

INFLUENCIA QUE TIENE EL PERFIL DEL RESPONSABLE DE MERCADEO EN LOS  
RESULTADOS COMERCIALES DE LAS ORGANIZACIONES GRANDES Y  
MEDIANAS DEL SECTOR CONFECCIÓN EN PEREIRA Y DOSQUEBRADAS

CLAUDIA ELÍZABETH GOYES YEPEZ

Proyecto de Investigación para Obtener el Título  
De Magister en Administración MBA

Director de Proyecto de Grado:  
Dr. JUAN CARLOS CHICA MEZA  
Magister en Administración

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA SEDE MANIZALES  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MBA  
MANIZALES

2008

**Dedicato ria**

A Dios, a mis padres y hermanos por estar siempre conmigo en cada tarea que emprendo.

### **Agradecimientos**

Al profesor Juan Carlos Chica Meza, Magister en Administración y director de mi investigación, por acompañarme siempre y estar presente con sus aportes en cada paso de este proyecto.

A cada uno de los profesores y administrativos de la Maestría en Administración de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales de quienes aprendí mucho en esta Maestría.

A las directivas de la Universidad Católica Popular del Risaralda por brindarme el tiempo necesario para hacer este sueño realidad.

A las demás personas que estuvieron conmigo dándome fuerza para sacar mi postgrado adelante, a todos mil gracias.

## Contenido

**Resumen 15**

**Abstract 16**

**Introducción 17**

**1. Antecedentes del Problema de Investigación 19**

**2. Pregunta de Investigación 29**

**3. Objetivos 30**

*3.1. Objetivo general 30*

*3.2. Objetivos Específicos 30*

**4. Justificación 31**

**5. Marco Teórico 35**

*5.1. Concepto de Mercadeo 35*

**5.2. Evolución del Mercadeo 40**

*5.3. Responsabilidades del Gerente de Mercadeo 48*

*5.4. Plan de Mercadeo y El Proceso de Marketing Estratégico 56*

*5.5. Mezcla de Mercadeo o Mix de Marketing 59*

5.6. *Investigación de Mercados* 64

5.7. *Estructura Organizacional de un Departamento de Mercadeo* 69

5.8. *Cambios en la Dirección de Marketing* 78

5.9. *Perfil del Responsable de Mercadeo* 83

5.10. *Concepto y Estadísticas de Formación Profesional* 86

## **6. *Diseño Metodológico* 91**

6.1. *Sistema, Marco y Método de Investigación* 91

6.2. *Población* 92

6.3. *Fuentes de Información* 95

6.4. *Técnica de Recopilación de Información* 95

6.5. *Variables* 97

6.5.1. *Perfil del responsable de mercadeo* 97

6.5.2. *Crecimiento comercial* 98

6.5.3. *Resultados comerciales* 98

6.5.4. *Estructura organizacional* 99

6.6. *Instrumento de Medición* 99

## **7. *Análisis de Resultados* 100**

7.1. *Datos Generales* 100

7.2. *Pregunta 1. ¿Cuál ha sido su trayectoria a nivel de formación y experiencia en el área de mercadeo? 109*

7.3. *Pregunta 2. ¿Cómo analiza el área las oportunidades del mercado y cómo el área accede a mercados nuevos? 119*

7.4. *Pregunta 3. ¿Cómo efectúa el área evaluación a la competencia? 126*

7.5. *Pregunta 4. ¿Cómo se definen los objetivos del área y la planeación de mercadeo? 133*

7.6. *Pregunta 5. ¿Cuál es la estructura organizacional de la compañía? 138*

7.7. *Pregunta 6. ¿Cómo se organiza internamente el área para responder a los objetivos organizacionales y como es la interacción con las demás áreas de la compañía? 141*

7.8. *Pregunta 7. ¿A través de que estrategias de marketing comercializa sus productos? 148*

7.9. *Pregunta 8. ¿Cómo se ejecuta, se hace seguimiento y control a las actividades del área? 162*

7.10. *Pregunta 9. ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones de mercadeo? 167*

7.11. *Pregunta 10. ¿Cómo cumplen con los requerimientos del cliente? 169*

7.12. *Pregunta 11. ¿El área efectúa investigaciones de mercado? 174*

## **8. Propuesta Estratégica de la Dirección de Marketing 176**

## **9. Conclusiones 192**

**10. Recomendaciones 198**

**Referencias Bibliográficas 200**

**Apéndices 205**

**Lista de Tablas**

- Tabla 1. Formación en pregrado 89
- Tabla 2. Formación profesional 89
- Tabla 3. Número de instituciones que prestan servicio de educación superior 90
- Tabla 4. Empresas por tamaño 100
- Tabla 5. Empresas por ciudad 102
- Tabla 6. Años de labores de las empresas 103
- Tabla 7. Responsables de mercadeo por género 105
- Tabla 8. Responsables de mercadeo por edad 106
- Tabla 9. Cargo del responsable de mercadeo 107
- Tabla 10. Formación en pregrado de los responsables de mercadeo 109
- Tabla 11. Año de grado en pregrado de los responsables de mercadeo 110
- Tabla 12. Formación en Postgrado y/o Adicional de los Responsables de Mercadeo 112
- Tabla 13. Formación en postgrado y/o adicional por áreas de conocimiento de los responsables de mercadeo 114
- Tabla 14. Año de grado en postgrado de los responsables de mercadeo 116
- Tabla 15. Experiencia en el área comercial 118
- Tabla 16. Oportunidades del mercado 120
- Tabla 17. Acceso a nuevos mercados 123
- Tabla 18. Evaluación a la competencia 126
- Tabla 19. Análisis del punto de venta 129
- Tabla 20. Origen de la competencia 131



- Tabla 21. Definición de objetivos de mercado 133
- Tabla 22. Definición de planeación de mercadeo 135
- Tabla 23. Tipo de planeación 136
- Tabla 24. Presencia del área comercial en la estructura organizacional 138
- Tabla 25. Área de la que depende comercial o quien hace sus veces 140
- Tabla 26. Organización interna del área para responder a objetivos 141
- Tabla 27. Interacción del área comercial con las demás áreas de la empresa 143
- Tabla 28. Presencia del área comercial en la estructura organizacional e interacción con las demás áreas de la empresa. 147
- Tabla 29. Estrategia de producto 149
- Tabla 30. Estrategia de precio 151
- Tabla 31. Estrategia de promoción 152
- Tabla 32. Estrategia de plaza 155
- Tabla 33. Interacción de las áreas de la organización con la estrategia de Producto (exhibición de vitrinas) 158
- Tabla 34. Interacción de las áreas de la organización con la estrategia de Precio 159
- Tabla 35. Interacción de las áreas de la organización con la estrategia de Promoción (eventos por temporada) 160
- Tabla 36. Interacción de las áreas de la organización con la estrategia de Plaza (almacenes propios) 161
- Tabla 37. Ejecución, seguimiento y control de actividades del área comercial por periodos de reunión 162

Tabla 38. Ejecución, seguimiento y control de actividades del área comercial por tipo de reunión 165

Tabla 39. Toma de decisiones de mercadeo 167

Tabla 40. Requerimientos del cliente final 169

Tabla 41. Requerimientos del cliente distribuidor-dotación-exportación 172

Tabla 42. Investigación de mercados 174

### **Lista de Figuras**

- Figura 1. Organigrama A 70
- Figura 2. Organigrama B 71
- Figura 3. Organigrama C 72
- Figura 4. Organigrama D 73
- Figura 5. Empresas por tamaño 101
- Figura 6. Empresas por ciudad 102
- Figura 7. Años de labores de las empresas 104
- Figura 8. Responsables de mercadeo por género 105
- Figura 9. Responsables de mercadeo por edad 106
- Figura 10. Cargo del responsable de mercadeo 108
- Figura 11. Formación en pregrado de los responsables de mercadeo 109
- Figura 12. Año de grado en pregrado de los responsables de mercadeo 111
- Figura 13. Formación en postgrado y/o adicional de los responsables de mercadeo 112
- Figura 14. Formación en postgrado y/o adicional por áreas de conocimiento de los  
responsables de mercadeo 115
- Figura 15. Año de grado en postgrado de los responsables de mercadeo 116
- Figura 16. Experiencia en el área comercial 118
- Figura 17. Oportunidades del mercado 121
- Figura 18. Acceso a nuevos mercados 124
- Figura 19. Evaluación a la competencia 127
- Figura 20. Análisis del punto de venta 130

- Figura 21. Origen de la competencia 132
- Figura 22. Definición de objetivos de mercado 133
- Figura 23. Definición de planeación de mercadeo 135
- Figura 24. Tipo de planeación 137
- Figura 25. Presencia del área comercial en la estructura organizacional 139
- Figura 26. Área de la que depende comercial o quien hace sus veces 140
- Figura 27. Organización interna del área para responder a objetivos 142
- Figura 28. Interacción del área comercial con las demás áreas de la empresa 144
- Figura 29. Presencia del área comercial en la estructura organizacional e interacción con las demás áreas de la empresa 147
- Figura 30. Estrategia de producto 149
- Figura 31 . Estrategia de precio 151
- Figura 32. Estrategia de promoción 152
- Figura 33. Estrategia de plaza 156
- Figura 34. Interacción de las áreas de la organización con la estrategia de Producto (exhibición de vitrinas) 158
- Figura 35. Interacción de las áreas de la organización con la estrategia de Precio 159
- Figura 36. Interacción de las áreas de la organización con la estrategia de Promoción (eventos por temporada) 160
- Figura 37. Interacción de las áreas de la organización con la estrategia de Plaza (almacenes propios) 161
- Figura 38. Ejecución, seguimiento y control de actividades del área comercial por periodos de reunión 163

- Figura 39. Ejecución, seguimiento y control de actividades del área comercial por tipo de reunión 166
- Figura 40. Toma de decisiones de mercadeo 168
- Figura 41. Requerimientos del cliente final 170
- Figura 42. Requerimientos del cliente distribuidor-dotación-exportación 173
- Figura 43. Investigación de mercados 175
- Figura 44. Estructura de la dirección de marketing desde el concepto de marketing relacional. 177
- Figura 45. Capacitación requerida por el director de marketing 178
- Figura 46. Responsabilidades de la dirección de marketing 183
- Figura 47. Evaluación de las oportunidades del mercado 186
- Figura 48. Elementos de un plan de marketing. 188
- Figura 49. Interacción de las diferentes áreas de la empresa para ejecutar el plan de mercadeo 190
- Figura 50. Seguimiento y control de actividades 191

## **Lista de Apéndices**

Apéndice A. Esquema de Entrevista 205

Apéndice B. Caracterización de Variables por Pregunta 206

## Resumen

En un mundo en el cual la competencia es global, donde los consumidores por el alto nivel de aprendizaje y un mayor acceso a la información demandan no solo la satisfacción de sus necesidades y deseos sino que buscan alcanzar el máximo beneficio con cada producto que compran, en el que los accionistas reclaman resultados, se requiere que el director de marketing posea unas habilidades en aras de cumplir con los objetivos, por ello el proyecto de investigación intenta entender el papel que desempeña la formación académica y la experiencia laboral de los responsables de mercado en el logro de los resultados comerciales de las empresas grandes y medianas que tienen planta de producción en Pereira y Dosquebradas.

Descriptores: industria de la confección, mercadeo, dirección de mercadeo.

### **Abstract**

In a world in which the competition is global, where the consumer due to their high level of learning and a greater access to the information demand not only the satisfaction of their needs and wishes but also the highest benefit for every product they buy, in which the shareholders claim for results, it is required that the marketing director has some skills in order to fulfill the objectives, that is why the research project tries to understand the role the academic training and the working experience of the responsible of the market have, in order to achieve the commercial results of the middle and big companies that have a production factory in Pereira and Dosquebradas.

Key words: Dressmaking industry, marketing, marketing direction.



## **Introducción**

En la dinámica empresarial risaraldense el sector confección siempre ha ocupado un lugar destacado, por ello el interés en realizar una investigación que permita conocer la influencia del perfil del responsable de mercadeo en los resultados comerciales de las organizaciones grandes y medianas que tengan planta de producción en Pereira y Dosquebradas.

Dentro de esta indagación se intentó determinar al interior de las empresas en estudio la trayectoria académica y laboral de los directores de mercadeo, describir la manera como los responsables de marketing obtienen los resultados comerciales y conocer cuales compañías tienen un departamento de mercadeo estructurado.

En el marco teórico se describió el concepto de mercadeo y los diferentes acontecimientos que a lo largo de la historia han definido el marketing. Igualmente se detallaron cuales son las responsabilidades del gerente de mercadeo y como está delimitado el proceso de marketing estratégico y táctico, asimismo se dieron a conocer las estructuras de los departamentos de mercadeo y algunos apartes sobre la formación en pregrado y postgrado en nuestro país.

La investigación partió de un sistema kantiano, un marco empirista y un método deductivo e inductivo donde la población objeto de estudio fueron las empresas grandes y medianas de la industria de la confección Risaraldense.

Para el trabajo de campo se utilizó la técnica de entrevista a profundidad con rol definido direccionada por la investigadora. El cuestionario con preguntas abiertas se aplicó a los responsables de mercadeo de las empresas grandes y medianas del sector confección que tuvieran planta de producción en Pereira y Dosquebradas.

Finalmente en el documento se describió la formación universitaria y la experiencia laboral de los directores de mercadeo, la manera como cada empresa realiza la planeación, ejecución y control de estrategias y tácticas de marketing. Igualmente se presentaron los hallazgos en el tema de toma de decisiones de marketing y la existencia del área de mercadeo en la estructura organizacional y se describió además la interacción con las demás áreas de la compañía para el cumplimiento de los objetivos de mercado.

## 1. Antecedentes del Problema de Investigación

El individuo se ha caracterizado por ser el eje central de la sociedad y por ende se ha convertido en la base de cualquier estructura organizacional, inclusive por encima de otros recursos como los físicos y los financieros, los cuales representan valor agregado para cualquier empresa. Sin embargo, a pesar de la importancia que el mismo ser humano le ha dado a estos recursos en el desarrollo de cualquier actividad económica, se puede visualizar que la gente representa el recurso más valioso desde cualquier punto de vista. Así lo plantea el libro: *El Talento Como Solución* cuando manifiesta que “su fuerza laboral es el único elemento necesario y suficiente para ejecutar la estrategia” (Gubman, 2001, p6) pero también exalta que los ejecutivos: “miran los activos y recursos tangibles, las nuevas tecnologías, las innovaciones y los tiempos de ciclos, como vías para lograr sus estrategias, antes de mirar su fuerza laboral” (Gubman, 2001, p6).

Partiendo de este reconocimiento al valor de la gente que integra la fuerza laborales importante resaltar que el talento humano representa un cúmulo de conocimiento, habilidades creadas y talentos desarrollados únicos alimentados de acuerdo con unas necesidades particulares que demandan los clientes, que debe ser estimulado y preparado permanentemente enfocado al cumplimiento de los objetivos estratégicos y articulados a los propósitos individuales y de equipo. Esto también debe motivar a considerar “... que el talento podría convertirse en un recurso escaso” (Gubman, 2001, p7) en cualquier momento y que depende

de la claridad de los líderes para mantener el sistema provisto de personas con la cualificación apropiada.

La gente se convierte entonces en el principal soporte de la organización, sobre todo cuando empieza a desarrollar sus potencialidades y capacidades de acuerdo con los contextos globales, enmarcándose en la dinámica de la innovación y el aporte de ideas, el desarrollo de tecnología y nuevos productos, que redundará en beneficios para la organización a partir de la flexibilidad y fácil adaptación al cambio, contribuyendo a su vez a la creación del capital intelectual, eso si, a partir del direccionamiento de “los gerentes que convierten las oportunidades en visión, transforman la visión en acción y orientan la acción en función de los clientes” (Ulrich, 1997, p40).

Ulrich en su cuarto desafío, también manifiesta que “las capacidades de la organización son el ADN de la competitividad” (Ulrich, 1997, p33) y que específicamente “las capacidades soft son más difíciles de crear y copiar”, haciendo referencia al valor que representa el ser humano como fuente de acumulación de conocimiento y al soporte en que puede convertirse si existe una verdadera alineación con la estrategia.

No se entiende entonces por qué si la gente es una fuente de poder para la organización, “el 41.1% de las empresas no planifican la formación de su capital humano y

que 26.3% consideran como la debilidad más importante las limitaciones en educación y entrenamiento de recursos humanos”, según el estudio de Corpes en 1995 (Calderón, 2003, p159). Esto revela una desatención por parte de algunas direcciones, además de la falta de diagnóstico de las necesidades internas y ratifica la concentración en otros aspectos como la reducción de costos, el crecimiento en las ventas o el aumento en la productividad, dejando a un lado la riqueza que puede representar proveer a la gente de las herramientas coherentes con sus competencias.

Adicional a esto, la tecnología también ha jugado un papel desde dos dimensiones en el aporte hacia el recurso humano: así como se ha encargado de fortalecer a la gente en el manejo de nuevos elementos que le permitan navegar globalmente y a una velocidad que responda a las necesidades del mercado de manera inmediata, también se ha convertido en una excusa para que las máquinas lleguen en algún momento a desplazar al ser humano. Sin embargo, “si usted puede hacer mucho más con menos gente, entonces la gente que se queda es mucho más valiosa para usted. Ella es más productiva y se encuentra más altamente calificada” (Gubman, 2001, p156), lo cual indicaría que la fuerza laboral tiene más posibilidades de formación y crecimiento, además de que su margen de contribución al éxito organizacional será más alto, siempre y cuando se logren cohesionar todos los elementos que integran el sistema, por esto resultaría tan importante seguir potencializando a la gente como lo más significativo, ya que cada individuo representa la cultura, los valores, la experiencia y las mismas expectativas que permitirían a la empresa como un conjunto poder obtener el resultado esperado.

En el proceso de crecimiento de los colaboradores de la organización, los líderes deben tener en cuenta que cualificar significa entender las necesidades de la gente para convertirlas en talento y de esta manera poder alcanzar la excelencia. A su vez esto permitirá que la orientación del personal esté enfocada a los logros y a que las tareas asignadas siempre se desarrollen lo mejor que se pueda y que se ejecuten de acuerdo con los intereses personales y organizacionales.

Adicionalmente Gubman resalta que para alcanzar lo presupuestado con la gente de acuerdo con la estrategia de la empresa debe existir una administración y una evaluación del desempeño para coordinar y hacer seguimiento a cada proceso. Además es fundamental crear mecanismos y hábitos en la gente que permitan el autoseguimiento y mantener una autoclasificación durante su gestión. (2001, p242)

De esta manera los anteriores elementos mencionados contribuirán en el desarrollo del compromiso en cada individuo, esto siempre y cuando se brinde la atención debida y la guía adecuada hacia donde se debe dirigir, haciendo los ajustes que demande la gente y centrado permanentemente en cada persona.

Entonces se pregunta: “¿Pero qué significa poner primero a las personas?, significa, sobre todo manifestar pública y repetidamente la primacía y la importancia de las personas para el éxito empresarial” (Pfeffer, 1998, 281), por esta circunstancia es vital el reconocimiento de la gente a través de la compensación económica, el plan de carrera, las diferentes manifestaciones de bienestar social, tanto a nivel individual, de equipo y familiar. Todo esto podrá contribuir a la satisfacción de los colaboradores de la organización y por ende repercutirá en el servicio al cliente, que se verá materializado en beneficios económicos para los accionistas.

Partiendo de que el ser humano es el motor de la organización, es necesario señalar que no se puede dirigir una organización sin gente. El personal es la verdadera fuente de recursos económicos y aunque exista en algunas ocasiones la tendencia a subvalorarlo depende de la misma gente brindar los aportes que lo conviertan en el elemento más indispensable para generar valor agregado en la solución de situaciones críticas. En la medida que todos asuman este papel habrá mayor posibilidad de hacer parte de las nuevas y ágiles tendencias del mundo cambiante.

No se puede dejar de reconocer que el factor humano se convierte en un “creador de utilidades” (Gubman, 2001, p160), más que un costo implícito en el valor de la empresa, hace parte del retorno de la inversión y es el mayor valor agregado a la competitividad.

A estos planteamientos del área de gestión humana se suma el gran aporte que ha generado el pensamiento administrativo a través de sus diferentes escuelas a lo largo de la historia y se exalta el papel que ha desempeñado el ser humano como elemento esencial en una organización.

Si bien, muchos autores han realizado un sinnúmero de estudios al respecto, existe un consenso general sobre la existencia de tres escuelas de pensamiento administrativo: la escuela científica, la de relaciones humanas y la de sistemas, las cuales enmarcan a las personas desde diferentes puntos de vista, pasando de visualizar al hombre como una máquina hasta llegar a reconocerlo como un colaborador de la misma.

La Administración Científica liderada por Taylor con su estudio de tiempos y movimientos centra su visión en la productividad del obrero a través de cada tarea desarrollada. Planteaba que el trabajador era irracional y que únicamente se le debía impartir órdenes para que fuera eficiente. Se puede decir entonces que las relaciones entre jefe y subordinado se limitaban a procesos informativos. Bajo esta escuela se concibe al trabajador como un instrumento económico, quien trabaja y por ello recibía una remuneración a cambio.

Seguido de la administración científica se destacan los planteamientos de Henry Fayol con la Teoría General de la Administración, quien de alguna manera disuelve la estructura



jerárquica vertical propuesta por Taylor para empezar a abordar procesos organizacionales al mismo nivel. Bajo esta postura teórica se concibe al trabajador como una máquina.

Posterior a los postulados de Taylor y Fayol empieza a tomar fuerza la escuela de las relaciones humanas, donde se le da mayor importancia al ser humano y no se visualiza como una máquina o como un instrumento económico. Es entonces como Elton Mayo a través de sus investigaciones empieza a reconocer las necesidades del empleado y a trabajar sobre su motivación, “apareció así un interés de conocer como se sentía la gente en la organización, cuales eran sus actitudes ante esta y ante su trabajo.” (Dávila, 1985, p171).

En los años 60 y 70 se concibe las organizaciones como sistemas que cumplen una función y que interactúan con otros sistemas, generándose un cambio en el enfoque de la *teoría de sistemas*, pasando de sistemas sociales cerrados a sistemas sociales abiertos, donde el individuo se reconoce como parte de un conjunto.

En este punto se denota una organización que no únicamente interactúa a nivel interno, como lo hacía en la escuela clásica y la de relaciones humanas, sino que ahora se confronta con el medio. Recibe información del entorno y demanda una buena organización y estructura interna para poder ser productiva y responder con las nuevas exigencias impuestas por los sistemas.

La interacción de la organización tanto a nivel interno como externo va generando que cada vez más se le preste mayor importancia al ser humano como facilitador en el desarrollo y crecimiento de la misma.

Es por eso que a mediados del siglo XX se abordan otros temas que no son exclusivamente inherentes al consumo de productos físicos, sino que cobra importancia la cultura del servicio, demandando igualmente que los gerentes de empresa vean la comunicación como uno de los insumos de trabajo en el manejo de las relaciones dentro y fuera de las organizaciones.

De esta manera se evidencia como se ha pasado de organizaciones cerradas a estructuras abiertas, de grandes estructuras jerárquicas a estructuras horizontales livianas, dejando de pensar en el hombre como una máquina a distinguirlo como ser humano, implicando entonces que el profesional pase de impartir órdenes a trabajar en equipos interdisciplinarios, haciendo más participativo el desarrollo de actividades para lograr un fin, encontrando condiciones óptimas que permitan entregar a los clientes productos y/o servicios competitivos en el mercado global.

Por ello revierte importancia ligar todo el desarrollo del enfoque administrativo y de gestión humana a la práctica de mercadeo, debido a que en las organizaciones del siglo XXI

las personas que laboran en ella continúan siendo uno de los ejes fundamentales de la actividad económica, sin embargo, “la mayoría de las personas que laboran en los departamentos de mercadeo provienen de áreas como las ventas, la publicidad, la ingeniería, y en ocasiones, de las financieras y ciencias económicas.” (Villa, 2005, p84)

Si bien cada área de la empresa busca individuos idóneos para la realización de sus funciones, se pretende que en el campo del mercadeo “el mercadólogo debe reunir ciertas características, siendo una de las principales la capacidad de aceptación y entendimiento de percepciones y opiniones en contrario, que para quien no lo puede hacer es sumamente difícil comprender que las decisiones se tienen que tomar muchas veces haciendo caso omiso de lo que uno piensa y cree.” (Villa, 2005, p62)

Específicamente para el caso Colombiano, se plantea que “el “quien” en un mercado como el nuestro, tan ávido de ventas y resultados inmediatos, es complicado, pues se requiere de una mente capaz de organizar las ideas, priorizar, y trabajar en un ambiente cuya cultura de mercadeo sea adecuada, y a decir verdad, en nuestro caso, no es tan claro que ello se genere. La miopía sigue siendo un común denominador entre la alta dirección de muchas organizaciones, y la selección de ejecutivos, cuando prima el aspecto salarial sobre el perfil y necesidades del cargo, lo hacen más complicado de lo que parece.” (Villa, 2005, p78)

Si a lo anteriormente expuesto se suma “el hecho de que muchas veces quienes intervienen en la elaboración de los planes, no son personas de mercadeo, haciendo que el trabajo por adelantar sea un imposible, puesto que ¿cómo puede alguien que no posee fundamentos suficientes para ejecutar una labor, implementarla? Es un imposible.” (Villa, 2005, p79)

Adicionalmente se afirma que “en mercadeo, que es el área sobre la cual Druker y Levitt, entre muchísimos, afirmaron que no debe dejarse en manos inexpertas pues de ella depende la generación de clientes (mercado), hacen que se necesite un verdadero “director de orquesta” para que todos los instrumentos puedan hacer sonar una melodía armoniosa y agradable, que se convierta en la favorita y preferida de los clientes, y se haga de estos verdaderos “fans.”” (Villa, 2005, p85), es decir, la selección de personas con perfil para el área de mercadeo es un factor representativo para alcanzar los resultados económicos en una compañía.

## **2. Pregunta de Investigación**

¿Cómo influye el perfil del responsable de mercadeo en los resultados comerciales de las organizaciones grandes y medianas del sector confección de Pereira y Dosquebradas.?

### **3. Objetivos**

#### *3.1. Objetivo general*

Determinar la influencia que tiene el perfil del responsable de mercadeo en los resultados comerciales de las organizaciones grandes y medianas del sector confección de Pereira y Dosquebradas.

#### *3.2. Objetivos Específicos*

- Determinar el perfil que tiene el responsable del área de mercadeo.
- Describir la manera como las organizaciones obtienen los resultados comerciales a partir de la gestión del responsable de mercadeo.
- Conocer cuales organizaciones tienen un departamento de mercadeo estructurado.

#### 4. Justificación

Pereira durante los primeros 18 años del siglo XX estuvo demarcada por el fortalecimiento de la caficultura y la actividad comercial donde se destaca la importación de bienes manufacturados como: telas, hilos, herramientas y artículos para el hogar. Se presentó también una participación significativa en oficios manufacturados como: carpinteros, costureras, zapateros y sastres, quienes representaban en 83.37% de la fuerza de trabajo, de acuerdo con el censo de 1918. Esto indica que la actividad de la confección estuvo presente en Pereira desde la primera fase de industrialización. (Montoya, 1994, p30).

En las décadas de 1920 y 1930 se fue generando una transformación en la actividad artesanal pereirana hasta adquirir el carácter de industria donde los comerciantes aprovecharon la oportunidad de tener a disposición mano de obra capacitada en costura, sastrería y modistería, además de la creciente demanda de la población urbana para entregar a los campesinos prendas confeccionadas sobre medida, elaboradas con driles muy gruesos y resistentes a las duras pruebas de trabajo de campo, generándose entonces una creciente demanda del producto dando origen a la manufactura a domicilio. (Montoya, 1994, p37)

La manufactura a domicilio tenía grandes ventajas para el comerciante en términos de costo debido a que los insumos para la confección eran mínimos y el personal que cosía la prenda laboraba desde su hogar, economizando gastos administrativos e inversión en activos fijos, centrándose más hacia los gastos en venta y atención a clientes principalmente.

(Montoya, 1994, p39)

A finales de los años treinta y principio de los años cuarenta la dinámica empresarial pereirana estaba demarcada por la creación de organizaciones en el sector confección con inversiones de empresarios de otras regiones de Colombia y Extranjeros. La creciente competencia de productos de ciudades como Medellín, Armenia, Ibagué, Cali y el cambio de hábitos de consumo hicieron declinar la actividad artesanal a domicilio, surgiendo empresas donde primaba la contratación de personal especializado como el diseñador, cortador y probador para la confección de prendas más elaboradas, generándose una transición de la actividad artesanal a domicilio a ciertas manifestaciones industriales, naciendo entonces la segunda fase del proceso de industrialización. En este tiempo el comerciante seguía aportando la materia prima y el primer proceso como diseño y corte de tela que le permitían controlar el mercado y contar con capacidad competitiva para la entrega de productos con calidad y rapidez. (Montoya, 1994, p40).

Terminando los años cuarenta y toda la década del cincuenta se presenta un crecimiento en la industria generado principalmente por el aumento de la población urbana. El también creciente surgimiento de las empresas familiares hace que el hombre dedique sus



esfuerzos a la venta, cobro y recuperación de cartera y la mujer afiance su responsabilidad en la confección de la prenda a través del diseño y calidad de producto. (Montoya, 1994, p46)

Paralelo al proceso local, en la producción mundial durante los años ochenta y noventa las empresas líderes de la industria de la *confección*, juguetes y calzado deportivo buscaban incrementar el desplazamiento de actividades de fabricación hacia países en desarrollo como respuesta al crecimiento de la competencia, ubicándose principalmente en la esfera distributiva y comercial dominando un conjunto de actividades intangibles enfocadas al comprador. (Gereffi 2000, citado por Ruiz y Galvis, 2004, p 119)

Hacia 1980 en el contexto Colombiano la industria manufacturera ocupaba un lugar destacado al igual que en Risaralda debido a la generación de empleo y orientación hacia el mercado interno. Específicamente para Pereira y Dosquebradas se destacó que el sector textil-confección en los últimos 20 años se ha constituido en uno de los tres principales sectores de la estructura de la industria del departamento de Risaralda, registrando el primer lugar en número de establecimientos y personal ocupado lo que indica la importancia de este en la generación de empleo. (Ruiz y Galvis, 2004, p123)

En otros resultados de la investigación realizada por Ruiz y Galvis (2004) a 28 empresas del sector confección en Pereira y Dosquebradas en el año 2002 encontraron que el 4% de las empresas dirigen sus productos a consumidores locales o regionales, el 21%

producen para el mercado nacional, ninguna de las empresas aparece orientada únicamente al mercado internacional, el 21% producen exclusivamente para el mercado nacional, el 43% exportan su producción principalmente orientados a países como Estados Unidos y Puerto Rico y en menor proporción hacia Ecuador, Venezuela y Bolivia. También concluyeron que los procesos más intensivos en mano de obra son: mercado- ventas con el 22% y costura con el 46% del empleo.

