DISEÑO DE UN MODELO PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE MARKETING BASADO EN EL TABLERO DE COMANDO PARA LAS PEQUEÑAS EMPRESAS COMERCIALES DE TULUÁ

DIANA CAROLINA HERNÁNDEZ GOMEZ
DANIELA JARAMILLO GUTIERREZ

UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA
TULUÁ – VALLE
2016

DISEÑO DE UN MODELO PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE MARKETING BASADO EN EL TABLERO DE COMANDO PARA LAS PEQUEÑAS EMPRESAS COMERCIALES DE TULUÁ

DIANA CAROLINA HERNÁNDEZ GÓMEZ
DANIELA JARAMILLO GUTIERREZ

Trabajo de grado para optar al título de:
CONTADOR PÚBLICO

Director:
CARLOS EVELIO LÓPEZ CEBALLOS

UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA
TULUÁ – VALLE
2016

CONTENIDO

		pág.
RESUMEN		10
INTRODUCCIÓN		11
1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1	ANTECEDENTES	12
1.2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.3	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.4	SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	16
2	OBJETIVOS	17
2.1	OBJETIVO GENERAL	17
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
3	JUSTIFICACIÓN	18
4	MARCO DE REFERENCIA	19
4.1	MARCO TEÓRICO	19
4.1.1	La estrategia	19
4.1.2	La generación de valor en la teoría de los recursos y capacidades	20
4.1.3	El marketing	22
4.1.4	Orientación al mercado como filosofía empresarial	26
4.1.5	La disciplina contable	31
4.1.6	Contabilidad de gestión para la toma de decisiones	33
4.1.7	Contabilidad y marketing	35
4.1.8	Tablero de comando	36
4.1.9	Creación y propuesta del tablero de comando	38
4.2	MARCO CONCEPTUAL	39
4.3	MARCO CONTEXTUAL	40
5	DISEÑO METODOLÓGICO	43
5.1	TIPO DE ESTUDIO	43
5.2	METODO DE INVESTIGACIÓN	43
5.3	FUENTES DE INFORMACIÓN	43

5.3.1 Fuentes primarias 43
5.3.2 Fuentes secundarias 43
5.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN 44
5.5 MANEJO DE INFORMACIÓN 44
5.6 POBLACIÓN 44
5.7 MUESTRA 44
6 CAPÍTULO I 46
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE MARKETING DESARROLLADO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS COMERCIALES DE TULUÁ 46
6.1 ANÁLISIS DEL SECTOR COMERCIAL Y TENDENCIAS 46
6.2 FUNDAMENTOS DEL INSTRUMENTO UTILIZADO 50
6.3 RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO 51
6.3.1 Información general 51
6.3.2 Estructura organizacional 55
6.3.3 Orientación al mercado 59
6.3.4 Actividades de marketing 62
7 CAPÍTULO II 65
ACTIVIDADES DE MARKETING QUE PUEDEN CONSTITUIRSE COMO CREADORAS DE VENTAJAS COMPETITIVAS Y ESTRATÉGICAS PARA LAS PEQUEÑAS EMPRESAS COMERCIALES DE TULUÁ 65
7.1 FUNDAMENTO DE LAS ESTRATEGIAS BASADAS EN EL TABLERO DE COMANDO 66
7.1.1 Fortalezas 66
7.1.2 Debilidades 67
7.2 ANÁLISIS DE CAUSALIDAD PARA LA GENERACIÓN DE VALOR 71
7.2.1 Perspectiva financiera 71
7.2.2 Perspectiva del cliente 72
7.2.3 Perspectiva de procesos internos 73
7.2.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento 75
8 CAPÍTULO III 77
MAPA ESTRATÉGICO Y LOS INDICADORES PARA EVALUAR LOS PROCESOS DE MARKETING 77

8.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 80
8.2 INDICADORES PARA SEGUIMIENTO Y CONTROL 82
8.2.1 Indicadores para la gestión financiera 82
8.2.2 Indicadores para la gestión del marketing 84
8.2.3 Indicadores para la gestión de procesos internos 86
8.2.4 Indicadores para la gestión de aprendizaje y crecimiento 87
8.3 ESTABLECIMIENTO DE METAS PARA LOS INDICADORES 88
9 CONCLUSIONES 96
10 RECOMENDACIONES 98
BIBLIOGRAFÍA 99
ANEXOS 102

LISTA DE CUADROS

pág.

Cuadro 1. Empresas por sector en Tuluá. 2015 42

Cuadro 2. Empresas por tamaño en Tuluá. 2015 42

Cuadro 3. Resumen del comportamiento de las principales variables 46

Cuadro 4. Establecimiento de estrategias según perspectiva asociada 68

Cuadro 5. Indicadores para la gestión financiera 83

Cuadro 6. Indicadores para la gestión de marketing 84

Cuadro 7. Indicadores para la gestión de procesos internos 86

Cuadro 8. Indicadores para la gestión de aprendizaje y crecimiento 87

Cuadro 9. Semaforización para los indicadores de gestión financiera 88

Cuadro 10. Ejemplo de aplicación de indicadores de gestión financiera. 89

Cuadro 11. Semaforización para los indicadores de gestión de marketing 90

Cuadro 12. Ejemplo de aplicación de indicadores de gestión de marketing. 91

Cuadro 13. Semaforización para los indicadores de gestión procesos internos 92

Cuadro 14. Ejemplo de aplicación indicadores de gestión de procesos internos. 93

Cuadro 15. Semaforización para los indicadores de gestión de aprendizaje y crecimiento 94

Cuadro 16. Ejemplo de aplicación indicadores de gestión de aprendizaje y crecimiento 95

LISTA DE GRÁFICOS

pág.

Gráfico 1. Variación anual de las ventas reales, según grupos de mercancías 47

Gráfico 2. Variación anual y doce meses de las ventas minoristas reales. Cinco ciudades principales. Enero 2015 48

Gráfico 3. Variación doce meses de las ventas reales del comercio minorista, según grupos de mercancías. Total nacional. Febrero 2014 – enero 2015 / febrero 2013 – enero 2014 49

Gráfico 4. Número de empleados que posee la empresa: 52

Gráfico 5. Número de años que la empresa ha permanecido en el mercado: 53

Gráfico 6. Porcentaje de participación de los clientes según su origen, respecto las ventas totales de la empresa. Local (Tuluá) 53

Gráfico 7 . Participación de los clientes según su origen, respecto las ventas totales de la empresa. Regional (Valle del Cauca) 54

Gráfico 8. Participación de los clientes según su origen, respecto las ventas totales de la empresa. Nacional 54

Gráfico 9. Tendencia de las ventas de su empresa en el último año. 55

Gráfico 10. La persona encargada de la administración de la empresa es: 55

Gráfico 11. Porcentaje de empresas que posee un área comercial 56

Gráfico 12. Porcentaje de áreas comerciales sistematizadas 56

Gráfico 13. Porcentaje de empresas que cuentan con una base de datos sobre los clientes. 57

Gráfico 14. Existencia de un responsable exclusivo del área comercial de la empresa. 57

Gráfico 15. Indique cuál es la formación académica del encargado del área comercial: 58

Gráfico 16. Empresas con vendedores externos. 58

Gráfico 17. Identificación de las características que conforman el grupo de clientes de las empresas. 59

Gráfico 18. Porcentaje de empresas que ha realizado mediciones sobre el nivel de satisfacción de clientes con relación al consumo de sus productos o servicios. 59

Gráfico 19. Métodos utilizados para medir el nivel de satisfacción de clientes. 60

Gráfico 20. Forma en que analiza a su competencia en el mercado. 60

Gráfico 21. Porcentaje de empresas que acostumbra a planificar sus ventas 61

Gráfico 22. Variables que tiene en cuenta para la planificación de sus ventas 61

Gráfico 23. Porcentaje de empresas que realizado investigaciones de mercado 62

Gráfico 24. Empresa con calendario promocional 62

Gráfico 25. Existencia de un presupuesto para la publicidad de sus productos o servicios 63

Gráfico 26. Frecuencia en que se realizan actividades publicitarias 63

Gráfico 27. Principal medio de comunicación utilizado por su empresa para la publicidad 64

Gráfico 28. Porcentaje de empresas que acostumbra medir los resultados de sus actividades de marketing 64

LISTA DE FIGURAS

pág.

