre que muchas de ellas no logran ser competitivas debido a una insuficiente infraestructura administrativa. Esser et al (1996) sostienen que la capacidad competitiva exige una elevada capacidad de organización, interacción y gestión, que deben procurar finalmente una gestión sistémica que abarque a la sociedad en su conjunto.

2.4.2 Las empresas de servicios y la orientación al mercado

El sector servicios demostró durante varios años en el siglo XX estar menos orientado al mercado que las empresas industriales manufactureras e incluso las comerciales. Para Cowell (1991, p. 45, 46), las razones que llevaron al sector servicios a tener este comportamiento en el mercado tiene relación con:

Algunos negocios de servicios se oponen a la idea del mercadeo, consideran que no es profesional utilizar ciertas prácticas de mercadeo. Tienden a pensar en sí mismos como productores servicios no como vendedores de servicios.

Muchas organizaciones de servicio son pequeñas, y para ellas muchas técnicas gerenciales y de mercadeo pueden considerarse como inaplicables.

Algunas organizaciones de servicio han gozado de más demanda por sus servicios de los que pueden atender. Ejemplo servicios de salud y educación.

La calidad de la gerencia no es tan buena en las organizaciones de servicios. Es una realidad que las condiciones del mercado han cambiado, así como del sector servicios, la globalización de la economía ha propiciado la llegada de nuevas empresas extranjeras ofertando servicios que entran a competir con pequeñas empresas de origen nacional dificultando más aun su permanecía en el mercado, cuando no están preparadas para enfrentar esta rivalidad competitiva, adquiriendo mayor relevancia una adecuada aplicación de los procesos de mercadeo.

Características del mercadeo en empresas de servicio. Los gerentes deben ser conscientes y entender las diferencias que existen entre las prácticas de marketing desarrolladas por empresas industriales y las compañías de servicios, lo anterior se debe a que existen una serie de aspectos que intervienen de manera definitiva en la prestación del servicio. Para Lovelock y Wirtz (2009) se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Los servicios son transitorios, intangibles y perecederos
- Las personas pueden formar parte de la experiencia del servicio
- El factor tiempo adquiere mayor importancia
- La distribución puede llevarse a cabo a través de medios no físicos

A pesar de la característica de intangibilidad que está presente en los servicios, es necesario incluir aspectos tangibles, que los consumidores logren fácilmente identificar y valorar, los cuales se deben combinar de manera efectiva con los aspectos intangibles que supere las expectativas y brinde altos niveles de satisfacción (Cobra, 2000).

Las empresas de servicio deben desarrollar una adecuada gestión del mercadeo con el fin de provocar en sus clientes sensaciones positivas y opiniones favorables en comparación con las expectativas y percepciones que se tienen desde que se manifiesta el interés por recibir el servicio, hasta después de utilizarlo. Zeithaml, y Bitner (Citado por Aguirre y Aparicio 2002) consideran que en empresas de servicio es necesario practicar y gestionar tres tipos de mercadeo por medio de los cuales se pretende forjar relaciones duraderas con los clientes y a continuación se describen:

El Mercadeo externo. Donde se requiere realizar actividades tradicionales de mercadeo como la publicidad, las ventas, las promociones o la fijación de precios, pero donde éstas actividades no son suficientes y por consiguiente se necesita tener muy en cuenta otros aspectos que el cliente valora, como son: la apariencia y la actitud de los empleados que prestan el servicio, el diseño, decoración y estado de las instalaciones.

El Mercadeo interactivo. Que consiste en mantener una comunicación con el cliente de esta manera se puede verificar que si se cumpla la promesa de venta. Se debe propiciar medios a través de los cuales se pueda interactuar.

El Mercadeo interno. También conocido como *endomarketing* significa que la empresa deberá gestionar los medios necesarios para que se preste un excelente servicio y adicional a esto debe asegurarse que los empleados cuenten con las capacidades y competencias requeridas para desempeñarse correctamente en el cargo, fomentando la motivación.

Variables de mercadeo que intervienen en la prestación de servicio. Desde el año 1950 Neil H. Borden propone La Mezcla de Mercadotecnia (Marketing Mix), diez años después Jerome McCarthy establece la clasificación de las Cuatro P's, (Producto, Precio, Plaza, y Promoción). Esta ha sido durante años la base fundamental del mercadeo y sobre las cuales varios autores han hecho diferentes propuestas de cómo se debe gestionar cada una de ellas mediante procesos y estrategias de mercadeo. Sin embargo, el marketing de servicios requiere una mezcla más amplia según lo plantea Lovelock y Wirtz (2009) y Cowell (1991) al considerar las siguientes variables:

Lugar y Tiempo. La entrega del servicio debe utilizar medios físicos o electrónicos en el momento que así lo requiera el cliente o usuario.

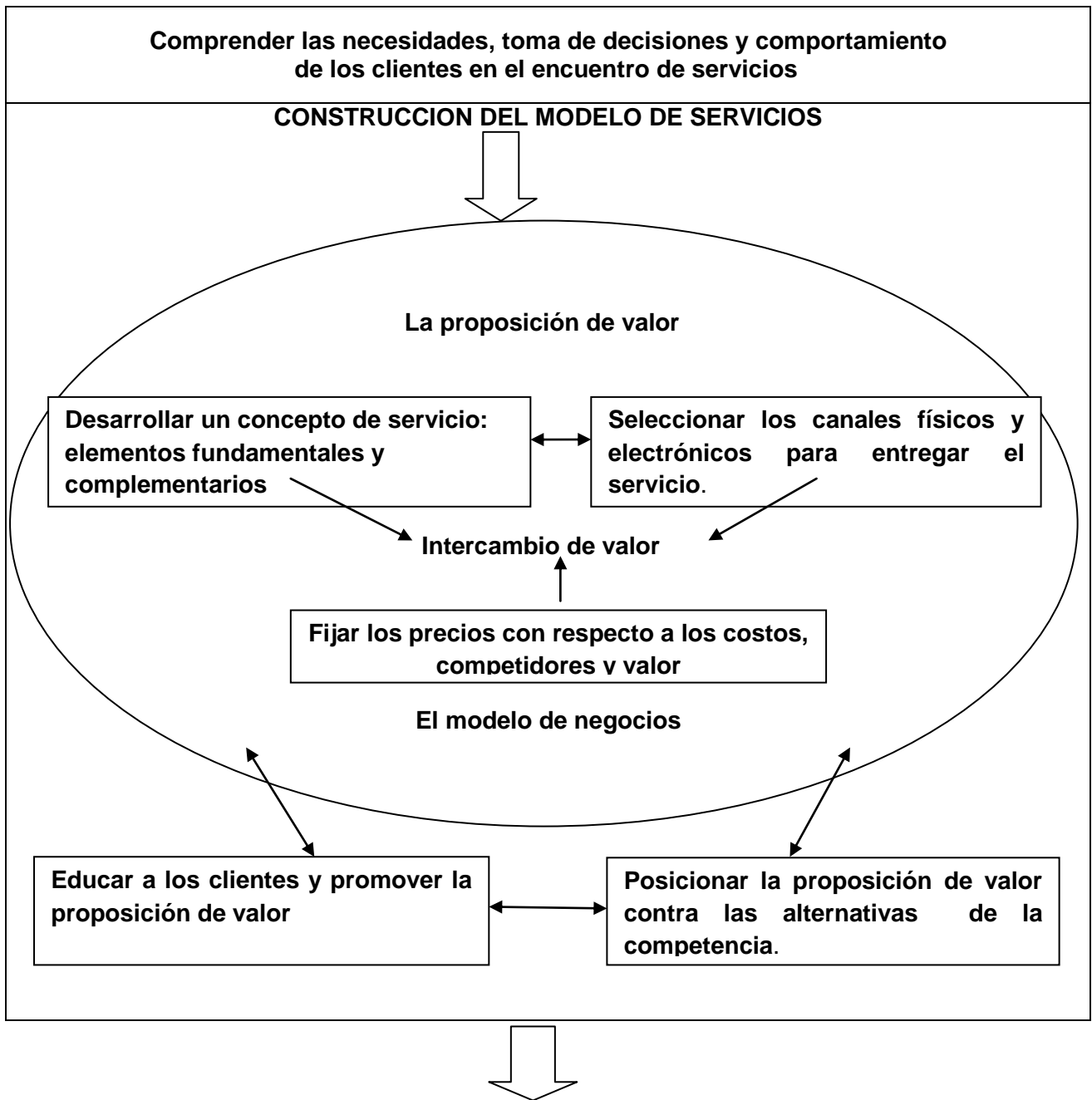
Proceso. Los procesos mal diseñados ocasionan dificultades en la prestación del servicio, que en ocasiones se convierte en demoras, pérdida de tiempo y una sensación de frustración para el consumidor. Se busca que los procesos utilizados para prestar el servicio estén estandarizados para asegurar óptimos niveles de calidad.

Entorno físico. La apariencia de las instalaciones, áreas locativas, edificios, vehículos, uniformes del personal, muebles y equipos de tecnología, brindan una evidencia de calidad en el servicio.

Personal. La interacción entre los empleados y los clientes siempre dejarán percepciones positivas o negativas, es por esto que se debe acertar en la selección, formación y motivación de los empleados

Productividad y calidad. Se necesita que al prestar el servicio, se optimice los recursos sin afectar la calidad, no obstante se debe analizar qué tanto estarían dispuestos a pagar los clientes por una estrategia de diferenciación, antes de incorporar mejoras significativas al servicio, que implique mayores costos evitando así la pérdida de dinero por parte de la empresa en caso de no ser productivo.

En el gráfico 3 se puede observar el marco de referencia para desarrollar la estrategia de marketing de servicios.



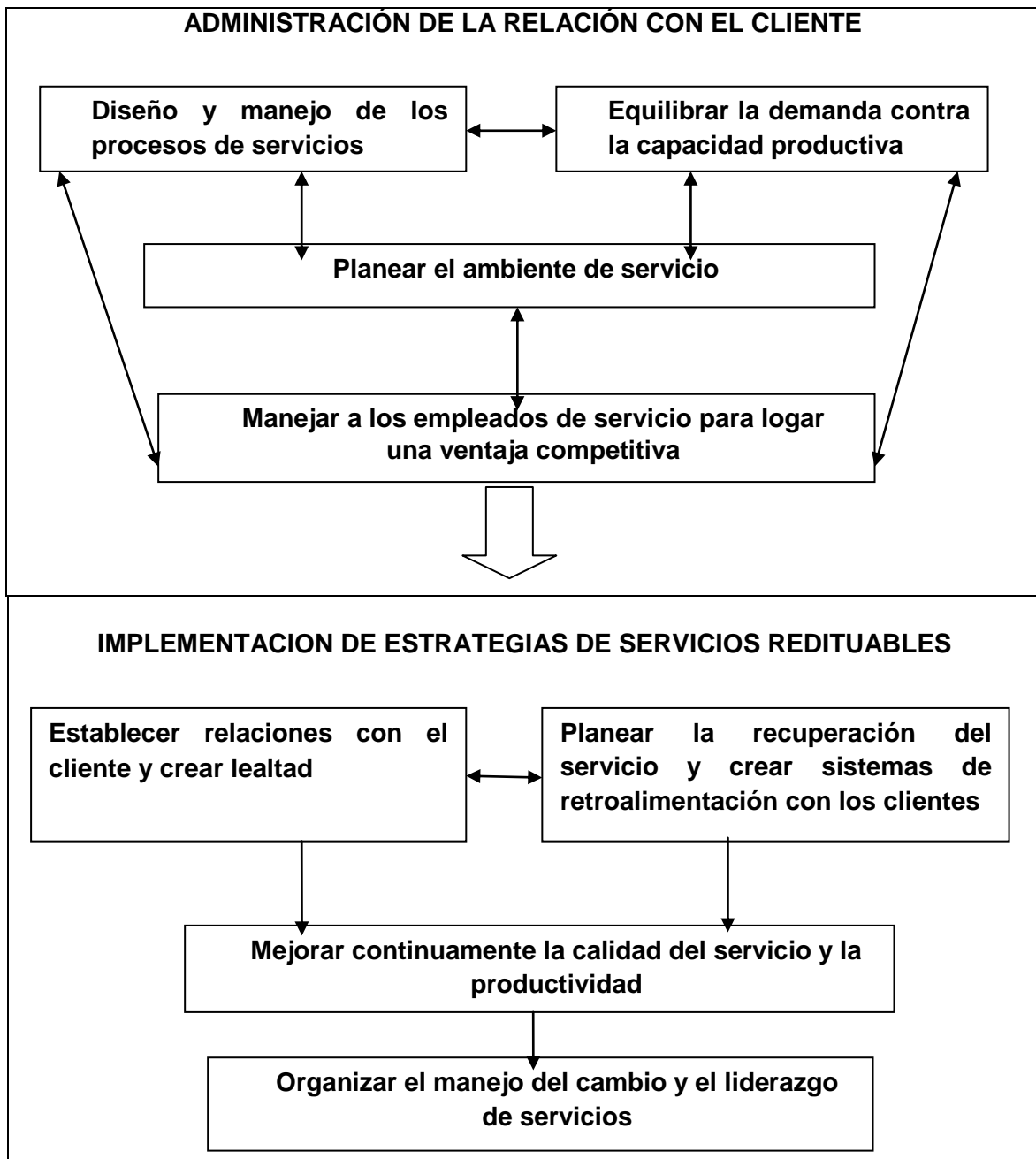


Gráfico 3

Marco de referencia para desarrollar la estrategia de marketing de servicios

Fuente: Lovelock y Wirtz (2009) Marketing de servicios (p.28)

2.4.3 Prácticas de mercadeo orientadas al conocimiento del mercado

Las prácticas de mercadeo varían según su finalidad, algunas de ellas están relacionadas con el interés de obtener información precisa, confiable y oportuna proveniente del mercado, esto con el fin de tomar de decisiones para conquistar nuevos clientes y fidelizar a los actuales.

El conocimiento de las percepciones del consumidor relacionadas con el servicio. Las percepciones son el resultado de lo que el cliente, consumidor logra interpretar de la información que obtiene o recibe por parte de las empresas que ofrecen servicios, de ahí la importancia de saber transmitir percepciones positivas en la mente del mercado meta, ya que éstas influyen de manera definitiva en los resultados de la compañía tanto cuando se logran éxitos como fracasos. Sólo es posible conocer las percepciones relacionadas con el servicio, si se adopta una metodología que permita investigar el comportamiento del consumidor

Cobra expresa lo siguiente acerca del tema, conocer lo que el consumidor guarda en su mente, es como obtener la llave del cofre que guarda el conocimiento de los factores que influyen en el proceso de decisión de compra de un servicio. Pero conocer los factores asociados al comportamiento de compra exige, más que sensibilidad e intuición, una metodología de investigación de la motivación de compra. (2000, p.94).

¿Qué perciben los clientes de los servicios? La percepción de los clientes frente al servicio que reciben de parte de las empresas que los ofrecen depende de diferentes factores que evalúan permanentemente los usuarios. Para Lovelock y Wirtz (2009) son cuatro procesos que se destacan y sobre los cuales se debe realizar acciones tangibles e intangibles que forman parte de las estrategias de mercadeo, para poder transmitir la mejor percepción del servicio y de la empresa. Estos son los procesos:

Proceso hacia las personas. En muchos casos las personas son las responsables de prestar el servicio a pesar de que también en algunas ocasiones lo hacen las máquinas o ambos. Es por esto que las personas participes de la prestación del servicio deben estar preparadas para ofrecerle una experiencia positiva a los clientes mediante beneficios deseados. La mejor actitud, disposición, presentación personal y cumplimiento de las actividades de este proceso.

Proceso hacia las posesiones. A pesar de que los servicios son intangibles, existen varios elementos que lo hacen tangible. Es el caso de los equipos tecnológicos utilizados, las instalaciones, y la infraestructura. Las instalaciones hacen parte de este proceso, donde el cliente puede experimentar momentos satisfactorios.

Proceso de estímulo mental. Inducir a los clientes a utilizar el servicio requiere de una adecuada comunicación, que permita generar confianza para acceder a ellos. En algunos casos se requiere educar al cliente, contrarrestar

actitudes negativas, es el caso de los servicios odontológicos, reparaciones de vehículo, aprender a conducir, viajar en avión, entre otros.

Proceso de información. Obtener respuesta a las necesidades de los clientes de manera rápida y efectiva es algo que toda persona espera recibir, es por esto que las empresas prestadoras de servicios deben desarrollar la capacidad de entregar información precisa y de manera oportuna en tiempos de respuesta cortos. Como ejemplo, se encuentran las compañías que brindan asesorías, diagnósticos médicos, hoteles, agencias de arrendamiento, entre otros.

Procesos para el análisis de mercado en empresas de servicios. El sistema de información de mercadeo está compuesto de una serie de procesos y procedimientos que permiten obtener la información necesaria para tomar decisiones de mercadeo ajustas a la realidad del mercado.

Como se mencionó anteriormente se hace necesario conocer la percepción de los clientes y consumidores, como también obtener información acerca de los competidores y la manera de hacerlo es utilizando procesos como la investigación de mercados y la inteligencia de mercados.

La investigación de mercados en empresa de servicios. La American marketing Association propone la siguiente definición de la investigación de mercados:

Es la función que conecta al consumidor, al cliente y al público con el vendedor mediante la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas del marketing; para generar, perfeccionar

y evaluar las acciones de marketing; para monitorear el desempeño del marketing y mejorar su comprensión como un proceso (citado por Malhotra 2008 p.7). Según Kotler y Keller (2006) La investigación de mercados se define como un proceso que consiste en el diseño, recopilación, el análisis, y el estudio sistemático de la información y de los datos relevantes del mercado para una situación específica a la que se enfrenta la empresa a través del cual se diseña (p.106). Lamb, Hair y Mc Daniel (2006) determinan que la investigación de mercados es un proceso de planificar, recolectar ya analizar datos relevantes para una decisión de marketing.