Como se puede evidenciar a lo largo de la historia el interés de las investigaciones en el sector confección en Risaralda han estado demarcadas por el conocimiento sobre la historia de la industria, las prácticas administrativas y de producción, las trayectorias laborales y las conductas tecnológicas, sin embargo, no se tiene evidencia de tesis que permitan indagar sobre el área de mercadeo, por ende se constituye en un elemento importante que complementa el conocimiento de la industria bajo la perspectiva del mercadeo.

Finalmente revierte mayor importancia el tema abordado cuando Ruiz y Galvis comentaron en su investigación que: “Se puede decir que hay un porcentaje muy alto de empresarios que desconocen la formación de sus trabajadores en todos los niveles y áreas, pero especialmente en mercadeo y ventas, donde no tienen la información del 84% de sus empleados”. (Ruiz y Galvis, 2004, p130)

## 5. Marco Teórico

### 5.1. *Concepto de Mercadeo*

La palabra marketing proviene del idioma inglés y fue en los Estados Unidos de Norteamérica donde se originó. Los términos con los cuales se le ha denotado son: mercadeo, marketing, mercadotecnia, entre otros.

La American Marketing Association define el marketing como “un proceso de planear y ejecutar la concepción, el precio, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que puedan satisfacer los objetivos de los individuos y las organizaciones” (Solomon & Stuart, 2001, p 23)

Otro concepto plantea que “la mercadotecnia incluye todas las operaciones de una empresa que influyen y determinan la demanda potencial y existente en el mercado y activa la oferta de los bienes y servicios para satisfacer la demanda.” (Lipson y Darling, 1979, p8)

Un autor colombiano afirma que el mercadeo es “una disciplina que busca en primera instancia, generar mercados para mantenerlos por medio de satisfacciones de necesidades y

deseos, y para ello utiliza técnicas como la segmentación, la investigación, y la mezcla, tratando de llegar a los mercados en la mejor manera posible para hacer cada vez que las personas vivan mejor.” (Villa, 2005, p4).

Cada uno de estos conceptos tiene en común la transacción de un producto para satisfacer una necesidad, es por eso que la satisfacción de los objetivos de los individuos y las organizaciones es el eje central del marketing, donde confluyen no únicamente las necesidades de los compradores sino también las necesidades de los vendedores. Cuando se hace referencia a los compradores estos pueden ser individuos u organizaciones con demandas por colmar, igualmente los vendedores tienen necesidad de hacer utilidades y permanecer en el negocio.

Pero ¿qué es una necesidad? “Una necesidad es la diferencia entre el estado real de un consumidor y un estado ideal o deseado. Cuando la diferencia es lo suficientemente grande, el consumidor se motiva a tomar una acción que satisfaga esa necesidad”. (Solomon y Staur, 2001, p4). También se plantea que “Una necesidad humana es un estado de privación que siente una persona” (Kotler, 1989, p4).

Las necesidades pueden ser de dos tipos: innatas y adquiridas. “Las necesidades innatas son de carácter fisiológico (es decir, son biogénicas); entre ellas e incluyen las necesidades de alimento, agua, aire, vestimenta, vivienda y sexo. Como resultan

indispensables para mantener la vida biológica, se consideran que las necesidades biogenéticas constituyen motivos primarios o necesidades primarias”. (Schiffman y Kanuk, 2005, p87). “Las necesidades adquiridas son aquellas que aprendemos en respuesta de nuestro ambiente o cultura, como la necesidad de autoestima, prestigio, afecto, poder y aprendizaje. Puesto que las necesidades adquiridas suelen ser de naturaleza psicológica (es decir, psicogenéticas), se les considera de motivos secundarios o necesidades secundarias; son resultado del estado psicológico del individuo y de sus interrelaciones con los demás”. (Schiffman y Kanuk, 2005, p89)

El psicólogo clínico Abraham Maslow plantea en su teoría de la motivación humana que existen cinco niveles básicos de las necesidades humanas: “Las de carácter fisiológico representan el primer nivel y el más básico de las necesidades humanas.” (Schiffman y Kanuk, 2005, p103). Estas necesidades son indispensables para sostener la vida biológica humana y son las que se denominaron anteriormente como primarias o biogenéticas.

Las necesidades de seguridad y tranquilidad son las denominadas de segundo nivel. “Estas necesidades no sólo se refieren a la seguridad física, sino que incluyen orden, estabilidad, rutina, familiaridad, y control sobre la propia vida y el ambiente” (Schiffman y Kanuk, 2005, p104).

En el tercer nivel de necesidades que plantea Maslow se encuentran las necesidades sociales como: “amor, afecto, pertenencia y aceptación” (Schiffman y Kanuk, 2005, p104). En el nivel cuarto están las necesidades de autoestima las cuales pueden estar direccionadas hacia el interior, el exterior o ambas direcciones. “Las necesidades de autoestima dirigidas al interior reflejan la necesidad individual de autoaceptación, autoestima, éxito, independencia y satisfacción personal por un trabajo bien realizado. Entre las necesidades de autoestima dirigidas al exterior se encuentran las necesidades de prestigio, reputación, estatus social y reconocimiento de los demás. ” (Schiffman y Kanuk, 2005, p104).

En el quinto y último nivel de las necesidades humanas están las de autorrealización o autosatisfacción, las cuales se refieren “al deseo de un individuo por desarrollar su máximo potencial: llegar a ser todo aquello de lo que sea capaz” (Schiffman y Kanuk, 2005, p104).

Cuando se habla de deseo se entiende que “es un anhelo o aspiración de poseer un producto en particular para satisfacer una necesidad de una manera específica, que está social o culturalmente influenciada” (Solomon y Staur, 2001, p4). Así mismo “los deseos humanos son la forma que adoptan las necesidades humanas, de acuerdo con la cultura y la personalidad del individuo” (Kotler, 1989, p4).

Los productos que entrega una organización deben generar en el cliente beneficios, por ello se dice que “un producto entrega un beneficio cuando satisface una necesidad o un deseo” (Solomon y Staur, 2001, p4). Paralelamente “cuando un deseo se une al poder de compra o a los recursos para satisfacer el deseo, el resultado es la demanda.” (Solomon y Staur, 2001, p4), por consiguiente, “sus deseos se convierten en demandas cuando estos están respaldados por el poder adquisitivo” (Kotler, 1989, p4).

Se debe comprender que “un mercado está compuesto por todos los consumidores que comparten una necesidad en común que puede ser satisfecha por un producto o servicio específico y que tienen los recursos, la voluntad y la autoridad para hacer un intercambio” (Solomon y Staur, 2001, p4). Del mismo modo “el mercado es el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto” (Kotler, 1989, p4).

Se entiende que para satisfacer una necesidad requiero de un proceso denominado intercambio que “ocurre cuando algo se obtiene por algo que se da a cambio, lo cual significa que alguna transferencia de valores ocurre entre un comprador y un vendedor” (Solomon y Staur, 2001, p5), es decir, que para que este exista deben concurrir por lo menos dos partes ya sean personas u organizaciones. De igual forma “el intercambio es el acto de obtener un objeto deseado que pertenece a una persona ofreciéndole a éste algo a cambio” (Kotler, 1989, p7), sin embargo, para que se presente un intercambio voluntario debe haber cinco condiciones: “1. Hay un mínimo de dos partes. 2. Cada parte tiene algo que puede tener valor

para la otra. 3. Cada parte es capaz de comunicar y entregar algo. 4. Cada parte puede aceptar o rechazar la oferta de la otra. 5. Cada parte cree que es apropiado o deseable tratar con la otra.” (Kotler, 1989, p8).

Lo que se intercambia para satisfacer necesidades son productos, por ello un “producto es un bien, servicio, idea, lugar, persona o cualquier cosa que se ofrezca en venta para el intercambio.” (Solomon y Staur, 2001, p9)

Cuando la asociación americana de mercadeo habla del marketing como un proceso de planear y ejecutar la concepción, el precio, la promoción y la distribución hace referencia a lo que se distingue en el ámbito como las cuatro Ps del mercadeo, es decir, producto, precio, promoción y plaza y se entiende como un proceso porque busca siempre la construcciones de relaciones con los clientes.

## 5.2. *Evolución del Mercadeo*

Conocer los acontecimientos que a lo largo de la historia han definido el mercadeo permite comprender mejor el panorama presente.



El desarrollo del mercadeo en Estados Unidos “ha pasado por cuatro etapas distintas: la distribución masiva, la dinámica de ventas, la orientación al mercado y la filosofía del mercadeo. (Lipson y Darling (1979, p11).

La primera etapa de distribución masiva comenzó alrededor de 1850 con la revolución industrial. En las organizaciones se empezó a producir grandes cantidades de bienes, donde se ofrecía a los compradores artículos en masa, de calidad uniforme, diferenciados básicamente por nombres de marcas registradas.

“Por 1900 muchas industrias se encontraron con excedentes de mercancía. Cuando la demanda quedó por debajo de las habilidades productoras de la industria, empresas manufactureras individuales trataron de crear sistemas de distribución masiva con la construcción de expendios de mayoreo y menudeo” (Lipson y Darling, 1979, p11). Esta época estuvo caracterizada por el exceso de producción, buscando salir de ellos a través de la distribución en cadenas de tiendas, ventas por correo, sin embargo, a pesar de todos los esfuerzos realizados se continuó encontrando grandes inventarios en las compañías.

Otros autores plantean que en este período “las organizaciones que se enfocan en una producción y distribución de productos más eficiente, y no en cómo estos productos satisfacen las necesidades de los consumidores de la mejor manera, tienen una orientación hacia el

producto.” (Solomon y Staur, 2001, p15), es decir, bajo esta óptica el marketing era muy insignificante porque los bienes se vendían solos debido a que las personas no tenían más opciones. Las compañías visualizaban los mercados de manera homogénea, por lo tanto, los consumidores tomaban aquello que estuviera disponible.

Debido a los excedentes de producción en la industria se promueve “la dinámica de ventas alrededor de 1920 hasta finales de la segunda guerra mundial. El gerente de ventas fue elevado a una posición de importancia” (Lipson y Darling, 1979, p11). Esta segunda era estuvo caracterizada por los esfuerzos y gastos para impulsar el producto con el ánimo de que los compradores adquirieran dichos bienes. Aquí revierte importancia el papel que desempeña el vendedor para direccionar estrategias de comercialización; pese a toda esta dinámica, los consumidores no se encontraban satisfechos con los productos comprados.

Se habla entonces que “la orientación hacia las ventas significa que la gerencia ve el marketing como una función de ventas, o una forma de mover productos fuera de las bodegas de manera que los inventarios no se amontonen” (Solomon y Staur, 2001, p15). Se presenta entonces un tránsito de la orientación de producto hacia la orientación a las ventas.

A raíz de los inconvenientes encontrados con la producción de bienes que los consumidores no requerían y de buscar a través de la fuerza de ventas la compra de los

mismos, durante los años cincuenta las empresas empiezan a entender que se requiere ir más allá de vender los productos existentes, se debe primero conocer las necesidades y deseos de los clientes y posteriormente fabricarlos.

La tercera etapa denominada orientación al mercado surge desde el principio de los años cincuenta, donde “los vendedores de bienes y servicios han estado usando técnicas de investigación para identificar y medir la demanda por segmentos separados de clientes”. (Lipson y Darling, 1979, p12), intentando cambiar el concepto tradicional de mercadeo donde la empresa vendía productos diseñados al interior de sus fábricas a un nuevo concepto de mercadeo basado en el cliente.

También a mediados del siglo XX las personas buscan influenciar en la cantidad y en la calidad de sus transacciones, es por eso que se desarrolla “la demanda de clientes para que se les reconozca como individuos” (Lipson y Darling, 1979, p12) permitiendo una orientación al mercadeo de clientes. Aquí se empieza a generar un sistema más abierto donde se trabaja con base en los requerimientos del cliente, se llevan a la empresa para fabricarlos y se comercializan posteriormente. Este hecho además permitió perfeccionar en las organizaciones las técnicas de promoción para influenciar en los deseos y gustos del comprador.

En esta era “los gerentes de mercadotecnia han escalado posiciones de considerable autoridad y responsabilidad. Al gerente principal de mercadotecnia, generalmente se le denomina “vicepresidente de mercadotecnia” y colabora con los vicepresidentes de las otras áreas operativas, como producción y finanzas. Esta importancia creciente del gerente de mercadotecnia ha reflejado su responsabilidad de mantener una orientación al mercado por parte de la empresa comercial.” (Lipson y Darling, 1979, p13).

La mencionada orientación al mercadeo también llamada orientación al consumidor “que comenzó al inicio de los años cincuenta, daba a la gerencia una forma de superar la competencia y elevar la importancia del marketing” (Solomon y Staur, 2001, p17) donde los responsables de las áreas o unidades de marketing ayudaban a diseñar productos a la medida con base en las necesidades de grupos de clientes; ahí se empieza a acuñarse con fuerza el concepto de marketing propiamente dicho.

A manera de síntesis y de acuerdo con los planteamientos de Reinares y Calvo en la década de los 20 hasta los años 60 se generaron estrategias de marketing masivo, donde su orientación estuvo demarcada principalmente hacia la cobertura máxima del mercado y toda la gestión de la empresa se centraba en la venta estandarizada principalmente. (1999, p187)

Hacia los años 70 revierte importancia la denominada cuarta etapa llamada filosofía del mercadeo donde las compañías producían lo que los clientes demandaban porque las utilidades provenían de la satisfacción del cliente. Por eso se dice que “la filosofía del mercadeo trata de crear transacciones de mercado que sean del tipo, la cantidad y la calidad que permitan a la empresa alcanzar sus objetivos establecidos y satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes.” (Lipson y Darling, 1979, p15).

Teniendo en cuenta que las necesidades y deseos de los clientes no eran iguales, también durante los años 70 se habló de marketing de segmentos, donde las compañías se enfocaron en la producción y distribución de productos con eficiencia. Bajo esta óptica se determinó la existencia de un mercadeo dividido por grupos de consumidores.

“El mundo del marketing iba tarareando muy bien su tonada, pero la inflación de la década de los sesenta y la recesión de los ochenta cobró su peaje en las utilidades de la compañía” (Solomon y Staur, 2001, p17). Debido a esta situación las compañías buscaron mejorar su orientación al marketing de nicho porque se tenía que hacer algo más que satisfacer necesidades. Se generó una orientación a productos y servicios de calidad buscando agregar valor a cada cliente, donde el foco de la organización estuvo centrado en la cobertura selectiva del mercado y enfatizó sus esfuerzos en ser mejores que la competencia.

Con la propensión del mercadeo uno a uno se desdibuja el esquema centrado en la producción en serie o masiva que “comparte la meta común de desarrollar, producir, mercader y entregar bienes y servicios a precios suficientemente bajos para que casi todo el mundo pueda permitirse” (Pine I, 1990, p47) adquirirlos y se transforma hacia la producción centrada en las necesidades individuales del cliente que “comparte la meta de desarrollar, producir, mercader y entregar bienes y servicios permisibles con suficiente variedad e individualización que casi todo el mundo encuentra exactamente lo que desea” (Pine I, 1990, p48).

A puertas de los 90 se empieza a hablar de la estrategia de marketing relacional donde no solamente se busca satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, sino que se pretende que adquieran el máximo beneficio. “Esta orientación a la nueva era significa para el marketing mucha más devoción a la excelencia en el diseño y fabricación de productos que beneficien al cliente tanto como a los empleados de la firma, los accionistas y a la comunidad.” (Solomon y Staur, 2001, p17), por ello las empresas se ven abocadas a modificar su manera de pensar y actuar volcándose a la implementación de un modelo que permita conocer al cliente para diferenciarlo e interactuar con el de una manera personalizada a través de la comercialización de productos y servicios.

Se entiende por marketing relacional “las diferentes acciones e iniciativas desarrolladas por la empresa hacia sus diferentes públicos (consumidores, clientes, distribuidores, accionistas, empleados u otros), o hacia un determinado grupo o segmento de los mismos, dirigidas a conseguir su satisfacción en el tiempo, mediante la oferta de servicios y productos ajustados a sus necesidades y expectativas, incluida la creación de canales de relaciones estables de intercambio de comunicación y valor añadido, con el objeto de garantizar un clima de confianza, aceptación y aportación de ventajas competitivas que impida su fuga hacia otros competidores.” (Reinares y Ponzoa, 2004, p19)

Ahora bien, toda estrategia de marketing relacional trae consigo el desarrollo de una serie de tácticas que aportan en la implementación del modelo relacional, como lo son: las herramientas de “base de datos, telemarketing y correo directo” (Restrepo, 1999, p51), que se constituyen en materia prima principal para desarrollo los objetivos que pretenda una firma. Las bases de datos deben permitirle a una firma de manera ágil y oportuna entregar información detallada de cada cliente para entregarle productos y servicios con base en sus requerimientos, personalizando así el servicio hacia los mismos. El telemarketing con personal humano calificado apoya la consolidación de la relación con el cliente y el correo directo permite dar a conocer información de los productos y/o servicio de una organización.

### 5.3. *Responsabilidades del Gerente de Mercadeo*

Todo responsable del área de mercadeo busca resultados en el corto, mediano y largo plazo, sin embargo, “el gerente de mercadotecnia que alcanza el éxito, es el que prepara a una empresa comercial para el logro de sus objetivos de mercado en un término aceptable de tiempo, dinero y esfuerzo” (Lipson y Darling, 1979, p28).

Un alto ejecutivo de una organización se ve enfrentado cada día a un sinnúmero de realidades en el ámbito empresarial bajo la búsqueda de nuevos mercados y la consolidación de las relaciones con el cliente actual y potencial en el largo plazo, por ello, “en la planeación, dirección y control de los esfuerzos de mercadeo de una empresa comercial, el gerente de mercadotecnia tiene seis responsabilidades básicas que son: 1. El análisis de las oportunidades de mercado. 2. El establecimiento de los objetivos para las operaciones de mercadeo. 3. El desarrollo de la organización interna de mercadotecnia. 4. La adquisición de recursos para las operaciones de mercadeo. 5. La creación de ofertas de mercado. 6. La evaluación y control de las actividades de mercadeo.” (Lipson y Darling, 1979, p33).

Si bien cada uno de estos seis componentes hace parte de los compromisos de la dirección de mercadeo de una organización, es importante conocer en detalle cada una de estas responsabilidades.



En primer lugar el gerente de mercadeo debe conocer las condiciones del ambiente que rodea la compañía y definir su campo de actuación en el mismo. “Por lo común el análisis de las oportunidades del mercado incluye seis fases: 1) Reconocer la interacción de las influencias del ambiente en general en el mercado de clientes. 2) Evaluar a las empresas competitivas y cooperativas en el mercado. 3) Tomar en consideración las relaciones internas de la empresa que influyan en la forma en que la compañía puede aprovechar las oportunidades del mercado. 4) Identificar los segmentos de mercados de clientes. 5) Medir la demanda potencia y el pronóstico de ventas para esos segmentos de mercados de clientes. 6) Seleccionar los segmentos que serán objetivo de la labor de mercadeo”. (Lipson y Darling, 1979, p34).

Dentro del panorama externo los factores ambientales a tener en cuenta son de orden social, económico, gubernamental y tecnológico. Paralelamente el conocimiento de la competencia nos permite tener un punto de comparación para buscar y/o sostener una ventaja competitiva. Así como se da una mirada hacia afuera no se puede perder de vista la estructura interna de la compañía y sus decisiones para actuar en un mercado, porque con base en los recursos existentes tanto humanos como materiales podrá aprovechar o rechazar las oportunidades existentes.

La segunda responsabilidad del gerente de mercadeo es formular los eslabones que orientarán su acción en un mercado, por consiguiente, “los objetivos son realmente los

resultados que se esperan de las operaciones futuras.” (Lipson y Darling, 1979, p39).

Posteriormente el responsable del área debe disponer de una estructura organizacional interna que permita cumplir los objetivos planteados por la compañía.

Una vez se tengan claros los objetivos que se desean alcanzar y se cuente con la estructura interna para operar, la cuarta responsabilidad asignada está enmarcada en la búsqueda de recursos. En este punto se “debe conseguir el personal, las instalaciones físicas, el capital de financiamiento y los productos materiales necesarios para alcanzar los objetivos.” (Lipson y Darling, 1979, p43), es decir, buscar los insumos no disponibles internamente que se requieran para poder cumplir con lo establecido.

“La combinación de tomar y llevar a cabo decisiones relativas a productos, condiciones de venta, métodos de distribución y comunicaciones promocionales se conoce como creación de ofertas de mercado” (Lipson y Darling, 1979, p52), constituyéndose entonces en el quinto compromiso a desarrollar por parte del gerente de mercadeo.

El último componente se denomina evaluación y control de las actividades de mercadeo cuyo objetivo principal es hacer que se cumplan los planes de la empresa. Se dice que “una evaluación es una comparación entre un nivel existente de desarrollo de las actividades de mercadeo y un estándar de las mismas,” (Lipson y Darling, 1979, p59) es decir,

el balance entre lo planteado y lo ejecutado. El gerente de una firma debe conocer los informes que se desprenden de la evaluación con el propósito de emprender acciones de mejoramiento en los puntos débiles y acciones de mayor aprovechamiento en los ítems fuertes.

Finalmente bajo esta óptica de las seis responsabilidades de un directivo de mercadeo cada una de ellas no puede actuar de manera independiente, se requiere de una interrelación constante para obtener los resultados esperados.

Una noción más contemporánea plantea que “para que los ejecutivos de marketing sean exitosos deben desarrollar productos que ofrezcan uno o más beneficios. El reto es detectar cuales son los beneficios que la gente está buscando, para luego desarrollar el producto que ofrezca esos beneficios, al mismo tiempo que los convenza de que su producto es mejor que el de la competencia.” (Solomon y Staur, 2001, p4)

Bajo este concepto se va más allá de satisfacer necesidades y deseos de un individuo, se busca en efecto alcanzar el máximo beneficio, es decir, tener una respuesta del consumidor que lo motive a un comportamiento de compra y a su vez que la compañía pueda tener utilidades a través las habilidades distintivas que desarrolle haciendo que sus clientes prefieran sus productos y/o servicios que los de la competencia.

En consecuencia, “a medida que el ejecutivo de marketing determina la mejor manera de presentar un bien o un servicio a la consideración de los consumidores, él o ella tienen muchas decisiones que tomar. La caja de herramientas estratégica de los ejecutivos del marketing se llama mezcla de marketing, que consiste en todas aquellas herramientas que son usadas en conjunto para crear una respuesta deseada entre un grupo de consumidores predeterminados.”(Solomon y Staur, 2001, p9). Cada uno de estos elementos de la mezcla de mercadeo que direcciona el gerente de marketing deben ser acordes con los objetivos que se ha trazado la organización en cada segmento de clientes.

Es importante también comprender que las decisiones de marketing de una empresa afectan las demás operaciones de la compañía, por ello, “los gerentes de marketing deben trabajar con los ejecutivos de finanzas y contabilidad para saber si los productos son rentables, para fijar los presupuestos de marketing y para determinar los precios. Deben trabajar con la gente de manufactura para asegurarse que los productos sean fabricados a tiempo y en las cantidades adecuadas. Anticipar la demanda es muy importante, especialmente cuando los ejecutivos de marketing hacen tan bien su trabajo que crean un gran deseo hacia el producto y la gente de producción debe ser capaz de mantener el ritmo. Los ejecutivos de marketing también deben trabajar con el departamento de investigación y desarrollo (I&D) para crear productos que satisfagan las necesidades de los consumidores” (Solomon y Staur, 2001, p19)

Es claro que la competencia cada vez es más amplia y los requerimientos de los clientes son más individualizados haciendo que “en la actualidad, los mercadólogos audaces se den cuenta de que para superar el desempeño de sus competidores deben alcanzar la ganancia potencial máxima en cada uno de sus consumidores. Además deben lograr que el cliente se convierta en la piedra angular de la cultura organizacional de su compañía, en todos sus departamentos y funciones, y asegurarse de que todos y cada uno de los empleados perciban la interacción con un cliente como parte de las relaciones con el cliente, y no como una mera transacción. Las tres guías para establecer relaciones exitosas entre clientes y empresas son: valor orientado al cliente, nivel alto de satisfacción al cliente y construcción de una estructura para retener al cliente”. (Schiffman y Kanuk, 2005, p14)

El valor orientado al cliente se define como “la relación entre los beneficios que el cliente percibe (económicos, funcionales y psicológicos) y los recursos (monetarios, de tiempo, de esfuerzo y psicológicos) que se utilizan para lograr aquellos beneficios” (Schiffman y Kanuk, 2005, p14). Esta correspondencia entre beneficios percibidos y recursos se constituirán en la clave del posicionamiento de una empresa, en la medida que se cumplan con las expectativas del cliente.

Cuando se habla de la satisfacción del consumidor, esta se concibe como “la percepción que tiene el individuo sobre el desempeño del producto o servicio en relación con sus expectativas” (Schiffman y Kanuk, 2005, p14). Las expectativas del ser humano se basan

en sus experiencias anteriores o en información de personas con las cuales ha comentado sobre un producto y/o servicio y “la percepción de define como el proceso mediante el cual el individuo selecciona, organiza e interpreta los estímulos para formarse una imagen significativa y coherente de lo que es el mundo.” (Schiffman y Kanuk, 2005, p158). En la medida que se colmen las expectativas de los consumidores existirá satisfacción de clientes.

La construcción de una estructura para retener clientes debe asegurar una eficaz y constante generación de valor en el consumidor para que se quede en la compañía en vez de buscar a la competencia. Lo que es representativo para cada individuo le genera valor y beneficios como cliente y por ende redundante en utilidades para la compañía.

Otros autores plantean que “en la dirección de mercadotecnia los encargados se dedican a coordinar las actividades para alcanzar los objetivos, tomar decisiones y resolver problemas mediante las fases de planeación, ejecución y control de su trabajo. Básicamente se enfrenta a dos cuestiones: determinar las metas y desarrollar los planes para alcanzarlas.” (Fischer y Espejo, 2004, p 53)

Para la resolución de problemas y toma de decisiones de mercadeo se requiere de tres etapas secuenciales: “1. Planeación de la mercadotecnia: considera el medio total de esta área, prevé los cambios en su ambiente, y luego desarrolla planes o estrategias para resolver los

problemas que se presenten. 2. Ejecución de mercadotecnia: consiste en la realización de las decisiones tomadas para solucionar los problemas. 3. Control de la mercadotecnia. En esta etapa de resultados obtenidos se comparan con los objetivos deseados, previamente establecidos. De esta forma se revelan las posibles desviaciones entre ellos.” (Fischer y Espejo, 2004, p 55)

Estos autores también afirman que “seis funciones proporcionan, en conjunto, el proceso sistemático de la mercadotecnia: para el fabricante es preciso conocer al consumidor y sus necesidades (1) antes de desarrollar un producto (2). La distribución (3) sigue al desarrollo del producto, ya que no es posible trasladar el producto antes de que exista, la promoción (4) debe seguir a la distribución, porque si no es así, se creará una demanda cuando aún no se dispone del producto. La venta (5) impulsa a los consumidores a efectuar el intercambio, y la postventa (6) asegura la satisfacción.” (Fischer y Espejo, 2004, p 55)

Otra visión de la dirección del marketing define que las funciones de los responsables de mercadeo son: “desarrollar estrategias y planes de marketing, identificación de los cambios en el entorno y de las oportunidades del marketing, relaciones con los clientes, creación de marcas fuertes, definición de la oferta, entrega de valor, comunicación de valor y desarrollo de crecimiento rentable a largo plazo.” (Kotler y Keller, 2006, p29)

#### 5.4. *Plan de Mercadeo y El Proceso de Marketing Estratégico*

El plan de marketing “es el principal instrumento para dirigir y coordinar los esfuerzos del marketing. El plan de marketing opera en dos niveles: estratégico y táctico. El plan de mercadeo estratégico determina los mercados meta y la proposición de valor que se va a ofrecer, en función del análisis de las oportunidades de mercado. El plan de marketing táctico especifica las acciones de marketing concretas que se van a poner en práctica, como características de producto, promoción, comercialización, establecimiento de precio, canales de distribución y servicio.” (Kotler y Keller, 2006, p43)

El marketing estratégico “se dirige explícitamente a la ventaja competitiva y a los consumidores a lo largo del tiempo” (Hernández, Del Olmo y García, 2000, p14), mientras que el marketing de gestión “se refiere fundamentalmente al diseño de tácticas del marketing (marketing mix)” (Hernández, Del Olmo y García, 2000, p14)

El mercadeo estratégico se formaliza a través de la realización de un plan de marketing que “es el mapa de ruta para las actividades de marketing de una empresa, para un determinado periodo de tiempo futuro, como por ejemplo un año o cinco años” (Kerin, Hartley y Rudelius, 2007, p33)



Otro autor afirma que el proceso de planeación de marketing consiste en “identificar y analizar las oportunidades de negocio, seleccionar los mercados meta, elaborar estrategias, definir programas y administrar el esfuerzo de marketing” (Kotler y Keller, 2006, p27)

Dicho proceso se materializa en tres fases: La primera fase denominada planificación “comprende tres pasos: análisis de la situación, enfoque mercado-producto y establecimiento de objetivos y programa de marketing” (Kerin, Hartley y Rudelius, 2007, p33). El análisis de la situación es un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), “que describe la valoración por parte de la organización de sus fortalezas y debilidades internas y de sus oportunidades y amenazas externas” (Kerin, Hartley y Rudelius, 2007, p33)”

Un análisis DAFO centra su actuación en cuatro zonas que componen “la base sobre la que la empresa constituye su programa de marketing: identificando tendencias de la industria de la empresa, analizando los competidores de la empresa, valorando a la propia empresa e investigando los clientes actuales y potenciales” (Kerin, Hartley y Rudelius, 2007, p34). El objetivo final es “identificar los factores críticos que afectan la empresa y, luego, generar fortalezas vitales, corregir evidentes debilidades, explotar las oportunidades importantes y evitar las amenazas” (Kerin, Hartley y Rudelius, 2007, p34)

El enfoque mercado-producto y el establecimiento de los objetivos determina “que productos se dirigirán a que consumidores. Esta decisión se basa frecuentemente en la segmentación de mercado, lo que implica reunir en grupos, o segmentos, a los compradores potenciales que tienen necesidades comunes y responderán de forma similar a una acción de marketing”. (Kerin, Hartley y Rudelius, 2007, p35)

La segunda fase denominada implantación “consiste en la aplicación del plan de marketing que surge en la etapa de planificación” (Kerin, Hartley y Rudelius, 2007, p37). Cuatro componentes determinan la etapa de implantación “obtención de recursos, diseño de la organización de marketing, desarrollo de calendarios y ejecución real del programa de marketing diseñado en la fase de planeación” (Kerin, Hartley y Rudelius, 2007, p37). El diseño de una organización de marketing comprende la estructura interna que tiene la firma para llevar a cabo los objetivos propuestos. Igualmente “la ejecución requiere atención a los detalles de las estrategias de marketing y las tácticas de marketing. Una estrategia es el medio con el que se va a conseguir el objetivo de marketing.”(Kerin, Hartley y Rudelius, 2007, p38) y las tácticas son “decisiones operacionales del día a día, esenciales para el éxito global de las estrategias de marketing.”(Kerin, Hartley y Rudelius, 2007, p39)

La tercera fase del plan de marketing se denomina control, pretende mantener activo y en la dirección correcta el plan de mercadeo, “para conseguir esto es necesario que el director de marketing compare los resultados del plan de marketing con los objetivos de los planes

escritos para identificar las desviaciones y actuar sobre las desviaciones, corrigiendo las desviaciones negativas y aprovechando las positivas” (Kerin, Hartley y Rudelius, 2007, p39)

#### 5.5. *Mezcla de Mercadeo o Mix de Marketing*

Durante la fase táctica el director de marketing “especificará las características y el precio del producto, cómo se divulgará su existencia para el mercado objetivo y donde será distribuido” (Hernández, Del Olmo y García, 2000, p15). En este proceso la organización debe tener presente que las tácticas o actividades que se realicen en el plan de mercadeo sean realistas.