Figura 1. Factores del micro y macro entorno que influyen en la evolución del marketing. 28

Figura 2. Metodología para la creación de un tablero de comando 38

Figura 3. Modelo para la evaluación de la generación de valor 65

Figura 4. Mapa Estratégico 79

RESUMEN

Los procesos que se desarrollan a través de las estrategias de marketing deben ser considerados parte de los recursos y las capacidades internas que permitan proveer a la dirección elementos para identificarlos como variables creadoras de ventajas competitivas y así mismo la generación de valor de las empresas. Es por ello que se requiere de herramientas que posibilite evaluar si la gestión de esos recursos y capacidades internas, específicamente los procesos de marketing tienen la capacidad de generar valor, es decir, si realmente constituyen la base de la estrategia empresarial. Por esto, la importancia de que se pueda ejercer un adecuado control de la gestión de las actividades de marketing en las empresas.

Es aquí donde la contabilidad de gestión contribuye a proporcionar dichas herramientas de evaluación, como el Tablero de Comando o Balanced Scorecard (BSC), el cual, como modelo de gestión integral en las organizaciones, resulta oportuno para la administración de los activos intangibles, a través de la evaluación que se puede realizar de las actividades de marketing y su aporte a la generación de valor, por intermedio de la integración de indicadores financieros y no financieros.

Palabras clave: cuadro de mando integral; Balanced Scorecard (BSC), estrategias de marketing; aplicación del BSC en el comercio de Tuluá.

INTRODUCCIÓN

Tuluá se caracteriza por su vocación comercial, sin embargo, las empresas de este sector económico se encuentran ante una gran amenaza proveniente de la actividad comercial de los grandes almacenes de cadena como el Éxito, Olímpica, Almacenes La 14 y Comfandi, empresas que por su estructura desarrollan con facilidad, actividades de marketing constantemente, restando así clientes a las pequeñas empresas comerciales de la ciudad.

Debido a esto, las empresas pequeñas del sector comercial tienen dificultades para consolidar las ventas y lograr tasas de crecimiento adecuadas que les permitan desarrollarse en el mercado. Para estas empresas comerciales de Tuluá, resulta pertinente considerar el marketing como activo intangible de carácter estratégico, el cual, además de su función de orientación de las empresas hacia el mercado, debe aportar valor a la organización.

Por ello, en el presente trabajo se diseña un modelo para el control de la gestión de las actividades de marketing basado en el tablero de comando para las pequeñas empresas comerciales de Tuluá, es decir, considerando las cuatro perspectivas de esta importante herramienta de control de gestión, que involucra indicadores financieros y no financieros.

Es así como inicialmente se caracteriza el proceso de marketing desarrollado en las pequeñas empresas comerciales de Tuluá, a partir de los resultados de un trabajo de campo desarrollado en las mismas. Posteriormente se identifican las actividades de marketing que pueden constituirse como creadoras de ventajas competitivas y estratégicas para las empresas en estudio y con base en esto, finalmente se diseña un mapa estratégico y los indicadores para controlar los procesos de marketing por medio de un tablero de comando para las organizaciones en referencia.

El trabajo permite concluir que las variables que permiten evaluar la generación de valor se relacionan con las diferentes perspectivas del tablero de comando y las relaciones de causa y efecto entre el aprendizaje y crecimiento, procesos internos, perspectiva del cliente y perspectiva financiera. Es decir, la generación de valor integra la totalidad de recursos y capacidades de la organización, en este caso son el recurso humano, la tecnología, el marketing desde su visión filosófica y la adecuada gestión financiera.

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES

Inicialmente se realizó una indagación de trabajos de grado relacionados con el tema de estudio, específicamente en el marketing en pequeñas empresas y el control de la gestión del marketing.

Un primer antecedente se encuentra un trabajo de grado de los estudiantes Betancur y Gil[1] titulado "DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING APLICADO A LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE GUADALAJARA DE BUGA" en el año 2007, tomando como punto de partida la problemática relacionada con las variables determinantes para que una pequeña empresa pueda tener mayores probabilidades de supervivencia.

Según los autores existen diversos factores que pueden contribuir al logro de este objetivo, uno de los cuales es la orientación de las empresas hacia el cliente, pues éste es cada vez más complejo y variable, motivo por el cual es necesario tener en cuenta sus preferencias, motivaciones, expectativas y demás variables que determinan el consumo por parte del cliente. Señalan que las pequeñas empresas de Buga no tienen una cultura hacia el cliente y mucho menos, estrategias novedosas que permitan entender su comportamiento y toma de decisiones, por lo cual la actividad de mercadeo que desarrollan queda en muchas ocasiones supeditada al azar. Debido a esto, se plantean como objetivo diseñar un plan de marketing que sea adaptable y aplicado a las pequeñas empresas de Guadalajara de Buga de acuerdo con las características y el sector económico donde se ubican.

En sus conclusiones, los autores indican que actualmente se plantea una correlación entre las empresas que se encuentran enfocadas hacia el cliente y el éxito empresarial, pues en la medida que las organizaciones sean más conscientes de la importancia del consumidor, tendrán más elementos de juicio para determinar el rumbo de sus empresas de tal forma que se logre la satisfacción del cliente. Además recomiendan realizar seguimientos frecuentes sobre los resultados obtenidos para identificar desviaciones respecto a los objetivos del plan de marketing; esto requiere el diseño de indicadores de gestión.

En el año 2012, Murphy[2] indica en su artículo titulado "CONTABILIDAD Y MARKETING: BUSCANDO UN DENOMINADOR COMÚN" que si bien la

[1] BETANCUR ACEVEDO, Diana Carolina y GIL RODRÍGUEZ, Alexander. Diseño de un plan de marketing aplicado a las pequeñas empresas de Guadalajara de Buga. Trabajo de grado Administrador de Empresas. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración, Programa Académico de Administración de Empresas. Guadalajara de Buga, 2007. 114 p.

[2] MURPHY, David. Contabilidad y marketing: buscando un denominador común. [en línea] Contabilidad y Negocios. Revista del Departamento Académico de Ciencias Administrativas, volumen 7, número 13, julio 2012. [consultado el 8 de oct., 2013] Disponible en internet: <URL:http://www.redalyc.org/pdf/2816/281623577002.pdf>

contabilidad y el marketing son disciplinas muy distintas, el análisis de la rentabilidad del cliente es un concepto que puede unirlas mediante un denominador común. A partir de esto se propone encontrar puntos comunes entre la contabilidad y el marketing a través del análisis de la rentabilidad de clientes y, por lo tanto, determinar si realmente existe un denominador común entre los dos. El análisis se enfoca en la rentabilidad contable del cliente, el valor del tiempo de vida del cliente, y el valor de la cartera de clientes. Se termina con un resumen de lo que pueden hacer los contadores para promover el análisis del valor de clientes dentro de las empresas como una herramienta analítica.

El autor concluye que los contadores y gerentes de marketing actúan en mundos diferentes: los primeros trabajan con números y cálculos; los gerentes de marketing, en cambio, se relacionan más con la psicología de grupos y el comportamiento humano. Aunque existen muchas diferencias entre los dos, el valor de clientes puede ser el catalizador que reduzca el abismo de incomprensión mutua entre estas dos disciplinas.

De acuerdo a estos antecedentes, el presente trabajo de grado, busca establecer la importancia de reconocer el marketing como un activo intangible que debe controlarse, motivo por el cual es necesario contar con herramientas que permitan evaluar la gestión de las actividades de marketing para poder establecer en un momento determinado, si están aportando valor. Por lo tanto, los directivos deben tener capacidad gerencial y adoptar un pensamiento estratégico, para hacer del marketing una actividad que haga parte de la estrategia empresarial y por ende, pueda ser medible.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las características del mercado en el cual operan las empresas en la actualidad son diferentes a las del siglo pasado. Según Muñoz[3] las formas organizativas y características empresariales son distintas, debido a que actúan en entornos y mercados cambiantes, siendo la orientación al cliente, una de las pautas de modernización en el ámbito organizacional.

Anteriormente se diseñaba y fabricaba un producto y luego se buscaba cómo venderlo, sin embargo, actualmente primero se investigan los gustos, hábitos y preferencias del cliente para posteriormente diseñar el producto o servicio, sin que allí finalice el ciclo de venta, por el contrario, de acuerdo con Muñoz, a partir de ahí "es donde se consolidan las verdaderas relaciones entre el cliente, el distribuidor y el productor, donde se sabe a ciencia cierta si realmente el producto satisface la necesidad para la que fue diseñado"[4]

[3] MUÑOZ C., Ángel E. Los retos de la competencia industrial. [en línea] Semestre Económico 2007, 10 (Julio-Diciembre) : [Fecha de consulta: 18 de oct. 2014] Disponible en:<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=165013675006>

[4] Ibíd. p. 108.

En esta misma línea de pensamiento, Valenzuela, García de Madariaga y Blasco[5] indican que los cambios en la estructura y la competencia de la industria, hacen necesario que las empresas le den una orientación al mercadeo buscando en el mediano y largo plazo ser más rentables, a partir de lograr satisfacer las necesidades y expectativas del consumidor.