Según las anteriores definiciones, este proceso se convierte en una de las prácticas de mercadeo de mayor aplicación en diferentes sectores empresariales, que ayudan a la gerencia a tomar mejores decisiones, este proceso adquiere importancia tanto para empresas que ofrecen bienes como para las que se dedican a prestación de servicios, al poder describir, diagnosticar y pronosticar cambios en las actitudes de los consumidores relacionados con los servicios.

La inteligencia de mercados. Así como es importante y necesario para quienes toman las decisiones de mercadeo en empresas del sector servicios conocer el comportamiento de los clientes y consumidores mediante investigaciones de mercados, también es conveniente obtener información acerca

de los competidores y la manera de hacerlo es a través de la inteligencia competitiva.

Lamb et al (2006) sostiene que “la Inteligencia competitiva es un sistema que ayuda a los gerentes a evaluar su competencia” (p. 237). También consiste en obtener información acerca del entorno. Por su parte Kotler y Armstrong (2008) consideran la inteligencia de marketing como “el análisis sistemático de información sobre la competencia y sucesos del entorno de mercadeo” (p. 99).

2.4.4 Prácticas de mercadeo para seleccionar el mercado meta y posicionar la marca

Las siguientes prácticas tienen como finalidad evaluar las características homogéneas de los grupos de consumidores que pueden llegar a convertirse en mercado meta para la empresa, analizar la atractividad del mercado y lograr que la marca ocupe un lugar destacado en la mente del consumidor.

2.4.5 La segmentación de mercados para empresas de servicio

Desarrollar el proceso de segmentación de mercados para empresas de servicios requiere en principio de la aplicación de los mismos factores homogéneos que se utilizan para analizar y seleccionar el mercado objetivo de cualquier empresa, sin importar el sector al que pertenece. No obstante existen una serie de criterios adicionales que lo hacen especial en su desarrollo según

Cobra (2000) “se puede basar en los atributos físicos del servicio o en los hábitos de comportamiento de los consumidores” (p.01)

Criterios de segmentación basados en atributos físicos del servicio.

- **Básicos:** son atributos esenciales y no deben faltar.

- **Deseados:** son los atributos que anhelan tener los consumidores al recibir el servicio, podría ser el caso de una mayor comodidad.

- **Esperados:** los atributos que están asociados a las expectativas del consumidor.

- **Inesperados:** son los atributos que sorprenden al consumidor cuando éste los recibe.

Criterios de segmentación basada en atributos de comportamiento

La idiosincrasia: hace parte de la conducta de los consumidores, relacionado con el momento y el lugar donde prefieren adquirir el servicio.

La razón de la compra: los motivos que inducen a la compra del servicio

Las influencias: personas que intervienen y terminan incidiendo en la elección del servicio. Los amigos, compañeros de trabajo, familiares son algunos generadores de influencias.

La forma en que se realiza la compra: en la actualidad los servicios ofrecen múltiples opciones de comprar, ya sea crédito o efectivo, de manera personal o a través de medios electrónicos.

2.4.6 El posicionamiento de marca en empresas de servicios

La necesidad de ocupar una posición destacada en la mente del mercado objetivo lleva a las mejores empresas de servicios a pensar y diseñar estrategias de posicionamiento de marca.

El posicionamiento en empresas de servicios debe ser el resultado de muchas acciones positivas que sean percibidas por los clientes como experiencias memorables y que logren diferenciar de los demás competidores en la oferta que realizan. Los responsables de administrar las pequeñas empresas de servicios se deben preguntar ¿cómo queremos que nos perciba el cliente?

2.4.7 La identidad de marca e imagen de marca

Los responsables de posicionar la marca se deben asegurar de que exista una uniformidad y compatibilidad entre lo que se quiere transmitir con la marca del servicio y lo que el cliente percibe de ella.

Cobra considera lo siguiente al respecto “Para que una marca pueda competir en el mercado es necesario que armonice con las expectativas y deseos de los consumidores, es decir, que lo ofrecido privilegie la voluntad de sus usuarios”. (2000, p.163).

La identidad de marca: la empresa deberá definir lo que pretende transmitir con la marca a través de su nombre, símbolo, logo y por supuesto a través de los beneficios que ofrece. Sería conveniente definir cuáles son los atributos del

servicio, los valores con los que se identifica la marca y los beneficios que trasmite.

La imagen de marca: representa lo que el cliente y consumidor percibe del servicio “es importante que lo percibido este próximo a la realidad del servicio y que lo sentido sea proporcional a lo que se piensa de la marca” (Cobra, 2000 p. 163).

2.4.8 Construcción de una buena imagen

Cobra (2000) manifiesta que “la imagen de marca debe estar siempre asociada a momentos placenteros e inolvidables” (p.183) por lo tanto si lo que se quiere es alcanzar una buena imagen es necesario e importante hacer énfasis en la calidad del servicio, buscar la manera de satisfacer las necesidades de los clientes y valorar la opinión de los clientes y consumidores.

2.4.9 Estrategias de mercadeo en empresas de Servicio

Cuando una empresa de servicios decide implementar prácticas de gestión de mercadeo necesariamente debe evaluar cuáles estrategias le conviene más implementar para alcanzar sus objetivos. Son varias las opciones que existen, entre las que se destaca:

Desarrollo de nuevos servicios. Lovelock y Wirtz (2009) sostienen que son siete las categorías de estrategias de servicios nuevos que la empresa deberá evaluar antes de aplicar una de ellas.

- **Innovaciones importantes en los servicios:** ofrecer nuevos servicios con características únicas en el mercado, orientados a nuevos mercados.

- **Innovaciones importantes en los procesos:** significa que la empresa de servicios diseña nuevos procesos acompañados de nuevos procedimientos que proporcionan un mejor servicio.

- **Las extensiones de línea de productos:** Consiste en ampliar la oferta de servicios en una misma categoría o que tenga relación con los servicios anteriores.

- **Las extensiones de línea de procesos:** para servicios actuales se adiciona nuevos procesos que proporcionan beneficios adicionales, debe entenderse que estas extensiones complementan los actuales procesos con otros más novedosos. Es el caso de un nuevo canal de compra o un nuevo sistema de información para clientes. Es necesario aclarar que no se requiere que sea innovadora la línea de procesos.

- **Las innovaciones de servicios complementarios:** cuando se piensa en ofrecer servicios complementarios, se debe ser innovador con el fin de generar un excelente impacto en la mente de los clientes y consumidores. Se busca crear experiencias positivas que faciliten o mejoren el servicio básico.

- **Las mejoras de servicios:** consiste en hacer cambios mínimos ya sea al servicio básico o los complementarios, es la estrategia más utilizada.

- **Los cambios de estilo:** no representan cambios en los procesos ni en el desempeño, pero si en la imagen, están asociados con la decoración, con la dotación de los empleados, o imagen corporativa. Estos cambios proporcionan una imagen renovada de la empresa.

2.4.10 Estrategia de comunicación promocional

Los responsables de dirigir las empresas de servicios deben ser conscientes de los beneficios que le puede proporcionar esta estrategia, uno de ellos y quizás el más importante es ayudar a construir la identidad de marca. Son varias las actividades que se pueden desarrollar de manera integrada mediante acciones bien planificadas.

Para lograr los diferentes objetivos de comunicación promocional de una marca de servicios, es posible elegir que se realicen de manera personal o impersonal. Según Lovelock y Wirtz (2009) Las actividades se describen a continuación:

Comunicaciones personales: mensajes persona a persona que se pueden realizar a través de: ventas personales, la atención al cliente, la capacitación, el telemarketing y el marketing viral.

Comunicaciones impersonales

• **Publicidad:** los anuncios transmitidos en medios masivos a números grupos de clientes y consumidores, que pueden ser impresos, por internet, exteriores.

• **Promoción de ventas:** modalidades como muestras, cupones, obsequios, reembolsos y premios.

• **Relaciones públicas:** su finalidad es forjar buenas relaciones con los públicos de interés mediante notas de prensa, conferencias de prensa, eventos especiales, patrocinio, exhibiciones y ferias comerciales.

• **Materiales instructivos:** también podría llamarse marketing directo al utilizar páginas de internet, manuales, folletos, software interactivo y correo.

• **Diseño corporativo:** decoración de interiores, vehículos, equipos, papelería y uniformes.

La comunicación de un servicio puede tener varios propósitos Cobra (2000) se refiere a que puede ser:

Informativa: cada vez que sea necesario dar a conocer aspectos importantes del servicio, anunciar mejoras del servicio, modificaciones en el precio, promociones entre otros.

Persuasiva. La intención es convencer al receptor de que adquiera la marca del servicio que se ofrece.

2.4.11 Situación actual del sector servicios en Colombia

Según el informe económico publicado por Skandia en la medida que las economías van consolidando su proceso de desarrollo el sector servicios adquiere cada vez más relevancia frente a otros sectores. En Colombia el sector servicios representa cerca del 50% del PIB, Por debajo de la participación promedio del sector en América Latina, que corresponde a niveles cercanos al 60% y a la de Estados Unidos que representa cerca del 80% del PIB en este sentido el potencial de crecimiento del sector servicios en Colombia es cada vez mayor. El sector servicios participa con más del 60% en la generación de empleo (2011).

Comportamiento del sector servicios en Colombia año 2011. Clavijo y Vera (2011) explican los avances que ha logrado el sector servicios en Colombia en el segundo trimestre del 2011, el cual llegó a casi el 46% del total del PIB, superando la suma de los sectores tradicionales de la economía (agro, industria y comercio, 32%)”.

La Muestra Trimestral de Servicios (MTS) revelo el informe correspondiente al segundo trimestre de 2011 en el que se observa una dinámica importante del sector servicios, con unos ingresos reales del 8.8% anual y un crecimiento del 5.2% anual de la actividad económica en el mismo trimestre. Se produjo un aumento del 4.1% con relación al mismo período de 2010. Ver gráfico 4.

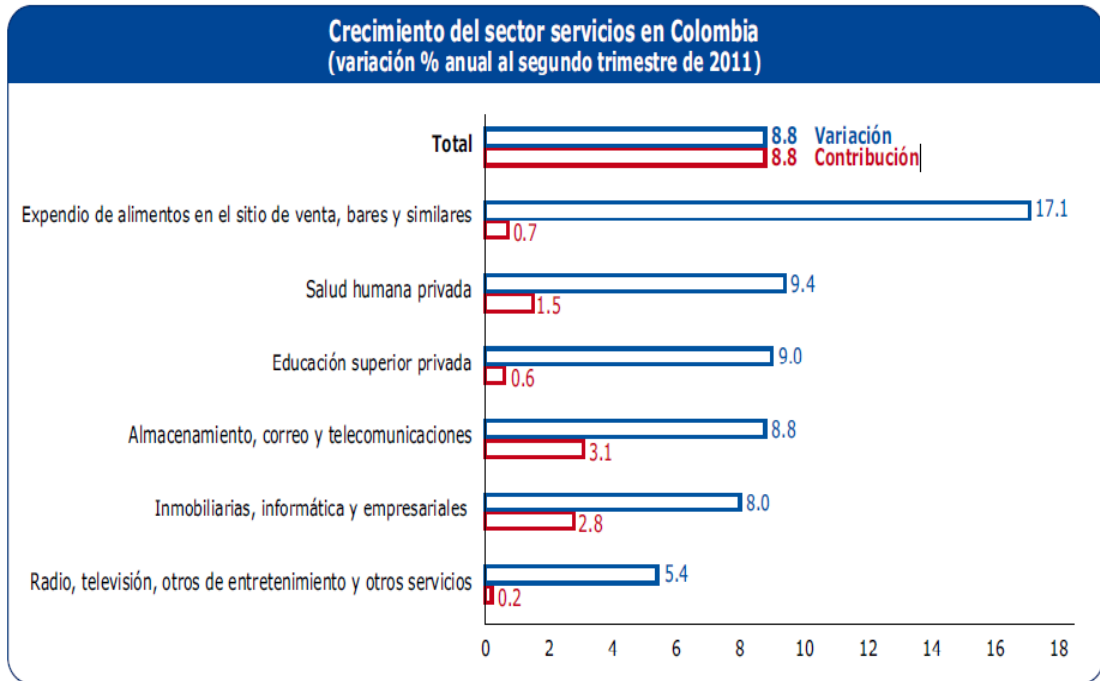


Gráfico 4

Crecimiento del sector servicios en Colombia

Fuente: cálculos Anif con base en DANE - Muestra Trimestral de Servicios (MTS)

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para darle respuesta a los objetivos planteados se contrastó el marco teórico con los hallazgos obtenidos para ello se utilizaron técnicas y procedimientos de manera sistemática y racional en la recolección de información y análisis de datos.

3.1 Diseño de la investigación. Esta investigación, según su diseño, se define como un estudio concluyente descriptivo, en el que se muestra de manera gráfica la frecuencia en que se presentan las variables analizadas referentes a las prácticas de mercadeo y las características competitivas en las pequeñas

empresas de servicio, también es un estudio empírico que explica el aporte de las prácticas de mercadeo a los procesos de decisiones estratégica y operativa, analizando si existe una orientación al mercado al conocer la percepción sobre el mercadeo que tienen los gerentes y administradores de pequeñas empresas y analizar cómo influyen en la adopción de estrategias de mercadeo.

3.2 Los elementos del estudio: el objeto en la presente investigación son las prácticas de mercadeo y el sujeto de estudio son las pequeñas empresas de servicio en la ciudad de Medellín.

3.3 El marco de referencia y población objeto de estudio. La población total está constituida por 2340 pequeñas empresas de servicio registradas en Cámara de Comercio de Medellín a diciembre del 2011. Según datos suministrados por la Oficina Jurídica del Ministerio de Comercio Industria y Turismo (2012).

“En Colombia el segmento empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, esta clasificación está reglamentada en el artículo 2º de la Ley 590 de 2000 conocida como la Ley Mipymes y sus modificaciones (Ley 905 de 2004). Los parámetros vigentes para clasificar las empresas por su tamaño son las siguientes”.

Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores.

Activos totales. Por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Según La Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2012) la estructura empresarial por tamaño en el departamento corresponde a un 90% de microempresas, un 7% de pequeñas empresas, un 2% de las medianas y 1% de la gran empresa. Ver gráfico 5.

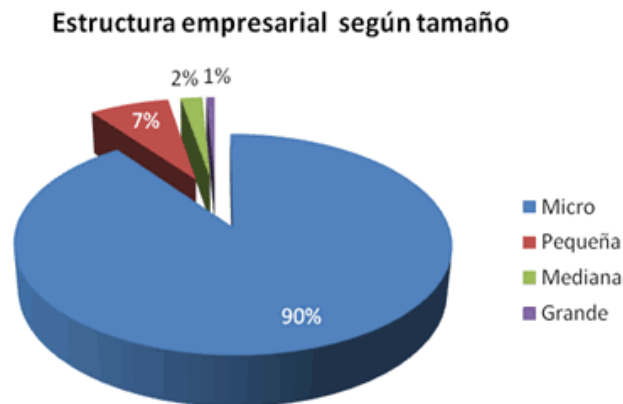


Gráfico 5
Estructura empresarial según tamaño
Fuente: Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia 2012

3.4 Diseño de la muestra. Se utilizó el método de muestreo probabilístico permitiendo seleccionar de manera aleatoria a las empresas que fueron investigadas tomando como base un tamaño de muestra de 243 pequeñas empresas con un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 5%. Por esta razón, es posible inferir los resultados obtenidos a partir de la muestra a la población total lo que permite hablar en el siguiente capítulo denominado

“Descripción y Análisis de Resultados” de las pequeñas empresas de servicio en Medellín y no específicamente de las empresas estudiadas.

3.5 Descripción y elaboración del cuestionario. El cuestionario se elaboró de manera rigurosa y para ello se diseñó una encuesta estructurada no encubierta con preguntas dirigidas a propietarios y/o administradores de pequeñas empresas. El cuestionario consta de dos partes, así: una primera parte que solicita la información general de la empresa como nombre, sector al que pertenece, número de trabajadores y datos de identificación. En la segunda parte se formulan 27 preguntas relacionadas con los objetivos de investigación planteados. Ver Anexo A.

El Cuestionario se sometió a juicio de expertos tres expertos poseedores de un saber relacionado con el objeto de estudio y con enfoque investigativo. Además, se sometió a pruebas de validez y confiabilidad. El indicador de fiabilidad que se presenta en la tabla 5 se calculó a partir de la prueba piloto de cuarenta encuestas recogidas.

Tabla 5
Indicador de fiabilidad

Resumen del procesamiento de los casos			
		N	%
Casos	Válidos	40	100,0
	Excluidos^a	0	,0
	Total	40	100,0
a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.			
Estadísticos de fiabilidad			
Alfa de Cronbach		N de elementos	
,595		27	

Fuente: Elaboración propia (2013).

3.6 Técnica de recolección de información. Las encuestas fueron aplicadas de manera personal, por correo electrónico y telefónicamente.

3.7 Procesamiento de los datos. Los datos se procesaron con el programa SPSS para estructuración de la base de datos, tabulación y procesamiento de la información cuantitativa, por medio del cual se logró el análisis de los datos, el cálculo de las variables de agrupamiento, definición de los conjuntos de respuesta múltiple (dicotomías o categorías), la generación de tablas y/o gráficos. Específicamente, se utilizó el estadígrafo para realizar las pruebas de fiabilidad y validez de los instrumentos, de igual manera se utilizó para la identificación y análisis de hallazgos, el análisis descriptivo que permitió realizar la caracterización de las variables estudiadas.