Cuando se toman decisiones en una compañía se presentan algunas variables que no son controlables en un mercado como también otras que si hacen parte del manejo del gerente de marketing que requieren ser administradas, son las denominadas por el profesor McCarthy “las 4Ps de mercadeo: Product (Producto), Price (Precio), Promotion (Promoción) y Place (Plaza o Lugar)”. (Lipson y Darling, 1979, p385)

Promoción (P): “Esta función consiste en dar a conocer el producto al consumidor, y persuadirlo para que adquiera productos que satisfagan sus necesidades. No sólo se promocionan los productos a través de los medios masivos de comunicación, sino mediante

folletos, regalos, muestras, etc. Para alcanzar los objetivos, es necesario combinar estrategias de promoción, como las relativas a las ventas, la publicidad, las relaciones públicas, etc.”

(Fischer y Espejo, 2004, p26)

Cuando una empresa desea comunicarse con sus clientes o consumidores puede usar una o más de cinco alternativas promocionales posibles: “anuncios, venta personalizada, relaciones públicas, promoción de ventas y marketing directo. (Hernández, Del Olmo y García, 2000, p334).” Se entiende por publicidad o anuncios “cualquier forma de comunicación no personal sobre una empresa, bien, servicio o idea pagada por un patrocinador identificado” (Hernández, Del Olmo y García, 2000, p335). El término venta personalizada se define como: “el flujo de comunicación bidireccional entre un comprador y un vendedor, diseñada para influir en la decisión de compra de una persona o de un grupo de personas. A diferencia de los anuncios la venta personalizada suele ser de comunicación cara a cara entre el emisor y el receptor”. (Hernández, Del Olmo y García, 2000, p336).

Las relaciones públicas “son una forma de gestión de comunicación que busca influir en los sentimientos, opiniones o creencias de los clientes, posibles clientes, accionistas, suministradores, empleados y demás públicos sobre una empresa y sus productos o servicios. El departamento de relaciones públicas puede utilizar muchas herramientas, como eventos especiales, esfuerzos de presión, informes anuales, conferencias de prensa y gestión de imagen”. (Hernández, Del Olmo y García, 2000, p336).

La promoción de venta implica “un incentivo a corto plazo que se ofrece para aumentar el interés en la compra de un bien o servicio, Utilizada conjuntamente con los anuncios o la venta personalizada, la promoción de ventas se suele ofrecer a los intermediarios así como a los consumidores finales. Cupones, bonificaciones y promociones son algunos ejemplos.” (Hernández, Del Olmo y García, 2000, p337).

El marketing directo “utiliza la comunicación directa con los consumidores para generar una respuesta en forma de un pedido, una petición de más información o una visita a un punto de venta al pormenor. La comunicación puede adoptar diversas formas incluyendo la venta directa cara a cara, el correo directo, catálogos, comunicaciones telefónicas, anuncios de respuesta directa (en televisión, radio e impresos) y marketing por internet.” (Hernández, Del Olmo y García, 2000, p337).

Producto (P): “Este aspecto se refiere al diseño del producto que satisfará las necesidades del grupo para el que fue creado. También es muy importante darle al producto un nombre adecuado y un envase que, aparte de protegerlo, lo diferencie de los demás.” (Fischer y Espejo, 2004, p27) Por consiguiente, “la esencia del marketing está en desarrollar productos para satisfacer las necesidades del comprador. Un producto es un artículo, servicio o idea que consta de un grupo de atributos tangibles e intangibles que satisfacen a sus consumidores y consiguen a cambio dinero o algún otro elemento de valor” (Hernández, Del Olmo y García, 2000, p212).

Precio (P): “El producto requiere de un precio que sea justo para las necesidades tanto de la organización como del mercado.” (Fischer y Espejo, 2004, p27). Desde la perspectiva del marketing, “el precio es el dinero u otros elementos (incluyendo otros bienes y servicios) que se intercambian por la propiedad o el uso de un bien o servicio”. (Hernández, Del Olmo y García, 2000, p264).

Plaza (P): “Es necesario establecer las bases para que el producto pueda llegar del fabricante al consumidor; estos intercambios se dan entre mayoristas y detallistas. Es importante el manejo de materiales, transporte y almacenaje, con el fin de proporcionar el producto óptimo al mejor precio, en el mejor lugar y al menor tiempo.” (Fischer y Espejo, 2004, p27)

Para que un producto pase del fabricante al consumidor final se requiere la existencia de un canal de marketing. “Los canales de marketing hacen posible el flujo de bienes desde un productor, a través de intermediarios, hasta llegar al comprador” (Hernández, Del Olmo y García, 2000, p286). Los intermediarios son: los mayoristas, minoristas y agentes o corredores quienes realizan: una función transaccional que busca la compra y venta de productos a través de tres acciones: “adquisición: compra de productos para su venta o como un agente para el suministro de producto. Venta: contacto con potenciales clientes, productos de promoción y búsqueda de pedidos. Aceptación de riesgo: asunción de riesgos empresariales en la propiedad del inventario que pueden encontrarse obsoletos o deteriorados.” (Hernández, Del Olmo y García, 2000, p287).

Los intermediarios también realizan una función de logística de una transacción que “implica los detalles de preparar y proporcionar un producto a un comprador” (Hernández, Del Olmo y García, 2000, p287). Esta función se ejecuta por medio de: “diversificación: crear una variedad de productos de diferentes fuentes para dar servicio a los clientes. Almacenamiento: reunir y proteger los productos en lugares adecuados para ofrecer un mejor servicio a los clientes. Selección/ordenación: comprar en grandes cantidades y descomposición en cantidades más pequeñas deseadas por el cliente. Transporte: desplazamiento físico de un producto a los clientes” (Hernández, Del Olmo y García, 2000, p287).

En último lugar los intermediarios desarrollan funciones de ayuda que “facilitan las transacciones a los compradores” (Hernández, Del Olmo y García, 2000, p287). Este apoyo se materializa en: “Financiación: extensión del crédito a los clientes. Clasificación: inspección, prueba o análisis de los productos, y asignación de niveles de calidad. Investigación e información de marketing: proporcionar información a los clientes y suministradores, incluyendo tendencias y condiciones de interés.” (Hernández, Del Olmo y García, 2000, p287).

Finalmente “La función del mix es “estimular, y “racionalmente”, que es muy importante, la demanda. Y decimos que es fundamental que sea racional la estimulación porque el mercadeo no busca generar consumidores ni nada que se le parezca; pretende, eso sí y con toda claridad, como tantas veces hemos dicho, desarrollar un mercado, lo que expresado

en otras palabras, equivale a afirmar que la finalidad del mercadeo, y por tanto la mezcla, es conseguir, primero, y mantener luego, “clientes.””(Villa, 2005, p46).

### 5.6. *Investigación de Mercados*

La investigación de mercados es “el proceso de definir un problema y la oportunidad del marketing, recogiendo y analizando sistemáticamente la información y recomendando acciones.” (Kerin, Hartley y Rudelius, 2007, p164)

Los pasos de la investigación de mercados están dirigidos a mejorar las acciones de marketing, “esta secuencia de cuatro pasos comienza con la definición cuidadosa del problema y el desarrollo de un plan de investigación para recoger la información más adecuada para la resolución de un problema, luego concluye con la recogida real de datos relevantes.” (Kerin, Hartley y Rudelius, 2007, p165)

Para la realización del primer paso denominado definición del problema se requiere establecer en primera instancia los objetivos de la investigación, que son “metas específicas y medibles que la persona que toma la decisión busca para conseguir solucionar un problema” (Kerin, Hartley y Rudelius, 2007, p166) y en segunda instancia identificar las posibles acciones de marketing.



El segundo paso consiste en el desarrollo de un plan de investigación que “implica identificar los datos necesarios para las decisiones de marketing y determinar como se reúnen esos datos” (Kerin, Hartley y Rudelius, 2007, p167). En la decisión de la forma como se recogen los datos dos elementos son importantes: los conceptos y los métodos. “En el mundo del marketing, los conceptos son ideas sobre los productos y servicios y los métodos son soluciones que pueden utilizarse para reunir datos que ayuden a solucionar un problema o parte de él” (Kerin, Hartley y Rudelius, 2007, p167)

En la obtención de la información relevante, que es el tercer paso de la investigación de mercados, se hace necesario clasificarla de acuerdo con el tipo de datos. “Los datos secundarios son hechos y números que han sido registrados antes del proyecto, mientras que los datos primarios son hechos y números que se han reunido recientemente para el proyecto.” (Kerin, Hartley y Rudelius, 2007, p168). Los datos secundarios se dividen en dos partes: internos y externos. “Los datos que ya han sido reunidos y existen dentro de la empresa, son datos secundarios internos y los datos publicados al exterior de la empresa son datos secundarios externos.” (Kerin, Hartley y Rudelius, 2007, p164). En un estudio de marketing la consecución de datos primarios o nuevos se obtiene de dos formas: “mediante la observación de las personas y haciéndoles preguntas”. (Kerin, Hartley y Rudelius, 2007, p170)”

El último paso para dar solución a una investigación de mercados implica “la elaboración de un informe para los directores de marketing mediante el análisis de los datos, la presentación de los hallazgos y hacer recomendaciones.” (Kerin, Hartley y Rudelius, 2007, p178)

En el libro Dirección de Marketing plantean que una investigación de mercado “consiste en el diseño, la recopilación, análisis y el reporte de la información y de los datos relevantes del mercado para una situación específica a la que se encuentra la empresa.” (Kotler y Keller, 2006, p102). Para llevar a cabo la indagación se requiere de tener en cuenta seis fases:

Fase 1. Definición del problema, de las alternativas de decisión y de los objetivos de investigación. “La dirección de marketing debe buscar un equilibrio entre una definición demasiado extensa y una definición limitada para realizar la investigación de mercados.” (Kotler y Keller, 2006, p104)

Fase 2. Desarrollo del plan de investigación: “Para diseñar un plan de investigación es necesario tomar decisiones sobre las fuentes de información, los métodos y los instrumentos de investigación, el plan de muestreo y los métodos de contacto.

Fuentes de información: Para el proyecto de investigación se puede utilizar información secundaria, información primaria o ambas. La información secundaria es información que se ha recopilado para cualquier otro tipo de propósito y que ya existe, mientras la información primaria es información original que se recaba con un fin específico o para un proyecto de investigación concreto.” (Kotler y Keller, 2006, p104)

Métodos de investigación: “La información primaria se puede recopilar a través de cinco formas principales: observación, focus group, encuestas, datos de comportamiento y experimentos.” (Kotler y Keller, 2006, p105)

Instrumentos de investigación: “Los investigadores de mercado pueden seleccionar entre tres instrumentos de investigación para recopilar la información primaria: cuestionarios, mediciones cualitativas e instrumentos mecánicos.” (Kotler y Keller, 2006, p107)

Plan de muestreo: “Tras decidir los métodos y los instrumentos de investigación, el investigador diseña un plan de muestreo, para lo que se necesita tomar tres decisiones: unidad de la muestra, tamaño de la muestra y procedimiento de muestreo”. (Kotler y Keller, 2006, p110)

Métodos de contacto: “Una vez se ha determinado el plan de muestreo, el investigador debe decidir cómo ponerse en contacto con los sujetos: por correo, por teléfono, mediante una entrevista personal o mediante una entrevista a través de internet.” (Kotler y Keller, 2006, p111)

Fase 3. Recopilación de la información: “Es la más cara y la más susceptible de errores. En el caso de las encuestas pueden surgir cuatro problemas. Es probable que algunos sujetos no se encuentren en casa, en cuyo caso habrá que regresar a buscarlos de nuevo, o sustituirlos por otros. Otros pueden negarse a colaborar. Otros ofrecerán respuestas parciales o poco sinceras, y por último también algunos entrevistadores podrán influir o sesgar las respuestas. Dar con los mejores sujetos es fundamental.” (Kotler y Keller, 2006, p112)

Fase 4. Análisis de la información: “la siguiente fase consiste en tener conclusiones a partir de la información recabada. El investigador tabula los datos, desarrolla tablas de distribución de frecuencias y extrae medias y medidas de dispersión de las variables más significativas. Posteriormente intentará aplicar algunas técnicas estadísticas más avanzadas y modelos de decisión, con la intención de descubrir información adicional.”(Kotler y Keller, 2006, p114)

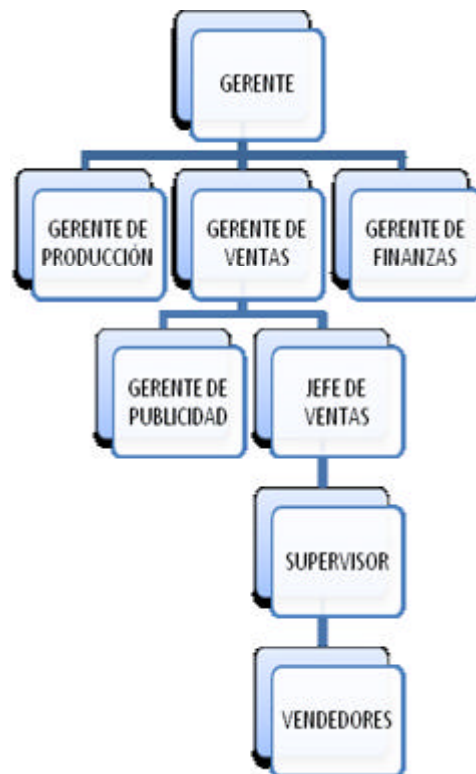
Fase 5. Presentación de conclusiones: “La penúltima fase del proceso consiste en obtener las conclusiones. Para ello, debe seleccionar aquellas que sean relevantes para la decisión de marketing a la que se le enfrenta la dirección de la empresa.” (Kotler y Keller, 2006, p114)

Fase 6. Toma de decisiones. (Kotler y Keller, 2006, p115)

#### 5.7. *Estructura Organizacional de un Departamento de Mercadeo*

La estructura organizacional permite definir cuáles son los cargos o los departamentos que existen en una compañía. “En principio, la mercadotecnia era un simple departamento de ventas que desarrollaba tres sencillas funciones: la primera de ellas consistía en el financiamiento, es decir, cómo formar y administrar el capital; la segunda, denominada función de operaciones, estribaba en elaborar el producto o prestar el servicio, y la tercera se basaba en las ventas, es decir, comercializar el producto. El esquema de organización clásico de una empresa con estas características se ilustra en el organigrama A. (Fischer y Espejo, 2004, p47)

Figura 1. Organigrama A



Fuente: Fischer y Espejo (2004)

El organigrama B presenta lo que pasó con la estructura en la medida que la compañía fue progresando. “Este departamento asumió algunas funciones subsidiarias conforme la empresa fue creciendo. Se advirtió la necesidad de investigar el mercado y hacer publicidad, además de prestar servicios de manera regular a la clientela.” (Fischer y Espejo, 2004, p48)

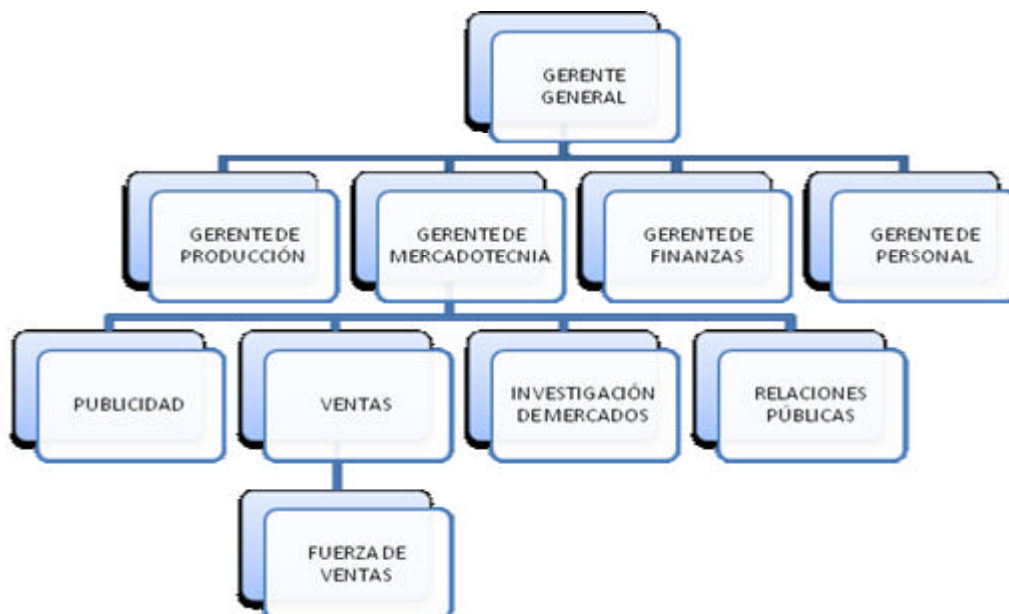
Figura 2. Organigrama B



Fuente: Fischer y Espejo (2004)

La importancia de esta dependencia se forja con el crecimiento de la firma donde se requiere conducir varias funciones como: “investigación de mercados, el desarrollo de nuevos productos, la publicidad, la promoción y el servicio al cliente. Para administrar estas actividades se creó la gerencia de mercadotecnia.” (Fischer y Espejo, 2004, p47). El organigrama C ilustra este tipo de organización.

Figura 3. Organigrama C



Fuente: Fischer y Espejo (2004)

En algunas organizaciones se presenta una estructura denominada: la mercadotecnia moderna que “es considerada como el eje de la empresa y no uno más de sus departamentos; es decir, las actividades de la empresa habrán de girar en torno a la mercadotecnia. El esquema de este tipo de organización se ilustra en el organigrama D.” (Fischer y Espejo, 2004, p49)



Figura 4. Organigrama D



Fuente: Fischer y Espejo (2004)

La gerencia de mercadeo dentro de su función desarrolla estrategias y tácticas que permiten a una compañía posicionarse en un mercado específico por medio del planteamiento de objetivos organizacionales en el corto, mediano y largo plazo. Para poder llevar a cabo esta tarea se requiere de la existencia de una estructura organizacional que permita cumplir de manera óptima su cometido. Dependiendo de “la estructura organizacional que la empresa utilice para lograr coordinación y efectividad en las relaciones interpersonales entre los gerentes de las diferentes áreas funcionales, tendrá una influencia decisiva para el éxito de las estrategias de la empresa” (Guiltinan y Gordon, 1894, p373).

Una firma se organiza adoptando una de las siguientes tres dimensiones: “las funciones desempeñadas, los productos o líneas de productos ofrecidos, y los mercados que deben ser atendidos.” (Guiltinan y Gordon, 1894, p373).

La organización por funciones determina que “las actividades de mercadeo se organizan de acuerdo con las clases de tareas desarrolladas, y la autoridad y coordinación están altamente centralizadas. Debido a que las funciones están centralizadas, esta estructura es más aplicable cuando la línea de producto es relativamente limitada, cuando los productos tienen requisitos similares de fabricación, de investigación y de publicidad, y cuando la misma fuerza de ventas y los mismos distribuidores pueden dedicarse fácilmente a todos los productos de la empresa.” (Guiltinan y Gordon, 1894, p374).

Cuando una compañía presenta “una gran variedad de productos y que sean diferentes en términos de sus requerimientos de mercadeo (cada producto requiere de una atención especializada), posiblemente será más conveniente una estructura organizacional orientada hacia el producto, la cual puede ser estructurada de dos maneras: a través de sistemas de gerencia de producto o a través de divisiones autónomas de producto. (Guiltinan y Gordon, 1894, p375).

La organización por mercado se adopta “cuando los grupos de clientes tienen diferentes necesidades y son lo suficientemente grandes como para justificar atención individual.” (Guiltinan y Gordon, 1894, p378).

Otro escritor comenta que “existen por lo menos cuatro tipos de organizaciones fundamentales de la mercadotecnia a las que cualquier empresa debe dar cabida de algún modo: organización de mercadotecnia por funciones, por regiones, por producto y por clientes. (Fischer y Espejo, 2004, p50).

Algunos departamentos de marketing se encuentran estructurados “según funciones generales de la mercadotecnia, como la investigación de mercados, la distribución, el desarrollo de nuevos productos, las ventas, la publicidad y las relaciones con los clientes”: (Fischer y Espejo, 2004, p50).

La organización de mercadotecnia por regiones “es eficaz, sobre todo en el caso de empresas cuyos clientes tienen características y necesidades que varían mucho de una zona a otra” (Fischer y Espejo, 2004, p47).

La organización de mercadotecnia por productos se presenta “cuando una empresa produce gran variedad de productos, o el grado de heterogeneidad de éstos es tal que dificulta el manejo de los vendedores, es conveniente pensar en una estructura organizacional en torno a líneas de producto” (Fischer y Espejo, 2004, p47)

La organización de mercadotecnia por clientes “en algunos casos obliga a prestar interés al tipo de clientes que se atiende, ya que éstos tienen distintas características y, por lo tanto, requieren diferente tratamiento. De acuerdo con su condición, podrían ser clientes mayoristas, minoristas, institucionales, gubernamentales, clientes de venta directa” (Fischer y Espejo, 2004, p53).

De acuerdo con los postulados planteados en el libro denominado Dirección de Marketing la organización del departamento de marketing puede ser:

Organización funcional: “consiste en que todos los especialistas funcionales dependan de un director de marketing que coordine sus actividades. Se consideran cinco especialistas: gerente de administración de marketing, gerente de publicidad y promoción de ventas, gerente de ventas, gerente de investigación de mercados y gerente de nuevos productos. Otros especialistas podrían ser un gerente de servicio al cliente, un gerente de planeación de marketing, un gerente de logística de marketing, un gerente de marketing directo y un gerente de marketing por internet.” (Kotler y Keller, 2006, p697)

Organización geográfica: “Por lo general, una empresa que opera en un mercado nacional organiza su fuerza de ventas (y en ocasiones también otras funciones que incluya el marketing) en términos geográficos. Un ejemplo de esta organización es el siguiente: el

gerente nacional de ventas supervisa cuatro gerentes regionales, cada uno de los cuales supervisa a seis gerentes de zona, que a su vez supervisa a ocho gerentes de zonas de distrito, y cada uno de estos supervisa a 10 vendedores.” (Kotler y Keller, 2006, p698)

Organización por productos o marcas: “Este tipo de organización no sustituye a la funcional, sino que constituye otro nivel de administración. Un gerente de producto supervisa a los gerentes de categoría, quienes, por su parte, supervisan a los gerentes de marca o de productos específicos.

Las empresas organizadas por productos son adecuadas cuando los productos de la empresa son muy diversos, o cuando el número de estos es tal que se escapa de la capacidad administrativa de una organización funcional.” (Kotler y Keller, 2006, p699)

Organización por mercados: “Cuando los clientes pertenecen a grupos diferentes, con preferencias y prácticas de compras distintas, es recomendable adoptar por una organización por mercados. Un gerente general de mercados se encarga de supervisar a un grupo de gerentes de mercado (también denominados gerentes de desarrollo de mercado, especialistas de mercado o especialistas de sector). Los gerentes de mercado desarrollan todas las tareas funcionales necesarias, pero, en el caso de mercados importantes, se apoyan en especialistas funcionales subordinados.” (Kotler y Keller, 2006, p701)

Organización matricial: “Una organización matricial es recomendable en empresas multiproducto o multimercado. El problema de este tipo de organización es su costo y los conflictos que podrían generarse. En primer lugar, el costo que implica un número tan grande de gerentes, pero además surgen dudas acerca de quien tiene la autoridad y de quien es el máximo responsable.” (Kotler y Keller, 2006, p702)

Organización corporativa-divisional: “A medida que crecen, las empresas multiproducto y multimercado convierten a sus grandes equipos de administración de productos o mercados en divisiones independientes. Cada división establece sus propios departamentos y servicios, lo que plantea el problema de qué servicios y actividades de marketing deben permanecer centralizadas.” (Kotler y Keller, 2006, p703)

#### 5.8. *Cambios en la Dirección de Marketing*

La dirección de mercadeo de las empresas de excelencia en el siglo XXI está reconsiderando su filosofía, concepto y herramientas. Dentro de los cambios más significativos se enumeran catorce cambios trascendentales para los responsables de marketing:

“Del marketing como responsabilidad de un departamento al marketing como responsabilidad de toda la empresa: en la actualidad, las empresas son conscientes de que el marketing no sólo lo ponen en práctica los departamentos de marketing, ventas y atención al cliente: todos los empleados influyen en el cliente y deben concebir a los consumidores como fuentes de prosperidad de la empresa. Así, las empresas comienzan a destacar la importancia del trabajo multidisciplinario en equipo para administrar los procesos claves.

Del mismo modo se está dando una mayor relevancia a la administración adecuada de los principales procesos de negocio, como el desarrollo de nuevos productos, la adquisición y retención de clientes, y el cumplimiento de pedidos. De la organización de productos a la organización por segmentos de consumidores: Algunas empresas están abandonando las organizaciones centradas en divisiones y direcciones de producto para centrarse en los segmentos de consumidores.” (Kotler y Keller, 2006, p27)

“De la fabricación propia a la compra de bienes y servicios a terceros. Cada vez más las empresas optan por tener sus propias marcas en lugar de sus propios activos. Las empresas subcontratan con mayor frecuencia las actividades a empresas externas. Su lema: externalizar todas aquellas actividades que otros pueden hacer mejor y a menor precio, para conservar las actividades básicas.

De emplear multitud de proveedores a trabajar con menos proveedores en una “sociedad”. Las empresas están profundizando en los acuerdos de colaboración con proveedores y distribuidores clave. Estas empresas han pasado de considerar a los intermediarios como clientes a tratarlos como socios en el proceso de generar valor para los consumidores finales.

De confiar en fortalezas pasadas a descubrir otras nuevas. En mercados muy competitivos, las empresas deben actualizar constantemente sus programas de marketing, innovar productos y servicios y mantener en contacto con los consumidores para conocer sus necesidades. Las empresas siempre deben buscar nuevas ventajas y no simplemente confiar en sus fortalezas pasadas.

De crear marcas a partir de la publicidad a crear marcas a partir de resultados y de comunicación integrada. Los mercadólogos están dejando de confiar en una única herramienta de comunicación como la publicidad o el personal de ventas para combinar diversas herramientas que crean una imagen de marca consistente para los consumidores.

De atraer a clientes a través de puntos de venta y vendedores a ofrecer los productos en internet. Los consumidores tienen acceso a imágenes de los productos, pueden leer las especificaciones, comprar al mejor precio y en las mejores condiciones, y simplemente hacen



clic con el mouse para realizar un pedido y pagar. Las compras entre empresas (llamadas de negocio a negocio) son cada vez más frecuentes en internet. Y también, cada vez es más sencillo hacer una venta personal por medios electrónicos, gracias a los cuales el comprador y el vendedor pueden verse las caras en la pantalla de la computadora.

De vender a cualquiera a intentar ser la mejor empresa que atiende a mercados meta bien definidos. La selección del público meta resulta cada vez más sencilla gracias a la proliferación de las revistas, canales de televisión y grupos de noticias en internet especializados. Además, las empresas están realizando inversiones considerables en sistemas de información como la clave para reducir costos y obtener ventajas competitivas. Asimismo, recopilan información sobre compras de los diferentes clientes, sus preferencias, características demográficas y rentabilidad.

De perseguir transacciones rentables a centrarse en el valor a lo largo del ciclo de vida de los clientes. Anteriormente las empresas se centraban en obtener beneficios de cada transacción. Sin embargo, en la actualidad, las empresas se centran en los clientes, los productos y los canales más rentables. Calcular el valor en cada etapa del ciclo de vida de cada cliente, diseñar ofertas y fijar precios para poder obtener beneficios a lo largo de toda la vida del cliente. Las empresas dan hoy más importancia a la retención de clientes. Atraer a un consumidor nuevo puede llegar a costar hasta cinco veces lo que cuesta retener un cliente existente.

De intentar conseguir mayor participación en el mercado a intentar conseguir mayor participación de clientes. Un banco persigue aumentar su participación de los ahorros del cliente y un supermercado pretende conseguir una mayor participación en el “estomago” del cliente. Las empresas consiguen participación de clientes ofreciendo una gran variedad de ventajas a los clientes actuales. Para ello, entrenan a sus empleados en la venta cruzada y en la venta hacia arriba.

De ser local a ser “Glocal” (tanto global como local). Las empresas están combinando la centralización con la descentralización para equilibrar mejor la adaptación local y la estandarización global. El objetivo consiste en fomentar la iniciativa y el espíritu emprendedor a nivel local a la vez que mantienen las directrices y estándares globales necesarios. ” (Kotler y Keller, 2006, p28)

“De Concentrarse en los resultados financieros a concentrarse en los resultados de marketing para interpretar que ocurre con la participación de mercado, con el índice de abandono de clientes, con la satisfacción de los usuarios, con la calidad de los productos y otros indicadores. Son conscientes de que los cambios en los indicadores de marketing sirven para predecir los cambios de los resultados financieros futuros. De concentrarse en los intereses de los accionistas a concentrarse en los intereses de todos los participantes del negocio. Los altos directivos son conscientes de la importancia que tiene crear prosperidad

para los socios comerciales y clientes, y desarrollar políticas y estrategias para hacer que los resultados sean equilibrados para todos los que participan en el negocio.” (Kotler y Keller, 2006, p29)

### 5.9. *Perfil del Responsable de Mercadeo*

Hablar de un perfil del responsable de mercadeo implica determinar cuales son sus competencias individuales puestas al alcance de la organización, por ello se define que hay tres maneras de desarrollar las propias competencias: “en la formación previa, antes de la vida activa; a través de un curso de formación para adultos, durante la vida activa; y por el ejercicio mismo de la actividad profesional, es decir, mediante la vida activa.” (Levy-Leboyer, 2002, p26), por consiguiente, no necesariamente la formación profesional crea competencias sino que todas las experiencias de la vida son susceptibles de constituirse en aprendizaje.

Se plantea que las competencias se refieren “a tareas o situaciones de trabajo y a la regulación de la que es capaz el operario en el entorno de su trabajo y de su actividad” (Levy-Leboyer, 2002,p 40), es decir, que las competencias están ligadas a una actividad determinada, donde la experiencia juega un papel importante.