Debido a lo anterior se perciben diferencias entre el marketing orientado a mercados masivos y el marketing direccionado al cliente, en función del desarrollo de una oferta más personalizada y flexible que permita alcanzar mayores niveles de rentabilidad. Por esto, es posible reconocer el vínculo entre la orientación al mercado y la rentabilidad empresarial, de tal forma que la actividad desarrollada a través del marketing cada vez es más estratégica y por ende, requiere ser medida en términos de beneficios financieros.

En esta línea de pensamiento, Valenzuela, García de Madariaga y Blasco[6] hablan de la importancia de una estrategia de marketing en una empresa y de la medición del valor que está generando el cliente para la empresa, ya que se hace necesario y muy útil que las empresas conozcan los clientes que generan mayor rentabilidad a la empresa, ya que todos los clientes no generan la misma rentabilidad, es decir así un cliente facture un mayor valor de compra no significa que sea el cliente más rentable, ya que pueden implicar mayores costos como por ejemplo atraer al cliente, venderle y servirle, por esto plantean que se debe crear y mantener una relación con los clientes más rentables.

Al precisar los planteamientos anteriores, se logran reconocer los vínculos entre los costos y rentabilidad asociados al mantenimiento de los clientes, con las actividades del marketing, es decir, la relación entre la contabilidad y el marketing.

Al respecto, Murphy[7] señala que, si bien la contabilidad y el marketing son disciplinas muy distintas, el análisis de la rentabilidad del cliente es un concepto que puede unirlas mediante un denominador común. Es decir, existen puntos comunes entre la contabilidad y el marketing a través del análisis de la rentabilidad de clientes, aceptando la importancia que tiene el marketing como actividad que direcciona u orienta a las empresas hacia el mercado y que requiere de herramientas para establecer si dichas actividades están resultando o no rentables para ellas, tomando como base la generación de valor.

---

[5] VALENZUELA, Leslier; MADARIAGA Jesús y BLASCO María Francisca. Evolución del marketing hacia la gestión orientada al valor del cliente: revisión y análisis. [en línea] Theoria, Vol. 15 (2): 99-105, 2006. [consultado el 18 de oct., 2014] Disponible en internet: <URL: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29915211>

[6] VALENZUELA, Leslier; MADARIAGA Jesús y BLASCO María Francisca. Orientación al valor del cliente y las nuevas métricas del marketing. Revisión y análisis. [en línea] Panorama Socioeconómico Año 25, No. 34, p. 70-75 (Enero - Julio 2007). [consultado el 8 de oct., 2013] Disponible en internet: <URL: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39903407>

[7] MURPHY, David. Contabilidad y marketing: buscando un denominador común. [en línea] Contabilidad y Negocios. Revista del Departamento Académico de Ciencias Administrativas, volumen 7, número 13, julio 2012. [consultado el 28 de oct., 2014] Disponible en internet: <URL:http://www.redalyc.org/pdf/2816/281623577002.pdf>

En el caso de Tuluá, se caracteriza por su vocación comercial. En el año 2013 se reportaron 2.810 empresas según registros de la Cámara de Comercio de Tuluá, pertenecientes al sector comercial, que representan el 49.06% del total de empresas registradas.[8]

Las empresas de este sector económico se encuentran ante una gran amenaza proveniente de la actividad comercial de los grandes almacenes de cadena como el Éxito, Olímpica, Almacenes La 14 y Comfandi, empresas que por su estructura desarrollan con facilidad, actividades de marketing constantemente, restando así clientes a las pequeñas empresas comerciales de la ciudad.

Debido a esto, las empresas pequeñas del sector comercial tienen dificultades para consolidar las ventas y lograr tasas de crecimiento adecuadas que les permitan desarrollarse en el mercado. Para estas empresas comerciales de Tuluá, resulta pertinente considerar el marketing como activo intangible de carácter estratégico, el cual, además de su función de orientación de las empresas hacia el mercado, debe aportar valor a la organización. Es decir, los procesos que se desarrollan a través de las estrategias de marketing deben ser considerados parte de los recursos y las capacidades internas que permitan proveer a la dirección elementos para identificarlos como variables creadoras de ventajas competitivas y así mismo la generación de valor de las empresas.

Es por ello que se requiere de herramientas que posibilite evaluar si la gestión de esos recursos y capacidades internas, específicamente los procesos de marketing tienen la capacidad de generar valor, es decir, si realmente constituyen la base de la estrategia empresarial.

En este contexto y en el caso particular del sector comercial, se presentan algunas empresas que han iniciado procesos de marketing orientados al cliente, sin embargo por las debilidades de la estructura de estas organizaciones, no los conciben como unas estrategias que puedan ser insertadas como visiones a largo plazo que puedan constituir ventajas competitivas. De ahí la importancia que estos procesos que se puedan articular a una estrategia de marketing sean evaluados para poder identificar cómo se consolidan como unos activos intangibles estratégicos que generen ventajas competitivas, dándoles una posición y de ahí agreguen valor a las organizaciones.

Realizar esta medición implica desarrollar unos indicadores, evaluar unas variables y los procesos que estén alrededor de las iniciativas de estrategias de marketing, que si bien es cierto la organización no la puede concebir como tal, si se puede consolidar en un momento determinado como un activo generador de valor.

---

[8] CARRILLO, Germán. Comportamiento empresarial 31 de diciembre de 2013. Cámara de Comercio de Tuluá. Disponible en: http://www.camaratulua.org/images/comportamiento_empresarial/COMPORTAMIENTO_EMPRESARIAL_2013.pdf

Es aquí donde la contabilidad de gestión contribuye a proporcionar dichas herramientas de evaluación, como el Tablero de Comando o Balanced Scorecard (BSC), el cual, como modelo de gestión integral en las organizaciones, resulta oportuno para la administración de los activos intangibles, a través de la evaluación que se puede realizar de las actividades de marketing y su aporte a la generación de valor, por intermedio de la integración de indicadores financieros y no financieros. De esta forma, el Tablero de Comando posibilita alinear la gestión empresarial con los objetivos estratégicos de las organizaciones, considerando simultáneamente la perspectiva del cliente (interno y externo), la financiera, la de procesos internos, así como la de aprendizaje y crecimiento de las empresas.

De acuerdo a este planteamiento, es pertinente preguntarse:

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las variables que permitirán ejercer el control de la gestión de las actividades de marketing de las pequeñas empresas comerciales de Tuluá?

1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las características del proceso de marketing desarrollado en las pequeñas empresas comerciales de Tuluá?

¿Cuáles son las actividades de marketing que pueden constituirse como creadoras de ventajas competitivas y estratégicas para las pequeñas empresas comerciales de Tuluá?

¿Qué características debe tener un mapa estratégico y los indicadores para controlar los procesos de marketing por medio de un tablero de comando para las pequeñas empresas comerciales de Tuluá?

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo para el control de la gestión de las actividades de marketing basado en el tablero de comando para las pequeñas empresas comerciales de Tuluá.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Caracterizar el proceso de marketing desarrollado en las pequeñas empresas comerciales de Tuluá.

Identificar las actividades de marketing que pueden constituirse como creadoras de ventajas competitivas y estratégicas para las pequeñas empresas comerciales de Tuluá.

Diseñar un mapa estratégico y los indicadores para controlar los procesos de marketing por medio de un tablero de comando para las pequeñas empresas comerciales de Tuluá.

3 JUSTIFICACIÓN

Desde el punto de vista teórico, el trabajo de grado planteado es pertinente porque se utilizan una serie de conceptos para la comprensión y desarrollo del tema como son el marketing que contribuye a esclarecer la relación entre empresa y cliente; el concepto de orientación al cliente y el análisis de la rentabilidad del cliente, en el que subyace la relación entre marketing y contabilidad. Este fundamento teórico permite esclarecer las relaciones para el desarrollo de un modelo conceptual para el análisis de la rentabilidad del cliente en pequeñas empresas comerciales de Tuluá.

Metodológicamente el trabajo de grado es importante porque se requiere la utilización de una serie de herramientas para la obtención de datos, como la encuesta aplicada a los empresarios de las pequeñas empresas comerciales de Tuluá, los cuales contribuirán a comprender el nivel de utilización de las técnicas del marketing en sus organizaciones, así como determinar el grado de orientación al cliente.

Desde la perspectiva práctica, los resultados del trabajo de grado permitirán a los empresarios comerciales de Tuluá tener un modelo conceptual que se convierta en guía para el análisis de la rentabilidad del cliente, contribuyendo así a que el direccionamiento hacia el consumidor pueda ser cuantificado a través de indicadores que develen la rentabilidad obtenida, en el contexto de un modelo que permita además de enfocar sus estrategias de marketing, obtener datos para el seguimiento de las estrategias y el control de los resultados.