3.8 Análisis de coherencia. En la tabla 6, se puede observar un análisis de coherencia que muestra la relación de las 27 Preguntas del cuestionario con los objetivos específicos con el fin de facilitar la presentación de los resultados y de las conclusiones respectivas.

Tabla 6
Análisis de coherencia

Preguntas	Objetivo específico 1	Objetivo específico 2	Objetivo específico 3
	1. Caracterizar las prácticas de mercadeo que desarrollan las pequeñas empresas de servicio de Medellín.	2. Identificar las características competitivas de las pequeñas empresas de servicios de Medellín a partir de la teoría de recursos y capacidades.	3. Evaluar del aporte de las prácticas de mercadeo a la competitividad de las pequeñas empresas de servicio de Medellín desde las habilidades de los gerentes para tomar decisiones.
1. ¿Qué nivel de formación en mercadeo tiene actualmente el responsable de tomar las decisiones estratégicas y operativas de su empresa?		X	
2. ¿Cuál de las siguientes actividades de mercadeo ha realizado en el último año para obtener un mayor y mejor desempeño competitivo?		X	
3. Su empresa se diferencia de sus más fuertes competidores por ofrecer:			X
4. El mercadeo en su empresa es considerado:			X
5. La asignación presupuestal que destina anualmente la empresa para ejecutar actividades y estrategias de mercadeo es:			X
6. ¿Con que propósito utiliza la empresa la base de datos de sus clientes?	X		
7. La habilidad para gestionar las relaciones con el cliente y lograr fidelizarlos por parte de quien toma las decisiones estratégicas y operativas			X

Preguntas	Objetivo específico 1	Objetivo específico 2	Objetivo específico 3
8. ¿Con que frecuencia se realizan estudios de satisfacción del cliente?	X		
9. ¿Cuál de las siguientes actividades aplica la empresa con mayor frecuencia para diseñar estrategias de mercadeo?	X		
10. ¿Cómo obtiene la empresa información de los competidores directos?	X		
11. La habilidad para seleccionar el segmento de mercado por parte de quien toma las decisiones estratégicas y operativas de la empresa es:			X
12. ¿Cuál o cuáles de los siguientes factores aplica la empresa para definir el perfil de los clientes a los que se dirigen?	X		
13. La habilidad para desarrollar actividades de comunicación para promover la marca es considerada:			X
14. ¿Cuál de las siguientes actividades promocionales realiza más su empresa para promover el servicio?	X		
15. Cuando su empresa utiliza la publicidad, lo hace principalmente con el fin de:		X	
16. En caso de no realizar publicidad, determine la razón por la cual no lo hacen		X	
17. Las decisiones relacionadas con actividades de mercadeo que realiza su empresa están orientadas a lograr resultados a:		X	

Preguntas	Objetivo específico 1	Objetivo específico 2	Objetivo específico 3
18. ¿Ha realizado alguna vez su empresa un plan de mercadeo?	X		
19. En caso de ser negativa su respuesta determine la razón		X	
20. ¿Su capacidad para diseñar, implementar y evaluar un plan de mercadeo es?			X
21. ¿Realiza la empresa estudios acerca de las tendencias en el comportamiento de compra del consumidor?	X		
22. Para fijar el precio de los servicios que ofrecen, el método que utilizan es:	X		
23. Los canales de distribución utilizados para ofrecer el servicio a los clientes son considerados			X
24. ¿Ha realizado estudios sobre el posicionamiento que tiene la marca de su empresa en el mercado actualmente?	X		
25. La razón por la que desconoce el posicionamiento que tiene su empresa en el mercado se debe a:		X	
26. Ha recibido su empresa apoyo para lograr mayor competitividad por parte de:		X	
27. En caso de haber recibido apoyo señale en cuál o cuáles de las siguientes categorías se ha visto beneficiado.	X		

Fuente: elaboración propia (2013).

4. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los siguientes son los hallazgos obtenidos según los resultados de la encuesta en cada una de las variables analizadas y considerando los tres objetivos específicos que se refieren a la caracterización de las prácticas de mercadeo que desarrollan las pequeñas empresas de servicio de Medellín, sus características competitivas y la evaluación del aporte de las prácticas de mercadeo a la competitividad de las pequeñas empresas de servicio de Medellín desde la teoría de recursos y capacidades.

Por tratarse de un estudio cuantitativo se presenta una descripción gráfica de las características de los fenómenos de mercadeo estudiados y la determinación de la frecuencia con que se presentan.

4.1 Caracterización de las prácticas de mercadeo

Las prácticas de mercadeo son la aplicación de procesos dirigidos a crear comunicar y distribuir valor para los clientes, siendo necesario el conocimiento, la habilidad y destrezas de quien las realiza. Las características de las prácticas de mercadeo encontradas en las pequeñas empresas de servicios de Medellín se describen a continuación considerando el propósito del uso de las bases de datos, la frecuencia para realizar estudios de satisfacción del cliente, las actividades de mercadeo que realizan con mayor frecuencia, las fuentes utilizadas para la

obtención de la información de los competidores directos, los factores que aplican para definir el perfil de los clientes a los que se dirigen, las actividades promocionales que realizan con mayor frecuencia para promover el servicio, el desarrollo de planes de mercadeo, la realización de estudios acerca de las tendencias en el comportamiento de compra del consumidor, los métodos de fijación de precios y la realización de estudios sobre el posicionamiento que tiene la marca.

En el gráfico 6 se observa que el 36,4% utilizan la base de datos para fidelizar a sus clientes, las cuales deben ser utilizadas no sólo para identificar las fallas de servicio al cliente y corregirlas como se mencionó en las prácticas de gestión empresarial asociadas al mercadeo, sino para precisamente mantener relaciones duraderas con los clientes. También se observa que el 13,4% de las pequeñas empresas de servicio en Medellín, no cuentan con una base de datos actualizada de sus clientes, esto hace que sea cada más difícil desarrollar un mercadeo relacional ya que no tienen identificados a sus clientes por lo tanto desconocen los clientes actuales y potenciales, cuáles clientes se han ido y cuáles son sus nuevos clientes. El 29,4% hacen uso de la base de datos para reunir información que sirve para diseñar estrategias que puedan satisfacer de manera individual los deseos y preferencias de cada cliente y un 20,8% de las pequeñas empresas de servicio en Medellín hacen uso de sus bases de datos para enviar comunicación promocional a sus clientes. Hooley, Saunders y Piercy (1998). Destacan la importancia de utilizar bases de datos como un activo de

marketing, así como también Kontny y Miller (2003). Sostienen la necesidad de hacer uso de la sistematización de la información interna y externa considerándola como una buena prácticas de gestión.

Un buen levantamiento de la base de datos y su administración le permite a las empresas agrupar todos los datos importantes de sus clientes en un solo lugar con el fin de tener información para una buena toma de decisiones.

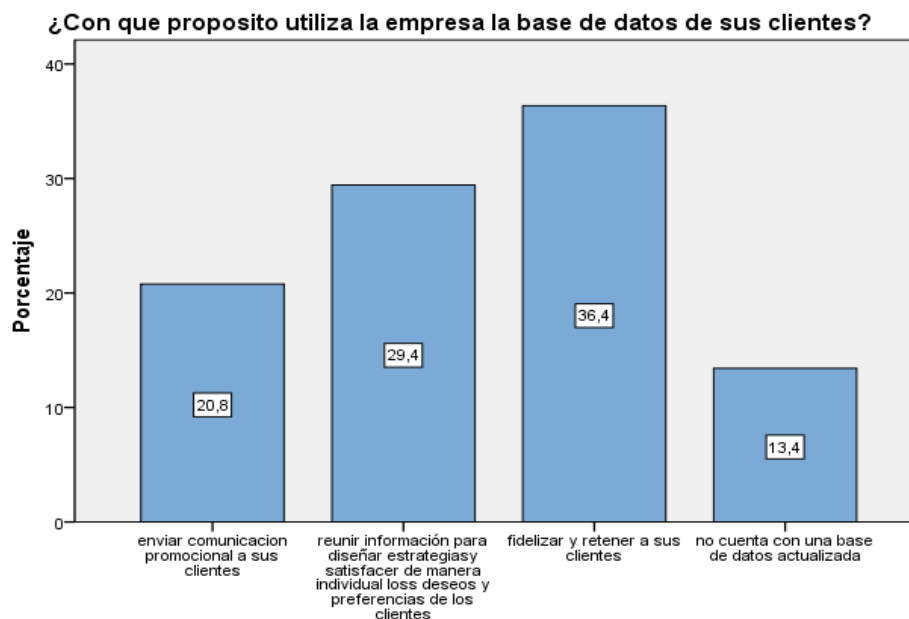


Gráfico 6
Propósito de las bases de datos
Fuente: elaboración propia (2013).

En el gráfico 7 se puede observar que el 71,6% de las pequeñas empresas de servicio en Medellín realizan estudios de satisfacción del cliente, lo que debe ser una característica sine qua non para las empresas que verdaderamente se encuentren en la era de mercadeo. Es importante resaltar que un 40,3% de ellas realizan dichos estudios con una periodicidad superior a un mes e inferior a 6

meses, lo que significa que buena parte de ellas, sí le hacen seguimiento a los aspectos relacionados con la cultura del servicio al cliente. Sin embargo, en un 28,4% de ellas no se realizan estos estudios de satisfacción del cliente lo que no les permite detectar lo que les gusta o les disgusta a sus clientes y en dónde se requiere mejorar, para descubrir por qué los clientes dejan de hacer negocios con ellas, para conocer detalles importantes de los clientes que pasan desapercibidos, desconociendo aspectos importantes para que las empresas sean competitivas en el mercado. Hiebeler, Kelly y Kettelman (1998) afirman que comprender las necesidades y los deseos de los clientes y encuestarlos con frecuencia, de manera sistemática, directa y personal son prácticas exitosas de gestión empresarial relacionadas con mercadeo.

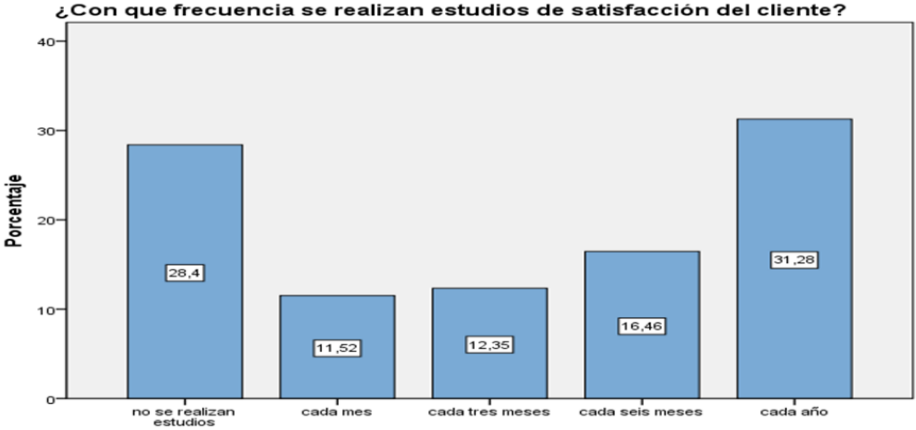


Gráfico 7
 Frecuencia para realizar estudios de satisfacción del cliente
 Fuente: elaboración propia (2013).

El hecho de que el 71,6% de las pequeñas empresas de servicios en Medellín realizan estudios de satisfacción del cliente, permite observar en el

gráfico 8, que la actividad que aplican con mayor frecuencia para diseñar estrategias de mercadeo se refieren a mejorar significativamente el servicio así lo determina el 39,9% de ellas. Pero la práctica del mercadeo no sólo debe referirse al servicio, ya que desde la definición misma de la AMA, hablar de mercadeo, significa hablar de las cuatro p's (producto, precio, plaza y promoción). Lo anterior es consecuente con lo expresado por Dyson (citado por Figueroa 2009) al afirmar que el éxito de las pequeñas empresas no se debe tan sólo a sus productos y los mercados donde compiten sino a la eficacia del mercadeo que se le aplique a ambos.

Un 24,3% de las pequeñas empresas de servicio en Medellín realizan actividades de mercadeo para promocionar la marca, una de las variables más importantes en las que se deben centrar los estrategias de mercadeo, ya que es un error vender productos, lo que se debe vender son marcas, que son generadoras de valor en los procesos claves de un negocio y es en donde se define la posición superior de una empresa. Un 15,6% centran su atención en la variable plaza específicamente con el fin de ampliar su cobertura tratando de llegar al mayor número de posible de clientes y consumidores. Sólo un 9,9% orientan su estrategia de mercadeo en la variable precio que puede servir en aquellos mercados en donde no existen diferencias significativas entre los diferentes ofertas, pero el mercadeo actual no recomienda centrar las estrategias de mercadeo en esta variable porque puede ser desgastador para las empresas ya que les obliga a bajar precio y a reducir sus márgenes de contribución, parece ser

que así lo han entendido, por eso pocas de ellas insisten en la guerra de precios. En un 10,3% de las pequeñas empresas de servicio en Medellín no se diseñan estrategias de mercadeo lo que significa según Kotler (2009) que todavía existen organizaciones empresariales con orientación a la producción o con orientación a las ventas preocupadas fundamentalmente en cómo desarrollar sus productos o en cómo venderlos.

¿Cual de las siguientes actividades aplica la empresa con mayor frecuencia para diseñar estrategias de mercadeo?

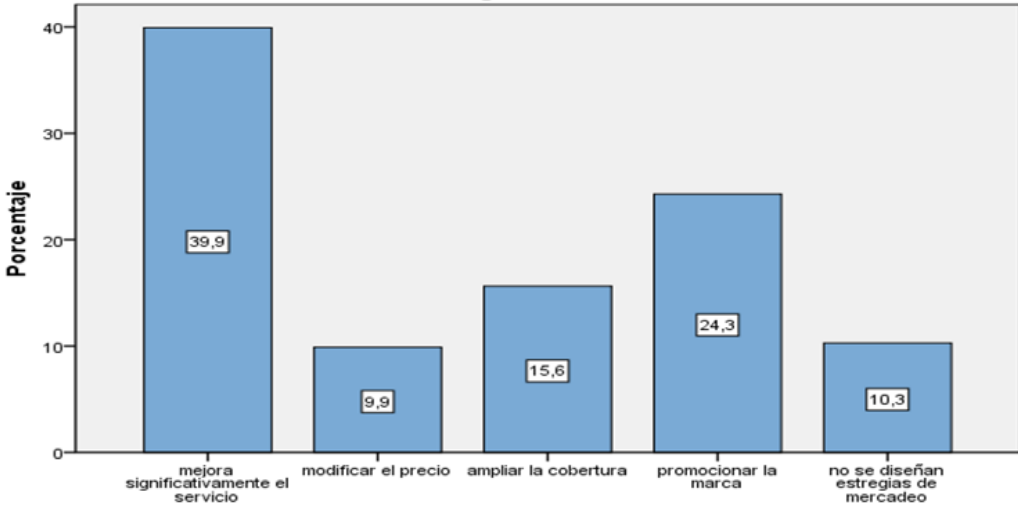


Gráfico 8.
 Actividades de mercadeo que realiza la empresa con mayor frecuencia
 Fuente: elaboración propia (2013).

En la tabla 7 se observa que un 29,2% de las pequeñas empresas de servicios en Medellín obtienen información de sus competidores directos por medio de sus clientes lo que les permite obtener información de primera mano, pero también se hace uso de las fuentes secundarias ya que otro 29,2% consiguen información de la competencia a través de los medios de comunicación, un 21,8% haciendo uso de internet y consultando en sus portales web, y sólo un

7% lleva a cabo acciones de espionaje. La información obtenida de esta manera les permite entender cómo opera la competencia, quiénes son, cómo se relacionan con el mercado y quién de ellos podría ser un aliado a futuro, esa información les lleva a desarrollar estrategias de mercadeo con el fin de mantener una ventaja sobre los competidores. Es necesario estar atento a las acciones de los competidores más directos pero no para realizar las acciones que ellos llevan a cabo, sino por el contrario, para establecer de una manera más precisa las acciones de mercadeo con el fin de definir claramente el negocio y diferenciarse cada vez más de ellos. Lamb et al (2006) sostiene que “la Inteligencia competitiva es un sistema que ayuda a los gerentes a evaluar su competencia”. Sin embargo un 12,8% de las pequeñas empresas de servicios en Medellín no estudian a sus competidores directos lo que les impide definir claramente su ventaja competitiva.

Tabla 7
Fuentes para la obtención de la información de los competidores directos

Fuentes de información	n	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A través de un sitio web	53	21,8	21,8	21,8
A través de los clientes	71	29,2	29,2	51,0
A través de espionaje industrial	17	7,0	7,0	58,0
A través de medios de información	71	29,2	29,2	87,2
No estudian su competencia	31	12,8	12,8	100,0
Total	243	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia (2013).

En la tabla 8 se observa que un 39,2% de las pequeñas empresas de servicios en Medellín no tienen un perfil claramente definido de sus clientes lo que no les permite diseñar estrategias de segmentación y posicionamiento de marca de manera precisa. Aquellas empresas que si tiene en cuenta variables para definir el perfil de sus clientes, un 28,3% consideran los factores geográficos , un 13,9% considera los factores demográficos como la edad, el sexo, el nivel de ingresos y la ocupación de sus clientes, un 9,3% considera las factores psicográficos como clase social, personalidad y estilo de vida y otro 9,3% considera los factores conductuales como los beneficios esperados del producto, su frecuencia de uso y la actitud hacia la empresa y sus productos. De acuerdo a lo manifestado por Cobra (2000) la segmentación de mercados “se puede basar en los atributos físicos del servicio o en los hábitos de comportamiento de los consumidores”, según este resultado son muy pocas las pequeñas empresas de servicio en Medellín que se apoyan en variables conductuales para definir el perfil de sus clientes.