De la misma manera el concepto de competencia “está estrechamente ligado a las actividades profesionales y al inventario de lo que es necesario para cumplir perfectamente las misiones que aquellas implican” (Levy-Leboyer, 2002,p43) por lo tanto la tarea de las organizaciones está centrada en definir una lista de competencias individuales que sean coherentes con la estrategia y la cultura de la empresa.

Según Thornton y Byham (citado en Levy-Leboyer 2002) existen unas competencias universales para los mandos superiores: “presentación oral, comunicación oral, comunicación escrita, análisis de los problemas de la empresa, atención a los problemas de la empresa, análisis de los problemas externos de la empresa, atención a los problemas externos a la empresa, planificación y organización, delegación, control, desarrollo de subordinados, sensibilidad, creatividad, aceptación de riesgo, decisión, conocimientos técnicos y profesionales, energía, amplitud de intereses, iniciativa, tolerancia al estrés, adaptabilidad, independencia y motivación.”(2002,p57)

Como plantea Villa (2005) el responsable de mercadeo o gerente comercial debe reunir una serie de características para ejercer su cargo al interior de una organización como : ser proactivo, estratega, visionario, que sepa interpretar los cambios y habilidad para aprovechar adecuadamente las oportunidades, sin embargo, una de las principales es la capacidad de aceptación y entendimiento de percepciones y opiniones de los demás comprendiendo que las decisiones se tomar muchas veces haciendo caso omiso del pensamiento personal.

Se requiere entonces que la persona que sea responsable de la dirección de mercadeo oriente a los demás colaboradores de la empresa para que se genere una cultura adecuada en lo que respecta a desarrollar los mercados y ganarle a la competencia, dicho director “debe ser un verdadero líder, de perfil claro y adecuado para el desempeño de las funciones. Para el mercadeo se requiere de una persona con mente abierta, dispuesta a escuchar, analista, proactiva, carismática, sociable, visionaria, entregada, autodidacta y permanentemente actualizada, básicamente para dar ejemplo de acciones.” (Villa, 2005, p84)

En la revista Dinero.com según Roberto Hall (2008) presidente de Top Management una de las firmas de cazatalentos más reconocidas en Colombia un vicepresidente comercial o de mercadeo ideal tiene una marcada capacidad de liderazgo, de creatividad y de innovación. Estas competencias se pueden medir en sesiones de grupo que permiten ver como trabajan los candidatos en situaciones reales de trabajo. Durante la prueba grupal se plantea un problema como lo es el lanzamiento de un producto nuevo en un periodo de 15 días donde los aspirantes reciben las características del producto y deben diseñar todo el plan de salida al mercado, comenzando por la estrategia de precios y terminando por el presupuesto de inversión que incluye publicidad y los demás gastos, esta propuesta debe ser presentada en cuatro horas.

Bajo estas circunstancias los observadores determinan quien saca a relucir su creatividad en la reunión, siendo estos los más hábiles para tomar decisiones en poco tiempo, bajo presión y en circunstancias cambiantes.

También plantea Hall (2008) que los candidatos con mejores hojas de vida generalmente tienen formación profesional en administración o ingeniería industrial, MBA en marketing o especialización en mercadeo, han acumulado al menos cuatro años de experiencia antes de hacer la maestría, complementando formación con conocimientos prácticos en sus campos de trabajo. Asimismo los mejores candidatos han realizado su postgrado en una universidad del exterior teniendo a su favor multiculturalidad y bilingüismo.

#### *5.10. Concepto y Estadísticas de Formación Profesional*

La ley 30 de diciembre 28 de 1992 determina en su primer artículo que : “La Educación Superior es un proceso permanente que posibilita el desarrollo de las potencialidades del ser humano de una manera integral, se realiza con posterioridad a la educación media o secundaria y tiene por objeto el pleno desarrollo de los alumnos y su formación académica o profesional” (Colombia. Ministerio de Educación Nacional). Igualmente esta ley define los

programas académicos que desarrolla la educación superior se dividen en formación de pregrado y postgrado, de la siguiente manera:

Artículo 9. Los programas de pregrado preparan para el desempeño de ocupaciones, para el ejercicio de una profesión o disciplina determinada, de naturaleza tecnológica o científica o en el área de las humanidades, las artes y la filosofía. También son programas de pregrado aquellos de naturaleza multidisciplinaria conocidos también como estudios de artes liberales, entendiéndose como los estudios generales en ciencias, artes o humanidades, con énfasis en algunas de las disciplinas que hacen parte de dichos campos.

Artículo 10. Son programas de postgrado las especializaciones, las maestrías los doctorados y los postdoctorados.

Artículo 11. Los programas de especialización son aquellos que se desarrollan con posterioridad a un programa de pregrado y posibilitan el perfeccionamiento en la misma ocupación, profesión, disciplina o áreas afines o complementarias.

Artículo 12. Los programas de maestría, doctorado y post-doctorado tienen a la investigación como fundamento y ámbito necesarios de su actividad. Las maestrías buscan ampliar y desarrollar los conocimientos para la solución de problemas disciplinarios, interdisciplinarios o profesionales y dotar a la persona de los instrumentos básicos que la

habilitan como investigador en un área específica de las ciencias o de las tecnologías o que le permitan profundizar teórica y conceptualmente en un campo de la filosofía, de las humanidades y de las artes. Parágrafo. La maestría no es condición para acceder a los programas de doctorado. Culmina con un trabajo de investigación.

Artículo 13. Los programas de doctorado se concentran en la formación de investigadores a nivel avanzado tomando como base la disposición, capacidad y conocimientos adquiridos por la persona los niveles anteriores de formación. El doctorado debe culminar con una tesis.

En Colombia se encuentra que a nivel de formación profesional más del 50% de la población matriculada en las instituciones de educación superior ha efectuado una carrera universitaria, sin embargo, se visualiza que existe un porcentaje muy reducido de la población estudiantil que accede a la formación postgraduada, tanto en especializaciones como en maestrías y doctorados. (Colombia. Ministerio de Educación Nacional)



Tabla 1. Formación en pregrado

<b>Formación en pregrado</b>	<b>% participación</b>			
	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>Nivel de Formación</b>				
Técnica Profesional	5,44%	5,16%	7,66%	11,76%
Tecnológica	12,89%	12,27%	12,52%	13,95%
Universitaria	75,45%	77,02%	75,12%	69,74%
Especialización	5,51%	4,63%	3,69%	3,50%
Maestría	0,68%	0,86%	0,94%	0,97%
Doctorado	0,03%	0,06%	0,07%	0,08%
Total	100%	100%	100%	100%

Fuente: Ministerio de Educación Nacional

Para el caso de Risaralda se presenta la misma dinámica nacional donde el número de matriculados en los programas de postgrado es mucho menor que en pregrado.

Tabla 2. Formación profesional

<b>FORMACIÓN PROFESIONAL</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
Pregrado	14509	16160	18373	23587
Postgrado	1193	1178	778	1088

Fuente: Ministerio de Educación Nacional

A nivel nacional al año 2005 se contabiliza un total de 276 instituciones que prestan servicio de educación superior tanto en formación técnica, tecnológica y universitaria.

Tabla 3. Número de instituciones que prestan servicio de educación superior

<b>Origen y Carácter Académico</b>	<b>Oficial</b>	<b>Privada</b>	<b>Total</b>	<b>% Oficial</b>	<b>% Privada</b>
Instituciones Técnicas Profesionales	11	40	51	13,6%	20,5%
Instituciones Tecnológicas	17	43	60	21,0%	22,1%
Instituciones Universitarias	22	68	90	27,2%	34,9%
Universidad	31	44	75	38,3%	22,6%
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>195</b>	<b>276</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Ministerio de Educación Nacional

## ***6. Diseño Metodológico***

### *6.1. Sistema, Marco y Método de Investigación*

Tomando Aktouf (2001) como referente para abordar esta investigación se partió de un sistema Kantiano: sistemático-multimodal, es decir, se buscó con ayuda de la teoría indagar a las empresas grandes y medianas del sector confección de Pereira y Dosquebradas y a su vez a través de los hallazgos en campo se realizó una síntesis que se constituye en un aporte al conocimiento.

El marco que sirvió de sistema referencial fue el empirista que trata de situar la razón a nivel del hecho observado, sometiéndola a evidencia experimental, es decir, parte de la observación para construir un sistema explicativo fundamentado en las relaciones observadas concreta y directamente en la situación bajo estudio de acuerdo con los planteamientos de Aktouf (2001).

Con base en Aktouf (2001) la manera como se procedió en la investigación fue a través del los método deductivo e inductivo. Con el método deductivo se buscó analizar lo particular a partir de lo general, leyendo la situación concreta y específica de cada empresa con la ayuda de la teoría general preestablecida en el marco teórico. El método inductivo por el contrario,

buscó formular generalizaciones a partir de los casos particulares evidenciados en las organizaciones en estudio.

## 6.2. Población

En la investigación se abordó las organizaciones grandes y medianas de Pereira y Dosquebradas del sector confección con base en la información suministrada por las Cámaras de Comercio de Pereira y Dosquebradas.

Se estableció el tamaño de las organizaciones partiendo de lo estipulado en la ley 905 de 2004 aprobada por el congreso de la República que clasifica las empresas en Colombia de la siguiente manera:

Mediana empresa: planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores o activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Pequeña empresa: planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores o activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Microempresa: planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Grande empresa: No se encuentra establecida por esta ley, sin embargo, se asume que son las mayores de 201 trabajadores o activos totales por valor mayor a treinta mil uno (30.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

El listado inicial de organizaciones entregado por la Cámara de Comercio de Pereira y Dosquebradas presentaba un total 26 empresas. Una vez efectuada la investigación se encontró que solamente 18 de ellas estaban dentro del rango de medianas y grandes empresas de acuerdo con la clasificación por el número de trabajadores.

Partiendo de lo anterior, para el presente estudio el total de empresas (grandes y medianas) que tienen planta de producción en Pereira y Dosquebradas equivale a 18 arrojando el siguiente listado:

### Empresas en Dosquebradas

1. Arturo Calle
2. Vestimundo o C.I. Nicole S.A.
3. Modaldia y Cía. S.C.A
4. Kosta Azul
5. Industria Confecol
6. Manufacturas Naranjo & Naranjo Cía. Ltda.
7. Bahamon Aguirre Limitada
8. Centro Colombiano de la Confección S.A
9. Fashion E.U
10. Industrias Mc Laren

### Empresas en Pereira

1. Industria Colombiana de la Confección INCOCO
2. Gino Passcalli
3. C.I. Grupo Gema Inversiones S.A.
4. Industrias Sur E.U.
5. C.I. Industrias Taufik S.A.
6. Industrias Salgari E.U.
7. Manufacturas Mak Kanna
8. Tejidos Hincapié

Finalmente de 18 empresas 13 brindaron información. Con las 5 restantes (Modaaldia, Industrias Confecol, Bahamon Aguirre, Fashion e Industrias Sur) no fue posible realizar la entrevista a profundidad. La organización Industrias Sur comunicó que por políticas internas de la compañía no se brindaba ese tipo de información, con las demás empresas no se pudo concertar las respectivas citas por comienzo de la temporada de fin de año y por las correrías de los responsables de mercadeo a las diferentes zonas del país.

### 6.3. *Fuentes de Información*

Como fuente primaria el investigador recurrió a los responsables del área de mercadeo de las empresas a través de la entrevista a profundidad con base en un cuestionario establecido.

Como fuente secundaria se recolectó información a través de la revisión de libros escritos por diferentes autores sobre el tema, artículos científicos, trabajos de grado relacionados con el área de estudio y publicaciones en internet.

### 6.4. *Técnica de Recopilación de Información*

Para abordar la investigación se utilizó la técnica de entrevista a profundidad la cual consistió en “una entrevista no estructurada bastante larga (que suele durar de 30 a una hora) entre el

entrevistado y el entrevistador altamente capacitado que minimiza su propia intervención en la discusión, luego de que estableció el tema general de análisis” (Schiffman y Kanuk, 2005, p38).

Esta práctica buscó que el entrevistador hablara con libertad de sus actividades e intereses de lo relacionado con su cargo. La entrevista a profundidad “intenta llegar al fondo de ciertas cosas, de ciertos aspectos particularmente significativos para el investigador” (Aktouf, 2001, p92)

La entrevista se efectuó con base en un cuestionario previo que fue sometido a prueba piloto con responsables de mercadeo teniendo como referente las variables establecidas previamente por el investigador. Al realizar la prueba piloto a tres (3) empresas se encontró que era necesario unir la pregunta dos (2) y la pregunta doce (12), debido a que cuando el entrevistado generó respuesta a la pregunta 2 se contestaba también la 12.

Las personas entrevistadas fueron los responsables del área comercial en las organizaciones grandes y medianas del sector confección de Pereira y Dosquebradas. A cada persona se le efectuó una entrevista a profundidad con rol definido, direccionada por el investigador.



Las entrevistas fueron realizadas personalmente por el investigador en el lugar de trabajo del entrevistado. “La entrevista se registra de varias maneras. Es posible grabarla y luego transcribirla; tomar notas durante la entrevista o después de ella.” (Blaxtex, Ughes y Tight, 2000, p208) para este caso los empresarios permitieron grabar cada reunión; solamente una organización no permitió este procedimiento. Igualmente se generó un registro a mano de las respuestas entregadas. Posteriormente se realizó transcripción de las mismas cotejando la información de las grabaciones y los manuscritos.

#### 6.5. Variables

Para la ejecución del trabajo de campo (cuyo medio es la entrevista a profundidad con los responsables de área de mercadeo) se tuvo en cuenta las siguientes variables:

##### 6.5.1. Perfil del responsable de mercadeo

###### *Profesión*

- Profesión base
- Formación de mercadeo adquirida

*Experiencia*

- Forma en que llega al cargo de gerente de marketing
- Trayectoria en la organización

6.5.2. *Crecimiento comercial*

- Perspectivas del sector
- Relaciones con el cliente: identificación, satisfacción y beneficio de los requerimientos del cliente

6.5.3. *Resultados comerciales*

- Revisión de oportunidades del mercado
- Evaluación de la competencia
- Definición de los objetivos y planeación del área
- Consecución de recursos para la operación
- Creación de nuevos mercados
- Ejecución, seguimiento y control de las actividades
- Solución de problemas
- Investigación de mercados

6.5.4. *Estructura organizacional*

- Localización del área de mercadeo en la estructura organizacional
- Organización interna del área de mercadeo e interacción con las demás dependencias de la compañía

6.6. *Instrumento de Medición*

El instrumento de medición de la entrevista a profundidad con los responsables del área de mercadeo de las organizaciones del sector confección en Pereira y Dosquebradas fue un cuestionario con preguntas abiertas. (Ver apéndice A)

## 7. Análisis de Resultados

Para la presentación de los resultados la investigadora realizó una caracterización de las variables teniendo en cuenta las respuestas entregadas por cada uno de los responsables de mercadeo de las empresas<sup>1</sup> medianas y grandes que tienen planta de producción en Pereira y Dosquebradas.

### 7.1. Datos Generales

Antes de iniciar con el análisis de cada una de las preguntas formuladas a los directores de marketing se indagó en términos generales sobre algunos pormenores de las empresas en estudio y de los responsables de las unidades de mercadeo arrojando los siguientes resultados:

Tabla 4. Empresas por tamaño

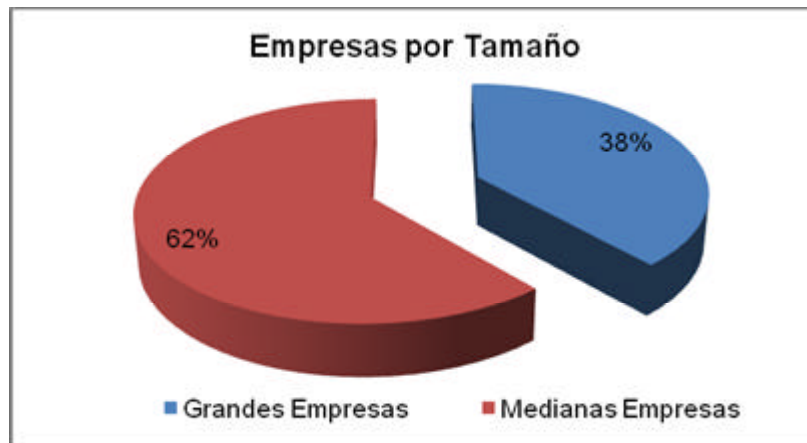
<b>Empresas por Tamaño</b>	<b>Nº de Empresas por Tamaño</b>	<b>% de Empresas por Tamaño</b>
Grandes Empresas	5	38%
Medianas Empresas	8	62%
Total Empresas	13	100%

Fuente: elaboración propia

---

<sup>1</sup> Se asume el término empresa igual que organización, compañía o firma.

Figura 5. Empresas por tamaño



Fuente: elaboración propia

En la presente investigación se trabajó con un total de 13 organizaciones de las cuales el 62% son medianas empresas y el 38% grandes e empresas. Se encontró que en el Eje Cafetero más de la mitad de las firmas que tiene planta de producción en el sector confección son medianas empresas.

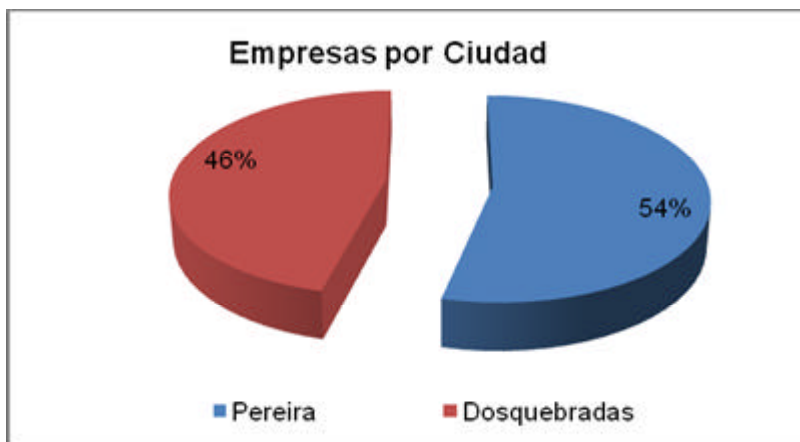
La clasificación de tamaño de empresa se realizó de acuerdo con lo establecido en la ley 955 de 2004 donde se determinó que la empresa mediana tiene una planta de personal entre 51 y 200. Aunque no lo establece la ley se asume que la grande empresa tiene más de 201 trabajadores.

Tabla 5. Empresas por ciudad

<b>Empresas por Ciudad</b>	<b>N° de Empresas por Ciudad</b>	<b>% de Empresas por Ciudad</b>
Pereira	7	54%
Dosquebradas	6	46%
Total Empresas	13	100%

Fuente: elaboración propia

Figura 6. Empresas por ciudad



Fuente: elaboración propia

Se encontró que las organizaciones grandes y medianas del sector confección están ubicadas en la ciudad de Pereira en un 54% y en la ciudad de Dosquebradas en un 46%.

Partiendo de la base que en el Eje Cafetero se ha llamado a Dosquebradas la zona industrial se

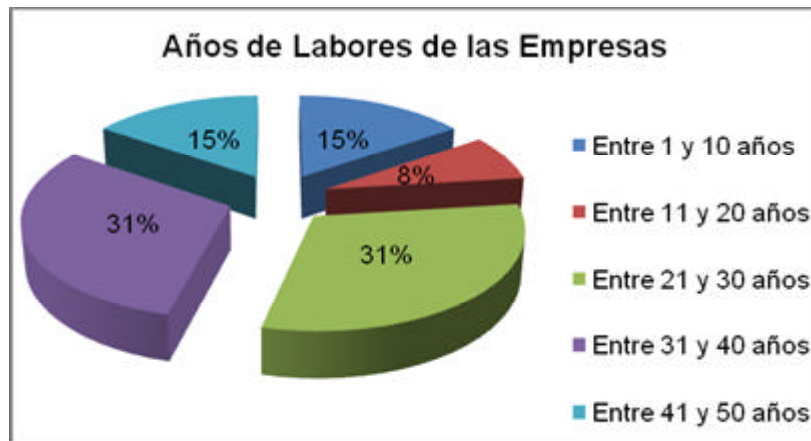
evidencia que esta tendencia está cambiando ya que se presenta un similar número de organizaciones en la ciudad de Pereira.

Tabla 6. Años de labores de las empresas

<b>Años de Labores de las Empresas</b>	<b>Nº de Empresas por Años de Labores</b>	<b>% de Empresas por Años de Labores</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
Entre 1 y 10 años	2	15%	15%
Entre 11 y 20 años	1	8%	23%
Entre 21 y 30 años	4	31%	54%
Entre 31 y 40 años	4	31%	85%
Entre 41 y 50 años	2	15%	100%
Total	13	100%	

Fuente: elaboración propia

Figura 7. Años de labores de las empresas



Fuente: elaboración propia

La producción Risaraldense ha estado permeada durante toda su existencia por el sector de la confección encontrando que el 77% de las empresas se constituyeron hace más de 20 años y solamente un 15% de ellas se crearon hace menos de 10 años. Por ello no es ajeno que se haya denominado este sector en los últimos 20 años como uno de los tres principales sectores de la estructura de la industria del Departamento de Risaralda.

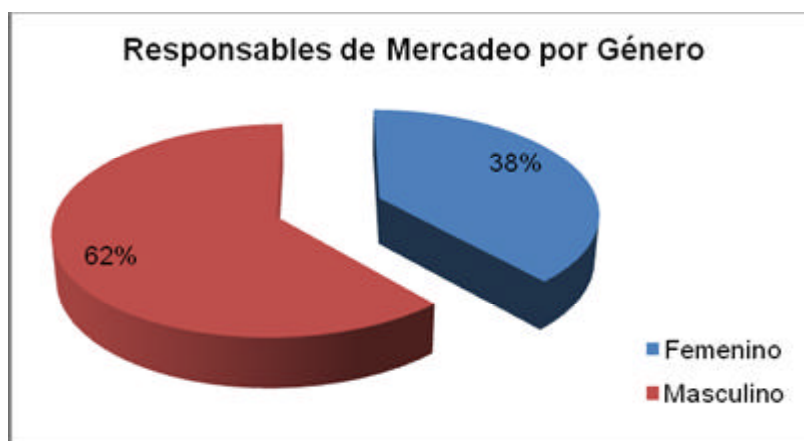


Tabla 7. Responsables de mercadeo por género

Responsables de Mercadeo por Género	Nº de Personas por Edad	% de Personas por Edad
Femenino	5	38%
Masculino	8	62%
Total	13	100%

Fuente: elaboración propia

Figura 8. Responsables de mercadeo por género



Fuente: elaboración propia

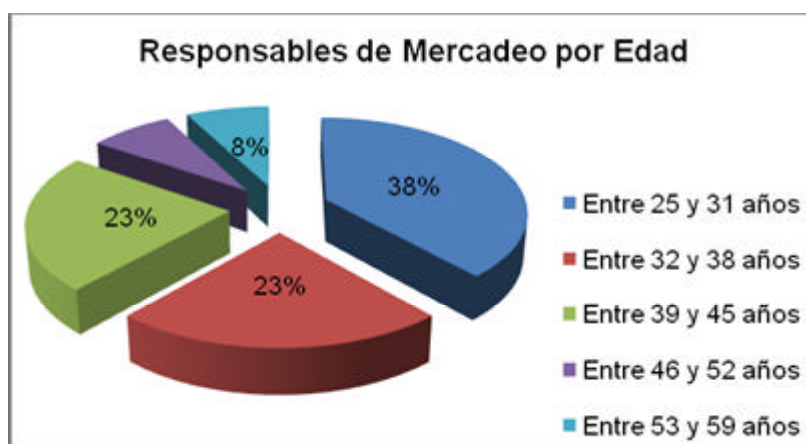
La industria Risaraldense de la confección se encuentra direccionada en el área de mercadeo por el género masculino en un 62% y por el femenino en un 38%, esto indica que las féminas tienen poca participación en el desarrollo comercial de las empresas de la industria de la confección y que en mayor proporción el sexo opuesto guía la gerencia de marketing.

Tabla 8. Responsables de mercadeo por edad

<b>Responsables de Mercadeo por Edad</b>	<b>N° de Personas por Edad</b>	<b>% de Personas por Edad</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
Entre 25 y 31 años	5	38%	38%
Entre 32 y 38 años	3	23%	62%
Entre 39 y 45 años	3	23%	85%
Entre 46 y 52 años	1	8%	92%
Entre 53 y 59 años	1	8%	100%
Total	13	100%	

Fuente: elaboración propia

Figura 9. Responsables de mercadeo por edad



Fuente: elaboración propia

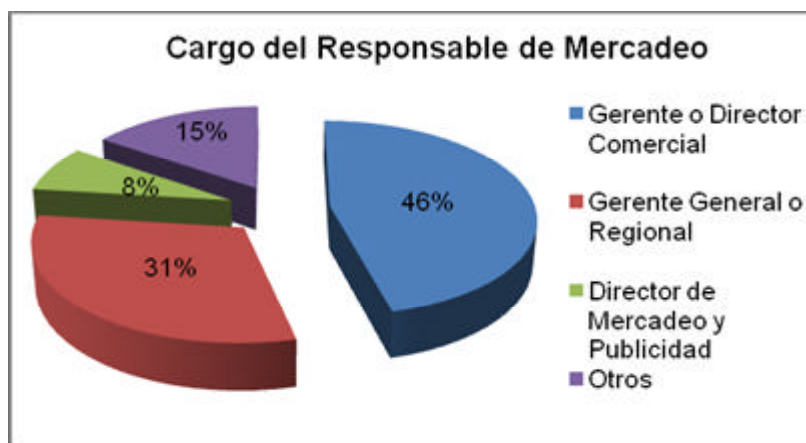
En las empresas de la región se visualizó que alrededor del 60% de las personas que se encargan de gestionar los procesos de mercadeo son menores de 38 años y el 40% restante oscilan entre los 39 y 59 años de edad. La estructura de las compañías Risaraldenses en su gran mayoría son negocios familiares donde los cargos directivos están ocupados por los integrantes de cada núcleo familiar y se heredan de generación en generación, por ello se encuentra en las empresas actualmente un cambio de generación de padres a hijos.

Tabla 9. Cargo del responsable de mercadeo

<b>Cargo del Responsable de Mercadeo</b>	<b>Nº de Personas por Cargo</b>	<b>% de Personas por Cargo</b>
Gerente o Director Comercial	6	46%
Gerente General o Regional	4	31%
Director de Mercadeo y Publicidad	1	8%
Otros	2	15%
Total	13	100%

Fuente: elaboración propia

Figura 10. Cargo del responsable de mercadeo



Fuente: elaboración propia

Al interior de las estructuras organizacionales de las empresas en estudio se encontró que las personas responsables de las actividades de mercadeo son en un 77% gerentes generales o regionales y gerentes o directores comerciales, es decir, que la dirección de marketing o la dirección comercial es la encargada de diseñar los lineamientos para crear, comunicar y entregar valor al cliente y a los accionistas.

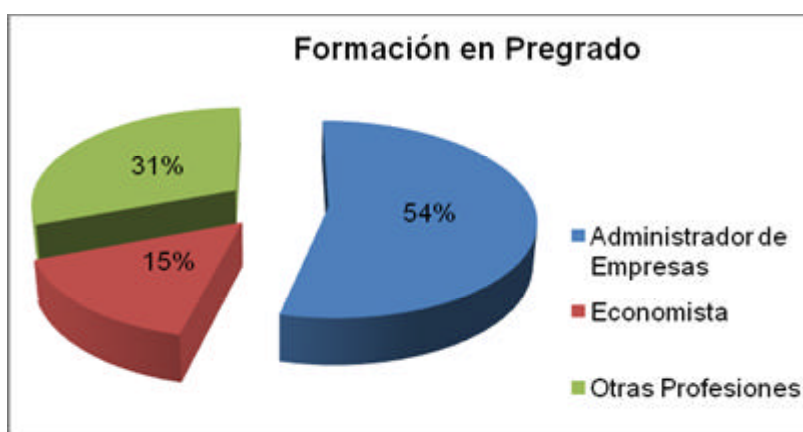
7.2. *Pregunta 1. ¿Cuál ha sido su trayectoria a nivel de formación y experiencia en el área de mercadeo?*

Tabla 10. Formación en pregrado de los responsables de mercadeo

<b>Formación en Pregrado de los Responsables de Mercadeo</b>	<b>N° de Personas en Pregrado</b>	<b>% de Personas en Pregrado</b>
Administrador de Empresas	7	54%
Economista	2	15%
Otras Profesiones	4	31%
Total	13	100%

Fuente: elaboración propia

Figura 11. Formación en pregrado de los responsables de mercadeo



Fuente: elaboración propia

Se destaca en este punto que los responsables de mercadeo de las empresas grandes y medianas del sector confección en Pereira y Dosquebradas tienen formación en pregrado a través de la carrera universitaria y no técnica y/o tecnológica, donde más de la mitad son Administradores de Empresas. Dentro de la variable otras profesiones que constituye en 31% de la población en análisis se destacan psicólogos, publicistas e ingenieros industriales.

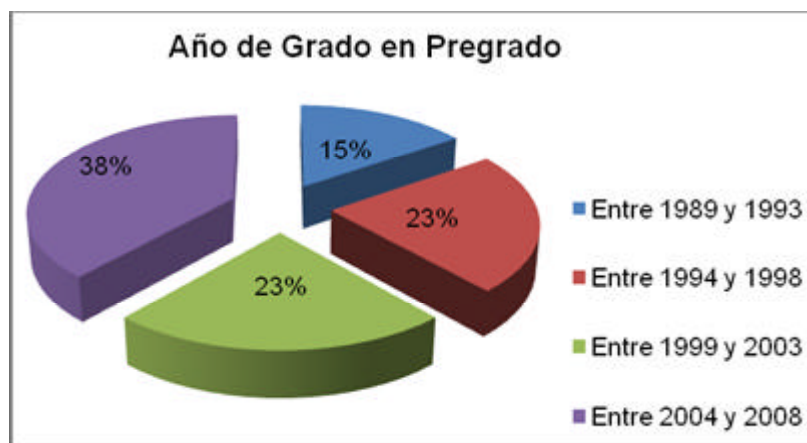
En la estructura académica que presentan las instituciones educativas en la formación de administradores de empresas se dictan cátedras de mercadeo como fundamentos de mercadeo e investigación de mercados, sin embargo, no existe en la dirección comercial profesionales con formación específica en marketing, teniendo como base que las diferentes universidades en Colombia ofrecen programas profesionales como Mercadeo Nacional e Internacional.

Tabla 11. Año de grado en pregrado de los responsables de mercadeo

<b>Año de Grado en Pregrado de los Responsables de Mercadeo</b>	<b>N° de Personas por Año de Graduación en Pregrado</b>	<b>% de Personas por Año de Graduación en Pregrado</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
Entre 1989 y 1993	2	15%	15%
Entre 1994 y 1998	3	23%	38%
Entre 1999 y 2003	3	23%	62%
Entre 2004 y 2008	5	38%	100%
Total	13	100%	

Fuente: elaboración propia

Figura 12. Año de grado en pregrado de los responsables de mercadeo



Fuente: elaboración propia

Con relación a la característica año de grado de los profesionales en pregrado se halló que el 61% de los responsables de mercadeo finalizaron sus estudios hace menos de 10 años; esta situación se presenta debido a que más del 60% de ellos son menores de 38 años de edad.