4 MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEÓRICO

El desarrollo de este marco teórico tiene como objetivo exponer los referentes que permiten comprender la disciplina del marketing como un elemento de la teoría de recursos y capacidades de la empresa, donde dicha disciplina es considerada una estrategia que tiene la capacidad de generar valor a la organización. Al hablar de marketing y generación de valor, se presenta un vínculo con la contabilidad de gestión a través de la integración de información financiera y no financiera, que puede ser manejada por intermedio de una herramienta como el tablero de comando.

Teniendo en cuenta lo anterior, los conceptos principales de este marco teórico son estrategia, teoría de recursos y capacidades, marketing y su orientación al mercado, disciplina contable que posibilita la conexión entre marketing y contabilidad y el tablero de comando, que constituye la herramienta de la contabilidad de gestión que se utiliza en la presente investigación.

4.1.1 La estrategia

En su uso moderno, el término está asociado al mundo de los negocios, introducido por Von Neumann y Morgestein[9] en su obra "La teoría del Juego", en la cual identifican la estrategia con los actos que ejecuta la empresa.

Sin embargo algunos autores afirman que la primera definición moderna de estrategia se encuentra en *Strategy and Structure*, de Alfred Chandler[10], quien estudió las actividades de grandes firmas del siglo XIX y concluyó que la estrategia era el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa a largo plazo. Por su parte, Ansoff[11] definió la estrategia como el hilo conductor entre las actividades de la empresa y sus productos y mercados; esta definición permite considerar a la estrategia como un elemento clave en la toma de decisiones.

Serna,[12] entiende la estrategia en el contexto del direccionamiento estratégico, debido a la necesidad que tienen las organizaciones de tener claridad sobre éste, dado que tendrá efectos positivos sobre los propósitos establecidos. En este sentido, para el autor referenciado la gerencia estratégica es de vital importancia

[9] MORGESTEIN, Oskar. La teoría de juegos y comportamiento económico. 2a. Ed. Princeton University Press, 1947.

[10] CHANDLER, Alfred. Strategy and Structure: chapters in the history of American Industrial Enterprise. Cambridge, Mass: MIT. Press, 1962.

[11] ANSOFF, H. Igor. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York: McGraw Hill, 1965

[12] SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos índices de gestión. 3R. 1998. 413 p.

en las empresas y se aplica de igual forma, tanto a empresas grandes como pequeñas. Desde el momento de su concepción, toda organización posee una estrategia, aunque ella tenga origen únicamente en las operaciones cotidianas.

Por esto, es importante que las empresas varíen sus niveles estratégicos adaptándose a los cambios de los posibles factores externos, ya que cuando las estrategias de la gerencia son antiguas su desarrollo será más difícil debido al impacto de la tecnología y sus acelerados cambios.

Según Suarez e Ibarra[13] a fines de los años cincuenta e inicios de los sesenta inició el interés por la estrategia empresarial, como respuesta a los problemas de dirección de las corporaciones, necesitándose una planificación con mayor horizonte temporal. Posteriormente, en los años setenta y principios de los ochenta los temas dominantes en la literatura sobre la estrategia se focalizaron en la relación entre estrategia y entorno que relacionaban diferentes variables de posicionamiento con la rentabilidad empresarial. Al final de los ochenta e inicios de los noventa, el centro de interés del análisis de la ventaja competitiva se desplazó hacia los aspectos internos de la empresa, apreciándose esta ventaja más dependiente de la explotación de recursos y capacidades internas únicas.

De acuerdo a estas diferentes perspectivas, en el presente trabajo la definición que se acoge sobre estrategia es la relación que existe entre las actividades que realiza la empresa y sus servicios, orientados al mercado a través de la gerencia estratégica que se desarrolla teniendo en cuenta las características de la organización y su actividad, en función de la explotación de sus recursos y capacidades internas a favor de la generación de valor.

4.1.2 La generación de valor en la teoría de los recursos y capacidades

La concepción de la empresa basada en los recursos, de las competencias y capacidades organizativas desplazó el foco de atención de la dirección estratégica hacia los aspectos de la ventaja competitiva, la importancia de la innovación y el papel central de los procesos internos en la empresa.

Según Penrose[14] la dimensión de una empresa se explica por el conjunto de recursos y su crecimiento por la capacidad de generar, a partir de dichos recursos, servicios que configuran las competencias empresariales y directivas. En adelante, para los autores que siguieron a Penrose, los recursos son los activos disponibles y controlables por la empresa, tanto físicos, tecnológicos, humanos como organizativos. Es decir, la ventaja competitiva de la empresa dependerá tanto de

[13] SUAREZ H., Jesús e IBARRA M., Santiago. La teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial. Anales de estudios económicos y empresariales, Nº 15, 2002, págs. 63-89.

[14] PENROSE, Edith. The theory of the growth of the firm. Basil Blackwell, London, 1959. Citado por: SUREZ E IBARRA (2002)

activos tangibles como intangibles, siendo éstos últimos los que configuran la base de la competitividad empresarial.

Por lo tanto, para Suarez e Ibarra, el hecho de que los recursos y capacidades se hayan convertido en la base de la estrategia a largo plazo de las empresas descansa en dos premisas: "primero, los recursos y capacidades internos proveen la dirección básica para la estrategia de la empresa, y segundo, los recursos y capacidades son la fuente principal de rentabilidad para la empresa."[15]

Al respecto, Rodríguez establece que las organizaciones al relacionarse con sus proveedores, clientes y competidores, incrementan sus recursos y capacidades y pueden llegar a alcanzar características que serán luego, responsables de la creación de valor para la organización y sus relacionados.[16]

Además, señala que la reiterativa gestión empresarial facilita la creación, así como la transferencia de conocimiento, al interior de la organización. Por lo tanto, la empresa tiene éxito si genera una oferta de mayor valor que la brindada por sus competidores directos, es decir, una oferta con competencias distintivas logradas por sus actividades de cooperación. La transferencia de conocimiento inter-empresarial, según el autor, se verá favorecida por la repetida actividad de relaciones entre organizaciones.

El resultado de la investigación del profesor Rodriguez, muestra que aquellas organizaciones comprometidas en relaciones de cooperación logran de mejor manera alcanzar sus objetivos mejorar su desempeño. Si las empresas incrementan sus recursos y capacidades con inversiones específicas en mecanismos de transferencia del conocimiento, se incrementa su desempeño, en particular, su creación de valor.

El valor creado se refleja en el fortalecimiento de la ventaja competitiva, en la capacidad de aprendizaje de la organización y en el incremento de los beneficios económicos. Se logra establecer que las firmas que alcanzan sus objetivos de aprendizaje internos resultan mejor preparadas para satisfacer a sus clientes, por ello el profesor Rodriguez destaca que las empresas atraviesan por tres fases:

- El acceso al conocimiento mediante un socio que lo posea.
- La habilidad de aprender mediante una masa crítica y unos mecanismos, que deben ser desarrollados dentro de la empresa.
- La motivación para recibir, asimilar y emplear conocimientos que permitirán hacer futuras ofertas de mayor valor agregado.

---

[15] SUAREZ E IBARRA. Op. cit. p. 68.

[16] RUIZ ANZOLA, Eduardo. Reseña de "Transferencia del Conocimiento en las Relaciones Interorganizacionales de Marketing" de Augusto Rodríguez Orejuela [en línea]. Cuadernos de Administración, núm. 34, enero, 2006, pp. 225-227 Universidad del Valle, Cali, Colombia [citado el 21 de ago. de 2014]. Disponible en internet: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225020897010>

Estas fases desarrolladas de manera reiterativa constituyen, según Rodriguez, un activo estratégico clave para conseguir los objetivos empresariales.

De acuerdo a lo anterior se puede advertir que los procesos que se desarrollan al interior de la organización se alcanzan a consolidar como estrategias que generan valor. En este sentido en esta investigación se apunta a establecer cómo evaluar la generación de valor a partir de los procesos de marketing en empresas del sector servicios, utilizando para ello el cuadro de mando integral y sus diferentes perspectivas, apoyado igualmente en la teoría de los recursos y capacidades, que permitirá determinar aquellos elementos internos que constituyen ventajas competitivas en las organizaciones y por ende, generen valor.

Es así como el marketing puede ser considerado como uno de esos elementos que constituyen o hacen parte de la estrategia, al convertirse en un recurso interno que tiene la capacidad de agregar valor empresarial. El marketing como estrategia, constituye un elemento que permite a las organizaciones direccionarse hacia el cliente, desde sus fortalezas internas para dar a conocer su pertinencia como organización para satisfacer las necesidades de éstos.