Tabla 8
Factores que aplica la empresa para definir el perfil de los clientes a los que se dirigen

Factores		n	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Demográficos	33	13,6	13,9	13,9
	Geográficos	67	27,6	28,3	42,2
	Sicográficos	22	9,1	9,3	51,5
	Conductuales	22	9,1	9,3	60,8
	No se tiene un perfil definido	93	38,3	39,2	100,0
	Total	237	97,5	100,0	
Perdidos		6	2,5		
Total		243	100,0		

Fuente: Elaboración propia (2013).

Para lograr los diferentes objetivos de comunicación promocional de una marca de servicios, es posible elegir que se realicen de manera personal o impersonal. Según el estudio realizado en empresas poseedoras de las mejores prácticas por Hiebeler, Kelly y Kettman (1998) se logró establecer que una de las prácticas de gestión empresarial asociadas al mercadeo está relacionada la creación de canales de comunicación y ofertas de servicio que satisfagan las exigencias de los clientes. En el gráfico 9, se observa que 27,07% de las pequeñas empresas de servicios en Medellín realizan actividades de marketing directo haciendo uso de la administración y manejo de mensajes por correo electrónico y de acciones de telemarketing que les sirve para promover sus servicios, les permite complementar las acciones de publicidad y realizar acciones de compra y negociaciones de una forma directa y rápida. Un 20.52% realiza acciones de relaciones públicas para la promoción de sus servicios mediante la

participación en eventos, ferias y uso de publrreportajes que les permite generar una imagen favorable de la compañía en el mercado pero no genera ventas inmediatas, un 18,34% utiliza el marketing on line mediante su página web para promover sus productos pero se debe aclarar que no se trata de tener simplemente un portal web es necesario hacer uso de esta herramienta para mantener un contacto permanente con los clientes apoyados con herramientas como el autoresponder, el botón de pagos y de contáctenos e igualmente la conexión con las redes sociales. La publicidad en medios masivos es la cuarta actividad promocional que realizan ya que el 17,47% afirmó que hace uso de ella con el fin de informar, persuadir y recordar sobre los productos y servicios que ofrecen, el no tener claramente segmentado los mercados y definido de una manera muy precisa el perfil del cliente, las obliga a utilizar esta herramienta de comunicación que en muchos casos, que en la mayoría de las empresas pequeñas no se tiene acceso a la publicidad por el alto valor de las tarifas especialmente en los medios masivos como la radio, la prensa y la televisión. Por último y en quinto lugar con un 16,59% se encuentran las empresas que llevan a cabo acciones de promoción de ventas como los descuentos, la rifa, los regalos, los concursos con el fin de promover sus servicios, este tipo de acciones produce resultados inmediatos en ventas pero deben ser bien diseñadas para que sean verdaderamente atractivas a sus consumidores.

Existe una tendencia en utilizar tecnologías de información porque requieren menos inversión que las acciones tradicionales de promoción con el fin de dar cumplimiento a los objetivos de comunicación.

¿Cual de las siguientes actividades promocionales realiza mas su empresa para promover el servicio?

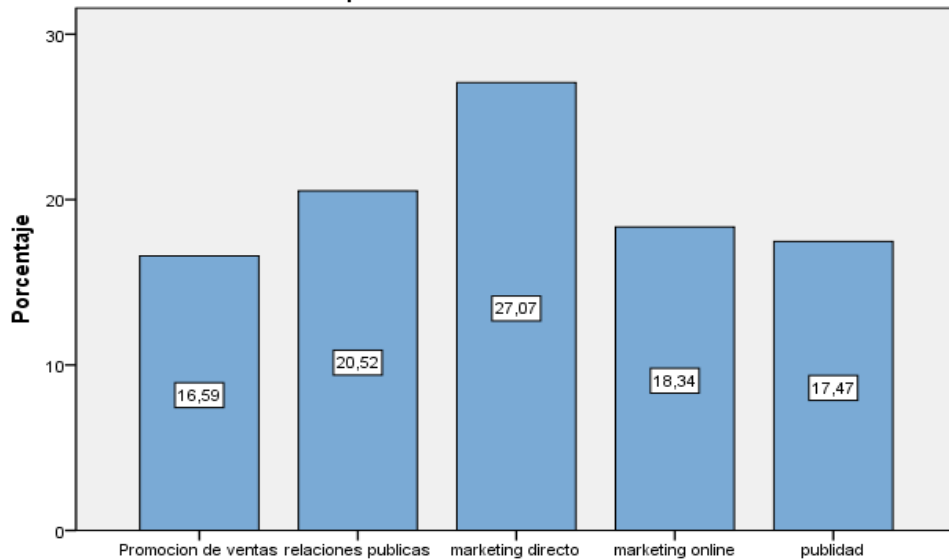


Gráfico 9

Actividades promocionales que realizan con mayor frecuencia para promover el servicio

Fuente: elaboración propia (2013).

En la tabla 9 se puede observar que un 70,8% de las pequeñas empresas de servicios en Medellín han realizado alguna vez un plan de mercadeo, pero un 29,2% nunca lo han hecho. Muchas se preguntarán: ¿para qué perder tiempo escribiendo un plan de mercadeo? Lo tienen todo en la mente y creen que sería mejor dedicar el preciado y escaso tiempo a poner en marcha las ideas. El plan de mercadeo puede representar la herramienta más útil para lograr el éxito o prevenir el fracaso de una aventura empresarial, como el lanzamiento de un nuevo producto al mercado, las campañas promocionales y publicitarias, las ventas o las

exportaciones de un producto en un nuevo mercado. Escribir un plan no garantiza el éxito, lo que se pretende es dar un enfoque profesional al proceso de decisión mediante un análisis racional y detallado con el fin de elevar la probabilidad de éxito. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE (1996) observa que uno de los determinantes para ser competitivo es practicar correctamente una gestión de planeación en mercadeo, es decir tener la capacidad de diseñar, implementar y evaluar planes de mercadeo, debido a la búsqueda, procesamiento y análisis de información que se debe obtener tanto interna como externa, en donde se debe conocer aspectos relacionados con el mercado y el entorno.

Tabla 9
Desarrollo de planes de mercadeo

Planes de mercadeo		n	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	172	70,8	70,8	70,8
	No	71	29,2	29,2	100,0
	Total	243	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia (2013).

En el gráfico 10, se observa que 35,6% de las pequeñas empresas de servicio en Medellín no hacen estudios sobre las tendencias del comportamiento de compra del consumidor dejando de obtener una información valiosa para aprovechar oportunidades de mercado y poder identificar cambios en los hábitos de uso y consumo; están ignorando información valiosa para satisfacer mejor al segmento de mercado al que se dirigen y aumentar su nivel de competitividad.

Sólo es posible conocer las percepciones relacionadas con el servicio, si se adopta una metodología que permita investigar el comportamiento del consumidor, como lo expresa Cobra (2000, p.94), “conocer los factores asociados al comportamiento de compra exige, más que sensibilidad e intuición, una metodología de investigación de la motivación de compra”. El 33,1% realizan los estudios del comportamiento del consumidor con la intención de diseñar nuevas estrategias de mercadeo, un 14% para desarrollar nuevos servicios, un 8,9% para identificar cambios en los hábitos de consumo y un 8,5% para identificar nuevos nichos de mercado. Conocer y entender el comportamiento de compra del consumidor no sólo es entender la acción de compra como tal, es un proceso mental de decisión y también físico que influye en la adopción o no de los productos y servicios y en el proceso previo y posterior a la compra. Para alcanzar el éxito competitivo en las pequeñas empresas de servicios se requiere demostrar todas las capacidades empresariales y una de ellas está relacionada con el conocimiento de las necesidades y deseos, gustos y preferencias, tendencias y cambios en hábitos de consumo, ofreciendo respuestas oportunas mediante estrategias de mercadeo, tanto desde lo estratégico como desde lo operativo.

¿Realiza la empresa estudios acerca de las tendencias en el comportamiento de compra del consumidor?

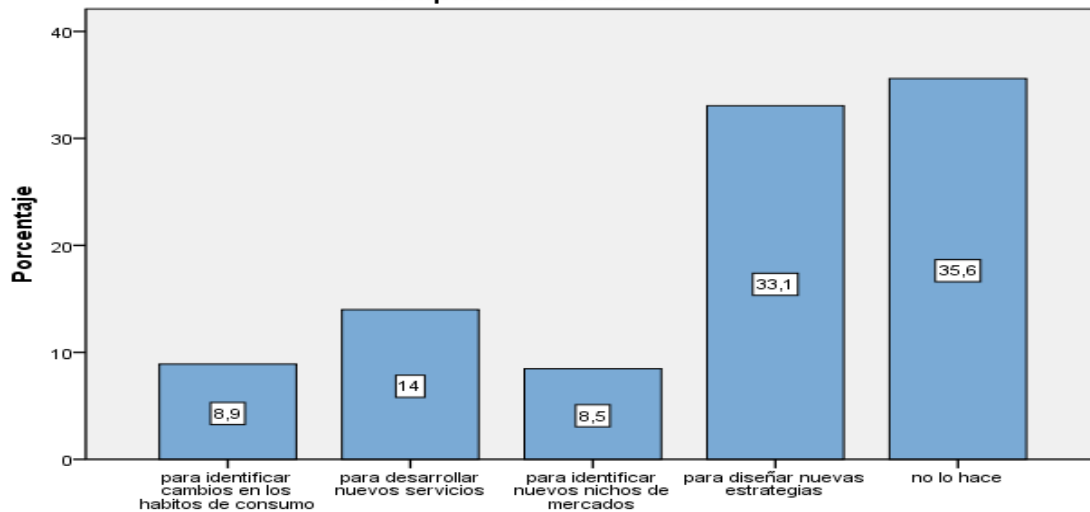


Gráfico 10

Realización de estudios acerca de las tendencias en el comportamiento de compra del consumidor

Fuente: elaboración propia (2013).

En el gráfico 11 se observa que un 49,4% de las pequeñas empresas de servicios de Medellín fijan el precio con base en los costos, un 25,1% con base en el precio de la competencia, un 17,4% con base en la utilidad que se espera obtener, un 5,5% con base en la percepción del cliente y un 2,6% desconocen los métodos de fijación de precios. La verdad es que a la hora de determinar los precios de venta no sólo es necesario considerar los costos, las utilidades y los precios de los competidores sino que es necesario determinar los objetivos de fijación de precios, el público objetivo, las condiciones de oferta y demanda, la elasticidad precio de la demanda, los métodos y las políticas de fijación de precios, y lo más importante la percepción de valor lo que significa determinar cuánto está dispuesto a pagar el consumidor por el producto o servicio que desea

adquirir. Hooley, Saunders y Piercy (1998) sostienen que una de las capacidades operativas de mercadeo está relacionada con aquellas habilidades para asignar y modificar precios. Hiebeler, Kelly y Kettelman (1998) y Vanegas (2005) reconocen que es necesario establecer una estrategia competitiva de precios y definir una política de precios debido a que estas prácticas de gestión de mercadeo se convierten a su vez en los factores críticos de competitividad. Zeithaml, y Bitner (Citado por Aguirre y Aparicio 2002) consideran que en empresas de servicio es necesario practicar y gestionar la fijación de precios.

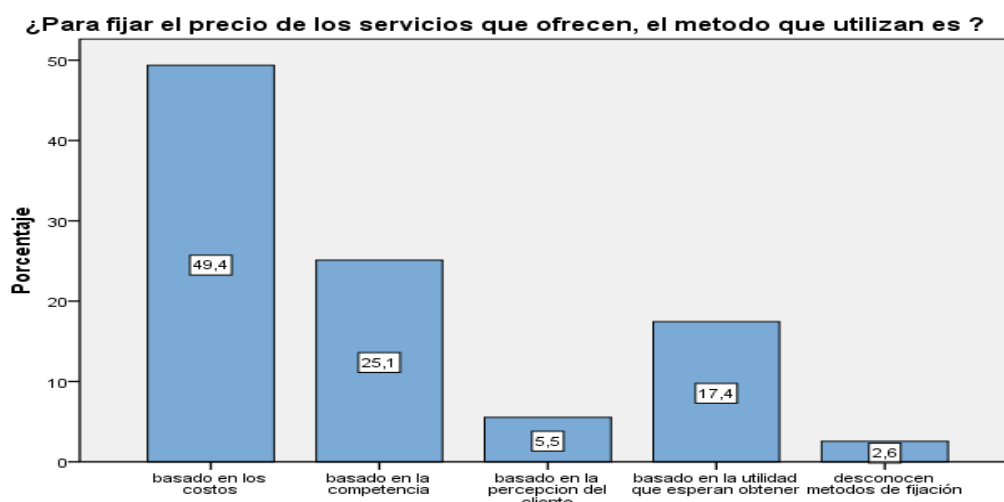


Gráfico 11
Métodos de fijación de precios
Fuente: elaboración propia (2013).

En la tabla 10 se puede observar que un 35,4% de las pequeñas empresas de servicios en Medellín han realizado estudios de posicionamiento de marca. Sin embargo en un 64,6% de estas empresas no se conoce la imagen de marca, es decir, ¿cómo la marca es percibida realmente por los consumidores actuales y potenciales?, según Hooley, Saunders y Piercy (1998) la imagen de marca es uno

de los principales activos en mercadeo relacionados con el consumidor y además, es considerada como uno de los factores críticos de marketing. El posicionamiento debe ser el resultado de muchas acciones positivas que sean percibidas por los clientes como experiencias memorables y que logren diferencias importantes sobre los demás competidores. Según Fernández, et al. (1998) la construcción de una buena imagen es la sumatoria de muchas acciones positivas que son valoradas por los clientes tales como: demostraciones serias de calidad, garantía, cumplimiento en las promesas de venta, que en la mayoría de los casos están asociadas a campañas de comunicación promocional (publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, marketing directo, on line y ventas personales). Cobra afirma que para que una marca pueda competir en el mercado es necesario que armonice con las expectativas y deseos de los consumidores, es decir, que lo ofrecido privilegie la voluntad de sus usuarios (2000, p.163).

Tabla 10
Realización de estudios sobre el posicionamiento que tiene la marca

Estudio de posicionamiento de marca		n	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	86	35,4	35,4	35,4
	No	157	64,6	64,6	100,0
	Total	243	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia (2013).

El mercadeo abarca una serie de técnicas, conceptos y teorías las cuales las pequeñas empresas de servicios aplican en un pequeño porcentaje y que se pudo confirmar en este estudio, ya que en las pequeñas empresas de servicios de Medellín a manera de resumen se encontró lo siguiente: un 12,8% de las pequeñas empresas analizadas no estudian a sus competidores directos, un 29,2% nunca ha realizado un plan de mercadeo, en un 10,3% no se diseñan estrategias de mercadeo lo que significa según Kotler (2009) que aún existen organizaciones empresariales con orientación a la producción o con orientación a las ventas preocupadas fundamentalmente en cómo desarrollar sus productos o servicios o en cómo venderlos. El 13,4% no cuentan con una base de datos actualizada de sus clientes, esto hace que sea cada más difícil desarrollar un mercadeo relacional ya que no tienen identificados a sus clientes por lo tanto desconocen los clientes actuales y potenciales, cuáles clientes se han ido y cuáles son sus nuevos clientes. Un 39,2% no tienen un perfil claramente definido de sus clientes lo que no les permite plantear estrategias de mercadeo precisas, y aquellas que han segmentado se encuentran en el nivel más básico de segmentación considerando principalmente los factores geográficos y demográficos y no los sicográficos y conductuales como dictan los cánones del mercadeo moderno. En un 28,4% de ellas no se realizan estudios de satisfacción del cliente lo que no les permite detectar lo que les gusta o les disgusta a sus clientes y en dónde se requiere mejorar. En el 35,6% no se realizan estudios sobre las tendencias del comportamiento de compra del consumidor dejando de obtener

una información valiosa para aprovechar oportunidades de mercado y poder identificar cambios en los hábitos de uso y consumo. Un 64.6% de estas empresas no conocen cómo es percibida la marca realmente por los consumidores actuales y potenciales.

Las prácticas que sí desarrollan las pequeñas empresas de servicios de Medellín se refieren a la búsqueda de información de los competidores directos a través de fuente secundaria especialmente por los medios de comunicación y los medios virtuales, internet y visita a los portales web, aunque también consiguen información de primera mano en el contacto que se tiene con los clientes. El 71,6% realizan estudios de satisfacción del cliente con el fin de utilizar la información obtenida para mejorar significativamente el servicio. Un 49,4% fijan el precio de sus productos y servicios con base en los costos. A la hora de realizar actividades promocionales se llevan a cabo en orden de importancia las siguientes acciones, aunque verdaderamente las diferencias en importancia no son muy significativas, estas son: acciones de marketing directo, acciones de relaciones públicas, marketing on line, publicidad en medios masivos y promoción de ventas.

4.2 Identificación de las características competitivas

Los siguientes son los hallazgos obtenidos de las características competitivas a partir de la teoría de recursos y capacidades en la que se destaca una orientación interna más que externa en la formulación de la estrategia de la

empresa, (Navas y Guerras, 2002, p.183) y la relación que existe entre la disponibilidad, el manejo de los recursos y el concepto de competitividad.