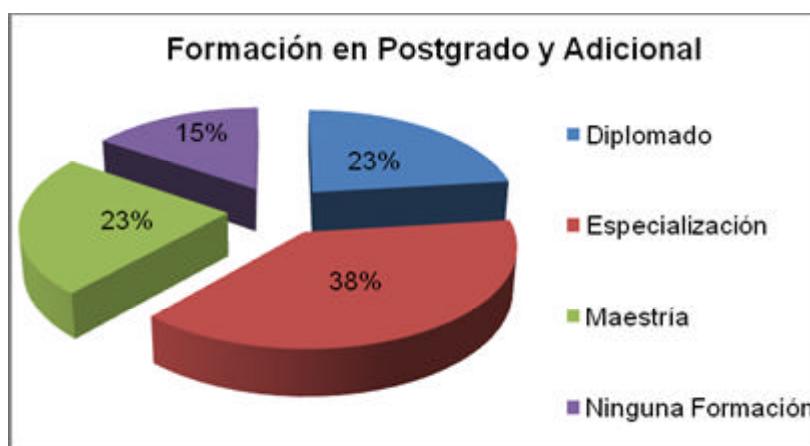
Igualmente se encontró que el 38% de la población en análisis terminaron sus carreras universitarias entre los años 1989 y 1998 lo que indica que existe un bajo grado de actualización en los conceptos aprendidos.

Tabla 12. Formación en Postgrado y/o Adicional de los Responsables de Mercadeo

Formación en Postgrado y/o Adicional de los Responsables de Mercadeo	Nº de Personas en Postgrado y/o Adicional	% de Personas en Postgrado y/o Adicional	Porcentaje Acumulado
Diplomado	3	23%	23%
Especialización	5	38%	62%
Maestría	3	23%	85%
Ninguna Formación	2	15%	100%
Total	13	100%	

Fuente: elaboración propia

Figura 13. Formación en postgrado y/o adicional de los responsables de mercadeo



Fuente: elaboración propia



Se parte de la base que los diplomados no hacen parte de los postgrados debido a que la ley 30 de 1992 determina que la formación en postgrado está constituida por las especializaciones, maestrías y doctorados, no obstante, se tiene en cuenta dentro de esta tabla como formación adicional ya que en el ámbito empresarial es muy utilizado este tipo de estudios debido a que permite en corto tiempo obtener una actualización en temas específicos de interés organizacional.

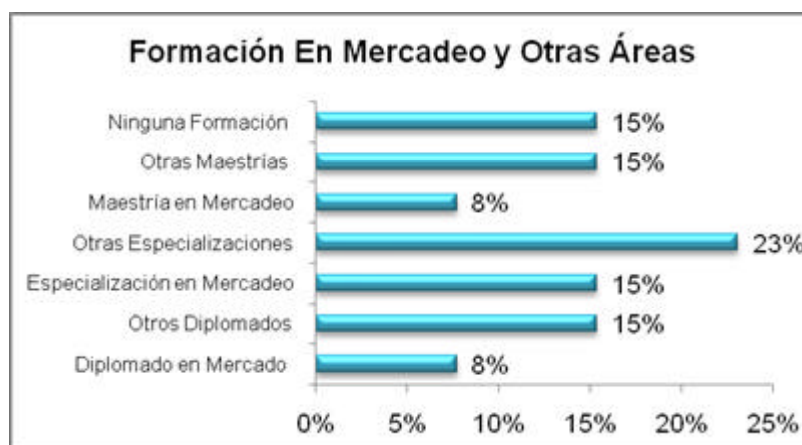
En la tabla 12 se observa que los responsables en mercadeo acceden a postgrados en un 61% sumando maestrías y especializaciones, sin embargo, de ese porcentaje solamente el 23% corresponde a la formación en mercadeo evidenciando que los directivos prefieren realizar otros estudios como especialización en alta gerencia y maestría en administración o finanzas. Dentro de los diplomados se destacan temas como planeación estratégica y procesos inherentes a la confección.

Tabla 13. Formación en postgrado y/o adicional por áreas de conocimiento de los responsables de mercadeo

<b>Formación en Postgrado y/o Adicional por Áreas de Conocimiento de los Responsables de Mercadeo</b>	<b>N° de Personas en Postgrado y/o Adicional</b>	<b>% de Personas en Postgrado y/o Adicional</b>
Diplomado en Mercado	1	8%
Otros Diplomados	2	15%
Especialización en Mercadeo	2	15%
Otras Especializaciones	3	23%
Maestría en Mercadeo	1	8%
Otras Maestrías	2	15%
Ninguna Formación	2	15%
Total	13	100%

Fuente: elaboración propia

Figura 14. Formación en postgrado y/o adicional por áreas de conocimiento de los responsables de mercadeo



Fuente: elaboración propia

Las empresas grandes y medianas del sector confección en Risaralda tienen dentro de la dirección de mercadeo un reducido porcentaje de personas con formación en postgrado y más específicamente con estudios en marketing, lo que indica que las firmas no han visualizado la importancia de esta especialidad dentro de la plataforma organizacional.

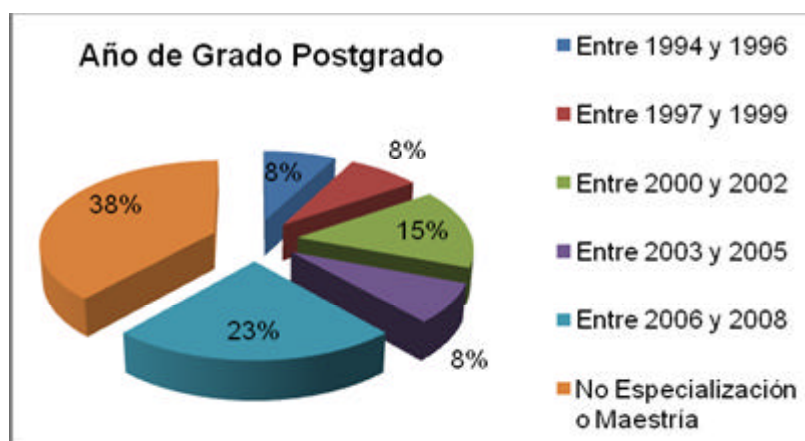
Este porcentaje reducido de estudios en mercadeo se suma al resultado hallado en la característica denominada edad, ya que se encontró que el 46% de los responsables en mercadeo tienen menos de 31 años y finalizaron el pregrado hace menos de 10 años.

Tabla 14. Año de grado en postgrado de los responsables de mercadeo

Año de Grado en Postgrado de los Responsables de Mercadeo	Nº de Personas por Año de Graduación en Postgrado	% de Personas por Año de Graduación en Postgrado	Porcentaje Acumulado
Entre 1994 y 1996	1	8%	8%
Entre 1997 y 1999	1	8%	15%
Entre 2000 y 2002	2	15%	31%
Entre 2003 y 2005	1	8%	38%
Entre 2006 y 2008	3	23%	62%
No Especialización o Maestría	5	38%	100%
Total	13	92%	

Fuente: elaboración propia

Figura 15. Año de grado en postgrado de los responsables de mercadeo



Fuente: elaboración propia

Alrededor del 50% del total de responsables en mercadeo han finalizado sus estudios de postgrado entre los años 2000 y 2008 en lo referente a especializaciones y maestrías. Pese a ese resultado solamente el 15% de la población en análisis corresponden a especializaciones en mercadeo y el 8% a maestrías en el mismo tema.

También se encontró dentro de la población objeto de estudio que lentamente año tras año se incrementó el número de personas con formación en postgrado, prueba de esta apreciación se evidencia en el 23% de personas que realizaron postgrados en los últimos tres años.

Esta situación no se visualiza únicamente en el sector confección o en el Eje Cafetero sino que es una problemática nacional a todo nivel debido a que el porcentaje de alumnos con estudios de postgrado no supera el 5% del total de matriculados en formación profesional en Colombia según estadísticas de los últimos años reveladas por el Ministerio de Educación Nacional.

Tabla 15. Experiencia en el área comercial

Experiencia en el Área Comercial	Nº de Personas por Experiencia en el Área Comercial	% de Personas por Experiencia en el Área Comercial	Porcentaje Acumulado
Entre 1 y 5 años	6	46%	46%
Entre 6 y 10 años	3	23%	69%
Entre 11 y 15 años	2	15%	85%
Entre 16 y 20 años	2	15%	100%
Total	13	100%	

Fuente: elaboración propia

Figura 16. Experiencia en el área comercial



Fuente: elaboración propia

Cuando se indagó a los responsables de marketing de las empresas grandes y medianas del sector confección sobre la experiencia laboral lo que se buscó fue conocer cual ha sido su trayectoria comercial durante el tiempo que han trabajado a lo largo de su vida profesional.

Dentro de los hallazgos se evidenció que el 69% de la población en análisis no supera los 10 años de práctica comercial. Esta baja experiencia se suma a la corta edad que tienen las personas, es decir, el 60% de las directivas tienen menos de 38 años. Igualmente se encontró que el 42% de los responsables de marketing tienen una mayor trayectoria en ámbito comercial.

7.3. *Pregunta 2. ¿Cómo analiza el área las oportunidades del mercado y cómo el área accede a mercados nuevos?*

Tabla 16. Oportunidades del mercado

<b>Oportunidades del Mercado</b>	<b>Peso de las Decisiones</b>	<b>% del Peso de las Decisiones</b>
De acuerdo con el producto	5	11%
De acuerdo con la capacidad instalada	5	11%
De acuerdo con el presupuesto de costos y gastos	3	7%
Viajes a mercados donde tiene puntos de venta	6	13%
Tendencias de mercado	11	24%
Variables Macroambientales (políticas y económicas)	4	9%
Por información de administradores en punto de venta	5	11%
De acuerdo con el nicho de mercado	7	15%
Total de Respuestas	46	100%

Fuente: elaboración propia



Figura 17. Oportunidades del mercado



Fuente: elaboración propia

Con relación a la pregunta referente a la manera como las empresas analizan las oportunidades del mercado se encontró que el 24% del total de respuestas de los directores de marketing están enfocadas a la variable denominada tendencias del mercado ya que el sector confección se mueve principalmente por la moda mundial.

En el 15% de las respuestas entregadas por los responsables de mercadeo se determinó que la indagación de prospectos de clientes se realiza con base en el nicho de mercado, es decir, que las empresas segmentan sus posibles grupos de compradores para responder de la mejor manera a sus necesidades y deseos.

La realización de viajes a los mercados donde se tiene puntos de venta se constituye en el 13% de las respuestas entregadas por los responsables de marketing, estas correrías las ejecutan únicamente los directores de mercadeo y los gerentes de las empresas del sector confección.

Teniendo en cuenta las posibilidades del mercado las empresas buscan nuevos prospectos de compradores de acuerdo con el producto que fabrican representado en un 11% del total de respuestas entregadas por los directores de mercadeo. En igual porcentaje se encontró que antes de descubrir nuevos mercados los responsables de marketing analizan la capacidad instalada existente en la empresa para determinar si es posible satisfacer la demanda.

En el mismo porcentaje los gerentes de marketing analizan otras alternativas de mercado a través de la información que transmite cada administrador de punto de venta porque son ellos quienes día a día tienen contacto con el cliente.

El 9% del total de respuestas generadas por los directores de marketing para determinar las oportunidades del mercado está enfocado a efectuar un estudio detallado de todas las variables que pueden llegar a afectar un negocio como son las fuerzas políticas, económicas, tecnológicas, normativas, competitivas y sociales. Bajo esta perspectiva se describe la manera como cada fuerza alcanza a afectar (positiva o negativamente) las estructuras corporativas y el impacto que pueden tener las decisiones de marketing en este entorno.

Dentro de los hallazgos figura que el 7% de las respuestas entregadas por los responsables de marketing se enfocó en analizar la posible demanda con base en el presupuesto de costos y gastos para determinar si las oportunidades del mercado generan un beneficio máximo para la firma.

Tabla 17. Acceso a nuevos mercados

<b>Acceso a Nuevos Mercados</b>	<b>Peso de las Decisiones</b>	<b>% del Peso de las Decisiones</b>
Apoyo con Proexport, asistencia a ferias nacionales e internacionales y ejecutivo de cuenta en otras ciudades o países	2	15%
Asistencia a ferias nacionales e internacionales	6	46%
Ejecutivos de cuenta en otras ciudades o países	2	15%
No acceso a nuevos mercados	1	8%
Buscan convenios con empresas	2	15%
Total de Empresas	13	100%

Fuente: elaboración propia

Figura 18. Acceso a nuevos mercados



Fuente: elaboración propia

El 92% de las empresas grandes y medianas del sector confección están interesadas en acceder a mercados nuevos, únicamente el 8% de ellas no aspira ingresar a otros mercados porque consideran que con los compradores actuales cumplen sus objetivos de marketing y cubren la capacidad instalada de la planta de producción. Si bien este mínimo porcentaje solo ha decidido abarcar los clientes actuales asisten a las ferias nacionales para conocer las tendencias del mercado y también se apoyan con el personal de planta de Proexport para tener mejor información del mercado internacional que es su objetivo principal.

El 46% de las firmas consideró que la asistencia a ferias nacionales e internacionales posibilita el acceso a nuevos mercados porque genera espacios para conocer prospectos de clientes, se muestra el producto existente y se tejen relaciones interpersonales para beneficio de la compañía, además de permitir concretar algunos negocios. Con relación a los eventos de índole nacional se resaltan: Colombia Moda, Colombia Tex e Intermoda y dentro del marco internacional se destaca la asistencia a ferias en ciudades como Las Vegas y Milán y en países como Estados Unidos y China.

El 15% de las organizaciones para ingresar a nuevos mercados no únicamente asisten a ferias nacionales e internacionales sino que también se apoyan de los ejecutivos de la empresa Proexport Colombia para la realización de planes exportadores que le permitan conocer en detalle otros posibles clientes en el mercado internacional; igualmente esta entidad apoya en la construcción de agendas de trabajo para que los directores de marketing de las compañías del sector confección puedan conocer prospectos de clientes en un determinado país. A la par las firmas de la industria de la confección tienen sus propios ejecutivos de cuenta en otras ciudades o países quienes asumen autoridad legal para actuar en representación de la firma y se encargan de buscar nuevos negocios y manejar el mercado actual en una ciudad o en un país.

También se encontró que el 15% de las empresas para el acceso a nuevos mercados únicamente se apoya de los ejecutivos de cuenta en otras ciudades o países. Asimismo el 15% de las compañías buscan convenios con otras firmas para generar convenios empresariales. Por ejemplo una empresa fabricante del sector confección y otra empresa tienen un convenio para que sus empleados compren prendas en un punto de venta y posteriormente a través de nómina en un plazo promedio de 45 días se pague las ventas realizadas en ese periodo.

7.4. *Pregunta 3. ¿Cómo efectúa el área evaluación a la competencia?*

Tabla 18. Evaluación a la competencia

<b>Evaluación a la Competencia</b>	<b>Peso de las Decisiones</b>	<b>% del Peso de las Decisiones</b>
Si	11	85%
No	2	15%
Total Empresas	13	100%

Fuente: elaboración propia

Figura 19. Evaluación a la competencia



Fuente: elaboración propia

Un 85% de las organizaciones entrevistadas comentaron que si efectúan evaluación de la competencia, sin embargo, cuando realizan una descripción de la manera como se aborda esta temática se encontró que únicamente se analiza en términos generales los puntos de venta de la competencia para el caso del cliente final y no se llega a una evaluación más detallada y clara de la misma.

Son pocas las empresas que tienen claro cual es su posición en la industria, únicamente se identifica quien es la empresa líder en el mercado y se conoce cual es la competencia directa, es decir, no se conoce el panorama general de la competencia, por lo tanto se requiere

determinar quien es el retador del mercado, el seguidor o el que solamente le apunta a nichos específicos para poder definir su posición y con base en ella determinar el campo de actuación.

No se evidencia por ejemplo que se tenga un mecanismo claro para conocer los canales de distribución de la competencia ya que dicha información le permitiría a la empresa definir si quiere estar cerca de los competidores utilizando la misma estrategia o al contrario evita los canales usados y genera nuevas alternativas que le ayuden a obtener una ventaja competitiva en el mercado.

Dentro del 85% de las empresas que evalúan la competencia se encontró que un 8% de ellas compra prendas de la competencia con el propósito de conocer en detalle la manufactura de la misma, la materia prima utilizada, la calidad del producto, en fin, estar al tanto de cada uno de los detalles de su fabricación.

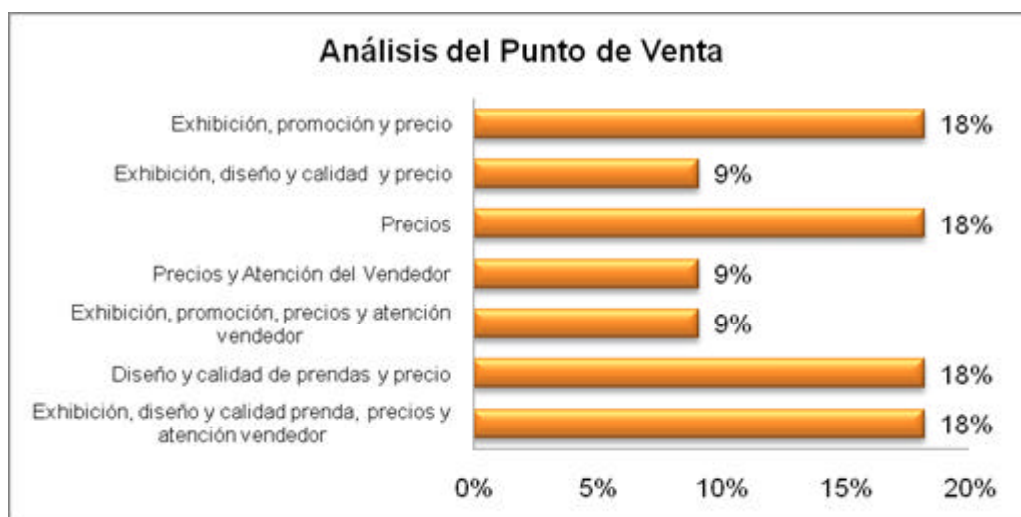


Tabla 19. Análisis del punto de venta

<b>Análisis del Punto de Venta</b>	<b>Peso de las Decisiones</b>	<b>% del Peso de las Decisiones</b>
Exhibición, diseño y calidad prenda, precios y atención vendedor	2	18%
Diseño y calidad de prendas y precio	2	18%
Exhibición, promoción, precios y atención vendedor	1	9%
Precios y Atención del Vendedor	1	9%
Precios	2	18%
Exhibición, diseño y calidad y precio	1	9%
Exhibición, promoción y precio	2	18%
Total de Empresas que realizan análisis del punto de venta	11	100%

Fuente: elaboración propia

Figura 20. Análisis del punto de venta



Fuente: elaboración propia

El 85% del total de empresas en estudio realizan análisis del punto de venta. Este se ejecuta a través de las visitas que hacen los responsables de mercadeo o personal de apoyo de la dependencia comercial a los diferentes almacenes de la competencia. La acción de los responsables de mercadeo está encaminada a hacer un recorrido a cada negocio mirando detenidamente cada vitrina visualizando el tipo de prendas que se exhiben y como se exhiben.

No existe una tendencia demarcada que determine cuales son las variables para un efectivo análisis del punto de venta, por esta razón en la tabla 19 se evidencian porcentajes similares en las siete posibilidades de respuesta, no obstante la variable que es común en todas

las alternativas es el precio, ya que para cada una de ellas se constituye en un elemento determinante en el momento de la venta de una prenda de vestir con un cliente.

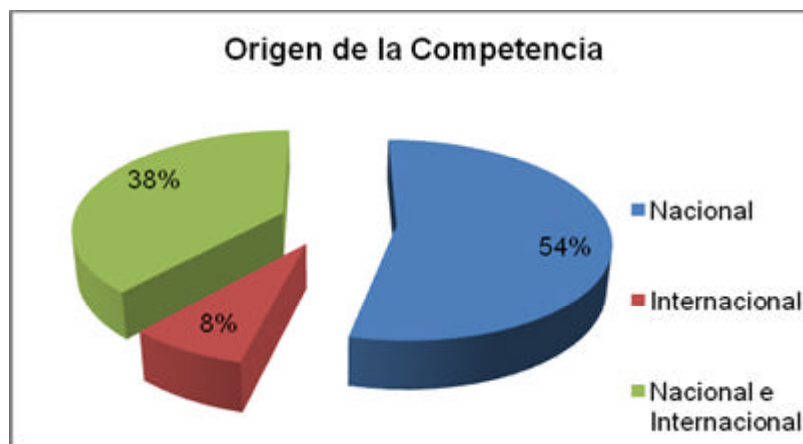
Las empresas del sector confección tienen en cuenta la exhibición como eje principal de medición de competencia ya que parten de la base que existen dos comportamientos de compra en el vestuario : primero, la compra por impulso que corresponde al 70% del total donde la exhibición es fundamental y segundo, el 30% restante es una compra planificada.

Tabla 20. Origen de la competencia

<b>Origen de la Competencia</b>	<b>N° de Empresas por Origen de la Competencia</b>	<b>% de Empresas por Origen de la Competencia</b>
Nacional	7	54%
Internacional	1	8%
Nacional e Internacional	5	38%
Total Empresas	13	100%

Fuente: elaboración propia

Figura 21. Origen de la competencia



Fuente: elaboración propia

Las organizaciones del sector confección tienen como origen de la competencia el mercado nacional representado en un 54%; solamente el 8% de las empresas trabaja exclusivamente para el mercado internacional y 38% de ellas comercializan tanto para el mercado nacional como para el mercado foráneo.

Los países hacia los cuales se exporta principalmente son Venezuela, México, Costa Rica, Ecuador y Estados Unidos. En los últimos meses se ha afectado fuertemente a las empresas de la confección Risaraldense los conflictos políticos presentados con el Gobierno de Venezuela, por ello las firmas que venden su producción al mercado fronterizo se encuentran buscando nuevas alternativas de mercado para no depender de estas variables exógenas.

7.5. *Pregunta 4. ¿Cómo se definen los objetivos del área y la planeación de mercadeo?*

Tabla 21. Definición de objetivos de mercado

Definición de Objetivos de Mercado	Peso de las Decisiones	% del Peso de las Decisiones
Ventas	4	31%
Clientes y Ventas	5	38%
Clientes, Ventas y Variables del Macro y Micro entorno	4	31%
Total Empresas	13	100%

Fuente: elaboración propia

Figura 22. Definición de objetivos de mercado



Fuente: elaboración propia

Se visualiza en los resultados de la pregunta cuatro que el factor más determinante en el momento de definir de objetivos de mercado son las ventas que están representada en todas y cada una de las posibilidades de respuesta que brindaron los entrevistados.

La definición de los objetivos en las empresas del sector confección se canalizan a través de dos variables: ventas y clientes que constituye el 38% de la población en estudio. Se considera una visión cerrada para el planteamiento de objetivos porque también se podrían considerar otras variables como: tamaño del mercado, estrategias utilizadas para cumplir los propósitos organizacionales, número de nuevos clientes añadidos, servicio al cliente, rentabilidad por producto, entre otros.

Adicionalmente los objetivos de mercado se pueden fijar en términos de determinar cuales oportunidades de mercado son representativas para la compañía y como puede la firma obtener una ventaja competitiva en un mercado tan competitivo.

Las empresas que deciden definir sus objetivos de mercado teniendo en cuenta no solo los clientes y las ventas sino también las variables del macro y micro ambiente constituyen el 31% de la población. Las compañías que están en este rango son principalmente aquellas que trabajan con productos de exportación.

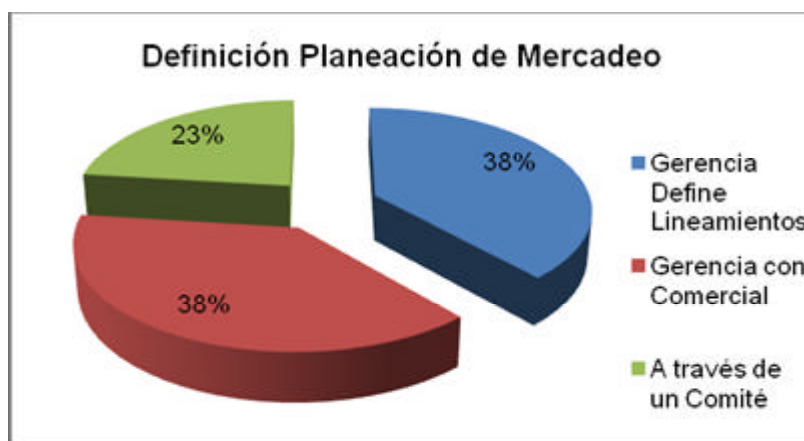
También se evidencia en este punto que de todas las fuerzas del macro entorno (políticas, económicas, sociales, culturales, tecnológicos y legales) las que más repercuten en el sector confección son las de índole político y económico.

Tabla 22. Definición de planeación de mercadeo

Definición de Planeación de Mercadeo	Peso de las Decisiones	% del Peso de las Decisiones
Gerencia Define Lineamientos	5	38%
Gerencia con Comercial	5	38%
A través de un Comité	3	23%
Total Empresas	13	100%

Fuente: elaboración propia

Figura 23. Definición de planeación de mercadeo



Fuente: elaboración propia

La planeación de mercadeo está determinada en un 38% por los lineamientos entregados por la gerencia, no obstante, se esperaría que el plan de marketing involucre todas las áreas de la empresa y que a través de la unificación de las actividades empresariales se atiendan las necesidades de los consumidores en un mercado determinado.

De igual manera se presenta una planeación compartida cuando se definen el plan de marketing entre la gerencia y la dirección comercial, representada en un 38% de las compañías en estudio. Adicionalmente el 23% de las empresas desarrollan su planeación de mercadeo a través de un comité, bajo esta perspectiva se encontró que hay participación de un equipo de trabajo donde cada colaborador aporta ideas para la construcción de las estrategias y táctica que permitan aprovechar las oportunidades del mercado.

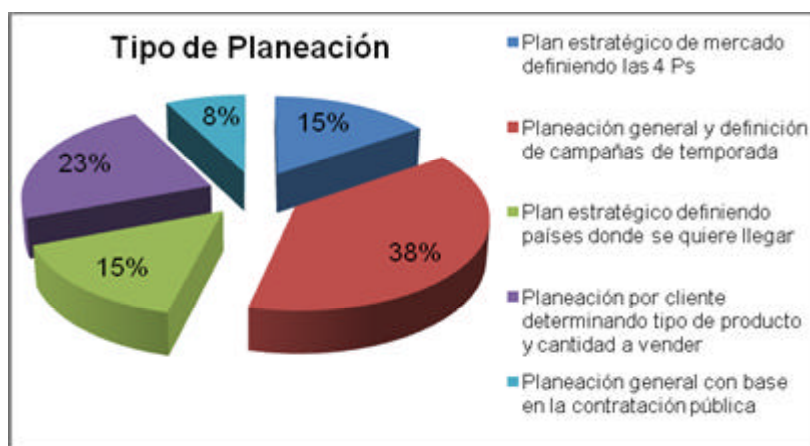
Tabla 23. Tipo de planeación

<b>Tipo de planeación</b>	<b>Peso de las Decisiones</b>	<b>% del Peso de las Decisiones</b>
Plan estratégico de mercado definiendo las 4 Ps	2	15%
Planeación general y definición de campañas de temporada	5	38%
Plan estratégico definiendo países donde se quiere llegar	2	15%
Planeación por cliente determinando tipo de producto y cantidad a vender	3	23%
Planeación general con base en la contratación pública	1	8%
Total Empresas	13	100%

Fuente: elaboración propia



Figura 24. Tipo de planeación



Fuente: elaboración propia

Se evidenció que el tipo de planeación con mayor porcentaje es la realización y ejecución de planeación general y definición de objetivos de campaña por temporada con un 38% del total de las empresas objeto de estudio. Esta tendencia se encontró básicamente a raíz de que el sector confección responde a las tendencias de la moda mundial y los comportamientos de compra de los clientes que están demarcados por fechas especiales como: el día de la madre, el día del padre, navidad, ferias y fiestas de los municipios del país. Bajo esta perspectiva las empresas se preparan para la gestión comercial con base en un calendario de temporadas.

En segundo renglón con un 23% se encuentran las empresas que realizan la planeación con base en el cliente determinando el tipo de producto y la cantidad a vender. Esta planeación

la realizan compañías que están enfocadas al canal distribuidor y que tienen un bajo acceso a cliente final. El 15% de las organizaciones que definen una planeación estratégica con base en el país donde quieren llegar son las firmas que dirigen su producto a la exportación.

Un porcentaje mínimo de compañías trabajan su planeación con base en el mix de mercado<sup>2</sup>, representadas en un 15%, es decir, construyen su pensamiento estratégico de marketing por medio de la consolidación de estrategias de producto, precio, promoción y plaza. Este hallazgo se asocia con la baja orientación de los profesionales hacia la formación en pregrado y postgrado en mercadeo, igualmente al encontrar que son muy jóvenes quienes están en el escenario directivo de toma las decisiones estratégicas de mercadeo.

7.6. *Pregunta 5. ¿Cuál es la estructura organizacional de la compañía?*

Tabla 24. Presencia del área comercial en la estructura organizacional

Presencia del área comercial en la estructura organizacional	Nº de Empresas con o sin presencia del área comercial	% de Empresas con o sin presencia del área comercial
Si	11	85%
No	2	15%
Total de Empresas	13	100%

Fuente: elaboración propia

---

<sup>2</sup> Se define como el conjunto de herramientas que utiliza la empresa para lograr los objetivos de marketing. McCarthy clasificó estos instrumentos en cuatro grupos que denominó las 4P del marketing: producto, precio, promoción y plaza.

Figura 25. Presencia del área comercial en la estructura organizacional



Fuente: elaboración propia

Cuando se preguntó a los responsables de mercadeo sobre la estructura organizacional de la compañía el objetivo fue identificar en cuales organigramas estaba presente el área de mercadeo, sin embargo, las empresas asimilan el área de mercadeo como la comercial<sup>3</sup>. Partiendo de esta base se encuentra que el 85% de las empresas tienen constituida esta unidad al interior de cada una de ellas.

Únicamente un 15% de las empresas no tienen presencia en la estructura organizacional el área de mercadeo, no obstante, las actividades de marketing se ejecutan desde cargos como: dirección financiera y dirección de calidad.