4.1.3 El marketing

Según Vela[17] la aparición y desarrollo del marketing como ciencia data del siglo XX, sin embargo, su historia es mucho más antigua, por un lado, con relación a su evolución como filosofía empresarial, y por el otro en cuanto a organización de actividades de función comercial dentro de la empresa.

En lo referente a la evolución del marketing en cuanto a la organización de actividades, hay que remontarse a la antigüedad, a los primeros inicios del comercio cuando mercaderes fenicios y griegos empleaban ya técnicas comerciales y promocionales de marketing. Kotler[18] relaciona su existencia con la aparición del intercambio comercial que va desde los tiempos del trueque comercial hasta la etapa de la economía del dinero y el sistema de marketing moderno.

Según Stanton, Atxe y Walker[19] las bases del marketing en los Estados Unidos se establecieron en la época colonial cuando los primeros colonizadores realizaron

---

[17] VELA, C., "La evolución del marketing en el siglo XX: de un modesto nacimiento a un protagonismo indiscutible", Revista ICADE, Nº 45, Septiembre-Diciembre, 1998, pp. 129-143. Citado por: FERNÁNDEZ DEL HOYO, A. El grado de Orientación al Mercado en la Empresa Española. [en línea] Tesis doctoral, 2006 [consultada el 12 nov. 2013] Disponible en internet: <URL:http://www.eumed.net/tesis/2006/apfh/>

[18] KOTLER, P., Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación y Control, 2ª en español, Ed. Diana, México, 1974, p. 20. Citado por FERNÁNDEZ DEL HOYO

[19] STANTON, William, ETZEL, Michael y WALKER, Bruce. Fundamentos de Marketing. Novena edición. McGraw Hill, México, 1993. 733 p.

intercambios entre ellos mismos y con los indios. Sin embargo, la evolución del marketing en este país se mide a partir de la revolución industrial, a fines del siglo XIX, época desde la cual el marketing en los negocios se ha desarrollado a través de tres etapas; en la primera de ellas, la compañía se orienta hacia la producción y la función del departamento de ventas es simplemente venderla a un precio establecido y por lo tanto, en esta etapa aún no se usa el término marketing.

La segunda etapa se presenta luego de la Gran Depresión en los años 30 del siglo XX, el principal problema ya no era producir o crecer lo suficiente, sino más bien, vender la producción, motivo por el cual las empresas comenzaron a entender que la venta de los productos requería de un esfuerzo promocional. Posteriormente, a principios de la década de los 50, en tiempos de paz, producto de la recuperación económica luego de la guerra, las empresas se encontraron con que la demanda era inferior a su capacidad de producción y las actividades promocionales y de venta agresiva no solucionaron el problema, por lo tanto, continuó la evolución del marketing.

De acuerdo con Stanton, Atxe y Walker[20] muchas compañías decidieron que para tener éxito, necesitaban centrar su atención en las necesidades de sus clientes y llevar a cabo una gama más amplia de actividades de marketing. En esta tercera etapa la atención se centra en dicha actividad en lugar de la venta y fue cuando empezó a tener una importancia vital para el éxito de cualquier organización, desarrollándose una nueva filosofía de hacer negocios, conocida como el concepto de marketing, "que insiste en la orientación hacia el cliente y en la coordinación de las actividades de marketing para lograr los objetivos de desempeño de la organización."[21]

Continuando con Stanton, Atxe y Walker, quienes afirman que el concepto de marketing se basa en tres creencias fundamentales:

- La organización y sus empleados deben centrarse en determinar y satisfacer las necesidades de los consumidores.
- Las actividades de marketing en una organización, como son la publicidad, la planeación de productos y la fijación de precios, deben estar coordinadas.
- El marketing coordinado y con orientación hacia el consumidor es esencial para lograr los objetivos de desempeño de la organización.

Sin embargo, el logro de los objetivos empresariales y la propia actividad del marketing están condicionados por el ambiente. Según Stanton, Atxe y Walker "la organización opera dentro de un ambiente externo que está en continuo cambio y que, por lo general, no puede ser controlada como ente individual."[22] Las fuerzas externas se dividen en las influencias macro, las cuales repercuten sobre todas las

[20] Ibíd. p. 8.
[21] Ibíd. p. 9.
[22] Ibíd. p. 42.

empresas, como son la demografía, las condiciones económicas, la cultura y las leyes; también están las influencias micro que afectan a una empresa en particular, incluyendo los proveedores, los intermediarios de marketing y los clientes. Estos elementos micro son externos pero están relacionados con la empresa específica y son parte de su sistema total de marketing.

Por lo tanto, el éxito del marketing depende en parte, de la capacidad de la empresa para administrar su programa dentro de su estructura ambiental, es decir, se deben pronosticar acertadamente los cambios en el ambiente externo para responder a los mismos mediante la utilización efectiva de sus recursos controlables, es decir, los factores o fuerzas internas, que incluyen la capacidad de producción, financiera y de personal de una empresa, pero también otras sin relación con el marketing como la ubicación, su investigación y desarrollo y la imagen general que proyecta ante el público.

Debido a lo anterior, las empresas deben tener en consideración no sólo el ambiente externo, sino también sus características internas. En este sentido es necesario detenerse en el concepto de marketing de servicios, toda vez que el presente trabajo aborda este tipo de organización. Para Stanton, Atxe y Walker[23] los servicios son actividades intangibles, que son el objetivo principal de una operación que se ha diseñado para proporcionar la satisfacción de las necesidades de los consumidores. Conceptualmente el marketing de servicios y de productos es en esencia lo mismo, sin embargo, en la realidad, las características que diferencian los servicios de los bienes por lo general requieren de programas de marketing diferentes.

Según los autores referenciados, las organizaciones de servicios han sido lentas para adoptar los programas y técnicas de marketing que han traído satisfacción a los consumidores y utilidades a los productores en el marketing de bienes. Sin embargo, el desarrollo de un programa para el marketing de servicios es similar al de los bienes, pero toma en cuenta las características especiales de los servicios.

Al respecto Kotler y Armstrong[24] señalan la naturaleza y características de los servicios. Para los autores, un servicio es la actividad o el beneficio que una parte puede ofrecer a otra y, en esencia, es intangible y no deriva en la posesión de nada. Su producción puede estar ligada a un producto material o no. La empresa, cuando diseña sus programas de mercadotecnia, debe tomar en cuenta cuatro características de los servicios:[25]

En primer lugar, su carácter intangible, dado que un servicio no se puede ver, saborear, sentir, escuchar ni oler antes de comprarlos, por esto, las personas que comercializan servicios tratan de sumar tangibles a sus ofertas intangibles, dado

[23] Ibíd. p. 551.
[24] KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Mercadotecnia. Sexta edición. Prentice Hall, México 1996. 826 p.
[25] Ibíd. p. 764.

que los compradores sienten incertidumbre por no tener elementos tangibles, buscan indicios de la calidad de los servicios basándose en lo que pueden ver, es decir, en las ubicaciones, personas, equipos, materiales y precios.

Un segundo elemento o característica de los servicios es lo inseparable, dado que éstos no se pueden separar de su prestador, trátese de una persona o una máquina. Si una persona ofrece un servicio, en tal caso la persona forma parte de dicho servicio. Como el cliente también está presente cuando se produce el servicio, la interacción entre el prestador y el cliente se convierte en un rasgo especial de la comercialización de servicios. Según Kotler y Armstrong, en el caso de servicios profesionales, a los compradores les interesa mucho saber quién ofrece el servicio.

Adicionalmente, como los servicios son inseparables de sus prestadores, el tiempo contado del prestador del servicio suele limitar la cantidad de un servicio que se puede ofrecer, por ello, existen varias estrategias para superar el problema del tiempo limitado del prestador del servicio, como aprender a trabajar con grupos más grandes o aprender a trabajar en forma más rápida.

La tercera característica de los servicios que debe tomarse en cuenta es lo variable, porque la calidad del servicio depende de quién lo ofrece y de cuándo, cómo y dónde se ofrece. En este caso las empresas de servicios pueden tomar medidas para controlar la calidad, como seleccionar y capacitar a su personal con sumo cuidado, proporcionar incentivos a los empleados para reforzar la calidad, hacer que los empleados de servicios sean más visibles para sus clientes y responsables de sus actos.

Como cuarto elemento está lo perecedero, porque los servicios no se pueden almacenar para venderlo o usarlo más adelante. El carácter perecedero de los servicios no representa un problema cuando la demanda es constante, pero sí cuando la demanda fluctúa. Por esto, las empresas pueden aplicar varias estrategias para generar equilibrio entre oferta y demanda, como cobrar precios diferentes, descuentos, servicios complementarios entre otros.