En la tabla 11, se observa que en las pequeñas empresas de servicios en Medellín, cuentan con personas responsables de tomar las decisiones de mercadeo tanto a nivel estratégico y operativo con un nivel de formación profesional (54,7%) y con estudios de posgrado el (28,8%), un 5.5% son técnicos, el 3.3% son tecnólogos y un 7.7% no tiene ningún nivel de formación en mercadeo. Aunque de cierta manera existe un buen nivel de profesionalización (83,5%), esto no garantiza que estén realizando verdaderas prácticas de mercadeo ya que como se mencionó en la caracterización: el 13,4% no cuentan con una base de datos actualizada de sus clientes, un 28,4% no realizan estos estudios de satisfacción del cliente, un 10,3% no diseñan estrategias de mercadeo, un 12,8% no estudian a sus competidores directos, un 38,3% no tienen un perfil claramente definido de sus clientes, un 76,21% no han realizado en su empresa un plan de mercadeo y un 35,6% no hacen estudios sobre las tendencias del comportamiento de compra del consumidor. Si una empresa va a implementar una verdadera filosofía de orientación hacia el mercadeo, no sólo se debe suministrar los recursos y capacidades requeridos para una buena gestión de mercadeo y las herramientas apropiadas para la toma de decisiones, sino también motivar a los empleados para adoptar una buena actitud hacia esta disciplina caracterizados por una clara orientación hacia el cliente, productos y servicios de calidad, buena imagen de marca que son necesarios para alcanzar el éxito

competitivo (Luk, Powell, Camelo et al. Donrosoro et al (citado por Rubio y Aragón 2002). Por lo tanto, deben estar dotados de conocimiento, poseer habilidades y experiencias que le permitan desempeñarse de la mejor manera logrando mayor valor para la organización y mejores niveles de competitividad.

Tabla 11
Nivel de formación en mercadeo que tiene actualmente el responsable de tomar las decisiones estratégicas y operativas de la empresa

	Nivel de formación	n	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Técnico	13	5,3	5,3	5,3
	Tecnológico	8	3,3	3,3	8,6
	Profesional	133	54,7	54,7	63,4
	Posgrado	70	28,8	28,8	92,2
	Ninguno	19	7,8	7,8	100,0
	Total	243	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia (2013).

En el gráfico 12 se puede observar que para obtener un mayor y mejor desempeño competitivo un 31,4% de las pequeñas empresas de servicios en Medellín han mejorado la calidad del servicio ofrecido, un 28,1% prefieren realizar un análisis del entorno competitivo, un 17,8% le apuntan a la oferta de nuevos servicios, un 14,9% investigan los hábitos en los cambios de consumo, un 7,9% reduce significativamente los costos con el fin de ofrecer un precio más competitivo afectando en muchos casos su margen de utilidad. A estas empresas se les presentan obstáculos para alcanzar altos niveles de competitividad que les permitan una sostenibilidad a largo plazo, sin embargo se viene creando un

verdadera conciencia de la importancia de mejorar continuamente la gestión empresarial de manera sistémica, con el fin de asumir el reto de responder positivamente a una fuerte competencia nacional y extranjera.

¿Cual de las siguientes actividades de mercadeo ha realizado en el último año para obtener un mayor y mejor desempeño competitivo?

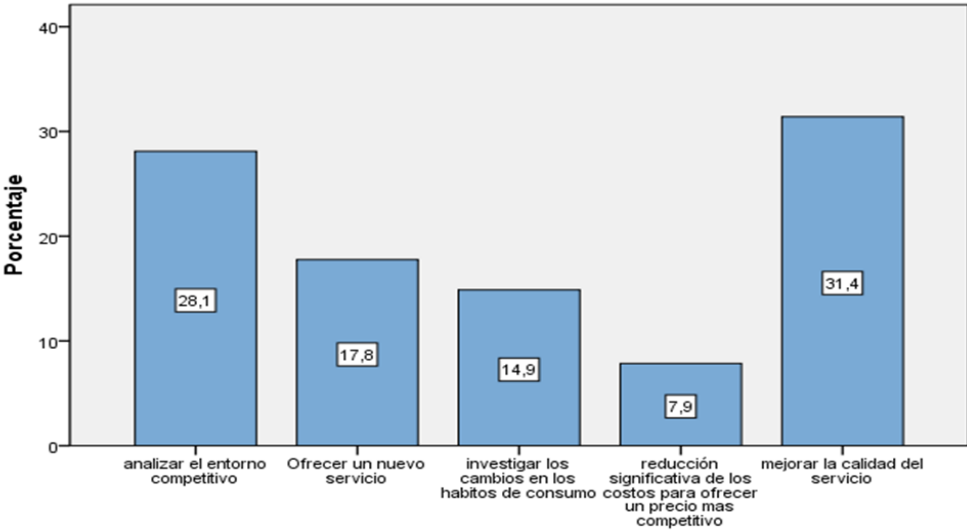


Gráfico 12

Actividades de mercadeo realizadas en el último año para obtener un mayor y mejor desempeño competitivo

Fuente: elaboración propia (2013).

En la tabla 12 se observa que el 61,5% de las pequeñas empresas de servicios de Medellín deciden realizar campañas de publicidad con el fin de dar a conocer los servicios que ofrecen, un 12,2% con el fin de posicionar la marca, un 10,9% para incrementar las ventas en el corto plazo, un 9,0% para recordar la marca y un 6,3% para informar sobre las ventajas en la prestación del servicio. La reputación se logra mediante demostraciones serias de calidad, garantía, cumplimiento en las promesas de venta, que en la mayoría de los casos están asociadas a campañas de comunicación y en especial a las relativas a publicidad

que deben informar sobre los verdaderos atributos y beneficios que sus productos y servicios ofrecen.

Tabla 12
Objetivo de la publicidad en las empresas

Objetivo de la publicidad		n	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Dar a conocer el servicio	136	56,0	61,5	61,5
	Recordar la marca	20	8,2	9,0	70,6
	Informar ventajas del servicio	14	5,8	6,3	76,9
	Incrementar ventas a corto plazo	24	9,9	10,9	87,8
	Posicionar la marca	27	11,1	12,2	100,0
	Total	221	90,9	100,0	
Perdidos		22	9,1		
Total		243	100,0		

Fuente: elaboración propia (2013).

En la tabla 13, se observa que a la hora de llevar a cabo acciones publicitarias el 65,1% de las pequeñas empresas de servicios de Medellín prefiere utilizar otras maneras de promover el servicio, un 25,4% no les interesa realizar publicidad y un 9,5% considera que es muy costoso. Se tiene la creencia generalizada que para realizar publicidad se requiere de grandes inversiones en dinero, y en muchos casos es verdad sobre todo cuando se trata de los medios masivos como radio, prensa, TV y selectivos como la revista, el cine y la

publicidad exterior, pero esto no implica que las pequeñas empresas no puedan llevar a cabo acciones publicitarias para ganar posicionamiento de marca, incrementar las ventas y mejorar su competitividad. Hoy por hoy se habla de publicidad BTL, Below the line, publicidad no tradicional, a la que si pueden acceder las pequeñas empresas, para dirigirse de una manera más directa a mercados específicos, llegándole al que se le tiene que llegar con el fin de mejorar la eficiencia y efectividad de los medios publicitarios utilizados y por ende mejorar la competitividad. Otras maneras de promover el servicio de las empresas y que hacen parte de la mezcla de comunicaciones son las promociones de ventas, las relaciones publicas, las ventas propiamente, es decir la labor comercial como tal, el merchandising, la marca, el empaque, el envase y la etiqueta.

Tabla 13
Razón de no uso de la publicidad

Razón		n	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Considera que es muy costoso	6	2,5	9,5	9,5
	Prefiere utilizar otras maneras de promover el servicio	41	16,9	65,1	74,6
	No le interesa	16	6,6	25,4	100,0
	Total	63	25,9	100,0	
Empresas que si hacen publicidad		180	74,1		
Total		243	100,0		

Fuente: elaboración propia (2013).

En la tabla 14, se observa que en un 38,9% de las pequeñas empresas de servicios de Medellín, las decisiones relacionadas con actividades de mercadeo que se realizan, están orientadas a lograr resultados a corto, mediano y largo plazo, en un 35,6% se esperan buenos resultados en el corto plazo, 22,6% en el mediano plazo y un 2,9 en el largo plazo. Lo cierto es que las pequeñas empresas de servicios de Medellín son cortoplacistas y esperan resultados inmediatos y en lo posible generar muy buenas utilidades en un breve espacio de tiempo. El camino es largo si se quiere permanecer en el tiempo y ser competitivo, para ello se requiere de una planeación estratégica, táctica y operativa de mercadeo. La competitividad no es cuestión de lograr resultados únicamente a corto plazo y lo que se evidencia es que son muy pocas las pequeñas empresas que toman decisiones de mercadeo para lograr resultados duraderos o a largo plazo.

Tabla 14

Tiempo esperado para lograr resultados de acuerdo a las decisiones relacionadas con las actividades de mercadeo que realizan las empresas

Tiempo		n	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Corto plazo	85	35,0	35,6	35,6
	Mediano plazo	54	22,2	22,6	58,2
	Largo plazo	7	2,9	2,9	61,1
	Corto, mediano y largo plazo	93	38,3	38,9	100,0
	Total	239	98,4	100,0	
Perdidos		4	1,6		
Total		243	100,0		

Fuente: elaboración propia (2013).

En la tabla 15, se puede observar que en un alto porcentaje de las pequeñas empresas de servicios en Medellín en las que no se ha realizado un plan de mercadeo, el 49,3% afirma que nunca lo han necesitado o simplemente no les interesa realizarlo, un 7% no confía en sus resultados. Un 32,4% no tienen tiempo para ello porque el día a día las absorbe en las tareas que se deben resolver y 11,3% no saben cómo hacerlo. El plan de mercadeo puede ser usado para describir de una manera muy simple los objetivos y estrategias corporativas y de mercadeo, hasta la más compleja herramienta de planificación de la empresa que llegue al mayor nivel de detalle, incluyendo metas y estrategias a corto, mediano y largo plazo. La falta de conocimiento en la elaboración de un plan de mercadeo imposibilita al empresario para hacer uso de esta importante herramienta. Se evidencia una necesidad de capacitarse en cómo hacer un plan de mercadeo, que descubran los beneficios que este puede traer para ser más competitivos y que entiendan que un plan de mercadeo no garantiza el éxito pero si disminuye las condiciones de incertidumbre y de riesgo y aumenta las garantías de una mejor gestión y de resultados. El plan de mercadeo le permite a las empresas tener claro su situación actual, establecer indicadores de gestión, trabajar en equipo con las demás áreas funcionales de la empresa, realizar un mejor uso de los recursos, y facilitar el alcance de los objetivos propuestos.

Tabla 15
Razones para no realizar planes de mercadeo

Razones		n	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No le interesa	6	2,5	8,5	8,5
	No sabe cómo hacerlo	8	3,3	11,3	19,7
	No confía en los resultados	5	2,1	7,0	26,8
	Falta de tiempo	23	9,5	32,4	59,2
	Nunca lo ha necesitado	29	11,9	40,8	100,0
	Total	71	29,2	100,0	
Empresas que si hacen mercadeo		172	70,8		
Total		243	100,0		

Fuente: elaboración propia (2013).

Un 64.6% de las pequeñas empresas de servicios en Medellín, no han realizado un estudio de posicionamiento de marca, y los principales razones se pueden observar en el gráfico 13 en donde se muestra que el 42.6% consideran que no es una prioridad, el 25.9% opinan que nunca lo han necesitado, el 19,8% no cuentan con el presupuesto para realizarlo y 11,7% no sabe cómo calcularlo. Lo anterior demuestra el desinterés y el desconocimiento en cuanto a beneficios que le aportaría a la empresa conocer el posicionamiento que se tiene de la marca que es fundamental para el éxito de cualquier empresa, estar consciente de ello, es uno de los retos que tiene los responsables de mercadeo hoy en día y debe ser tomado en cuenta para que la empresa se mantenga en el mercado. Shervani y Fahey (1998 y 2000) se refieren la capacidad para lograr relaciones

con los grupos de interés considerándolos como activos de la organización basados en el mercado y en el entorno. Para forjar relaciones con los clientes se necesita saber posicionar la marca. Hooley, Saunders y Piercy (1998) sostienen que son activos en mercadeo relacionados con el consumidor, las habilidades, los conocimientos y las experiencias para crear imagen y posicionamiento de marca. También las consideran capacidades estratégicas de mercadeo. Es muy importante estar en los primeros lugares de la mente del consumidor para que esté pensando permanentemente en los productos y servicios de la empresa y en la empresa misma. La mente humana es selectiva y está sobresaturada de información, por esta razón termina oyendo lo que quiere oír y viendo lo que quiere ver, la estrategia de posicionamiento le permite a la empresa que el cliente lo vea como quiere ser visto, que lo perciba como quiere ser percibido y esto la lleva tener una ventaja competitiva importante.

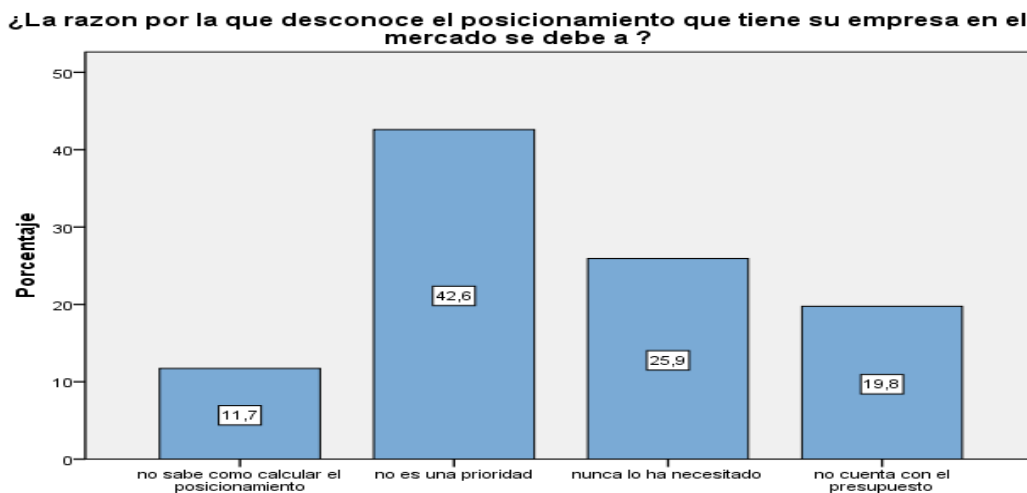


Gráfico 13

Razones del desconocimiento del posicionamiento de la empresa en el mercado
 Fuente: elaboración propia (2013).

En el gráfico 14 se observa que el 67,4% de las pequeñas empresas de servicios en Medellín no han recibido apoyo para lograr mayor competitividad por parte de entidades gubernamentales, organizaciones no gubernamentales y entidades privadas. El 21,6% ha recibido este apoyo por parte de las empresas privadas, el 7,2% por las entidades del gobierno y un 3,6% por ayudas de ONG's o entidades no gubernamentales. Esto significa que los programas Empresas privada - estado son tímidos y son los de menor impacto, sin embargo cada vez más se observa mayor interés por parte del Estado colombiano en apoyar a las pequeñas empresas porque sabe de su aporte en la generación de empleo y que son el motor de la economía aunque falta mucho camino por recorrer en este sentido. Como lo menciona Hillebrand, (Citado por Messner 1994), la competitividad sistémica conduce a la creación de un entorno sustentado con el esfuerzo colectivo de las empresas y con la iniciativa conjunta de las asociaciones empresariales, el Estado y otros actores sociales.

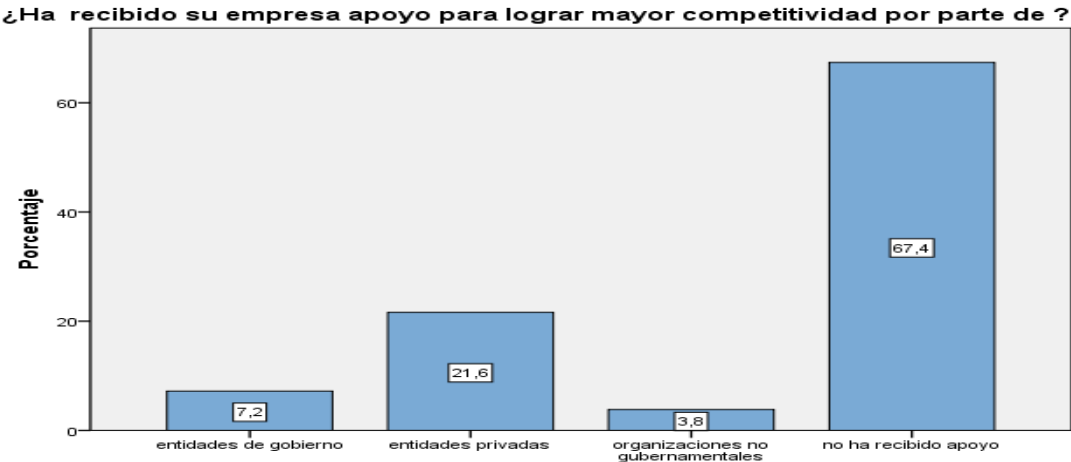


Gráfico 14
Apoyo para lograr mayor competitividad
Fuente: elaboración propia (2013).