---

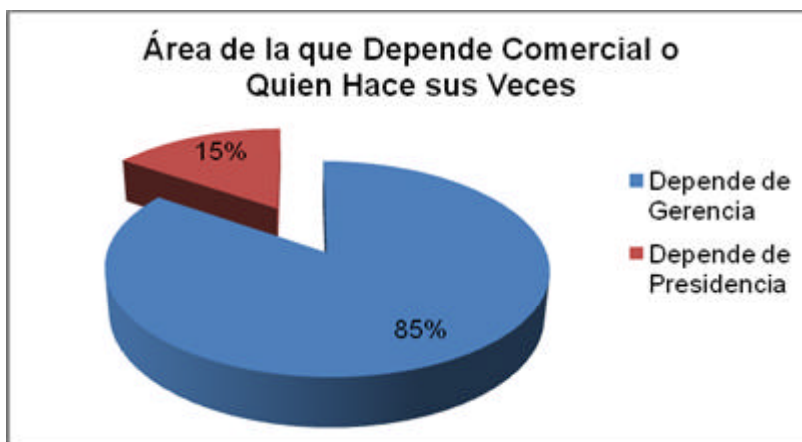
<sup>3</sup> Para la presente investigación tiene el mismo significado la utilización del término área comercial o área de mercadeo o área de marketing.

Tabla 25. Área de la que depende comercial o quien hace sus veces

Área de la que depende comercial o quien hace sus veces	N° de Empresas	% de Empresas
Depende de Gerencia	11	85%
Depende de Presidencia	2	15%
Total de Empresas	13	100%

Fuente: elaboración propia

Figura 26. Área de la que depende comercial o quien hace sus veces



Fuente: elaboración propia

Se visualiza en las estructuras jerárquicas de las organizaciones del sector confección que las responsabilidades de marketing dependen en un 85% de la gerencia y en un 15% de la presidencia de las empresas. Estos hallazgos manifiestan que hay un interés marcado desde la pirámide superior de la estructura organizacional por buscar que los objetivos de mercado y los planes de empresa se cumplan.

7.7. *Pregunta 6. ¿Cómo se organiza internamente el área para responder a los objetivos organizacionales y como es la interacción con las demás áreas de la compañía?*

Tabla 26. Organización interna del área para responder a objetivos

<b>Organización Interna para responder a Objetivos</b>	<b>Peso de las Decisiones</b>	<b>% del Peso de las Decisiones</b>
Campañas por temporadas	8	62%
Comunicación vía e -mail y teléfono con clientes	4	31%
Búsqueda diaria de licitaciones	1	8%
Total Empresas	13	100%

Fuente: elaboración propia

Figura 27. Organización interna del área para responder a objetivos



Fuente: elaboración propia

La organización interna del área de mercadeo o área comercial está delimitada por las campañas de temporada con un 62%; esta manera de trabajar obedece a que el mercado de la confección en la grande y mediana empresa está ligado principalmente a la moda y al comportamiento de compra de los cliente que se centra en las fechas especiales como: día del padre, amor y amistad, día de la madre, navidad, fiestas y ferias de los diferentes municipios del país. A este hallazgo se suman los resultados encontrados en la pregunta 4 donde se afirma que cerca del 70% de las firmas trazan sus objetivos de mercado en función de las variables: ventas y clientes.

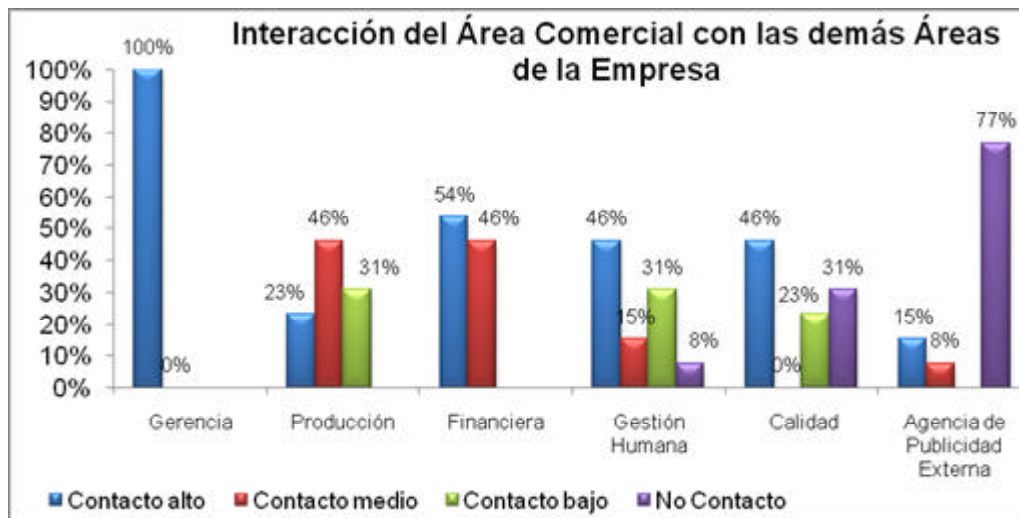
Se encontró también en este análisis que un 31% de las empresas realizan un mayor énfasis en la comunicación vía e-mail y atención telefónica con clientes debido a que sus compradores están enfocados al mercado exportación o al mercado distribuidor. Únicamente el 8% de las empresas se dedican exclusivamente a la gestión de licitaciones con las diferentes entidades públicas y privadas del país.

Tabla 27. Interacción del área comercial con las demás áreas de la empresa

Interacción de comercial con las demás Áreas	Contacto alto		Contacto medio		Contacto bajo		No Contacto		Total Empresas	
Gerencia	13	100%	0	0%	0	0%	0	0%	13	100%
Producción	3	23%	6	46%	4	31%	0	0%	13	100%
Financiera	7	54%	6	46%	0	0%	0	0%	13	100%
Gestión Humana	6	46%	2	15%	4	31%	1	8%	13	100%
Calidad	6	46%	0	0%	3	23%	4	31%	13	100%
Agencia de Publicidad Externa	2	15%	1	8%	0	0%	11	77%	13	100%

Fuente: elaboración propia

Figura 28. Interacción del área comercial con las demás áreas de la empresa



Fuente: elaboración propia

En la tabla 27 se detalla la manera como el área de mercadeo o también denominada área comercial interactúa con las demás dependencias de la compañía, encontrando que el 100% de las empresas tienen un contacto alto con la gerencia para poder alcanzar los objetivos de mercado.

La relación del área comercial con el área de producción está representada en un 23% con un contacto alto donde los responsables de mercadeo definen los negocios en primera instancia con los compradores y posteriormente entregan a producción las especificaciones de las prendas que se requieren fabricar, visualizándose una sinergia entre las partes y existiendo una constante comunicación para el cumplimiento de los requerimientos del cliente.



Dentro de los hallazgos también se determinó que existe un contacto medio entre producción y mercadeo equivalente a 43%, donde la relación se centra en entregar los lineamientos del cliente desde el área comercial y el área de producción fabrica lo asignado, posteriormente se entrega el producto final al cliente. Igualmente en la medida que se reflejan las ventas de una determinada referencia, producción decide confeccionar más de esa línea.

Además se encontró que existe un contacto bajo con producción presentando un porcentaje significativo del 31% lo que indica que las empresa no realizan primero un análisis de las necesidades del mercado para luego fabricar los productos sino que estos dos procesos se encuentran desligados, haciendo que las compañías fabriquen y después busquen los clientes para esos productos lo que implica tener grandes volúmenes de producción en inventario.

Entre las unidades comercial y financiera no se presenta un contacto bajo, por el contrario la relación está demarcada en un 54% como un contacto alto y en un 46% como un contacto medio, debido a que entre estas dos unidades se definen los presupuestos de ventas y los incentivos al personal de apoyo a la gestión de marketing.

El área de gestión humana tiene un contacto alto con el área comercial equivalente al 46% donde las dos dependencias definen en conjunto las características del personal que cubrirán los cargos del área de mercadeo como: mercaderistas, impulsadoras, vendedores para temporada, entre otros. También se analizó que hay contacto medio entre estas dos áreas representado en un 15%. Se obtiene además dentro de los resultados de esta pregunta que existe un bajo contacto entre las unidades de mercadeo y gestión humana, debido a que la interacción se centra únicamente en entregar los lineamientos y esperar que personal contrate las personas que considere idóneas para los cargos que se requieran desde mercadeo.

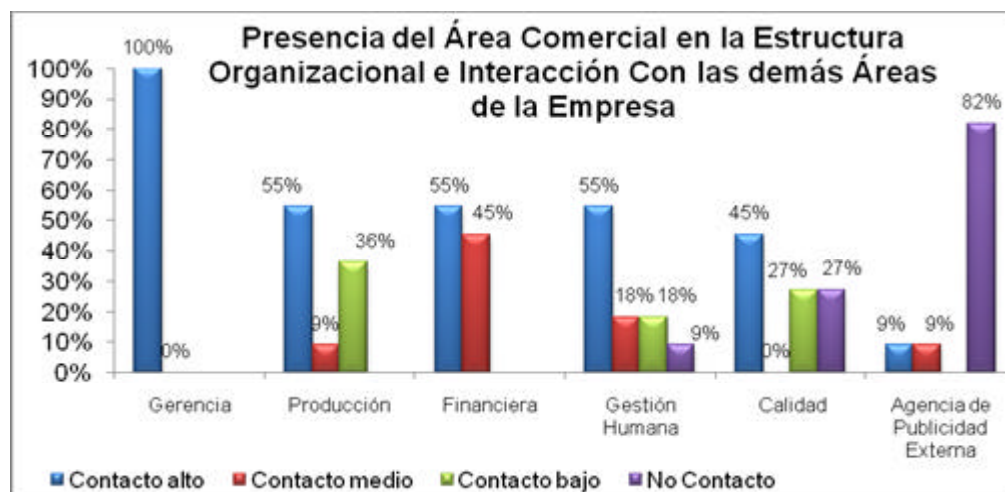
Asimismo se encontró que un 8% de las empresas no existe ningún contacto entre el área de mercadeo y el área de gestión humana dejando en su totalidad la responsabilidad de contratación de personal de mercadeo a la unidad de talento humano.

Tabla 28. Presencia del área comercial en la estructura organizacional e interacción con las demás áreas de la empresa.

Interacción de comercial con las demás Áreas	Contacto alto		Contacto medio		Contacto bajo		No Contacto		Total Empresas	
	Count	Percentage	Count	Percentage	Count	Percentage	Count	Percentage	Count	Percentage
Gerencia	11	100%	0	0%	0	0%	0	0%	11	100%
Producción	6	55%	1	9%	4	36%	0	0%	11	100%
Financiera	6	55%	5	45%	0	0%	0	0%	11	100%
Gestión Humana	6	55%	2	18%	2	18%	1	9%	11	100%
Calidad	5	45%	0	0%	3	27%	3	27%	11	100%
Agencia de Publicidad Externa	1	9%	1	9%	0	0%	9	82%	11	100%

Fuente: elaboración propia

Figura 29. Presencia del área comercial en la estructura organizacional e interacción con las demás áreas de la empresa



Fuente: elaboración propia

En la pregunta 5 se determinó la existencia del área de mercadeo en el 85% de las estructuras organizacionales de las empresas del sector confección, de igual manera en la pregunta 6 se dio a conocer como el área comercial interactúa con demás áreas de la compañía, por consiguiente, en la presente tabla se buscó excluir las empresas en las cuales no existe como tal la unidad de mercadeo con el propósito de efectuar comparativos con los resultados de la tabla veintisiete.

Se identificó que la interacción del director comercial con la gerencia continúa siendo alta para poder alcanzar los objetivos de mercado representado en un 100%. En la relación del área comercial con el área de producción se genera un cambio significativo pasando de un contacto alto de 23% al 55% presentándose una mayor sinergia entre estas unidades al momento satisfacer los requerimientos del cliente, definiendo las especificaciones del producto, su fabricación y posterior venta. De la misma manera se evidencia un incremento sustancial en la relación con las otras áreas de la empresa como la financiera y gestión humanan con un 55%.

*7.8. Pregunta 7. ¿A través de que estrategias de marketing comercializa sus productos?*

Si bien solamente un 15% de las organizaciones medianas y grandes del sector confección tienen establecido una clara planeación de mercadeo que se refleja en el diseño de estrategias y tácticas que permiten el aprovechamiento de las oportunidades de mercado, las empresas

utilizan algunas herramientas de mercadeo para llevar a cabo los objetivos de marketing, enmarcadas en lo que se ha denominado por McCarthy como las 4Ps del mercadeo: producto, precio, promoción y plaza.

Tabla 29. Estrategia de producto

Estrategia de Producto	Si		No		Total de Empresas	
	Count	Percentage	Count	Percentage	Count	Percentage
Exhibición en vitrinas	9	69%	4	31%	13	100%
Diferenciación de producto	5	38%	8	62%	13	100%
Con base en solicitud de cliente	9	69%	4	31%	13	100%

Fuente: elaboración propia

Figura 30. Estrategia de producto



Fuente: elaboración propia

El 69% de las empresas centran su estrategia de producto en la exhibición de vitrinas. Este hallazgo está en concordancia con el 85% de organizaciones que realizan análisis de la competencia en el tema de vitrinismo, es decir, que este tema es significativo para las organizaciones del sector confección en Risaralda. Igualmente en el desarrollo del trabajo de campo un director de mercadeo comentó que en una investigación referente al tema se encontró que en todo el país las empresas realizan la misma exhibición y que se requieren diseñar mecanismos que permitan hacer la diferencia en este punto.

Al igual que en tema de exhibición de vitrinas las empresas grandes y medianas del sector confección emprenden estrategias de producto encaminadas a trabajar con base en la solicitud del cliente, esta práctica tiene un equivalente al 69% y consiste en conocer en primera instancia los requerimientos del comprador y posteriormente plasmar cada lineamiento en la fabricación de los mismos. Este proceso se ejecuta principalmente con los clientes que manejan grandes volúmenes de producción, es decir, son los clientes de productos de exportación, dotaciones y en algunos casos distribuidores.

La diferenciación de producto se hace básicamente en el diseño de las prendas, es ahí donde los directores de mercadeo buscan tener a disposición del cliente productos que la competencia no maneje, sin embargo, esta práctica no es muy común por eso únicamente se ve representada en un 38% del total de empresas en estudio.

En términos generales en lo referente a la estrategia de producto no se tiene en cuenta en las empresas del sector confección alternativas encaminadas al tema de líneas de producto, desarrollo de marca, empaque y etiqueta. Igualmente se desconoce cual es el ciclo de vida del producto y que procesos se deben llevar a cabo para la creación de un nuevo producto.

Tabla 30. Estrategia de precio

Estrategia de Precio	Peso de las Decisiones	% del Peso de las Decisiones
Si	12	92%
No	1	8%
Total Empresas	13	100%

Fuente: elaboración propia

Figura 31 . Estrategia de precio



Fuente: elaboración propia

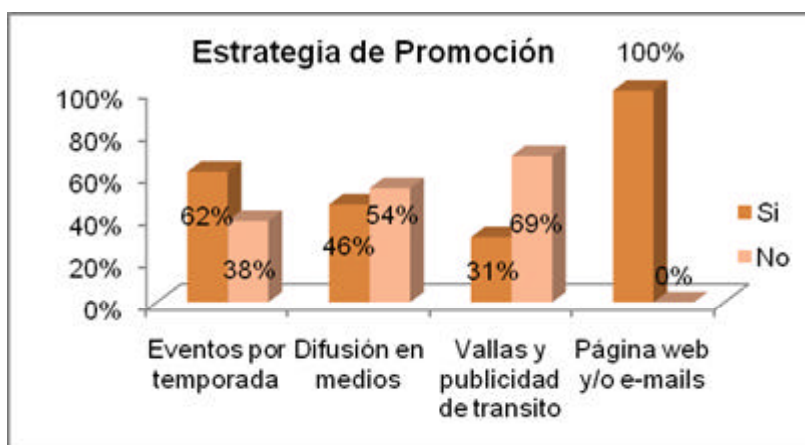
En un 92% de la población en estudio se evidenció que generan estrategias de precio, no obstante, esta práctica está ligada básicamente a una guerra de precios. Las empresas Risaraldenses de la confección en lugar de tener énfasis en factores como demanda, costos o beneficios, fijan sus precios con base en los precios de los productos de la competencia.

Tabla 31. Estrategia de promoción

Estrategia de Promoción	Si		No		Total Empresas	
	Count	Percentage	Count	Percentage	Count	Percentage
Eventos por temporada	8	62%	5	38%	13	100%
Difusión en medios	6	46%	7	54%	13	100%
Vallas y publicidad de tránsito	4	31%	9	69%	13	100%
Página web y/o e-mails	13	100%	0	0%	13	100%

Fuente: elaboración propia

Figura 32. Estrategia de promoción



Fuente: elaboración propia



El 62% de las empresas del sector confección en Risaralda centran su estrategia de promoción en la realización de eventos por temporada dentro de los cuales se pueden destacar las rifas de artículos por compras de prendas y los obsequios en las fechas importantes como: día del padre, amor y amistad, día de la madre, navidad, entre otros.

Este proceso de planeación y ejecución de la estrategia de promoción bajo la modalidad de eventos por temporada guarda una estrecha relación con lo que se indagó en la pregunta 6 cuando se preguntó a los directores de mercadeo sobre la manera como se organizan internamente para cumplir con los objetivos, donde se encontró que el 62% de los responsables de marketing diseñan sus objetivos con base en las campañas por temporada, por ende, existe total concordancia entre el pensamiento estratégico de la dirección de mercadeo y la puesta en marcha de las estrategias de promoción.

Igualmente se presenta un 38% de empresas que no diseñan estrategias de promoción en la modalidad de eventos por temporada debido a que su énfasis se centran básicamente en la comunicación directa con el cliente a través de mail y atención telefónica, ya que a que sus compradores están enfocados al mercado exportación o al mercado distribuidor o a la gestión de licitaciones con entidades públicas y privadas del país.

Entre la gama de posibilidades que existe en la estrategia de promoción enfocado a la difusión en medios se encuentra que las empresas grandes y medianas del sector confección hacen presencia en revistas de moda debido a que este medio ofrece la posibilidad de un anuncio de larga vida. También se destaca la realización de cuñas radiales que son utilizadas principalmente porque tienen un costo bajo y llegan a audiencias específicas.

Las empresas manufactureras de Pereira y Dosquebradas además pautan en periódicos locales donde los anuncios permiten cambiarse periódicamente. Solamente una empresa está (hace menos de un mes) incursionando en el tema de comerciales de televisión con los cuales han obtenido buenos resultados, ya que los clientes al visitar los puntos de venta preguntan por las prendas que se están mostrando en televisión. La difusión de publicidad en televisión permite llegar a un gran número de clientes pero posee un costo muy elevado.

La estrategia de promoción enfocada en vallas está representada en un 31% y se centra en colocarlas al ingreso de las ciudades y al interior de las mismas en los puntos de existencia buena circulación de vehículos. Las vallas constituyen un excelente refuerzo para los productos más conocidos por su alta visibilidad. También las empresas del sector confección en el tema de exteriores utilizan los eucoles o publicidad de tránsito, que son los avisos publicitarios que se colocan en el Megabus de Pereira y Dosquebradas y en el Trasmilenio de Bogotá.

El internet hace parte de los medios de difusión, sin embargo, fue relacionado en la tabla 26 en otro apartado porque el 100% de las empresas utilizan este sistema ya sea que posean una página web o utilizan el mail para la consecución de clientes. Se destaca que el e-mail permite personalización de los mensajes y el internet tiene capacidad de video y audio para la interactividad entre la empresa y el cliente.

Tabla 32. Estrategia de plaza

Estrategia de Plaza	Si		No		Total Empresas	
Almacén propio	9	69%	4	31%	13	100%
Almacén en centros comerciales	4	31%	9	69%	13	100%
Distribuidores o mayoristas	10	77%	3	23%	13	100%
Venta por catálogo	3	23%	10	77%	13	100%

Fuente: elaboración propia

Figura 33. Estrategia de plaza



Fuente: elaboración propia

En la estrategia de plaza se distinguen varios canales de distribución para que el producto llegue desde la fábrica al consumidor final. En primera instancia se destaca la existencia de los almacenes de propiedad de la firma representado en un 69% del total de empresas del sector confección. Estos puntos de venta generalmente se encuentran cerca de la planta de producción o en lugares céntricos de la ciudad. Solamente se distingue un 31% de organizaciones que no tienen almacén propio para la comercialización de su producto principalmente por el tipo de cliente que maneja que son: distribuidor, dotación o mercado de exportación.

En la variable almacenes ubicados en centros comerciales se evidencia que no existe un gran número de empresas con este canal de distribución ya que solamente el 31% de las empresas lo utilizan; tiene como ventaja un alto flujo de circulación de personas que pueden convertirse en consumidores del producto. El 69% de las empresas no manejan este canal debido a los elevados costos de mantenimiento del mismo, específicamente los altos costos de arrendamiento.

La venta por catálogo especialmente se maneja para la exportación de productos hacia otros países, por eso esta variables únicamente representa el 23% del total de empresas del sector confección.

Tabla 33. Interacción de las áreas de la organización con la estrategia de Producto (exhibición de vitrinas)

Estrategia de Producto (exhibición de vitrinas)	Contacto Alto		Contacto Medio		Contacto Bajo		No Contacto		Total de Empresas	
	Count	Percentage	Count	Percentage	Count	Percentage	Count	Percentage	Count	Percentage
Gerencia	9	100%	0	0%	0	0%	0	0%	9	100%
Producción	5	56%	1	11%	3	33%	0	0%	9	100%
Contable y Financiera	6	67%	3	33%	0	0%	0	0%	9	100%
Gestión Humana	6	67%	2	22%	1	11%	0	0%	9	100%
Calidad	3	33%	0	0%	3	33%	3	33%	9	100%

Fuente: elaboración propia

Figura 34. Interacción de las áreas de la organización con la estrategia de Producto (exhibición de vitrinas)



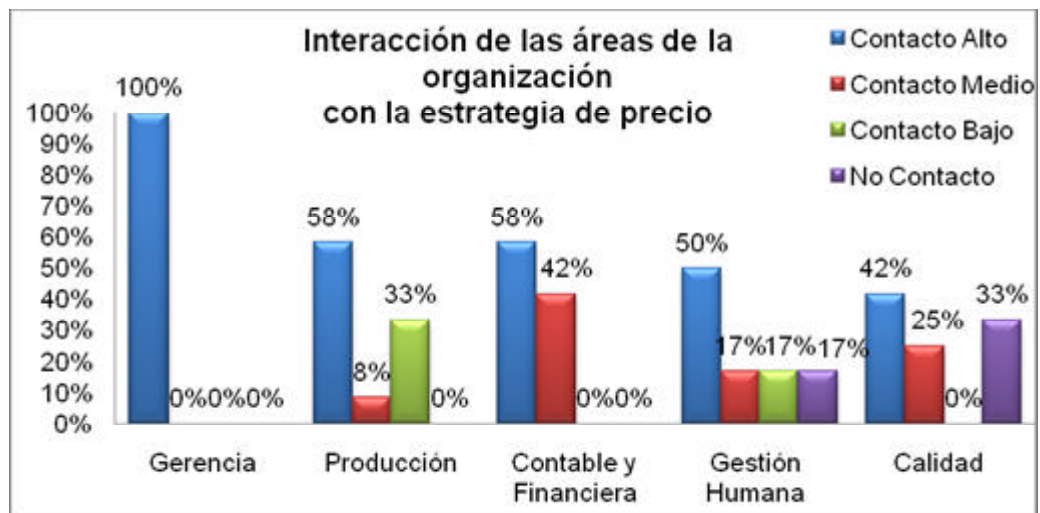
Fuente: elaboración propia

Tabla 34. Interacción de las áreas de la organización con la estrategia de Precio

Estrategia de Precio	Contacto Alto		Contacto Medio		Contacto Bajo		No Contacto		Total de Empresas	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Gerencia	12	100%	0	0%	0	0%	0	0%	12	100%
Producción	7	58%	1	8%	4	33%	0	0%	12	100%
Contable y Financiera	7	58%	5	42%	0	0%	0	0%	12	100%
Gestión Humana	6	50%	2	17%	2	17%	2	17%	12	100%
Calidad	5	42%	3	25%	0	0%	4	33%	12	100%

Fuente: elaboración propia

Figura 35. Interacción de las áreas de la organización con la estrategia de Precio



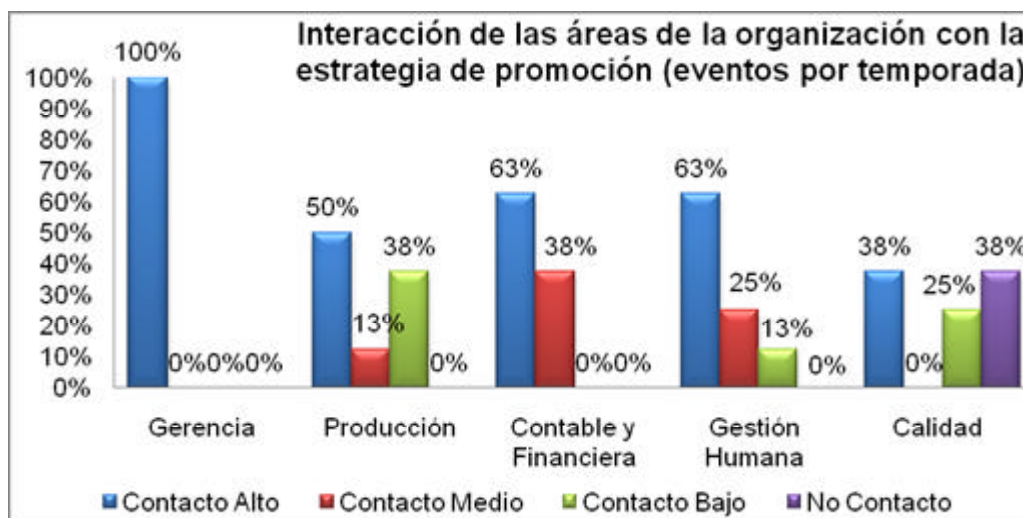
Fuente: elaboración propia

Tabla 35. Interacción de las áreas de la organización con la estrategia de Promoción (eventos por temporada)

Estrategia de Promoción (eventos por temporada)	Contacto Alto		Contacto Medio		Contacto Bajo		No Contacto		Total de Empresas	
	Count	Percentage	Count	Percentage	Count	Percentage	Count	Percentage	Count	Percentage
Gerencia	8	100%	0	0%	0	0%	0	0%	8	100%
Producción	4	50%	1	13%	3	38%	0	0%	8	100%
Contable y Financiera	5	63%	3	38%	0	0%	0	0%	8	100%
Gestión Humana	5	63%	2	25%	1	13%	0	0%	8	100%
Calidad	3	38%	0	0%	2	25%	3	38%	8	100%

Fuente: elaboración propia

Figura 36. Interacción de las áreas de la organización con la estrategia de Promoción (eventos por temporada)



Fuente: elaboración propia

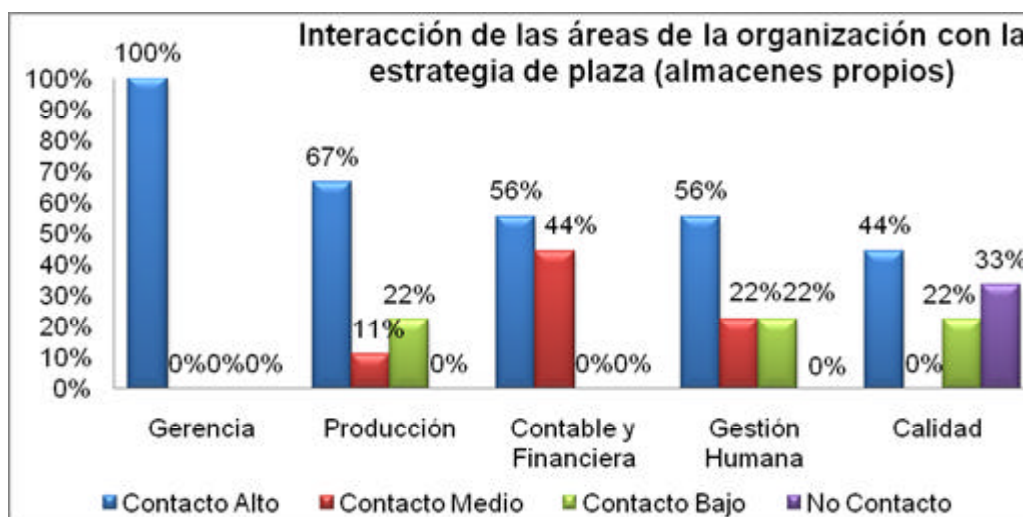


Tabla 36. Interacción de las áreas de la organización con la estrategia de Plaza (almacenes propios)

Estrategia de Plaza (almacenes propios)	Contacto Alto		Contacto Medio		Contacto Bajo		No Contacto		Total de Empresas	
	Count	Percentage	Count	Percentage	Count	Percentage	Count	Percentage	Count	Percentage
Gerencia	9	100%	0	0%	0	0%	0	0%	9	100%
Producción	6	67%	1	11%	2	22%	0	0%	9	100%
Contable y Financiera	5	56%	4	44%	0	0%	0	0%	9	100%
Gestión Humana	5	56%	2	22%	2	22%	0	0%	9	100%
Calidad	4	44%	0	0%	2	22%	3	33%	9	100%

Fuente: elaboración propia

Figura 37. Interacción de las áreas de la organización con la estrategia de Plaza (almacenes propios)



Fuente: elaboración propia

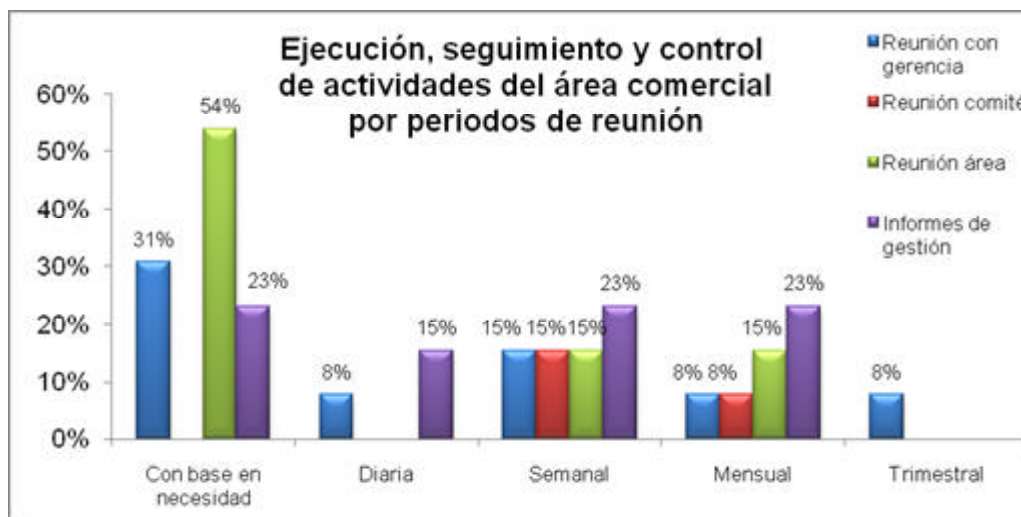
7.9. *Pregunta 8. ¿Cómo se ejecuta, se hace seguimiento y control a las actividades del área?*

Tabla 37. Ejecución, seguimiento y control de actividades del área comercial por periodos de reunión

Ejecución, seguimiento y control de actividades del área comercial por periodos de reunión	Reunión con gerencia		Reunión comité		Reunión área		Informes de gestión	
No se realiza	4	31%	10	77%	2	15%	2	15%
Con base en necesidad	4	31%	0	0%	7	54%	3	23%
Diaria	1	8%	0	0%	0	0%	2	15%
Semanal	2	15%	2	15%	2	15%	3	23%
Mensual	1	8%	1	8%	2	15%	3	23%
Trimestral	1	8%	0	0%	0	0%	0	0%
Total Empresas	13	100%	13	100%	13	100%	13	100%

Fuente: elaboración propia

Figura 38. Ejecución, seguimiento y control de actividades del área comercial por periodos de reunión



Fuente: elaboración propia

En la pregunta 4 se estableció que el 38% de la planeación de las empresas en estudio se define a través de los lineamientos entregados por la gerencia y 38% del pensamiento estratégico de marketing se concreta entre la gerencia y los responsables de mercadeo, sin embargo, al momento de ejecutar, hacer seguimiento y control a las actividades de marketing se presenta una mayor interacción entre la gerencia y la dirección comercial, encontrando que se realizan reuniones entre estas dos instancias con base en la necesidad en un 31%, igualmente el 15% de las firmas efectúan reuniones semanales y el 8% desarrollan reuniones diarias, mensuales y trimestrales respectivamente.