Teniendo en cuenta estos elementos, la administración identifica primero el mercado objetivo y después diseña una mezcla del marketing para proporcionar la satisfacción de las necesidades del mismo. Los productores de servicios y de bienes usan estrategias similares de fijación de precios. En la distribución se hace muy poco uso de intermediarios y la ubicación del comercializador de servicios con relación al mercado es importante. La venta personal es el método promocional dominante en el marketing de servicios.

De acuerdo a lo anterior, el marketing es una actividad que se encuentra en función de los objetivos de desempeño organizacionales, es decir, puede considerarse como una actividad estratégica para los propósitos de las empresas.

Es por ello, que más recientemente el estudio del marketing se ha centrado en su efectividad. Pride y Ferrell señalan: "La gerencia de marketing es el proceso de planear, organizar, implementar y controlar las actividades de marketing para facilitar intercambios de manera efectiva y eficiente."[26]

La efectividad es el grado hasta el cual un intercambio ayuda al logro de los objetivos de una organización. La eficiencia es el mínimo de recursos que una organización debe emplear para lograr un nivel específico de intercambios deseados. "El concepto de marketing pone de relieve la orientación al cliente y la coordinación de actividades mercadológicas para conseguir los objetivos corporativos. La consecución de los objetivos constituye la razón fundamental del concepto del marketing".[27]

Por su parte, los objetivos empresariales se miden con base en varios indicadores, uno de los cuales es en términos de ventas. Guiltinan señala: "La efectividad de los programas de marketing pueden mejorar con el paso del tiempo y la eficiencia con la que se hacen y se distribuyen los gastos puede cambiar. En ambos casos, las mejoras significarán que la misma cantidad de dinero producirá un mayor resultado de ventas".[28]

Como se dijo, el marketing pasa a ser una de las actividades estratégicas para el logro de los objetivos empresariales, tomando como referencia la orientación al cliente y la necesidad de medir los resultados.

4.1.4 Orientación al mercado como filosofía empresarial

Si bien el concepto que se da a la orientación al mercado difiere según el campo de estudio del que provenga el autor, se observa la existencia de una idea filosófica común en la mayoría de los casos. Dentro de esta línea de interpretación, el primero en prestar especial atención a los valores y creencias es Webster[29], que distingue tres dimensiones de la orientación al mercado, la filosófica, la estratégica y la táctica.

En este mismo sentido, pero poniendo el acento en el carácter de competitividad empresarial y más en particular en la generación de una ventaja competitiva

---

[26] PRIDE, William. FERRELL O. C. Marketing, Conceptos y Estrategias. 9ª Edición. McGraw Hill. México. 1997. p.19. Citado por ZAPATA G., Edgar Enrique. La efectividad del mercadeo en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) de los sectores industrial y de servicios del departamento de Boyacá, Colombia. Revista Colombiana de Marketing [en línea] 2001, 2 (diciembre) : [fecha de consulta: 20 de nov de 2013] Disponible en: <http://redalyc.org/articulo.oa?id=10900302>

[27] STANTON, William. FURTELL, Charles. Fundamentos de mercadotecnia. 10ª Edicion. Mc Graw-Hill. México. 1996. Citado por ZAPATA (2001).

[28] GUILTINAN, Joseph. PAUL, Gordon. MADDEN, Thomas. Gerencia de Marketing. Estrategias y programas. Mc.Graw Hill. Bogotá. 1998. p. 161 Citado por: ZAPATA (2001)

[29] WEBSTER, F. E., Market-Driven Management, John Wiley & Sons, Inc. NY, 1994, pp. 196-198; "Está su empresa realmente orientada al mercado", Expansión (coleccionable "empresa sin fronteras"), 29 Marzo 1999, pp. 5-6. Citado por Fernández del Hoyo (2006).

sostenible, está la visión presentada por Naver y Slater[30]. Estos autores ven la orientación al mercado como la filosofía organizativa más efectiva y eficiente en la generación de un valor superior para los clientes. Interpretación de la que luego partirán para llegar a una definición operativa que les permitirá la posterior medición del grado de orientación en la empresa.

Otras interpretaciones también con cierto carácter filosófico pero desde una perspectiva de comportamiento son las de Harris, y Turner y Spencer que hacen énfasis en el tema de la "cultura organizativa". Así, Harris sintetiza los conceptos de orientación al mercado y de cultura organizativa obteniendo conclusiones teóricas sobre culturas y organizaciones orientadas al mercado y en especial, sobre la capacidad de la subcultura de marketing para dominar a la cultura organizativa general de la empresa.

Por su parte, Turner y Spencer presentan una visión de la filosofía de marketing desde el punto de vista de la cultura empresarial formulando un método de análisis para la implantación de la filosofía de marketing, que denominan "paradigma del símbolo organizativo".[31]

En resumen, la orientación al mercado desde este tipo de perspectiva es "la impregnación de la filosofía de marketing en toda la empresa, coordinando diversas funciones organizativas con el objetivo de obtener un nivel satisfactorio de beneficios proporcionando valor a los clientes".[32]

Sin embargo, el estudio conjunto de los factores macro y micro del entorno de la empresa puede ayudar a explicar de una manera más completa las fuerzas que han marcado y acelerado la evolución hacia el establecimiento de la filosofía y organización de marketing en la empresa.

En la figura 1 se muestra un resumen de todos los factores que, según Dalgic, han contribuido a la implantación de la filosofía de marketing en la empresa. Por un lado, están los factores del macroentorno que han hecho posible la evolución de la orientación empresarial hacia la adopción de una filosofía de marketing a través de una serie de fases ya conocidas (orientación a la producción, orientación a la venta y orientación al marketing). Estos factores son: Económicos y competitivos, socioculturales, legales y administrativos y tecnológicos.

El proceso de planificación en las empresas es de gran importancia en la época actual, dada la incertidumbre y la alta volatilidad de la economía en general. Por esto, la función del marketing dentro del proceso de planificación de la empresa

---

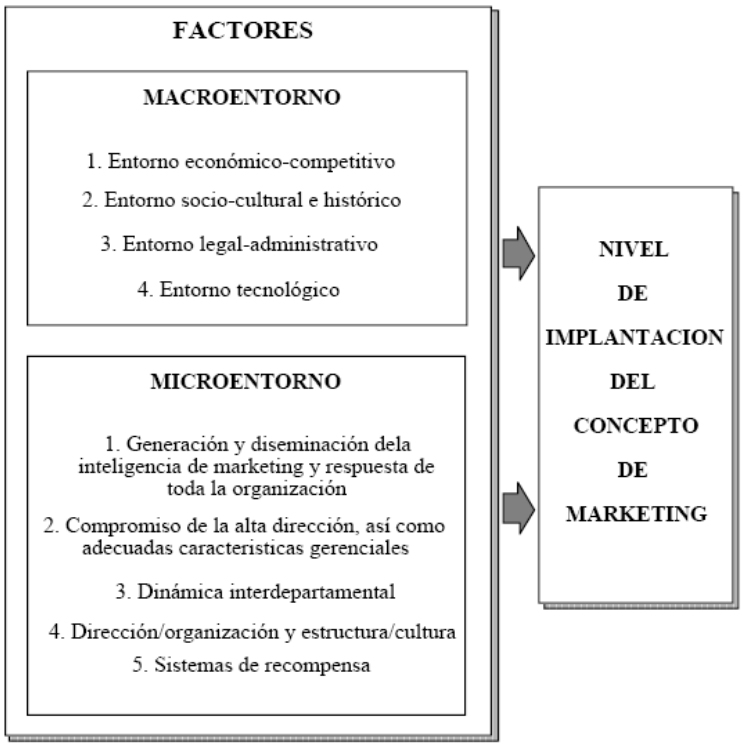
[30] Citado por Fernández del Hoyo (2006)

[31] FERNÁNDEZ DEL HOYO, A.. (2006) El grado de Orientación al Mercado en la Empresa Española Tesis doctoral accesible a texto completo en http://www.eumed.net/tesis/2006/apfh/ P. 47

[32] Ibíd. P. 48

toma un especial significado por relacionarse con las ventas y la gestión comercial de las organizaciones.

Figura 1. Factores del micro y macro entorno que influyen en la evolución del marketing.[33]



Fuente: Dalgic, 1998.

En la empresa orientada al mercado, sólo se fabrican aquellos productos que se puedan vender, porque existe una demanda para ellos. De esta manera, hasta que el responsable de marketing no tenga una idea clara de qué productos se pueden vender, producción no debería hacer sus propios planes de fabricación o, cuando menos, desconocerá el equipo material y humano que va a necesitar.