En el gráfico 15 se observa que del 32,6% de pequeñas empresas de servicios en Medellín que han recibido apoyo por parte de entidades gubernamentales, organizaciones no gubernamentales, y entidades privadas, se ha destinado en un 57,9% de los casos para líneas de crédito, un 15,8% para asesorías, un 11,8% para formación del personal, un 10,5% para la participación en eventos y un 3,9% bajo la figura de subsidio. Es decir, el 61,8% de los casos se refieren a los apoyos netamente económicos, netamente monetarios, pero existen apoyos que no necesariamente significan salida de dinero por parte de las empresas aportantes o patrocinadoras como todo lo relacionado con la formación y el desarrollo humano así como todo lo relacionado con la consultoría, la asesoría empresarial y la investigación de mercados.

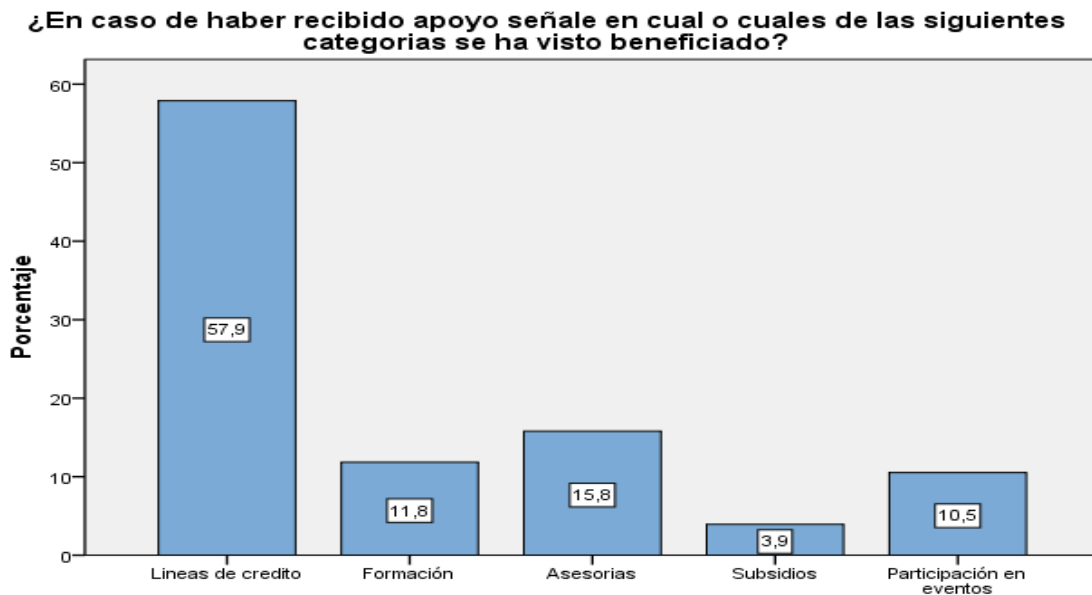


Gráfico 15

Categorías en las que se han beneficiado las empresas que han recibido apoyo para la competitividad

Fuente: elaboración propia (2013).

Según Demuner et al, 2010 los determinantes de la competitividad están relacionados con la capacidad de gestión interna y la relación externa que se tiene con los clientes, proveedores, competidores y grupos de interés, por esta razón es importante mencionar que la competitividad no sólo debe estar orientada a realizar un análisis de competencia y un estudio de las necesidades y deseos del consumidor sino también involucrar a todos los grupos de interés tales como: el gobierno, el cliente interno, los proveedores, los grupos de presión y la comunidad en general independiente de que sea o no usuaria del servicio ofrecido. La CEPAL (2005) afirma que también son determinantes de la competitividad las alianzas, integraciones, logística empresarial, capacidad de gestión y mejores prácticas en el ciclo completo de producción.

Las pequeñas empresas de servicio analizadas tienen dificultades para ser competitivas desde la visión del mercadeo porque un 29,2% no ha realizado un plan de mercadeo ya que consideran que nunca lo han necesitado o simplemente no les interesa realizarlo o no creen en sus resultados, un 64.6% no conocen cómo es percibida la marca ya que no lo consideran prioritario y además el 67,4% no ha recibido apoyo para lograr mayor competitividad por parte de entidades gubernamentales, organizaciones no gubernamentales y entidades privadas; por

lo tanto debe existir un mayor esfuerzo por parte de alcaldías, gobernaciones y entidades educativas del sector público y privado para que se pueda brindar un verdadero apoyo en asistencia técnica; participación en ferias, misiones de promoción y agendas comerciales; en impulso a la internacionalización; compra de servicios; apoyo fiscal y recursos para la cofinanciación de proyectos, programas y actividades.

4.3 Evaluación del aporte de las prácticas de mercadeo a la competitividad de las pequeñas empresas de servicio de Medellín desde las habilidades de los gerentes para tomar decisiones.

La gestión empresarial es un factor clave y definitivo en los resultados obtenidos y por eso es necesario someterla a evaluación como lo afirma Rubio (2006), para ello se utilizó una escala de medición ordinal que permitió medir la habilidad de gestión que tiene la persona que toma las decisiones estratégicas y operativas de la empresa en cuanto al manejo de las relaciones con los clientes para fidelizarlos, la selección del segmento objetivo, el desarrollo de las actividades de comunicación con el fin de promover la marca, la capacidad para diseñar, implementar y evaluar un plan de mercadeo, la selección de los canales de distribución para ofrecer el servicio a los clientes, la consideración que se tiene en cuanto al aporte de mercadeo a la empresa y qué tan buena es la asignación presupuestal anual destinada a realizar actividades y estrategias de mercadeo.

En la tabla 16 se puede observar que un 51,9% de las pequeñas empresas de servicios en Medellín se diferencia de sus más fuertes competidores por ofrecer un servicio más personalizado, un 23,5% por tener un portafolio más amplio, un 13,2% por tener un precio más económico y un 3,7% por los horarios extendidos. Lo anterior significa que la atención y servicio al cliente, y la variedad de productos, hoy son más importantes que centrar la atención en la variable precio. De ahí el papel protagónico que juegan la cultura del servicio, el satisfacer las necesidades de a uno y el tema de innovación en lo referente al desarrollo y mejoramiento de nuevos productos y servicios.

Tabla 16
Diferencias con respecto a los competidores más fuertes

Diferencias		n	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Servicio más personalizado	126	51,9	51,9	51,9
	Portafolio más amplio	57	23,5	23,5	75,3
	Precio más económico	32	13,2	13,2	88,5
	Horarios más extendidos	9	3,7	3,7	92,2
	No se diferencia	19	7,8	7,8	100,0
	Total	243	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia (2013).

En la tabla 17 se puede observar que un 35,2% de las pequeñas empresas de servicios en Medellín consideran al mercadeo como una inversión, el 31,7% como un medio para ser más competitivos, el 28,2% como una función comercial para incentivar las ventas. Es decir que al evaluar el aporte de las prácticas de mercadeo a la competitividad de las pequeñas empresas de servicio de Medellín desde las habilidades de los gerentes para tomar decisiones, se puede decir que realmente se valora la función que cumple el mercadeo en las empresas, sin embargo un 4,8% consideran al mercadeo como una actividad sin ningún valor agregado para la empresa. Estos resultados permiten entender si en realidad las pequeñas empresas de servicios en Medellín están orientadas al mercadeo según las decisiones que toman los gerentes. Lo que se evidencia es que en muchos casos no hay un gran aporte a la competitividad por parte de las prácticas de mercadeo, porque las decisiones que adoptan los gerentes no están pensando

en ser competitivos a través del mercadeo y eso lo que significa es que no hay una orientación al mercado. En muchas de las pequeñas empresas de servicios en Medellín no hay conciencia que el mercadeo genera valor por estar en contacto directo con el consumidor entendiendo sus deseos y necesidades. Hay que recordar lo que manifiestan frente al tema autores como Mazaira, et al. (2005), quienes afirman que la orientación al mercado se deriva de tener capacidades estratégicas de marketing. Con respecto a la orientación al mercado (Lemaitre; Desphande, Wester, citado por Paramo y Ramírez, 2009) manifiestan que se requieren valores y creencias que deben ser compartidos por los miembros de la empresa. Luk; Powell; Camelo et al; Donrosoro et al, establecen que la empresa de éxito se distingue de sus competidoras por una clara orientación al mercado y, sobre todo, por presentar una clara orientación hacia el cliente.

Tabla 17
Significado del mercadeo en la empresa

Significado del mercadeo		n	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Medio para ser más competitivo	72	29,6	31,7	31,7
	Inversión	80	32,9	35,2	67,0
	Función comercial para incentivar las ventas	64	26,3	28,2	95,2
	Actividad sin valor agregado	11	4,5	4,8	100,0

	Total	227	93,4	100,0	
Perdidos		16	6,6		
Total		243	100,0		

Fuente: elaboración propia (2013).

En el gráfico 16 se observa que en el 81,8% de las pequeñas empresas de servicios en Medellín se considera que la asignación presupuestal anual destinada a realizar actividades y estrategias de mercadeo es buena (56,1%) y muy buena (25,7%), otro 7,6% la considera extremadamente buena. Sin embargo, el 9.7% considera que es mala y un 0.8% muy mala. Sin embargo una cosas es considerar que se destina una buena o muy buena cantidad de presupuesto para realizar actividades de mercadeo y otra es la destinación que le dan a ese presupuesto si se desconoce las practicas esenciales de esta disciplina como le viene ocurriendo a muchas de estas pequeñas empresas de servicio en Medellín. Los presupuestos de mercadeo deben estar amarrados a planes de mercadeo y son muchos los gerentes que no lo vienen haciendo. Sobre los recursos asociados a la competitividad varios son los autores que se han referido al tema como: Porter (1990), manifiesta que las estrategias que las empresas deben implementar dependen en gran medida de sus recursos. Mazaira, et al., (2005) sostiene que la dirección estratégica ha sido la encargada de fomentar una visión basada en los recursos. (Guzmán, 1997); implica tener habilidad para crear y ofrecer bienes y servicios de calidad, aprovechar sus recursos económicos, tecnológicos y humanos. Navas y Guerras, (2002, p 183-184) lograron analizar que las empresas se diferencian unas a otras por las capacidades y recursos que poseen y aplican.

Demuner et al, 2010, p. 4) existen aspectos internos que influyen demasiado en la competitividad como son los recursos y las capacidades.

A la hora de elaborar el presupuesto es necesario preguntarse lo siguiente: ¿la plata que se tiene es suficiente para alcanzar los objetivos propuestos?, ¿Cuánto es el mercado potencial?, ¿el presupuesto contempla todos los elementos de la mezcla del mercadeo? La idea es tener un presupuesto lo más detallado posible pero que sea práctico y fácil de controlar y hacerle seguimiento, la idea es poder evaluar el impacto de las acciones de mercadeo en las ventas y en las utilidades, pero también en las decisiones estratégicas y operativas de las empresas.

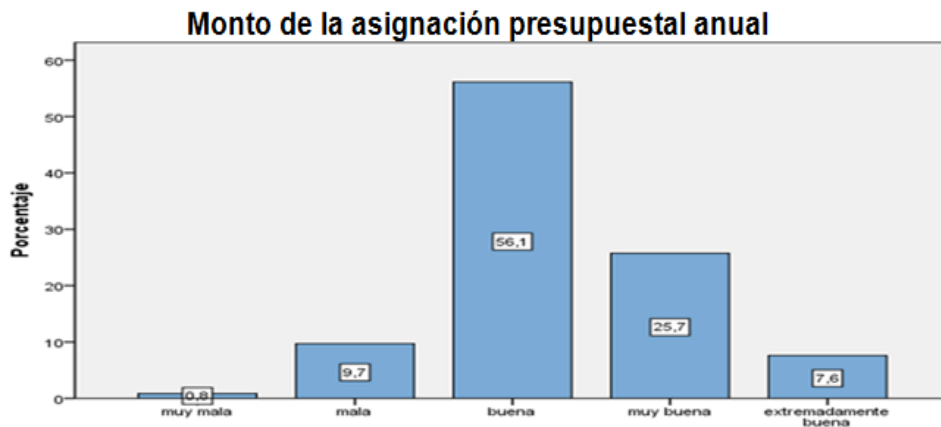


Gráfico 16
Monto de la asignación presupuestal anual
Fuente: elaboración propia (2013).

En la tabla 18, se observa que en el 50,6% de las pequeñas empresas de servicios en Medellín se considera la habilidad para gestionar las relaciones con

los clientes y fidelizarlos por parte de quien toma las decisiones estratégicas y operativas de la empresa es buena, un 39,1% lo considera muy buena y un 10,3% la considera extremadamente buena. Hooley, Saunders y Piercy (1998) se refieren a la habilidad para gestionar las relaciones con los clientes para conservarlos o en algunos casos desistir de clientes que no le convienen a la empresa considerando que se trata de una capacidad funcional de mercadeo. Incluso en la definición de mercadeo compartida por la AMA “American Marketing Association Board of Director” (2004) se destaca la importancia de dirigir las relaciones con los clientes. Lovelock y Wirtz (2009) proponen un modelo de mercadeo en empresas de servicio en el que incluyen un marco de referencia para desarrollar la estrategia de marketing en donde es prioridad establecer relaciones con el cliente y crear lealtad. Esta práctica de mercadeo resulta ser fundamental para que las pequeñas empresas de servicio de Medellín lleguen a ser competitivas. Según los resultados del estudio ningún gerente se atreve a reconocer que no cuenta con la habilidad para gestionar relaciones con los clientes. Sin embargo, en las experiencias de compra de algunos clientes, se evidencia que la realidad es otra.

Tabla 18
Habilidad para gestionar las relaciones con los clientes y fidelizarlos por parte de quien toma las decisiones estratégicas y operativas de la empresa

Evaluación		n	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Buena	123	50,6	50,6	50,6
	Muy buena	95	39,1	39,1	89,7
	Extremadamente buena	25	10,3	10,3	100,0

	Total	243	100,0	100,0	
--	--------------	------------	--------------	--------------	--

Fuente: elaboración propia (2013).

En el gráfico 17 se observa que en el 52,8% de las pequeñas empresas de servicios en Medellín se considera la habilidad para seleccionar el segmento de mercado por parte de quien toma las decisiones estratégicas y operativas en la empresa es buena, el 34,8% la considera muy buena, un 8,6% extremadamente buena, en general manifiestan tener habilidades para seleccionar e identificar segmentos de mercado, pero como se observó en la tabla 8, en las empresas objeto de estudio pesan más los factores geográficos y demográficos y en el mercadeo moderno pesan más los factores psicográficos y conductuales, por su gran influencia en el comportamiento de compra del consumidor. Hooley, Saunders y Piercy (1998) consideran que un gerente debe tener la capacidad estratégica para seleccionar el segmento de mercado al cual se debe dirigir. Llama la atención como en los resultados de este estudio solo un y un 3,9% considera mala esta habilidad, lo cual no es consecuente con lo afirmado por Enríquez (2008) a afirmar que a las Pymes les cuesta mucho adoptar una estrategia de marketing en donde el eje del negocio sea el cliente, enfrentado dificultades con la segmentación de mercados.

¿La habilidad para seleccionar el segmento de mercado por parte de quien toma las decisiones estratégicas y operativas en la empresa es?

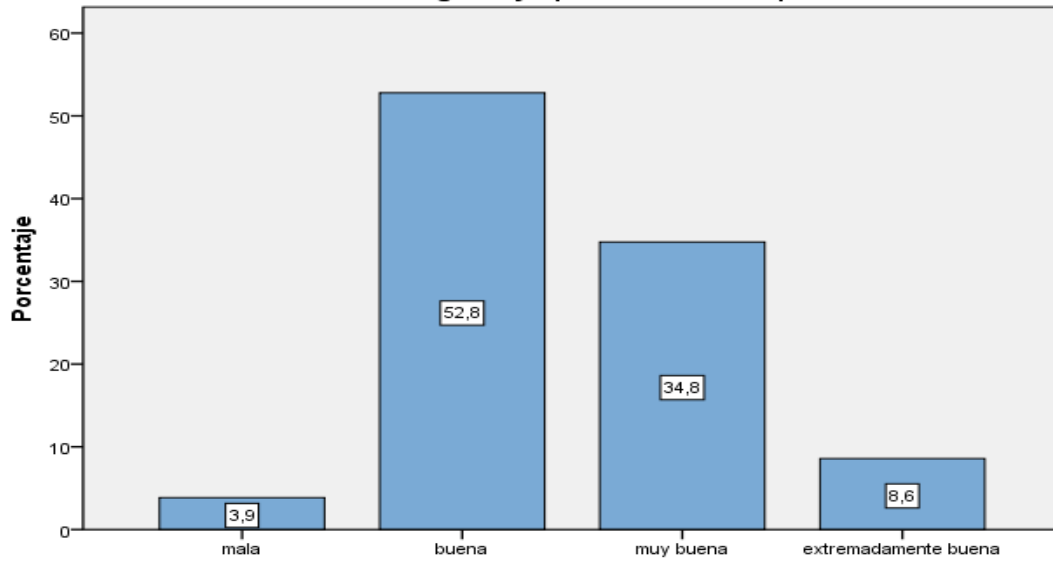


Gráfico 17

Habilidad para seleccionar el segmento de mercado por parte de quien toma las decisiones estratégicas y operativas en la empresa

Fuente: elaboración propia (2013).

En la tabla 19 se observa que en el 49,4% de las pequeñas empresas de servicios en Medellín se considera a la habilidad para desarrollar actividades de comunicación para promover la marca como buena, un 40,7% lo considera bueno, un 5,4% lo considera extremadamente buena, un 4,6% mala o muy mala. La promoción de la marca es una de las capacidades operativas de mercadeo asociadas a la mezcla de comunicación integrada que busca generar una verdadera estrategia de posicionamiento no sólo en la mente del consumidor, sino en el corazón, generando sentimientos y emociones hacia la marca pero llevando a la acción de compra por parte del consumidor, por eso hoy se habla del top of hand, estar en la mano de los clientes.