También se presentó que un 31% que las empresas no desarrollan reuniones con la gerencia, ya que la ejecución, el seguimiento y control de las actividades de mercadeo se realiza a través de un comité o por medio de informes de gestión.

Asimismo se encontró en la pregunta 4 que las empresas realizan planeación de mercadeo a través de un comité en un 23% e igualmente se presenta este mismo porcentaje a la hora de efectuar la ejecución, no obstante, el 15 de las compañías realizan comité una vez por semana y el 8% una vez por mes.

La planeación de mercadeo no se define en reunión interna del área comercial, pero al interior de dicha área si se verifica la ejecución, seguimiento y control de las actividades de marketing a través de reuniones periódicas e informes de gestión. Las reuniones con base en la necesidad comprenden el 54% de la población en estudio, las semanales y mensuales en un 15% respectivamente. Bajo esta perspectiva se encuentra que no hay participación directa del equipo de trabajo en la construcción de las estrategias de marketing únicamente en el desarrollo táctico.

En términos generales la planeación de mercadeo se define en gran medida por los lineamientos entregados por la gerencia o entre reunión efectuada por el responsable de mercadeo con la gerencia, no obstante, se esperaría que la construcción del plan de marketing

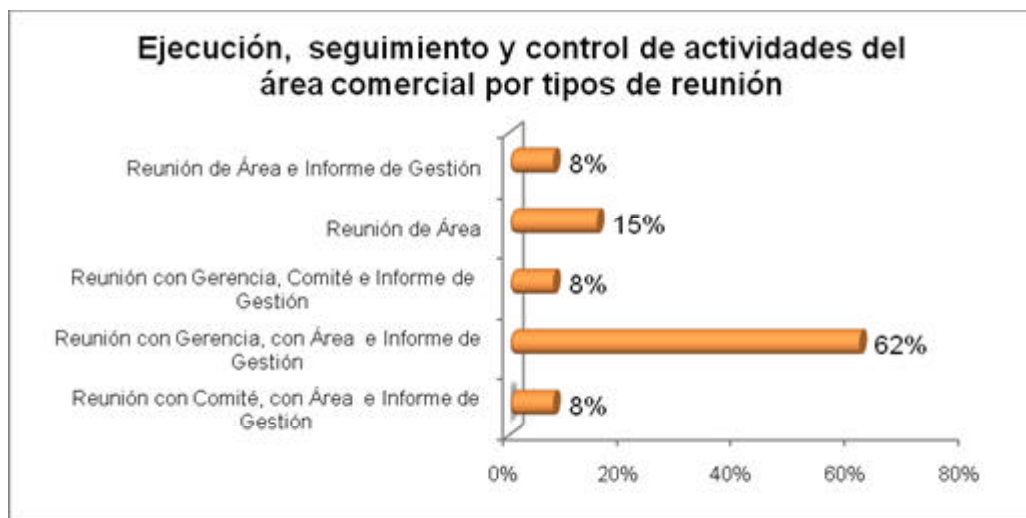
involucre todas las áreas de la empresa y que a través de la unificación de las actividades empresariales se atiendan las necesidades de los consumidores en un mercado determinado.

Tabla 38. Ejecución, seguimiento y control de actividades del área comercial por tipo de reunión

<b>Ejecución, seguimiento y control de actividades del área comercial por tipo de reunión</b>	<b>Peso de las Reuniones</b>	<b>% del Peso de las Reuniones</b>
Reunión con Comité, con Área e Informe de Gestión	1	8%
Reunión con Gerencia, con Área e Informe de Gestión	8	62%
Reunión con Gerencia, Comité e Informe de Gestión	1	8%
Reunión de Área	2	15%
Reunión de Área e Informe de Gestión	1	8%
Total Empresas	13	100%

Fuente: elaboración propia

Figura 39. Ejecución, seguimiento y control de actividades del área comercial por tipo de reunión



Fuente: elaboración propia

En la tabla 37 se visualizó que en el área comercial utilizan cuatro tipos de herramientas para ejecutar, hacer seguimiento y control a las actividades de marketing: reuniones con gerencia, reuniones con comité, reuniones internas de área e informes de gestión. En la tabla 38 se evidencia como cada empresa combina dichos insumos para el cumplimiento de sus propósitos organizacionales en el tema de marketing.

Se encontró que el 62% de las empresas han decidido llevar a cabo su proceso táctico<sup>4</sup> a través de la combinación de reuniones con gerencia y área comercial e informes de gestión, el 8% por medio de encuentros con comité, con área e informe de gestión. Igualmente el 8% de las empresas realizan reuniones de área e informe de gestión. Se destaca también que un 15% de las organizaciones del sector confección realizan una única actividad para la ejecución, seguimiento y ejecución de tácticas, la reunión interna de área.

7.10. *Pregunta 9. ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones de mercadeo?*

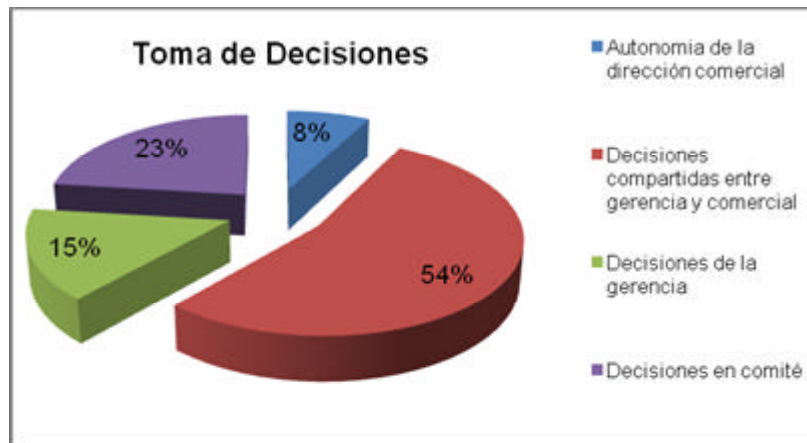
Tabla 39. Toma de decisiones de mercadeo

<b>Toma de Decisiones</b>	<b>Peso de las Decisiones</b>	<b>% del Peso de las Decisiones</b>
Autonomía de la dirección comercial	1	8%
Decisiones compartidas entre gerencia y comercial	7	54%
Decisiones de la gerencia	2	15%
Decisiones en comité	3	23%
Total Empresas	13	100%

Fuente: elaboración propia

<sup>4</sup> El proceso táctico hace referencia a las diferentes actividades que desarrolla la empresa para el cumplimiento de los objetivos de marketing.

Figura 40. Toma de decisiones de mercadeo



Fuente: elaboración propia

La toma de decisiones de mercadeo se lleva a cabo entre la gerencia y la dirección comercial en el 54% de las empresas en estudio. El 15% de las compañías presentan un proceso de decisiones de marketing centralizado en la gerencia lo que evidencia lentitud en las acciones porque se requiere siempre el aval de la gerencia para la realización de actividades que emprenda el área de mercadeo. Solamente el 8% de las firmas tiene autonomía en este proceso.

Al igual que la planeación y ejecución de las actividades de marketing se realiza en un 23% a través de un comité, el proceso de toma de decisiones también se hace por medio de este mecanismo en un igual porcentaje, encontrando una sinergia estratégica y táctica para el pensamiento y puesta en marcha de las acciones de marketing en este sistema.



7.11. *Pregunta 10. ¿Cómo cumplen con los requerimientos del cliente?*

En el mercado de la confección se presentan 4 tipos de clientes: consumidor final, distribuidor, dotación y exportación. Para la presente investigación se ha agrupado en un mismo concepto el cliente distribuidor, dotación y exportación porque en las respuestas entregadas por los responsables en mercado cumple con sus requerimientos de manera similar.

Tabla 40. Requerimientos del cliente final

Requerimientos del Cliente Final	Peso de las Decisiones	% del Peso de las Decisiones
Diseño, calidad, gama de colores y precio	4	31%
Diseño, calidad, gama de colores, precio, quejas y reclamos	2	15%
Calidad y precio	1	8%
Precio	1	8%
Diseño, Calidad y Gama de Colores	1	8%
No trabajan con cliente final	3	23%
Mercado Relacional	1	8%
Total de Empresas	13	100%

Fuente: elaboración propia

Figura 41. Requerimientos del cliente final



Fuente: elaboración propia

Según el concepto de los responsables de mercadeo lo que busca el cliente final a la hora de efectuar una compra está demarcado en las variables: diseño, calidad y gama de colores de las prendas que compran.

El 31% de las empresas cumplen con los requerimientos del cliente final a través de una combinación de las variables: diseño, calidad, gama de colores y precio. Un 15% de las firmas considera que entregan al cliente final todas variables anteriores más el proceso de quejas y reclamos que consiste en tener un buzón de sugerencias en los puntos de venta para que el comprador pueda hacer sus observaciones con respecto al producto y servicio que se ofreció al momento que efectuar la compra. Cada una de las quejas y reclamos que diligencia

el cliente son revisadas al interior de la empresa por el área de calidad y buscan generar estrategias que permitan entregar una solución o mejora al proceso.

Igualmente un 15% de las organizaciones cumple con los requerimientos del cliente final cuando entrega diseño, calidad y gama de colores. El 8% de las empresas consideran que la única variable representativa en el momento de la compra es el precio, asimismo el 8% de las organizaciones adicionan a la variable precio la calidad como determinante de compra.

En el tema de cumplimiento de los requerimientos del cliente por parte de los responsables de mercadeo es importante destacar la gestión del 8% de las empresas, debido a que se tiene implementado un proceso de marketing relacional donde el objetivo no está centrado únicamente en la entrega de productos de calidad, precio y gama de colores, sino que se conoce al detalle a cada cliente, buscando el máximo beneficio para él y para la organización a través de las relaciones perdurables en el tiempo.

Dentro de las actividades a resaltar en el proceso de marketing relacional está el seguimiento efectuado a la salida del almacén donde se le interroga al cliente sobre como fue su experiencia de compra y se le aplica un instrumento de evaluación, se le comenta si quiere que lo llamen una o dos semanas después a preguntarle como le está yendo con el producto y de esa manera efectivamente se hace acompañamiento a sus necesidades.

Igualmente si la persona no efectuó la compra en el punto de venta se le pregunta las razones que lo llevaron a tomar la decisión; con esta información la empresa busca mecanismos que permitan hacer mejorar en el proceso. De la misma manera al interior del punto de venta se tiene en cuenta la atención de los vendedores y se selecciona la música que le gustaría escuchar al cliente cuando tiene la experiencia de compra, además de todas las variables como: precio, calidad, gama de colores, empaque, etc.

Tabla 41. Requerimientos del cliente distribuidor-dotación-exportación

<b>Requerimientos del Cliente Distribuidor -Dotación-Exportación</b>	<b>Peso de las Decisiones</b>	<b>% del Peso de las Decisiones</b>
Diseño, calidad, cantidad, tiempo de entrega y precio	3	23%
Diseño, calidad, tiempo de entrega y precio	3	23%
Calidad, cantidad, tiempo de entrega y precio	3	23%
Cantidad, tiempo de entrega y precio	1	8%
Calidad y precio	2	15%
Apoyo en la gestión comercial y precio	1	8%
Total de Empresas	13	100%

Fuente: elaboración propia

Figura 42. Requerimientos del cliente distribuidor-dotación-exportación



Fuente: elaboración propia

A diferencia del cliente final en la presente tabla se encontró que no se tiene en cuenta con tanta fuerza el tema de gama de colores, sin embargo, adicional a las variables diseño, calidad y precio, se suma a los requerimientos del cliente distribuidor, dotación y exportación lo referente al tiempo de entrega, la cantidad de producto y el apoyo a la gestión comercial.

El 23% de las empresas consideran que cumplen con las exigencias del cliente a través de cinco variables: diseño, calidad, cantidad, tiempo de entrega y precio. En ese mismo porcentaje se presentan otras firmas que buscan satisfacer a sus compradores por medio de cuatro variables: diseño, calidad, tiempo de entrega y precio, ya que algunas empresas en algún momento prefieren disminuir la cantidad de producto a entregar antes de sacrificar la

calidad de las prendas que fabrican. Otro 23% de compañías a diferencia de la inmediatamente anterior cambian la variable diseño por la variable cantidad debido a que el diseño se lo entrega directamente el cliente.

El 15% de las empresas cumplen con los requerimientos del cliente distribuidor, dotación y exportación básicamente a través de las variables cantidad de producto y precio. También se evidenció que únicamente el 8% de las organizaciones realizan apoyo a la gestión comercial y están enfocadas a entregar obsequios en temporada a los clientes finales en los puntos de ventas de quienes son sus distribuidores o mayoristas.

7.12. *Pregunta 11. ¿El área efectúa investigaciones de mercado?*

Tabla 42. Investigación de mercados

<b>Investigación de Mercado</b>	<b>Peso de las Decisiones</b>	<b>% del Peso de las Decisiones</b>
Si	8	62%
No	4	31%
Ns/Nr	1	8%
Total Empresas	13	100%

Fuente: elaboración propia

Figura 43. Investigación de mercados



Fuente: elaboración propia

El 62% de las empresas grandes y medianas del sector confección en Risaralda si realizan investigaciones de mercados dentro de las cuales se destacan indagaciones para identificar como es el acceso al mercadeo de Venezuela, México, Costa Rica y Estados Unidos; encuestas anuales a clientes finales para conocer sobre la calidad, el diseño, los colores y el precio de los productos e investigación sobre posicionamiento de marca a través de grupos focales. En 31% de las organizaciones no han realizado investigaciones de mercadeo y el 8% de las empresas no sabe si se han efectuado investigaciones de mercado debido a que hace poco se encuentran en el cargo.

## **8. Propuesta Estratégica de la Dirección de Marketing**

Se plantea una propuesta estratégica de la dirección de marketing enmarcada en el concepto de marketing relacional partiendo de los hallazgos de la investigación y el marco teórico formulado como soporte conceptual para la realización del proyecto.

Para llegar a concebir una estructura que permita ser competitivas a las empresas del sector confección y ligar una eficiente dirección de marketing con las demás áreas de la compañía con el único objetivo de construir una cultura orientada al cliente se requiere de la definición de variables idóneas como son: capacitación y formación, análisis de fuerzas del entorno, investigación, definición mix de marketing, personalización con base en las preferencias del cliente y sistemas de información que interactúen y se complementen entre sí, partiendo de los factores esenciales de la dirección como son: la planeación, la ejecución, el seguimiento y control, además de la toma de decisiones.



Figura 44. Estructura de la dirección de marketing desde el concepto de marketing relacional.



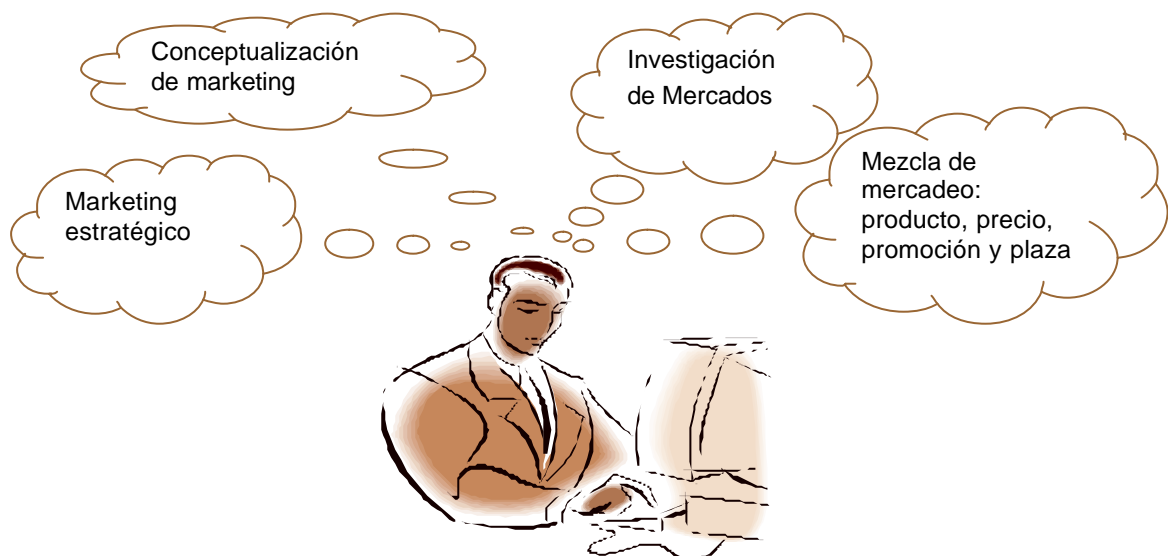
Fuente: elaboración propia

*Capacitación y formación:* en el análisis de los resultados se encontró un reducido número de directores comerciales con formación académica en mercadeo evidenciado en el desconocimiento de las herramientas de marketing y en la manera como actúan en el mercado, por ello se requiere superar esta debilidad por medio de la capacitación que permita entender la importancia del marketing como fundamento de gestión.

Los responsables de mercadeo tendrían varias opciones para formarse: un diplomado en mercadeo que ofrece una explicación general de los procesos de marketing con una duración promedio de 120 horas, una especialización en mercadeo que posibilitan un mayor

conocimiento en el área de marketing con una duración promedio de un año o una maestría que buscan ampliar y desarrollar los conocimientos para la solución de problemas disciplinarios, interdisciplinarios o profesionales y dota a la persona de herramientas que la habilitan como investigador en un área específica a través de una profundización teórica y conceptual en un campo el cual tiene una duración de dos años.

Figura 45. Capacitación requerida por el director de marketing



Fuente: elaboración propia

*Personalización con base en las preferencias del cliente:* las empresas grandes y medianas del sector confección en Risaralda deben trascender del esquema de orientación a las ventas y enfocarse hacia un esquema encaminado a las relaciones con los clientes con el

propósito de conocer más sus necesidades y deseos para ofrece productos que alcancen el máximo beneficio para el cliente y para los demás participantes del negocio.

Esta nueva orientación implica que el marketing al interior de las empresas deba migrar de una actividad desarrollada por una dependencia a un proceso que requiere el compromiso de cada colaborador, influyendo de manera determinante en el cliente, para ello debe existir la interacción de todas las áreas de la organización. Dicha interrelación deberá buscar nuevas fortalezas en la empresa y no continuar únicamente con las actuales.

*Análisis de fuerzas del entorno:* La captura de información permanente y la actualización constante sobre los cambios que ocurren en el medio son la base que se requiere para estar en interacción y en permanente capacidad de tomar decisiones que contribuyan a un verdadero crecimiento del sector, de las mismas empresas y de la dirección de marketing articulada a las demás áreas de la organización. Esta variable cubre toda la cadena evidenciando la mayor oportunidad para sus integrantes a partir de la eficiencia en el uso de la información.

*Investigación:* La investigación se convierte en un elemento relevante no solo desde el conocimiento del mercado en lo que respecta a lo geográfico, la zona de influencia y la competencia, sino desde la indagación misma de las necesidades específicas de los clientes quienes permanentemente están atentos a los diferentes cambios que demanda el sector no

solo por las tendencias sino por la alta influencia de la moda en el comportamiento del consumidor.

*Definición del mix marketing:* Para hablar de una mezcla ideal es necesario que la dirección de marketing integrada a las demás áreas conciba la categoría de productos con la cual considera oportuno incursionar en el mercado, adicionalmente debe determinar cual es su rango de acción tanto a nivel local, regional o si debe trascender barreras nacionales, para lo cual tendrá que establecer un precio no solo teniendo en cuenta el comportamiento del mercado sino también su estructura de costos. Allí el cliente será el eje de partida para saber como y cuando, además de los medios para llegar a él con base en sus gustos y preferencias.

Cada una de las 4ps del marketing debe estar ligada a los segmentos de clientes a los cuales se dirige la organización soportado en el análisis del entorno. Esta información le permitirá a la empresa tener claridad sobre la manera de intervenir en un mercado generando una diferenciación que lo llevara a ser competitivo en el sector.

*Desarrollo de sistemas de información:* necesariamente la estructuración y almacenamiento acorde con las necesidades de información es un factor fundamental desde la concepción del marketing relacional. Saber, entender y aprovechar los datos almacenados por las empresas del sector desde cada una de las direcciones de marketing y maximizar la posibilidad de interrelacionarlas puede llegar a generar ventajas competitivas que incidan en

su crecimiento. La oportunidad de conocer más allá de los datos demográficos y psicográficos podrá facilitar la intervención desde otros enfoques siempre y cuando existan objetivos claros desde la visión gerencial.

Estos sistemas no sólo deben tener la capacidad de reportar información veraz, oportuna y actualizada buscando solventar la toma de decisiones para la creación e implementación de estrategias propias de la dirección de marketing. Por lo anterior, no obstante se debe velar por el mantenimiento adecuado de equipos y programas de software.

Bajo este nuevo esquema de trabajo el director de mercadeo tendrá una serie de responsabilidades que cumplir para responder a los requerimientos de todas las personas que hacen parte del proceso de comercialización de un producto, desde el cliente final, cliente empresarial, los intermediarios (distribuidores, ejecutivos de cuenta en otras ciudades o países) pasando también por los colaboradores internos hasta llegar a los accionistas de la empresa. El director de mercadeo deberá centrarse en los clientes, los productos, el precio y los canales más rentables, además intentará conseguir mayor participación de clientes.

El director de mercadeo debe planear, ejecutar, controlar y tomar decisiones de todos los esfuerzos de marketing de la organización por medio de las siguientes responsabilidades:

Responsabilidad 1. Evaluación de las oportunidades del mercado.

Responsabilidad 2. Elaboración de un plan de mercadeo.

Responsabilidad 3. Ejecución del plan de mercadeo.

Responsabilidad 4. Seguimiento y control de las actividades de mercadeo.

La evaluación de las oportunidades del mercado permitirá tener un panorama general de la industria y después de un estudio exhaustivo ser el insumo para la elaboración de la planificación de marketing estratégico y la ejecución a través del marketing táctico. El seguimiento y control a las actividades de marketing es transversal a todas las responsabilidades, ya que no únicamente se evalúa la gestión de la empresa al finalizar la ejecución del plan de mercadeo sino que se deben hacer ajustes en la marcha del proceso de gestión de marketing.

Figura 46. Responsabilidades de la dirección de marketing



Fuente: elaboración propia

Responsabilidad 1. Evaluación de las oportunidades del mercado. Bajo esta perspectiva la dirección de mercadeo deberá identificar y aprovechar las oportunidades que generen un beneficio para el cliente y por ende a los partícipes del negocio. Esta caracterización permitirá a la empresa desarrollar habilidades distintivas que hagan que su producto sea mejor que el de la competencia.

Las tareas que se desprenden de la responsabilidad de evaluar las oportunidades del mercado son:

En primer lugar se requiere reconocer las tendencias de la industria en la cual se encuentra la empresa por medio de un análisis de las fuerzas del mercado: económicas, políticas, sociales, culturales, normativas o legales que pueden afectar un negocio. El

resultado de esta evaluación externa permitirá explotar las oportunidades encontradas y cuidarse de las amenazas que pueden llegar a perturbar la compañía, es decir, disminuir los niveles de riesgo existentes en el medio.

Las empresas de la confección en Risaralda no pueden ser ajenas a esta realidad y reaccionar ante la presencia de fuerzas económicas y políticas en el mercado, deben estar preparadas ante las exigencias del mercado y anticiparse a la acción. Este nuevo pensamiento busca que las compañías no continúen analizando solamente sus procesos internos como determinante para conocer oportunidades de mercado, es decir, que vienen evaluando las oportunidades del mercadeo de acuerdo con el producto, la capacidad instalada, el presupuesto de costos y gastos e información de administradores en punto de venta, se requiere tener una mirada más allá de sus fronteras organizacionales. Se debe involucrar un mayor conocimiento de las variables exógenas, por ello es representativo continuar con la participación en ferias nacionales e internacionales, las visitas a los puntos de venta de la empresa y la competencia además de sumarle a estas acciones el análisis de las fuerzas del mercado.

En segundo lugar es importante evaluar los competidores de la empresa en el mercado. Esta tarea implica no únicamente realizar análisis de los puntos de venta de la competencia a través de la exhibición de vitrinas, sino también tener en cuenta la influencia de los competidores actuales y potenciales, es decir, se debe determinar quien es el retador del mercado, el seguidor o el que solamente le apunta a nichos específicos. Este panorama



permitirá definir su posición como empresa en el mercado y con base en ella determinar el campo de actuación a través de las estrategias de marketing.

En tercer lugar conviene valorar la propia empresa y prepararla para aprovechar las oportunidades del mercado, para ello es elemental la realización de un análisis de las fortalezas y debilidades que tiene la empresa con el propósito de aprovechar los puntos positivos que tenga la organización y buscar elementos que permitan corregir las deficiencias presentes.

En cuarto lugar se hace necesario conocer los clientes actuales y potenciales por medio de la investigación de mercados ya que este elemento permite a una compañía tener un panorama sobre los vertiginosos cambios que se presentan en los patrones de consumo; a la par le brinda a la organización información clave para la toma de decisiones estratégicas de mercadeo. Igualmente el conocimiento de los gustos y preferencias del cliente hace que la empresa lo entienda y le brinde lo que demanda.

De la misma manera las experiencias de compra generan aprendizaje con clientes y en la medida que la compañía utilice sus bases de datos de manera ágil y oportuna con cada cliente podrá entregarles productos y servicios con base en sus requerimientos personalizando así el servicio hacia los mismos. Esta correspondencia entre beneficios percibidos y recursos

establecerán la clave del posicionamiento de una firma, en la medida que se cumplan con las expectativas del cliente.

En quinto lugar es relevante identificar, medir y seleccionar los segmentos de clientes que serán objetivo de la labor de mercadeo. Una vez se conozca los clientes actuales potenciales es esencial determinar que productos se van a dirigir a que consumidores y entender que clientes generan mayor rentabilidad para la empresa.

Figura 47. Evaluación de las oportunidades del mercado



Fuente: elaboración propia

Responsabilidad 2. Elaboración de planes de mercadeo que incluya los objetivos para las operaciones de mercadeo, la planeación estratégica de marketing y la planeación táctica de marketing acorde con los requerimientos de cada segmento de clientes.

Las empresas grandes y medianas del sector confección en Pereira y Dosquebradas definen sus objetivos de mercado con base en las variables ventas y clientes, sin embargo, no únicamente se debe considerar los históricos de la empresa también se podrían tener en cuenta otros elementos como : segmentos de clientes, participación en el mercado, número de clientes nuevos, rentabilidad por producto. De la misma manera insumos como: investigaciones de mercado, análisis de variables internas y externas son determinantes en el momento de plantear objetivos de mercado.

Un plan de mercadeo tiene en cuenta las variables externas que están afectando un negocio, prepara a la empresa para afrontarlas a través de la realización y puesta en marcha de las estrategias y tácticas de mercado para luego resolver los problemas que se presenten en el desarrollo del mismo. Sería importante que todas las compañías del sector confección en Risaralda consideraran este insumo como elemento esencial de la gestión de marketing.

En la realidad empresarial de Pereira y Dosquebradas no todos los directores comerciales realizan planes de mercadeo y quienes los formulandiseñan sus objetivos,

estrategias y tácticas entre la gerencia y la dirección comercial, dejando de lado los demás colaboradores del área de mercadeo, los cuales interactúan con los clientes y pueden aportar ideas para la construcción de un plan de marketing, no obstante, se efectúa un despliegue de acciones en cada una de las 4Ps del mercadeo: producto, precio, promoción y plaza.

El plan de mercadeo estratégico especifica los segmentos de clientes a los cuales la empresa le va a apuntar de acuerdo con el análisis de las oportunidades de mercado. El plan de marketing táctico determina las acciones de marketing en cuanto a producto, precio, promoción y plaza con cada segmento de clientes.

Figura 48. Elementos de un plan de marketing.