Asimismo, el departamento financiero no podrá concluir sus estudios sobre la financiación necesaria, ni recursos humanos podrá aconsejar sobre la disponibilidad de personas en todas las categorías o poner en marcha sus planes de formación. Es por esto que el responsable de la función de marketing debe ejercer el liderazgo en el proceso de planificación empresarial, pues él es quien

[33] DALGIC, T., "Disemination of market orientation in Europe: A conceptual and historical evaluation", International Marketing Review, Vol. 15 No. 1, 1998, pp. 45-60. Citado por Fernández del Hoyo (2006).

especifica la estrategia ideal del producto para el mercado de la empresa, siendo esto un aspecto clave en la estrategia empresarial.

El plan de marketing es, en ese sentido, la principal herramienta de gestión para definir claramente los campos de responsabilidad de la función y posibilitar el control de la gestión comercial y de marketing. Se trata de un instrumento de gestión imprescindible para la función de marketing, que contribuye fundamentalmente a los siguientes propósitos:

1. Ayudar a la consecución de los objetivos empresariales relacionados con el mercado: aumento de la facturación, captación de nuevos clientes, fidelización de éstos, mejora de la participación de mercado, incremento de la rentabilidad sobre ventas, potenciación de la imagen, mejora de la competitividad, aumento del fondo de comercio, etc.

2. Hacer equipo: Conseguir que el equipo directivo esté de acuerdo en la dirección y desarrollo futuro del negocio. Además, que el personal de la empresa tenga claro cuál es el objetivo y los planes de futuro que tiene la dirección actual de la empresa. De esta forma, el plan de marketing se convierte en una excelente guía para todos.

3. Asignar al departamento comercial o de marketing compromisos claros sobre lo que va a hacer en el futuro y, sobre todo, asegurarse de que lo que se haga esté en coherencia con lo que la empresa necesita hacer, es decir, su estrategia corporativa.

Al ser el marketing un elemento de la estrategia empresarial que requiere ser gestionado, es necesario pensar en que su administración efectiva depende de la información actual y exacta del mercado, del macroambiente y de las operaciones internas y externas. En este contexto surge el concepto de sistema de información de mercados, el cual, según Stanton, Atxe y Walker[34] es un grupo organizado en marcha, de procedimientos y métodos creados para generar, analizar, difundir, almacenar y recuperar información para la toma de decisiones de marketing. Este tiene la capacidad para producir informes periódicos, integrar datos antiguos y nuevos, analizar datos utilizando modelos matemáticos y permitir a los gerentes obtener respuestas ante diferentes interrogantes para la gestión.

Lo anterior está en coherencia con la necesidad de evaluación del desempeño del marketing, pues luego de que se han puesto en operación los planes de una empresa se debe comenzar el proceso de evaluación. Sin ésta la administración no puede decidir si un plan está funcionando y qué factores contribuyen al éxito o al fracaso.[35] En tal sentido, la auditoría de marketing es el elemento esencial en un

[34] STANTON, ATXE y WALKER, Op. Cit. p. 62.
[35] Ibíd. p. 644.

programa de evaluación total. Esta implica una revisión y evaluación de alguna actividad, por lo tanto, en este caso, se trata de evaluar la función del marketing en una organización, su filosofía, ambiente, metas, estrategias, desempeño, recursos humanos y financieros y estructura organizacional.

Las tareas de la administración en este proceso son las siguientes:[36] encontrar qué ocurrió, por qué ocurrió y decidir qué hacer al respecto. Una forma efectiva de evaluar un programa de marketing total es analizar los resultados del desempeño, para lo cual se dispone del análisis del volumen de ventas y el análisis del costo del marketing. El primero es un estudio detallado de la sección ventas netas del estado de ganancias y pérdidas de una empresa, la administración debe analizar su volumen total de ventas, por líneas de productos y segmentos del mercado, además, compararse con las metas de la compañía y con las ventas de la industria, es decir, se necesita un análisis de participación en el mercado.

El segundo tipo de análisis, es decir, el del costo del marketing, se puede realizar a través de las cuentas del libro mayor y en el estado de ganancias y pérdidas, después de ser agrupados en clasificaciones funcionales (actividades) y asignándolos a territorios, productos u otras unidades de marketing. Entre el grupo de costos por actividades están los gastos de personal, publicidad, almacenaje y embarques, procesamiento de pedidos y administración de marketing.

Además de ser gestionado, el marketing debe evidenciar su aporte a la estrategia empresarial, para lo cual puede ser medido en términos de beneficios financieros, por ende, surge aquí un vínculo entre marketing y contabilidad, donde el primero constituye un recurso que se expresa en la capacidad de la empresa de generar valor, mientras que el segundo, es decir, la contabilidad, representa la disciplina que permite a través de la contabilidad de gestión, medir sus beneficios en términos financieros. Por esto, es necesario conceptualizar sobre la disciplina contable y la contabilidad de gestión, para lograr comprender dicho vínculo.

[36] Ibíd. p. 646.

4.1.5 La disciplina contable

Inicialmente se presenta el significado de la teoría contable, para luego adentrarse en el concepto de disciplina contable. Según Uribe[37] la teoría contable explica y ayuda a entender una parte de la realidad económico-social, aquella que constituye su objeto de estudio. Permite entender la práctica contable, su relación con el entorno y con el desarrollo social contribuyendo a mejorar dicha práctica, pero también ayuda a evaluar el estado actual del conocimiento contable y a desarrollarlo.

Uribe[38] señala que los elementos que condicionan y estimulan el desarrollo de la contabilidad están ubicados en el entorno económico-social, que se puede ubicar en el nivel de la realidad que constituye una base económica y comprende las relaciones que se establecen entre los hombres y una sociedad, así como el desarrollo de los recursos o riqueza (recursos económicos, naturales, humanos, tecnológicos). En los recursos se ubica la esencia de la contabilidad, como sistema de información de la actividad económica-social, que utiliza determinados medios. Las relaciones económicas determinan los objetivos de la medición contable y la estructura del sistema de información (elementos, contenido y sus relaciones); estos son elementos cambiantes a través de la historia.

Por ende, se observa una correspondencia entre el desarrollo económico y contable, tal como plantea Túa Pereda,[39] quien indica que existe una evidente vinculación entre la contabilidad y el entorno en que se desenvuelve, evolucionando constantemente, en un diálogo e interrelación mutua, de manera que la contabilidad ha reflejado los cambios del entorno y, a su vez, ha incidido también en ellos.

Por su parte, Gómez Villegas[40] realiza un recorrido por los fundamentos según las escuelas contemporáneas en contabilidad que permiten comprender el concepto de la disciplina contable.

Inicia su recorrido citando a Mattessich (1967), quien señala que la contabilidad es un sistema de medición que representa idénticamente a la realidad, siendo los fundamentos desde esta teoría la matemática, la teoría de conjuntos, la investigación de operaciones y los métodos analíticos. Estos argumentos son la base lógica que le va a permitir explicar cómo la contabilidad toma la realidad y la representa de una manera métrica, y esa métrica es idéntica a la realidad. Según Gómez Villegas, lo que Mattessich plantea es que la contabilidad representa el

[37] URIBE PIEDRAHITA, Hugo León. Introducción a la teoría de la contabilidad financiera. 1era Ed. Fondo Editorial Universidad EAFIT. Medellín, 2006. 187 p.
[38] Ibíd. p. 19.
[39] TÚA PEREDA, Jorge. La evolución del concepto de contabilidad a través de sus definiciones. Contaduría, Universidad de Antioquia, Medellín, (No. 13), septiembre de 1988, pp. 10-74. Citado por: URIBE, 2006, p. 20.
[40] GÓMEZ VILLEGAS, Mauricio. Pensando los fundamentos de la contabilidad como disciplina académica. Lúmina 12, Enero - Diciembre, 2011. p. 120-150

ingreso y la riqueza. Como consecuencia, lo que la contabilidad hace es decir: qué y cuánto es el ingreso, y qué y cuánto es la riqueza. En esta idea de Mattessich se destaca la relación entre la contabilidad como sistema de medición y el ingreso o la riqueza que constituyen una realidad.

Seguidamente Gómez Villegas cita la segunda escuela conocida como el paradigma de utilidad, promovida, entre otros, por Sterling y Mock, la cual se conoce como la teoría de la contabilidad y de la medición contable para la toma de decisiones. Esta tradición está basada en el cálculo probabilístico, la teoría y la sociología de la decisión desarrollada por Simon y March (1961), y por Feldman y March (1981). Esta teoría, esencialmente, y esta escuela en general, lo que plantea es que la contabilidad ayuda a reducir la imperfección de información para poder tomar decisiones sobre rumbos de acción alternativos con base en probabilidades, y todo lo que se llama teoría de la decisión se desprende de allí.