Tabla 19**La habilidad para desarrollar actividades de comunicación con el fin de promover la marca**

		n	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy mala	2	,8	,8	,8
	Mala	9	3,7	3,7	4,6
	Buena	119	49,0	49,4	53,9
	Muy buena	98	40,3	40,7	94,6
	Extremadamente buena	13	5,3	5,4	100,0
	Total	241	99,2	100,0	
Perdidos		2	,8		
Total		243	100,0		

Fuente: elaboración propia (2013).

En el gráfico 18 se observa que en el 50,9% de las pequeñas empresas de servicios en Medellín se considera que la capacidad para diseñar, implementar y evaluar un plan de mercadeo es buena, un 28,7% la considera muy buena, un 3,5% extremadamente buena y un 16,9% lo considera mala o muy mala. Esto indica que estas empresas se exponen a un aumento en los márgenes de error en el proceso de la toma de decisiones aumentando el riesgo y la incertidumbre frente a situaciones relacionadas con su futuro y que limiten sus posibilidades para tomar decisiones basadas en estudios y análisis más objetivos que les ayude a mejorar el nivel de competitividad.

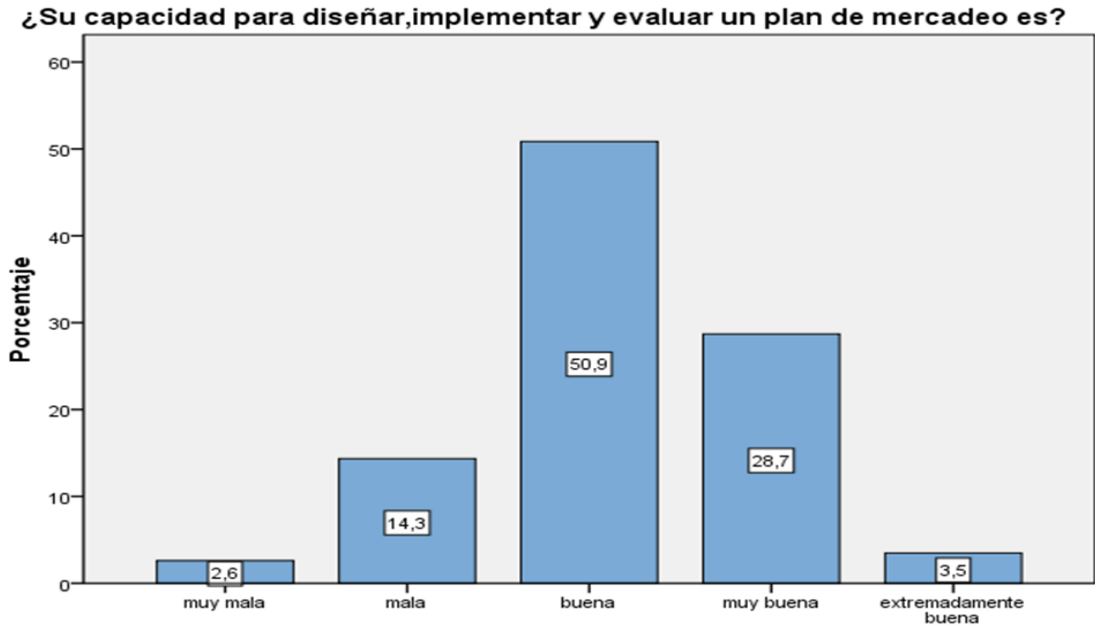


Gráfico 18

Capacidad para diseñar, implementar y evaluar un plan de mercadeo

Fuente: elaboración propia (2013).

En el gráfico 19 se observa que en el 52,2% de las pequeñas empresas de servicios en Medellín se considera que los canales de distribución utilizados para ofrecer el servicio a los clientes son buenos, un 39,6% los considera muy buenos, un 6,1% extremadamente bueno y un 2,2% los considera malos. Los canales de distribución que son los responsables de colocar los bienes y servicios en el consumidor final también le apuntan a satisfacer las necesidades de los consumidores y conseguir ventajas competitivas importantes, se puede lograr una ventaja diferencial con el manejo de los canales de distribución y para ello se importante considerar: el tipo de canal, la intensidad, los agentes, el transporte, el

almacenamiento y el tema logístico, la idea es tener el producto o servicio correcto, en el lugar requerido, en el menor tiempo posible, al mejor costo.

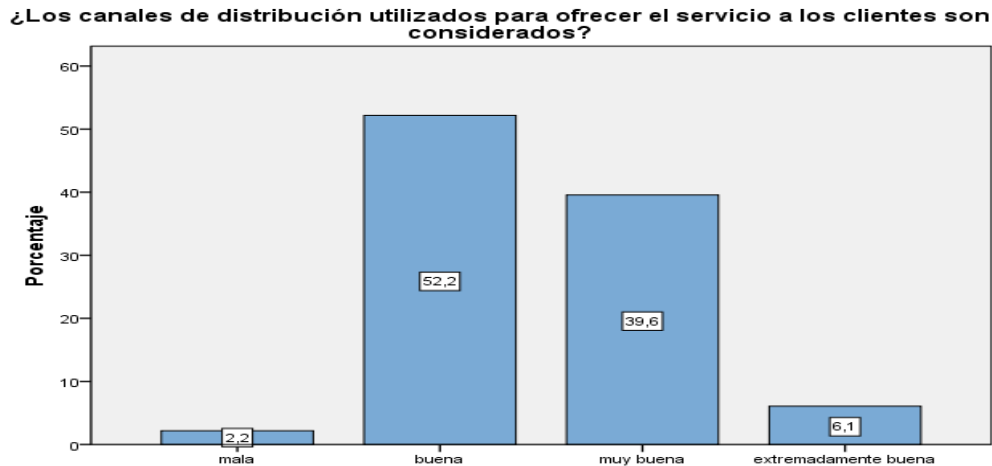


Gráfico 19

Evaluación de los canales de distribución utilizados para ofrecer el servicio a los clientes
Fuente: elaboración propia (2013).

Se tiene la creencia que para lograr la competitividad mediante las prácticas de mercadeo, sólo es posible para las empresas que tienen recursos para invertir en campañas y estrategias de mercadeo, sin embargo, en cuanto a las prácticas evaluadas en las pequeñas empresas de servicios de Medellín se puede decir que la atención y servicio al cliente, la variedad de productos, la habilidad para gestionar las relaciones con los clientes y fidelizarlos, al igual que la habilidad para seleccionar el segmento de mercado, para desarrollar actividades de comunicación con el fin de promover la marca y el uso adecuado de los canales de distribución para ofrecer el servicio a los clientes, por parte de quien toma las

decisiones estratégicas y operativas de la empresa son una muestra que clara que sí es posible contar con características competitivas en la pequeñas empresas.

Es importante mencionar que la Pequeñas empresas de servicios de Medellín tienen claro que para ser competitivos no necesariamente se debe centrar la atención en la variable precio y realmente valora la función que cumple el mercadeo en las empresas, especialmente se considera una inversión o un medio para ser competitivos. Sin embargo, un 4,8% consideran al mercadeo como una actividad sin ningún valor agregado para la empresa, el 10.5% considera que la asignación presupuestal anual destinada a realizar actividades y estrategias de mercadeo es mala o muy mala y un 16,9% considera que la capacidad para diseñar, implementar y evaluar un plan de mercadeo no es tan buena como se quiere.

5. CONCLUSIONES

Las prácticas de mercadeo que realizan las pequeñas empresas de servicio de Medellín se pueden agrupar en diez categorías de análisis y son aquellas relacionadas con: la manera de obtener la información de los competidores directos, el plan de mercadeo, estrategias de mercadeo, bases de datos de los clientes, perfil de los clientes, estudios de satisfacción de clientes, estudios de comportamiento del consumidor, establecimiento de precios, actividades promocionales y estudios de posicionamiento de marca.

Las pequeñas empresas de servicio de Medellín pueden ser vulnerables y estar expuestas a salir del mercado, sino se preparan para asumir el gran reto de la competitividad y para ello es necesario fortalecer algunas prácticas de mercadeo que realizan actualmente tales como: construcción y administración de base de datos para enviar comunicación promocional a sus clientes, reunir información para diseñar estrategias que puedan satisfacer de manera individual sus deseos y preferencias, para fidelizarlos y retenerlos; realización periódica de estudios de satisfacción del cliente y de tendencias del comportamiento de compra del consumidor para identificar cambios en los hábitos de consumo y nuevos nichos de mercado, para desarrollar nuevos servicios y nuevas estrategias de mercadeo; diseño de estrategias de mercadeo relacionadas con la atención y el servicio al cliente, políticas de fijación de precios, cobertura y promoción de la

marca; realización de estudios de competencia es decir, inteligencia de mercadeo a través de información obtenida en los sitios web con los clientes y con los medios de información; definición, identificación y cuantificación del público objetivo que permiten tener un conocimiento claro del perfil del cliente en cuanto a sus características geográficas, demográficas, sicográficas y conductuales; realización de actividades promocionales tales como: promoción de ventas, relaciones públicas, marketing directo, marketing online y publicidad; diseño y realización de un plan de mercadeo; definición y establecimiento de métodos de fijación de precios que no estén orientados específicamente en los costos del producto; realización de estudios de posicionamiento de marca. En especial deben fortalecer aspectos relacionados con la investigación y la inteligencia de mercados para poder describir, diagnosticar y pronosticar cambios en las actitudes de los consumidores relacionados con los servicios.

Según Kotler (2009) aún existen organizaciones empresariales con una clara orientación a la producción o con orientación a las ventas preocupadas fundamentalmente en cómo desarrollar sus productos o servicios o en cómo venderlos y no en satisfacer los deseos y las necesidades del consumidor.

El hecho de no contar con la información precisa y oportuna para responder a las nuevas exigencias de los clientes y consumidores, afecta la competitividad a mediano y largo plazo, se dejan de corregir errores y se pierden oportunidades de mejorar continuamente el servicio. Cobra (2000) expresa lo siguiente: conocer lo que el consumidor guarda en su mente es como obtener la llave del cofre que

guarda el conocimiento de los factores que influyen en el proceso de decisión de compra de un servicio.

Al caracterizar las prácticas de mercadeo que desarrollan las pequeñas empresas de servicios de Medellín, se puede concluir que se realizan acciones muy básicas por no decir incipientes, estas empresas se encuentran en un transición de la etapa de ventas a la etapa de mercadeo pero falta camino por recorrer para poder afirmar categóricamente que verdaderamente están llevando acciones de mercadeo estructuradas tal como lo exige esta disciplina y que conlleven al mejoramiento de la situación competitiva.

A partir de la teoría de recursos y capacidades desde la óptica del mercadeo el estudio permitió establecer las características competitivas de las pequeñas empresas de servicios de Medellín, estas son: el nivel de formación en mercadeo de las personas responsables de tomar las decisiones estratégicas y operativas de la empresa; el mejoramiento de la calidad del servicio y oferta de nuevos servicios; el uso de la publicidad para dar a conocer los servicios y posicionar la marca; el pensamiento estratégico y operativo para el logro de resultados de mediano y largo plazo.

Además, es importante resaltar que las pequeñas empresas de servicios de Medellín que consideran innecesarias las características competitivas a partir de la teoría de recursos y capacidades hacen referencia a las siguientes actividades: realización de acciones publicitarias porque prefieren otras formas de promover el

servicio, no les interesa y les parece costoso; construcción de un plan de mercadeo porque nunca lo han necesitado, les falta tiempo o no saben cómo hacerlo; estudios sobre posicionamiento de marca porque no es una prioridad, nunca lo han necesitado o no cuentan con el presupuesto para realizarlo.

El hecho de tener ejecutivos con estudios profesionales y de posgrado no le garantiza a las empresas una verdadera orientación hacia el mercadeo, el problema de competitividad del mercadeo es una cuestión de actitud y de darle la verdadera importancia que merece para situarla a la par y a la altura de las demás áreas funcionales de la organización como finanzas, talento humano y el proceso de servicio. Según lo manifestado por Porter (2002), “se requieren niveles de formación para ser competitivo” pero formación para el desarrollo de competencias, para ello se necesita el “entrenamiento del personal que ayude a desarrollar capacidades específicas que permitan aprovechar las oportunidades para adaptar, integrar, construir y reconfigurar recursos, generar nuevas competencias y responder a un entorno competitivo”. Grant (citado por Demuner et al 2010).

El desconocimiento que tienen algunos gerentes en temas de mercadeo se convierte en una limitante que impide la demostración de las capacidades afectando significativamente la competitividad. Esta conclusión se refuerza con la afirmación hecha por Luk, Powell, Camelo et al, Donrosoro et al. (Citado por Rubio y Aragón. 2002) que establecen que la empresa de éxito se distingue de

sus competidoras por una clara orientación al mercado y, sobre todo, por presentar una clara orientación hacia el cliente.

Las capacidades específicas en mercadeo son limitadas para aplicar estrategias derivadas de una verdadera planeación que proporcionen mayores beneficios en materia de competitividad. Así mismo, son escasos los recursos destinados en las prácticas de mercadeo y es por esto se deben mejorar ambas condiciones para lograr una mayor competitividad.

Según Vanegas (2005) los factores críticos de marketing “Son una extensión de los factores críticos de competitividad y se definen de acuerdo con las situaciones presentes y proyectadas que viven las marcas, los productos y servicios; su priorización está ligada al entorno de cada plan de marketing y las circunstancias de cada mercado” (p.8).

El aporte de las prácticas en mercadeo a los procesos de toma de decisiones estratégica y operativa en las pequeñas empresas de servicio en la ciudad de Medellín es bueno desde el punto de vista de quien toma las decisiones y parece contradictorio al revisar las prácticas de mercadeo que llevan a cabo, ya que son varios los gerentes y administradores de pequeñas empresas de servicios en la ciudad de Medellín que se les dificulta aceptar que no cuentan con la habilidades de mercadeo suficientes para gestionar sus empresas, a pesar de que algunos manifiestan abiertamente que no han diseñado estrategias de mercadeo.

Es importante recordar que las buenas prácticas de gestión permiten que las empresas sean más competitivas, obtengan mayor productividad, mejoren la imagen de la empresa y la de sus productos ante sus clientes, consumidores y demás grupos de interés y por consiguiente logren mejores utilidades.

El aporte de las prácticas en mercadeo a los procesos de toma de decisiones estratégicas y operativas de las pequeñas empresas de servicios de Medellín está dado fundamentalmente por la orientación a un servicio más personalizado y la oferta de variedad de productos; la consideración de la disciplina y la práctica del mercadeo como una inversión y un medio para ser más competitivos; la asignación presupuestal adecuada para ejecutar actividades y estrategias de mercadeo; la adecuada gestión de las relaciones con el cliente para lograr fidelizarlos; la selección adecuada del segmento del mercado a quien se dirige la oferta de productos y servicios; la habilidad para el desarrollo de actividades de comunicación con el fin de promover la marca; la capacidad para diseñar, evaluar e implementar un plan de mercadeo y la utilización adecuada de los canales de distribución para ofrecer los productos y servicios a los clientes.

Las prácticas de mercadeo que actualmente son desarrolladas por las pequeñas empresas de servicios de Medellín se consideran apropiadas por parte de quienes las lideran, son varios los aportes de las prácticas de mercadeo a los procesos de toma de decisiones estratégica y operativa, uno de los más importantes es la orientación al mercado, es por esto que autores como Luk, Powell, Camelo et al, Donrrosoro et al. (Citado por Rubio y Aragón. 2002)

sostienen que mediante esta orientación las empresas logran beneficios que se traducen en “mayor calidad del servicio, mejor imagen de marca y una diferenciación con sus competidores”. Es así como las prácticas de mercadeo adquieren un papel protagónico al identificar las características del perfil de los clientes, realizar más estudios de satisfacción de los clientes y conocer más los cambios en los hábitos de consumo. Para ello es necesario obtener información relacionada con las necesidades actuales y futuras, como lo afirman Kohli y Jaworsk (1990, p. 6).

A la luz de la teoría de recursos y capacidades se observa que el responsable de tomar las decisiones estratégicas en las pequeñas empresas de servicios en la ciudad de Medellín debe valorar y darle mayor importancia a las siguientes prácticas de mercadeo: utilización de una base de datos actualizada, realización de estudios de satisfacción del cliente, diseño de estrategias de mercadeo, realización de estudios de competencia, definición de un perfil claro del cliente, realización de planes de mercadeo, realización de estudios acerca de las tendencias en el comportamiento de compra del consumidor y sobre posicionamiento de marca.

El beneficio de una empresa será consecuencia no sólo de las características competitivas del entorno, sino de la buena combinación de las capacidades y recursos que dispone (Navas y Guerra, 2002), con el fin de superar a sus competidores. Pero más importante aún con una clara orientación hacia el cliente,

estableciendo una habilidad para entender y satisfacer sus necesidades (Day 1194).

Tener un referente de las mejores prácticas de gestión empresarial es importante para las pequeñas empresas de servicios de Medellín pero eso no garantiza la competitividad de las mismas, se debe considerar las características particulares de cada empresa con el fin de lograr sus propios objetivos y tener un mejor desempeño en el mercado.

Aunque se tiene conciencia de la importancia que representa ser competitivo, a las pequeñas empresas de servicios de Medellín les hace falta darle mayor protagonismo al mercadeo por la utilidad y eficacia que representa esta disciplina para su supervivencia y fortalecimiento, para el desarrollo del sector económico al que pertenecen y como aporte al mejoramiento competitivo de la ciudad, de la región y del país para responder positivamente a una fuerte competencia nacional y extranjera que cada vez es mayor a nivel nacional y particularmente en la ciudad de Medellín.