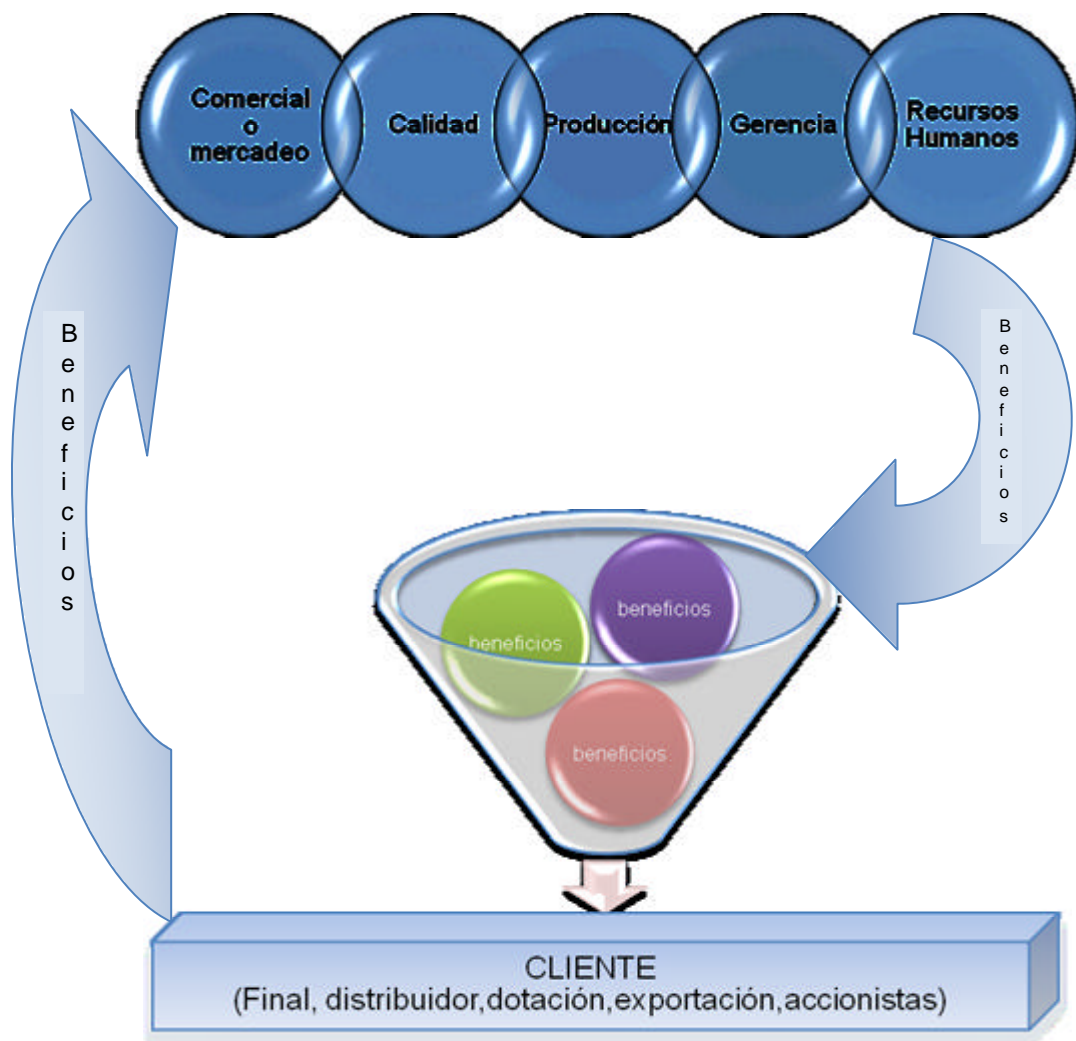


Fuente: elaboración propia

Responsabilidad 3. Ejecución del plan de mercadeo. En este punto el director comercial toma decisiones para poner en marcha el plan de marketing. Bajo esta mirada se necesita que el área de mercadeo interactúe con las demás unidades estratégicas de la organización, es decir, financiera, producción, recursos humanos y calidad. Toda la organización debe trabajar en la consolidación de las relaciones con el cliente actual y potencial en el largo plazo. Igualmente en este punto la empresa debe conseguir los recursos internos y externos para llevar a cabo el plan y elaborar cronogramas de trabajo que le permitan optimizar recursos a su disposición.

En las empresas de la industria de la confección se presenta una total interacción de la dirección de marketing con la gerencia general para llevar a cabo los planes de mercadeo, sin embargo, la relación con las demás áreas como: financiera, gestión del talento humano, calidad y producción requiere de un proceso de mayor comunicación e interacción entre ellas para poder atender de una mejor manera los requerimientos de los clientes finales, empresariales o de dotación, distribuidores y exportación. Se debe partir de la premisa que todas las áreas de la empresa trabajan en pro de entregar beneficios a los clientes y por ende cuando ellos los perciban se verán reflejados en beneficios para los miembros de la empresa.

Figura 49. Interacción de las diferentes áreas de la empresa para ejecutar el plan de mercadeo



Fuente: Elaboración propia

Responsabilidad 4. El seguimiento y control de las actividades de mercadeo permite medir durante todo el proceso las diferencias entre los objetivos propuestos a través de los planes de mercadeo versus los ejecutados buscando identificar los errores cometidos para repararlos y aprovechar las acciones efectivas.

En este punto se puede señalar que las empresas de la confección en Risaralda tienen buenos mecanismos que les permiten medir los resultados de la gestión de mercadeo a través de los informes de gestión y de las reuniones periódicas con los colaboradores, es decir, ya sea a través de la planeación general o la planeación de mercadeo las direcciones de mercadeo comparan lo presupuestado con lo que se está presentando en el día a día y en esa medida se están corrigiendo los errores cometidos y sacando provecho de las acciones efectivas que se ejecutan.

Figura 50. Seguimiento y control de actividades



Fuente: elaboración propia

## 9. Conclusiones

Las empresas del sector confección en Pereira y Dosquebradas aún se encuentran en la orientación a las ventas que es un esquema que se consolida a nivel mundial en los años 20, donde el enfoque del marketing está delimitado a la función de ventas. No se trasciende aún a una estructura de orientación al consumidor y mucho menos una orientación hacia el marketing relacional donde lo principal es la construcción de relaciones de máximo beneficio tanto para los clientes como para quienes hacen parte de la compañía.

La industria de la confección Risaraldense es débil en el tema de marketing debido a que las personas que dirigen el área comercial si bien poseen estudios universitarios no son directamente relacionados en pregrado de mercadeo. Igualmente la educación en postgrado es mínima en el mismo tema reflejándose este vacío en la manera como cada firma diseña sus estrategias y tácticas de mercadeo que se visualiza en la elaboración de los planes de mercadeo.

Asimismo al momento de definir la persona que direcciona el área de mercadeo las compañías no visualizan la importancia de la formación profesional en el tema de mercadeo evidenciado no solamente en la corta edad de más de la mitad de los responsables de mercadeo



sino que a este hecho se le suma que los estudios en pregrado son recientes y además su presenta una corta trayectoria comercial a lo largo de su vida profesional.

A la hora de analizar las oportunidades de mercadeo las empresas tienen en cuenta principalmente los viajes a los diferentes mercados donde hay puntos de venta y las tendencias del mercado, esta última debido a que la moda mundial se constituye en el elemento predominante en la industria de la confección Risaraldense. A la par las compañías no utilizan como insumo las investigaciones de mercado para conocer el consumidor real y potencial y de esta manera tener un mejor aprovechamiento de las opciones que puede ofrecer el medio.

Cuando las empresas piensan en examinar las oportunidades del mercado miran con mayor énfasis sus procesos internos por ello determinan sus acciones de acuerdo con el producto, con la capacidad instalada, con el presupuesto de costos y gastos y con información de administradores en punto de venta. Son pocas las organizaciones que analizan las variables externas que puedan llegar a afectar positiva o negativamente el negocio. Las firmas que realizan la evaluación de factores exógenos lo hacen principalmente sobre las fuerzas políticas y económicas dejando a un lado las socioculturales, tecnológicas y normativas.

Con relación al ingreso a nuevos mercados por parte de las empresas del sector confección de Pereira y Dosquebradas se enfatiza en la asistencia de los directores de

marketing y gerentes a ferias nacionales e internacionales. En los eventos de índole nacional se resaltan: Colombia Moda y Colombia Tex y en el marco internacional se destaca la asistencia a ferias en ciudades como Las Vegas, Milán y países como Estados Unidos y China.

En la mayoría de las organizaciones de la industria Risaraldense de la confección cuando se va a evaluar la competencia se observa principalmente la exhibición en el punto de venta a través de las visitas que realizan los gerentes o directores de marketing a los diferentes almacenes. Las empresas únicamente analizan esta variable, identifican su competencia directa y conocen quien es el líder del mercado.

En la evaluación de la competencia no se tienen en cuenta aspectos como influencia de competidores actuales y potenciales, es decir, se desconoce el panorama general de la industria de la confección, por lo tanto, se requiere determinar quien es el retador del mercado, el seguidor o el que solamente le apunta a nichos específicos para poder definir su posición como empresa y con base en ella determinar el campo de actuación a través de las estrategias de marketing.

Para el cumplimiento de los objetivos de mercadeo las empresas de la confección en Pereira y Dosquebradas se organizan internamente con base en las campañas por temporada, variable que está ligada esencialmente a la moda y al comportamiento de compra de los

clientes que se centra en las fechas especiales como: día del padre, amor y amistad, día de la madre, navidad, fiestas y ferias de los diferentes municipios del país.

Un reducido número de empresas hacen planeación de mercadeo y en el momento de definir los objetivos de mercado lo realizan a través de las variables: ventas y clientes. Son pocas las firmas que analizan variables macro ambientales, no obstante, el desarrollo de estas se encuentra principalmente en las fuerzas políticas y económicas.

El proceso estratégico de la planeación de mercadeo se define en reunión entre el gerente y el director comercial o se entregan las directrices desde la gerencia únicamente. Al momento de verificar la ejecución, seguimiento y control de las actividades de marketing se realiza a través de reuniones periódicas e informes de gestión con el personal interno del área comercial.

Para la puesta en marcha del plan de marketing, es decir, para el proceso táctico se presenta una mayor interacción entre la gerencia y el personal del área comercial, donde se utilizan cuatro tipos de herramientas a la hora de ejecutar, hacer seguimiento y control a las actividades de marketing: reuniones con la gerencia, reuniones con comité, reuniones internas del área de mercadeo y entrega de informes de gestión, no obstante, se debería involucrar a todo el equipo de colaboradores del área de mercadeo en la planeación de mercadeo y no solamente en la medición de actividades de marketing.

No se evidencia una claridad por parte de las empresas del sector confección en Risaralda en el diseño de estrategias de marketing y puesta en marcha del mix de mercadeo, solamente se realizan actividades aisladas en las 4Ps. En la variable producto predomina la exhibición de las vitrinas. En la variable precio se definen su actuación por los precios de la competencia. La variable promoción es la más desarrollada de las 4Ps, porque se tienen en cuenta actividades como: eventos por temporada, difusión en medios como radio, revistas y periódicos locales, vallas, publicidad de tránsito y página web y/o e-mails. En la variable plaza se llega a los consumidores a través de los almacenes propios, los distribuidores o mayoristas, los almacén en centros comerciales y la venta por catalogo.

En el mercado de la confección en Pereira y Dosquebradas se presentan cuatro tipos de clientes: consumidor final, distribuidor, dotación y exportación. Según el concepto de los responsables de mercadeo lo que busca el cliente final a la hora de efectuar una compra está demarcado en las variables: diseño, calidad y gama de colores de las prendas que compran. A diferencia del cliente final el cliente distribuidor, dotación y exportación no tiene en cuenta con tanta fuerza la gama de colores, sin embargo, adicional a las variables diseño, calidad y precio, se suma lo referente al tiempo de entrega, la cantidad de producto y el apoyo a la gestión comercial.

Se demuestra que al interior de la mayoría de estructuras organizacionales de las empresas grandes y medianas del sector confección si existe presencia del área comercial y depende de la gerencia o presidencia de las firmas, igualmente se presenta una interacción frecuente entre estas dos áreas, no obstante, en las empresas donde no existe el área de mercadeo como tal, sus funciones se realizan desde la dirección de calidad y la dirección financiera.

Se evidencia que los responsables de mercadeo no se encuentran preparados en el diseño de planes de mercadeo donde se detalle el planteamiento de objetivos de mercado, análisis del macro y microambiente y en el diseño de estrategias y tácticas de marketing. Igualmente las áreas comerciales de las empresas de la industria de la confección en Risaralda aún no están capacitadas para desempeñar funciones como: investigación de mercados, desarrollo de nuevos productos y atención al cliente.

Las personas formadas académica y laboralmente en mercadeo desarrollan, aplican planes de mercadeo, conocen sus clientes a través de la investigación de mercados y aprovechan las oportunidades existentes en el mercadeo con base en el conocimiento de la industria y el fortalecimiento de la estructura interna de la compañía por medio de los vínculos con sus diferentes áreas: mercadeo, producción, recurso humano, calidad y financiera. Las personas que no poseen formación en mercadeo piensan y actúan de manera intuitiva y experimental, es decir acierto y error.

## 10. Recomendaciones

Dentro de los proyectos que se pueden desprender de esta investigación se encuentran:

Medir la efectividad de las estrategias y tácticas de marketing en las empresas grandes y medianas del sector confección en Risaralda con base en el perfil de los responsables de mercadeo, es decir, comparar los directores comerciales formados en mercadeo versus los no formados en mercadeo.

Diseñar e implementar una estrategia de marketing relacional en las empresas del sector confección en Pereira y Dosquebradas, buscando alinear al cliente con la organización partiendo del análisis de gustos y preferencias, la definición de un target y los segmentos de mercados a los cuales se pretende llegar, identificando también los canales adecuados para estar conectados con el cliente buscando mantener relaciones de máximo beneficio en el largo plazo.

Realizar una réplica de la presente investigación en empresas del sector confección de otras ciudades del país donde se considere la industria manufacturera punto fuerte de la economía como Medellín y Bogotá y efectuar las respectivas comparaciones.

Asimismo la presente investigación se puede aplicar no únicamente al sector confección sino también a otros sectores de la economía nacional, efectuando las respectivas contrastaciones entre sectores sobre los perfiles de los responsables de mercado y su influencia en los resultados comerciales.

### Referencias Bibliográficas

Ambrocio, V. (2000). *Plan de Marketing Paso a Paso*. Prentice Hall.

Blaxtex, L., Hughes, C., & Tight, M. (2000). *Cómo se hace una investigación* (1 ed.). Gedisa.

Calderon, G. (2003). Dirección de recursos humanos y competitividad. *Innovar Revista de Ciencias Administrativas y Sociales de la Universidad Nacional de Colombia* , 22,157-172.

Colombia. Congreso de la República. Ley 905 de 2004. (s.f.). *banrep.gov.co*. Recuperado el 30 de marzo de 2008, de

[http://juriscol.banrep.gov.co:8080/basisjurid\\_docs/legislacion/normas\\_buscar.html](http://juriscol.banrep.gov.co:8080/basisjurid_docs/legislacion/normas_buscar.html)

Colombia. Ministerio de Educación Nacional. (s.f.). *mineducación.gov.co*. Recuperado el 12 de abril de 2008, de

[http://menweb.mineducacion.gov.co/info\\_sector/estadisticas/superior/index.html](http://menweb.mineducacion.gov.co/info_sector/estadisticas/superior/index.html).



Colombia. Ministerio de Educación Nacional. Ley 30 de Diciembre de 1992. (s.f.).

*mineducacion.gov.co*. Recuperado el 2008 de marzo de 2008, de

[http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86437\\_Archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86437_Archivo_pdf.pdf)

Dávila de Guevara, L. C. (1985). *Teorías Organizacionales y de Administración. Enfoque Crítico*. Mc Graw Hill.

Fischer, L., & Espejo, J. (2004). *Mercadotecnia* (3 ed.). Mc Graw Hill.

Gubman, E. (2001). *El Talento Como Solución*. Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana.

Guiltingan, J. p., & Gordon w, P. (1984). *Administración de Mercados. Estrategis y Programas*. Mc Graw Hill.

Hall, R. (s.f.). *dinero.com*. Recuperado el 5 de 12 de 2008, de <http://dinero.com/¿Quiere ser vicepresidente comercial, Articulo OnLine.htm>

Hernández, C., Del Olmo, R., & García, J. (2000). *El Plan de Marketing*. Gestión 2000.

kerin, R., Hartley, S., & Rodelius, W. (2007). *Marketing "Core"* (2 ed.). Mc Graw Hill.

Kotler, P. K. (2006). *Dirección de Marketing* (12 ed.). Mc Graw Hill.

Kotler, P. (1989). *Mercadotecnia* (3 ed.). Prentice Hall.

Levy-Leboyer. (2002). *Gestión de las Competencias* (2 ed.). Barcelona: Gestión 2000.

Lipson, H. A., & Darling, J. R. (1979). *Fundamentos de Mercadotecnia. Textos y Casos*.  
México D.F.: Limusa S.A.

Montoya Ferrer, J. (2004). Los Procesos de Industrialización en Pereira. *Revista Escuela de Administración Ad-Minister* (4).

Pfeffer, J. (1998). La Coordinación de la Estrategia Empresarial y las Prácticas de Gestión. En *La Ecuación Humana*. Barcelona: Gestión 2000, Aedipe.

Pine, I., & Joseph, B. (1990). *Clientelización de los Mercados*. Legis.

Reinales Lara, P., & Calvo Fernandez, S. (1999). *Gestión de la Comunicación Comercial*. McGraw Hill.

Reinales Lara, P., & Ponzoa, J. M. (2004). *Marketing Relacional* (2 ed.). Prentice Hall.

Restrepo, M. L. (1999). *Mercadeo Relacional Hable Directo con su Cliente* (1 ed.). Rapp Collins.

Ruiz Granada, L. (2005-2006). Prácticas Administrativas y de Producción en Redes Empresariales del Sector de la Confección. *Revista Gestión y Región. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad Católica Popular del Risaralda*, 1.

Ruiz Granada, L., & Castaño López, S. (2007). Trayectorias Laborales y Conducta Tecnológica en Empresa de Confección Pereira y Dosquebradas. *Revista Académica e Institucional Páginas* (79), 241-261.

Ruiz Granada, L., & Galvis González, J. A. (2004). El Sector de la Confección en el Departamento de Risaralda. *Revista Académica e Institucional Páginas de la UCPR* (69), 118-144.

Salinas, O. J. *Relación Uno a Uno: Camino al Éxito Seguro. Marketing Uno a Uno.*

Schiffman León, G., & Kanuk, L. L. (2005). *Comportamiento del Consumidor* (8 ed.).

Prentice Hall.

Solomon, M. R., & Stuart, E. W. (2001). *Marketing. Personas Reales. Decisiones Reales.* (2

ed.). Prentice Hall.

Ulrich, D. (1997). La Futura Agenda de la Competitividad: Recursos Humanos. En D. Ulrich,

*Recursos Humanos Champions* (págs. 19-52). Buenos Aires: Granica.

Villa Gomez, C. F. (2005). *El Mercadeo en la Práctica.*

*Generalidades/Análisis/Planeación/Ejecución.* (Vol. 1). Medellin.

## Apéndices

### Apéndice A. Esquema de Entrevista

#### UNIVERSIDAD NACIONAL SEDE MANIZALES MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN CUESTIONARIO

Buenos días Dr. (a)

Me encuentro realizando una investigación para determinar la influencia del perfil profesional en los resultados comerciales de las organizaciones grandes y medianas del sector confección en Pereira y Dosquebradas. El objetivo de la presente entrevista únicamente tiene fines investigativos y la información entregada es de carácter confidencial. Le agradezco por su tiempo y por el acceso a la información.

Nombre de la Organización: \_\_\_\_\_  
 Dirección \_\_\_\_\_ Teléfonos: \_\_\_\_\_  
 N° de empleados: \_\_\_\_\_ Total de activos: \_\_\_\_\_  
 Años de labores: \_\_\_\_\_  
 Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_  
 Cargo del entrevistado: \_\_\_\_\_  
 Correo electrónico: \_\_\_\_\_  
 Fecha de realización: \_\_\_\_\_ Hora de inicio: \_\_\_\_\_

#### **PREGUNTAS**

1. ¿Cuál ha sido su trayectoria a nivel de formación y experiencia en el área de mercadeo?
2. ¿Cómo analiza el área las oportunidades del mercado y cómo el área accede a mercados nuevos?
3. ¿Cómo efectúa el área evaluación a la competencia?
4. ¿Cómo se definen los objetivos del área y la planeación de mercadeo?
5. ¿Cuál es la estructura organizacional de la compañía?
6. ¿Cómo se organiza internamente el área para responder a los objetivos organizacionales y como es la interacción con las demás áreas de la compañía?
7. ¿A través de que estrategias de marketing comercializa sus productos?
8. ¿Como se ejecuta, se hace seguimiento y control a las actividades del área?
9. ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones de mercadeo?
10. ¿Cómo cumplen con los requerimientos del cliente?
11. ¿El área efectúa investigaciones de mercado?

## Apéndice B. Caracterización de Variables por Pregunta

<b>Pregunta 1. Datos generales</b>						
<b>N°</b>	<b>N° de Empleados</b>	<b>Tamaño de Empresa</b>	<b>Año de Labores</b>	<b>Género del Entrevistado</b>	<b>Años del Entrevistado</b>	<b>Cargo del Entrevistado</b>
1	1787	GRANDE	43	Masculino	35	Gerente Regional
2	70	MEDIANA	4	Femenino	40	Director Comercial
3	820	GRANDE	30	Masculino	50	Gerente Comercial
4	140	MEDIANA	14	Masculino	25	Director Comercial
5	850	GRANDE	42	Masculino	40	Gerente de Puntos de Venta
6	180	MEDIANA	36	Femenino	29	Jefe Comercial
7	156	MEDIANA	30	Masculino	30	Gerente Financiero
8	300	GRANDE	40	Femenino	25	Directora de Mercadeo y Publicidad
9	87	MEDIANA	38	Masculino	36	Gerente General
10	60	MEDIANA	22	Masculino	36	Jefe de Calidad
11	1150	GRANDE	33	Femenino	30	Director Comercial
12	51	MEDIANA	30	Femenino	57	Gerente General
13	51	MEDIANA	6	Masculino	42	Gerente General

<b>Pregunta 1. Formación académica</b>				<b>Experiencia adquirida</b>
<b>Formación en Pregrado</b>	<b>Año Grado Pregrado</b>	<b>Postgrado y Diplomados</b>	<b>Año Grado Postgrado</b>	<b>Total Años de Experiencia Comercial</b>
Economista	1996	Diplomado en Gerencia de Emprendimiento y Mercado	-	5
Psicóloga	1991	Maestría en Administración	1996	4
Publicista	2002	Especialización en Alta Gerencia	1999	14
Administrador de Empresas	2005	Ninguno	Ninguno	3
Administrador de Empresas	2007	Especialización en Alta Gerencia	2007	7
Tecnóloga Industrial	2006	Ninguno	Ninguno	2
Administración y Finanzas	2000	Maestría en Ciencias Financieras	2001	7
Administrador de Empresas	2005	Especialización en Mercadeo	2008	4
Administrador de Negocios	1995	Especialización en Mercadeo	2002	14
Administrador de Empresas	1997	Diplomado en Confección y en Procesos	-	9
Economista	2002	Especialización en Alta Gerencia	2008	4
Ingeniera Industrial	1989	Maestría en Mercadeo	2004	20
Administrador de Empresas	2007	Diplomado en planeación estratégica y gerencia empresarial	-	20

Pregunta 2. Oportunidades de mercado								
Nº	De acuerdo con el producto	De acuerdo con la capacidad instalada	De acuerdo con el presupuesto de costos y gastos	Viajes a mercados donde tiene puntos de venta	Tendencias de mercado	Variables Macroambientales (políticas y económicas)	Por información de administradores de punto de venta	De acuerdo con el nicho de mercado
1					x		x	x
2	x	x	x		x	x		x
3				x	x	x	x	x
4					x		x	
5				x	x		x	
6	x	x	x		x			x
7		x	x		x			
8				x	x		x	
9	x			x	x			x
10	x	x		x		x		
11				x	x			x
12	x	x						x
13					x	x		



Pregunta 2. Acceso a nuevos mercados					
Apoyo con Proexport	Asistencia a ferias nacionales	Asistencia a ferias internacionales	Ejecutivos de cuenta en otras ciudades o países	No acceso a nuevos mercados	Buscan convenios con empresas
	X	X			
X	X	X	X		
	X	X			
					X
	X	X			
			X		
			X		
	X	X			
X	X	X	X		
X	X			X	
	X	X			
					X
	X	X			

Pregunta 3. Análisis del punto de venta							Origen de la competencia	
Nº	Evaluación de la competencia	Exhibición	Diseño y calidad prendas	Promociones	Precios	Atención vendedor	Competencia en el Mercado Nacional	Competencia en el Mercado Internacional
1	Si	x	x		x	x	x	x
2	Si		x		x			x
3	Si	x	x	x	x	x	x	
4	Si	x		x	x		x	
5	Si				x		x	
6	Si				x		x	
7	Si	x		x	x		x	x
8	Si	x	x		x	x	x	x
9	Si		x		x		x	
10	No						x	x
11	Si	x	x	x	x	x	x	x
12	No						x	
13	Si	x	x		x		x	

Pregunta 4. Definición de objetivos del área				Definición de planeación de mercadeo			
Nº	Clientes	Ventas	Variables Macro y microentorno	Gerencia define lineamientos	Gerencia con Comercial	A través de un comité	Tipo de planeación
1	x	x	x			x	Planeación general y definición de campañas de temporada
2	x	x		x			Plan estratégico definiendo países donde se quiere llegar
3	x	x	x		x		Plan estratégico de mercado definiendo las 4 Ps
4	x	x			x		Planeación general y definición de campañas de temporada
5		x		x			Planeación general y definición de campañas de temporada
6	x	x			x		Planeación general con base en la contratación pública
7		x			x		Plan estratégico definiendo países donde se quiere llegar
8		x				x	Plan estratégico de mercado definiendo las 4 Ps
9	x	x			x		Planeación por cliente determinando tipo de producto y cantidad a vender
10	x	x	x	x			Planeación por cliente determinando tipo de producto y cantidad a vender
11		x				x	Planeación general y definición de campañas de temporada
12	x	x		x			Planeación por cliente determinando tipo de producto y cantidad a vender
13	x	x	x	x			Planeación general y definición de campañas de temporada

Pregunta 5. Existe comercial en la estructura organizacional			De que área depende comercial	
Nº	Si	No	Depende de la gerencia	Depende de Presidencia
1	x		x	
2	x		x	
3	x		x	
4	x		x	
5	x			x
6	x		x	
7		x	x	
8	x		x	
9	x		x	
10		x	x	
11	x			x
12	x		x	
13	x		x	

Nº	Organización del área para responder a objetivos	Pregunta 6. Interacción con las demás áreas					
		Gerencia	Producción	Contable y financiera	Gestión humana	Calidad	Agencia de Publicidad externa
1	Campañas por temporadas	Contacto alto	Contacto bajo	Contacto alto	Contacto alto	Contacto bajo	No contacto
2	Comunicación vía e-mail y teléfono con clientes	Contacto alto	Contacto alto	Contacto medio	Contacto bajo	Contacto alto	Contacto medio
3	Campañas por temporadas	Contacto alto	Contacto alto	Contacto alto	Contacto alto	No contacto	No contacto
4	Campañas por temporadas	Contacto alto	Contacto medio	Contacto alto	Contacto alto	No contacto	No contacto
5	Campañas por temporadas	Contacto alto	Contacto bajo	Contacto alto	Contacto medio	Contacto alto	No contacto
6	Búsqueda diaria de licitaciones	Contacto alto	Contacto bajo	Contacto medio	No contacto	Contacto alto	No contacto
7	Comunicación vía e-mail y teléfono con clientes	Contacto alto	Contacto alto	Contacto alto	No contacto	No contacto	No contacto
8	Campañas por temporadas	Contacto alto	Contacto alto	Contacto medio	Contacto alto	No contacto	Contacto alto
9	Campañas por temporadas	Contacto alto	Contacto alto	Contacto alto	Contacto alto	Contacto alto	No contacto
10	Comunicación vía e-mail y teléfono con clientes	Contacto alto	Contacto alto	Contacto medio	Contacto bajo	Contacto alto	No contacto
11	Campañas por temporadas	Contacto alto	Contacto bajo	Contacto alto	Contacto alto	Contacto bajo	No contacto
12	Comunicación vía e-mail y teléfono con clientes	Contacto alto	Contacto alto	Contacto medio	Contacto bajo	Contacto bajo	No contacto
13	Campañas por temporadas	Contacto alto	Contacto alto	Contacto medio	Contacto medio	Contacto alto	No contacto

Pregunta 7. Estrategias de marketing												
Nº	Producto			Precio	Promoción				Plaza			
	Exhibición en vitrinas	Diferenciación de producto	Con base en solicitud del cliente		Eventos por temporada	Difusión en medios	Vallas	E-mails y página web	Almacén propio	Almacén en Centros Comerciales	Distribuidores o mayoristas	Venta por catalogo
1	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	no	no
2	no	no	si	si	no	no	no	si	si	no	si	si
3	si	no	no	si	si	si	si	si	si	si	si	no
4	si	no	no	si	si	si	no	si	si	no	si	no
5	si	no	si	si	si	si	no	si	si	no	si	no
6	no	no	si	si	no	no	no	si	no	no	no	no
7	no	no	si	si	no	no	no	si	no	no	si	si
8	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	no
9	si	si	no	si	no	no	no	si	si	no	si	no
10	no	no	si	no	si	no	no	si	no	no	si	no
11	si	si	no	si	si	si	si	si	no	si	si	si
12	si	no	si	si	no	no	no	si	si	no	no	no
13	si	si	si	si	si	no	no	si	si	no	si	no

<b>Pregunta 8. Ejecución, seguimiento y control de actividades</b>				
<b>N°</b>	<b>Reunión con gerencia</b>	<b>Reunión comité</b>	<b>Reunión área</b>	<b>Informes de gestión</b>
1		Mensual	Con base en necesidades	El sistema arroja informes
2	Semanal		Semanal	Semanal
3	Con base en necesidades		Con base en necesidades	Mensual
4	Mensual		Mensual	Diarios
5	Semanal		Semanal	Mensual
6	Diaria		Con base en necesidades	De acuerdo con licitación
7	Con base en necesidades		Con base en necesidades	Mensual
8	Con base en necesidades	Semanal		Semanal
9			Mensual	Diarios
10	Con base en necesidades		Con base en necesidades	De acuerdo con hoja de vida por referencias
11	Trimestral	Semanal		Semanal
12			Con base en necesidades	
13			Con base en necesidades	

<b>Pregunta 9. Toma de decisiones</b>				
<b>Nº</b>	<b>Autonomía en la dirección comercial</b>	<b>Decisiones compartidas entre gerencia y comercial</b>	<b>Decisiones de la gerencia</b>	<b>Comité</b>
1				x
2		x		
3		x		
4		x		
5			x	
6		x		
7	x			
8				x
9		x		
10		x		
11				x
12		x		
13			x	



Pregunta 10. Requerimientos cliente final						Requerimientos de cliente distribuidor-dotación-exportación					
Nº	Diseño	Calidad	Gama de Colores	Precio	Quejas y reclamos	Diseño	Cantidad	Calidad	Tiempo de entrega	Apoyo en Gestión Comercial	Precio
1	x	x	x	x		x	x	x	x		x
2							x	x	x		x
3	x	x	x	x	x		x	x	x		x
4				x			x		x		x
5	x	x	x	x	x	x		x	x		x
6						x	x	x	x		x
7		x		x				x			x
8	x	x	x				x	x	x		x
9	x	x	x					x			x
10						x		x	x		x
11	x	x	x	x						x	x
12	x	x	x	x		x		x	x		x
13	x	x	x	x		x	x	x	x		x

<b>Pregunta 11. Investigaciones de mercado</b>				
<b>Nº</b>	<b>No sabe/ no responde</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>De que tipo</b>
1	x			
2			x	Plan de mercadeo para ingresar a Venezuela, México y EEUU
3			x	1. Entrevista con administradores que conocen los clientes. 2. Conocimiento de marca y nivel de satisfacción de clientes.
4		x		
5			x	1. Encuesta anual de cliente para conocer diseño, colores, precio y calidad. 2. Para ingresar a una nueva zona se analiza el sector.
6		x		
7			x	Plan de mercadeo para ingresar a Venezuela
8			x	1. Investigación de competencia a través de grupos focales. 2. Investigación para conocer el cliente final.
9		x		
10			x	Visitas personales del gerente para conocer satisfacción del cliente, en promedio cada 2 meses
11			x	Estudio de consumidor final por nicho de mercado. Grupos focales.
12		x		
13			x	Estudio para conocer porque se está disminuyendo la calidad del producto en el mercado.