BIBLIOGRAFÍA

Aguirre, M. & Aparicio, M. (2002). La gestión de calidad y el marketing interno como factores de competitividad en empresas de servicios: El caso de empresas vascas de servicios con gestión avanzada. Cuadernos de Gestión Vol. 2. N.º 2 Octubre (2002)

Baena, E (2000). “*Análisis de la Capacidad Tecnológica y Competitiva de Pymes del Eje Cafetero*”. Aproximación a estudio de caso. En: Revista Scientia et Technica año VI N14 (2000); p 89 - 94

Becherer, Richard C; Haynes, Paula J; Helms, Marilyn M. (2008). Journal of Business and Entrepreneurship. (2008, Octubre). De una investigación exploratoria de Marketing Empresarial En Las PYME: la influencia de los propietarios / operadores.

Camison, C. (1997). “*La Competitividad de la PYME Industrial Española: Estrategia y Competencias Distintivas*”. Madrid: Civitas.

Carson y Quinn (2003). Marketing orientation in SMEs: Effects on the internal environment. Orientación de marketing en las PYME: Efectos sobre el

medio ambiente interno. *New England Journal of Entrepreneurship*, (5(1), 13-22. *New England Journal of Entrepreneurship*, (5 (1), 13-22

Carson, D (2003). *Universopyme. Small Business Economics*. Dordrecht: Vol.21; pg. 201. recuperado el 27 de diciembre del 2009 de http://www.universopyme.com.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=387&Itemid=82.

CEPAL (2005). "Comisión Económica para América Latina y el Caribe". Consultado el 18 de mayo, 2011, de: www.cepal.org.

Clavijo, S. Vera, A. (2011). *Desempeño reciente del Sector Servicios*. ANIFF Asociación Nacional de Instituciones Financieras. Centro de estudios económicos. Recuperado el 18 de febrero del 2012 <http://anif.co/sites/default/files/uploads/Oct24-11.pdf>

Cobra, M. (2000). *Marketing de servicios, Estrategias para turismo, finanzas, salud y comunicación*. Segunda ed. Santa Fe de Bogotá. Mc Graw-Hill. ISBN 9584101188

Collinson, E., & Shaw, E. (2001). *Entrepreneurial marketing - A historical perspective on development and practice*. *Marketing empresarial - Una*

perspectiva histórica sobre el desarrollo y la práctica. *Management Decision*, 29(9), 761-766. *Management Decision*, 29 (9), 761-766.

Cook, K. & Sammons, C. (1998). *Marketing de pequeñas y medianas empresas*. Buenos Aires, Ediciones Granica.

Day, G.S. (1994). The capabilities of Marketing Driven organizations, *Journal of marketing* Vol. 58 (October), pp 37 – 52.

Demuner, M Aguilera, M. Hernández, A. (2010). *El proceso de competitividad empresarial en Pymes*. Competitividad y sociedad. Universidad Autónoma del Estado de México. ISBN 978-607-95030-7-9. Información obtenida el julio 25 del 2011, de la página web http://octi.guanajuato.gob.mx/sinnco/formulario/MT/MT2010/MT7/SESION1/MT71_MDEMUNERF_092.pdf.

Donrrosoro, I. Garcia, C. Gonzalez, M. Lezamiz, (2001): *El modelo de gestión de las Pymes vascas de éxito*, Edita Cluster del Conocimiento (Portal de Gestión) y ediciones PMP, Bilbao.

Enríquez (2008). *Universia Knowledge@Wharton. Los múltiples retos de las Pymes en América Latina*.

Esser, et al., (1996) Revista de la CEPAL, Santiago, No. 59, pág. 39 – 52.

Esser, K. (1999). “*Competencia Global y Libertad de Acción Nacional, Nuevo Desafío para las Empresas, el Estado y la Sociedad*”. Instituto Alemán de Desarrollo IAD. Editorial Nueva Sociedad.

Ferry, O. (2004). “*Sistemas de Innovación y de la competitividad en la Región Sonora – Arizona: Experiencias Relevantes*”. Hermosillo: Secretaria de Economía.

Foro Económico Mundial (2010). Reporte Global de Competitividad del. Resultados para Colombia <http://incp.org.co/Site/info/archivos/rgc.pdf>

Hernández, R. (2001). *Elementos de Competitividad Sistémica de las Pequeñas y Medianas Empresas (pyme) Del Istmo Centro Americano*. Series Estudios y Perspectivas. Naciones Unidas.

Hooley, G. Saunders, J. y Piercy, N. (1998). Marketing strategy and competitive Positioning. 2nd edition. New York: Prentice Hall Europe. Lc Number HF5415.127 .H66

Huerta et al., (2004). La Diversificación desde la Teoría de Recursos y Capacidades. Cuadernos de Estudios Empresariales. Número. 14. pp. 87-104

América Latina. Información obtenida el julio 20 del 2011, de <http://especiales.universia.net.co/laboral-empresarial/destacado/los-multiples-retos-de-las-Pymes-en-america-latina.html>

Knight, G. (2000) Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME under Globalization. Journal of International Marketing, Vol. 8, No. 2, p. 12-32.

Kontny, P. Miller, J. (2003). Guía de Buenas Prácticas de Gestión Empresarial (BGE) para Pequeñas y Medianas Empresas. Agencia Alemana para la Cooperación Técnica (GTZ).

Kotler, P. Armstrong G. (2007). Marketing versión para Latinoamérica. Decimoprimer ed. México. Pearson Prentice Hall. ISBN 109702607701.

Kotler, P. Keller, K. (2006) Dirección de Marketing. Duodecima ed. México. Pearson Prentice Hall. ISBN 9702607639.

Lamb, Hair y Mc Daniel (2006) Fundamentos de Marketing. Cuarta ed. México. Thomson. ISBN 1234080706.

Lovelock C. Wirtz, J. (2009) Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia. Sexta ed. México. Pearson Prentice Hall. ISBN 9789702615156.

Malhotra, N. (2008). Investigación de Mercados. México: Pearson Prentice Hall.

Mazaira, Dopico, A. González, E. et al., (2005). Incidencia del grado de orientación al mercado de las organizaciones empresariales en el desarrollo de las capacidades estratégicas de marketing. Revista Europea de dirección y economía de la empresa, Vol. 14 Núm. 3 pp. 181- 208.

Messner, D. Meyer. Stamer, J. (1994). Competitividad sistémica. Pautas de gobierno y de desarrollo. NUEVA SOCIEDAD NRO.133, P. 72-87.

Messner, D. (1993). Latinoamérica hacia la economía mundial: Condiciones para el desarrollo de la "competitividad sistemática. Falta la pagina web

Navas, L. y Guerras Martín. (2002): La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones», Civitas, 3ra edición, Madrid.

Naver, J.C.; Slater, S.F. (1990): The effect of a Market Orientation on a Business Profitability, Journal of marketing, (October), pp. 20-35.

OCDE (1996). "Benchmarking Business Environments in the Global Economy". Consultado el 15 junio de 2011, de: <http://www.imco.org.mx/>

OCDE (1996). "Benchmarking Business Environments in the Global Economy". Consultado el 15 junio de 2011, de: <http://www.imco.org.mx/>

Paramo, D. Y Ramírez, E. (2009). Propuesta para construir Una cultura organizacional orientada al mercado, Revista Iberoamericana de marketing Núm. 3 (diciembre) pp 13 – 41.

Pérez, J & Smith, C. (2005). Beautiful Pyme: Ideas prácticas de marketing y comunicación para pequeñas y medianas empresas. (1 ed.), Mc Graw Hill Madrid, Interamericana de España.

Piedra, M. y Kennedy, P. (2005). Simposio. Hacia un Marco Conceptual para Evaluar la Competitividad de la Pequeña y Mediana Agroindustria. Chile. Centro latinoamericano para el desarrollo rural. <http://www.rimisp.org/ifsa/php/simposio/documentos/285.pdf>

Porter, M. (1991). *“La Ventaja Competitiva de las Naciones”*. Plaza & Janes editores. Barcelona. pp.: 717-722.

Porter, M. (2002). “Building The Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from The Microeconomic Competitiveness Index”, World Economic Forum, Global Competitiveness. Report Geneva Chapter 1 - 2

Reporte Global de Competitividad publicado por el Foro Económico Mundial para el año 2010. El Departamento Nacional de Planeación es el “*Partner Institute*” del Foro Económico Mundial en Colombia.

Restrepo, Tolosa y García (2005). El mercadeo relacional Observado en la práctica empresarial de las Pymes
http://www.urosario.edu.co/urosario_files/68/68e835de-6387-4b51-b6d8-0c1d22272c3f.pdf

Rubio, A. y Aragón, A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme. Cuadernos de Gestión Vol. 2. N.º 1

Rubio, P. (2006) Introducción a la gestión Empresarial, Edición electrónica. Texto completo en www.eumed.net/libros/2006/prd/

Simonato, F. (2008). "Estrategias de Marketing de las Pymes Argentinas"
Universidad Nacional de La Plata.

Simonato, F. (2009). "Marketing de Fidelización". Editorial Pearson-Prentice Hall.

The Global Competitiveness Index (2011). rankings.
http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_CompetitivenessIndexRanking_2011-12.pdf

Tolosa y García (2007). *Fidelizar clientes, clave para que las Pymes perduren*.
Universidad, Ciencia y Desarrollo. Fascículo 12: Universidad del Rosario.
Bogotá. Información obtenida el julio 20 del 2011, de la pagina web
http://www.urosario.edu.co/urosario_files/4f/4f29e419-f0b0-4ee7-99bb-99a8b6f5775a.pdf

Vanegas, J. (2005) Los factores críticos de competitividad y del marketing para
las estrategias empresariales. Lecturas seleccionadas de mercadeo.
Asomercadeo.

Viedma, J. (1992): La excelencia empresarial española, Mc Graw Hill. Segunda
Edición.

Vorhies, D. Harker, M. (1999). "The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms", *European Journal of Marketing*, Vol 33, N° 1]/12, pp. -1202.

Zapata, G, E. (2001). La efectividad del mercadeo en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) de los sectores industrial y de servicios del departamento de Boyacá, Colombia. *Revista colombiana de Marketing* Año 2 Número 3.

Anexo A

INFORMACIÓN GENERAL

Nombre de la empresa
Subsector al que pertenece
Nombre del Entrevistado
Cargo del Entrevistado
Número de trabajadores
Dirección
E-mail
Teléfono
Fax

1. ¿Qué nivel de formación en mercadeo tiene actualmente el responsable de tomar las decisiones estratégicas y operativas de su empresa?
 - a. Técnico
 - b. Tecnológico
 - c. Profesional
 - d. Posgrado
 - e. Ninguno

2. ¿Cuál de las siguientes actividades de mercadeo ha realizado en el último año para obtener un mayor y mejor desempeño competitivo?
 - a. Analizar el entorno competitivo
 - b. Ofrecer un nuevo servicio
 - c. Investigar los cambios en los hábitos de consumo
 - d. Reducción significativa de los costos para ofrecer un precio más competitivo.
 - e. Mejorar la calidad del servicio

3. Su empresa se diferencia de sus más fuertes competidores por ofrecer:
 - a. Un servicio más personalizado
 - b. Un portafolio más amplio de servicio
 - c. Un precio más económico.
 - d. Horarios más extendidos
 - e. No se diferencia

4. El mercadeo en su empresa es considerado:
- a. Un medio para ser más competitivo
 - b. Un gasto
 - c. Una inversión
 - d. Una función comercial para incentivar las ventas
 - e. Una actividad sin valor agregado
5. La asignación presupuestal que destina anualmente la empresa para ejecutar actividades y estrategias de mercadeo es:
- a. Extremadamente buena
 - b. Muy buena
 - c. Buena
 - d. Mala
 - e. Muy mala
6. ¿Con que propósito utiliza la empresa la base de datos de sus clientes?
- a. Enviar comunicación promocional a sus clientes.
 - b. Reunir información para diseñar estrategias que puedan satisfacer de manera individual los deseos y preferencias de cada cliente.
 - c. Fidelizar y retener a sus clientes.
 - d. No cuenta con una base de datos actualizada.
7. La habilidad para gestionar las relaciones con el cliente y lograr fidelizarlos por parte de quien toma las decisiones estratégicas y operativas de la empresa es:
- a. Extremadamente buena
 - b. Muy buena
 - c. Buena
 - d. Mala
 - e. Muy mala
8. ¿Con que frecuencia se realizan estudios de satisfacción del cliente?
- a. Cada mes
 - b. Cada tres meses
 - c. Cada seis meses
 - d. Cada año
 - e. No se realizan estudios de satisfacción del cliente

9. ¿Cuál de las siguientes actividades aplica la empresa con mayor frecuencia para diseñar estrategias de mercadeo?

- a. Mejorar significativamente el servicio
- b. Modificar precio
- c. Ampliar cobertura
- d. Promocionar la marca
- e. No se diseñan estrategia de mercadeo

10. ¿Cómo obtiene la empresa información de los competidores directos?

- a. A través del sitio Web
- b. A través de los clientes
- c. A través de espionaje industrial
- d. Medios de información
- e. No estudian su competencia

11. La habilidad para seleccionar el segmento de mercado por parte de quien toma las decisiones estratégicas y operativas de la empresa es:

- a. Extremadamente buena
- b. Muy buena
- c. Buena
- d. Mala
- e. Muy mala

12. ¿Cuál o cuáles de los siguientes factores aplica la empresa para definir el perfil de los clientes a los que se dirigen?

- a. Demográficos (Edad, Sexo, nivel de ingresos, ocupación)
- b. Geográficos (ciudad, sector)
- c. Pictográficos (clase social, personalidad, estilo de vida)
- d. Conductuales (beneficio esperado, frecuencia de uso, actitud)
- e. No se tiene un perfil definido

13. La habilidad para desarrollar actividades de comunicación para promover la marca es considerada:

- a. Extremadamente buena
- b. Muy buena
- c. Buena
- d. Mala
- e. Muy mala

14. ¿Cuál de las siguientes actividades promocionales realiza más su empresa para promover el servicio?

- a. Promoción de ventas (descuentos, ofertas, concursos)
- b. Relaciones públicas (eventos, ferias, publlirreportajes)
- c. Marketing directo (Mensajes por correo electrónicos, tele mercadeo)
- d. Marketing On line (página Web)
- e. Publicidad (Medios masivos)

15. Cuando su empresa utiliza la publicidad, lo hace principalmente con el fin de:

- a. Dar a conocer el servicio que ofrece
- b. Recordar de marca
- c. Informar ventajas del servicio
- d. Incrementar ventas a corto tiempo
- e. Posicionar marca

16. En caso de no realizar publicidad, determine la razón por la cual no lo hacen

- a. Considera que es un gasto innecesario
- b. Considera que es muy costoso
- c. Piensa que no le brinda verdaderos beneficios
- d. Prefiere utilizar otras maneras de promover el servicio
- e. No le interesa

17. Las decisiones relacionadas con actividades de mercadeo que realiza su empresa están orientadas a lograr resultados a:

- a. Corto plazo inferior a un año
- b. Mediano plazo entre uno y tres años
- c. Largo plazo de tres a cinco años
- d. A corto, mediano y largo plazo

18. ¿Ha realizado alguna vez su empresa un plan de mercadeo?

Sí _____ No _____

19. En caso de ser negativa su respuesta determine la razón

- a. No le interesa
- b. No sabe cómo hacerlo
- c. No confía en los resultados
- d. Falta de tiempo
- e. Nunca lo ha necesitado

20. ¿Su capacidad para diseñar, implementar y evaluar un plan de mercadeo es?

- a. Extremadamente buena
- b. Muy buena
- c. Buena
- d. Mala
- e. Muy mala

21. ¿Realiza la empresa estudios acerca de las tendencias en el comportamiento de compra del consumidor?

- a. Para identificar cambios en los hábitos de consumo
- b. Para desarrollar nuevos servicios
- c. Para identificar nuevos nichos de mercado
- d. Para diseñar nuevas estrategias
- e. No lo hace.

22. Para fijar el precio de los servicios que ofrecen, el método que utilizan es:

- a. Basado en los costos
- b. Basado en la competencia
- c. Basado en la percepción del cliente
- d. Basado en la utilidad que esperan obtener
- e. Desconocen métodos de fijación de precios

23. Los canales de distribución utilizados para ofrecer el servicio a los clientes son considerados:

- a. Extremadamente buena
- b. Muy buena
- c. Buena
- d. Mala
- e. Muy mala

24. ¿Ha realizado estudios sobre el posicionamiento que tiene la marca de su empresa en el mercado actualmente?

Sí _____ No _____

25. La razón por la que desconoce el posicionamiento que tiene su empresa en el mercado se debe a:

- a. Considera que no es importante
- b. No sabe cómo calcular el posicionamiento
- c. No es una prioridad
- d. Nunca lo ha necesitado
- e. No cuenta con el presupuesto

26. Ha recibido su empresa apoyo para lograr mayor competitividad por parte de:
- a. Entidades del gobierno (Recursos de municipios, departamento o nación)
 - b. Entidades privadas (bancos, inversionistas)
 - c. Organizaciones no gubernamentales
 - d. No ha recibido apoyo

27. En caso de haber recibido apoyo señale en cuál o cuáles de las siguientes categorías se ha visto beneficiado.

- a. Líneas de crédito
- b. Formación
- c. Asesorías
- d. Subsidios
- e. Participación en eventos (mesas de negocios, ferias, etc.)