De acuerdo con esta idea, la contabilidad sirve como un elemento que a través de la información, basada en la medición contable, contribuye a la toma de decisiones, es decir, es útil para los diferentes usuarios. En este punto, es conveniente referenciar las diferentes ramas de la contabilidad, dependiendo del área en la cual se aplica. Sinisterra, Polanco y Henao[41] señalan que el sistema de contabilidad comprende dos elementos básicos: la contabilidad financiera y la contabilidad gerencial o administrativa.

La contabilidad financiera se centra en preparar informes para los usuarios externos que van a emplear en la toma de sus decisiones, siendo su objetivo suministrar información a dichos usuarios a través de los estados financieros.[42]

Por su parte, la contabilidad gerencial o administrativa (contabilidad de gestión) se concentra en dos fines: uno, preparar informes internos para los diferentes niveles de la administración que van a ser utilizados en la toma de decisiones tácticas y operacionales; y dos, elaborar informes internos que se van a utilizar en la planeación, evaluación y control de las operaciones.

En este contexto, la contabilidad de gestión permite enfocarse en los informes internos requeridos para la toma de decisiones tácticas y operacionales de la empresa.

[41] SINISTERRA V., Gonzalo, POLANCO I., Luis Enrique y HENANO G., Harvey. Contabilidad. Sistema de información para las organizaciones. Cuarta Edición. Mc Graw Hill. Bogotá, 2001. 390 p.
[42] Ibíd. p. 4.

4.1.6 Contabilidad de gestión para la toma de decisiones

Castelló, Lizcano y Ripoll[43] definen el término contabilidad de gestión como:

> "Un proceso de planificación de la mejora continua, que tiene por objeto el diseño, medición y desarrollo de sistemas de información financieros y no financieros que guían las acciones de la dirección, motiva el comportamiento, apoya y crea los necesarios valores culturales para alcanzar unos objetivos operativos, tácticos y estratégicos de la organización"[44]

Se destaca de esta definición de la contabilidad de gestión, la integración de sistemas de información financieros y no financieros que permite a la dirección de una empresa tomar decisiones para alcanzar los objetivos operativos, tácticos y estratégicos, es decir, es una rama de la contabilidad que sirve a los propósitos de toma de decisiones estratégicas.

Para Gutiérrez,[45] el papel de la contabilidad de gestión ha cambiado a lo largo de su historia y continuará haciéndolo. El autor indica que la visión pesimista de Johnson y Kaplan (1988) sobre los sistemas de contabilidad interna tradicionales enfocados casi exclusivamente a ser proveedores de información para los estados emitidos por la contabilidad financiera se modificó a partir de la década de los noventa.

La realidad del nuevo entorno contemporáneo, que incluye una expansión de la tecnología de la información, una competencia global, una reducción del ciclo de vida de los productos e innovaciones tecnológicas y organizativas, configura un escenario para que los sistemas de información internos guíen a las empresas a tomar decisiones de inversión, a fijar sus objetivos a corto y largo plazo y a medir la eficiencia de sus procesos y la rentabilidad de sus productos. Según Gutiérrez, como Johnson y Kaplan (1988) indican, no se quiere manifestar que un sistema de gestión pobre sea la causa del fracaso de una empresa, ni que un sistema bueno asegure el éxito, pero la forma en que las empresas gestionen sus costos y midan sus rendimientos actualmente puede suponer una ventaja competitiva.

Por lo tanto, la contabilidad de gestión hace referencia al análisis económico orientado a facilitar la toma de decisiones por la gerencia y pretende destacar la interrelación existente entre el sistema de información interno y el proceso de toma de decisiones de la empresa.

Para Esteban S.[46], la contabilidad de gestión está adquiriendo cada vez más fuerza en las empresas, debido a la gran competitividad, cambios en el entorno

[43] CASTELLÓ T., Emma, LIZCANO Á., Jesús y RIPOLL F., Vicente. Tendencias en Contabilidad de Gestión: Investigación y práctica empresarial en España. Universidad Javeriana, Cuadernos Contables, Vol. 3 No. 17, Bogotá, 271-289 pp.
[44] Ibíd. p. 272.
[45] GUTIERREZ H., Fernando. Evolución histórica de la contabilidad de costes y gestión (1885-2005). Revista Española de Historia de la Contabilidad. No. 2. Sevilla, España, 2005. p. 100-122

empresarial, internacionalización y globalización de los mercados así como a la rapidez con que se producen los cambios en los sistemas de información.

Según la autora, la contabilidad de gestión se desarrolla principalmente para cubrir las limitaciones de la información financiera ante determinados aspectos clave, imprescindibles para la toma de decisiones. A la hora de tomar cierto tipo de decisiones, la contabilidad financiera no proporciona la información suficiente y necesaria, y en muchos casos la información tomada de la contabilidad financiera no es la más adecuada, al tener que ajustarse en su elaboración a los principios contables generalmente aceptados.

Es por esto que el área de contabilidad de gestión es una de las principales proveedoras de información para la dirección en la toma de decisiones. Por ello, es importante que la información sea la adecuada, con los aspectos más relevantes y por supuesto sea presentada en el momento necesario, sin sufrir retrasos, es decir, sea oportuna.

Esteban S., cita a Blanco (1996), quien hace una relación de las funciones básicas del sistema de contabilidad de gestión:

- Apoyo al proceso de toma de decisiones de la dirección.
- Estudio y consideración de las precondiciones de competencia organizacional.
- Ayuda para la consecución de los objetivos de la empresa.

Con estas funciones se pretende sintetizar la información que posteriormente pasará a la dirección, y se encargará de establecer la planificación organizacional.

Debido a esto, un requisito importante es saber qué necesidades de información tienen las personas que van a hacer uso de ella. La contabilidad de gestión ha ido evolucionando con el tiempo, y actualmente se están tomando las mencionadas necesidades de información como punto de referencia preferente. Es por ello que la información a suministrar deberá ser lo más objetiva posible, dado que las decisiones a tomar por la dirección van a venir influidas por ella.

De acuerdo a lo anterior, el vínculo entre la contabilidad y el marketing, puede ser comprendido a través de las posibilidades que brinda la contabilidad de gestión, como un sistema que entrega información oportuna para la toma de decisiones, permitiendo direccionar el marketing como elemento estratégico al interior de las organizaciones, que necesita ser medido en términos de su aporte a la generación de valor. A continuación se explica un poco más esta relación.

[46] ESTEBAN S. Luisa. La contabilidad de gestión como herramienta para la toma de decisiones [en línea]. Departamento de Contabilidad y Finanzas, Universidad de Zaragoza [citado 26 de nov., de 2015] Disponible en: <dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/229732.pdf>

4.1.7 Contabilidad y marketing

Para Valenzuela, García de Madariaga y Blasco[47] los cambios en la estructura y la competencia, hacen necesario que las empresas le den una orientación al mercadeo buscando en el mediano y largo plazo ser más rentables, a partir de lograr satisfacer las necesidades y expectativas del consumidor. Por esto, es posible reconocer el vínculo entre la orientación al mercado y la rentabilidad empresarial, de tal forma que la actividad desarrollada a través del marketing cada vez es más estratégica y por ende, requiere ser medida en términos de beneficios financieros.

De esta forma, Valenzuela, García de Madariaga y Blasco[48] se refieren a la importancia de una estrategia de marketing en una empresa y de la medición del valor que está generando el cliente para ésta, ya que se hace necesario y útil conocer el aporte del marketing a la generación de valor para la organización.

Por su parte, Murphy[49] señala que, si bien la contabilidad y el marketing son disciplinas muy distintas, es posible encontrar puntos que las relacionen. Es decir, se acepta la importancia que tiene el marketing como actividad que direcciona u orienta a las empresas hacia el mercado y que requiere de herramientas para establecer si dichas actividades están resultando o no rentables para ellas, tomando como base la generación de valor.

Es por esto que las herramientas que permitan evaluar la gestión de las actividades del marketing, toman relevancia para establecer el vínculo entre contabilidad y marketing. Autores como Ripoll,[50] señalan que la contabilidad de gestión desde la década de los noventa está mostrando horizontes y planteamientos nuevos, indicando que, muchos de estos aspectos, son ya parte del presente. Entre ellos consideran: los sistemas de costos por actividad (ABC); el desarrollo de los planteamientos del control de calidad total (TQM) dentro del ámbito de la contabilidad de gestión; el control contable de los círculos de calidad; la adaptación a nuevas técnicas de gestión tales como los sistemas de planificación de las necesidades de materiales (MRP), las tecnologías de producción óptima (OPT), las técnicas Just in Time (JIT) y los sistemas de fabricación flexible (FMS); la contabilidad de gestión medioambiental; los nuevos

---

[47] VALENZUELA, Leslier; MADARIAGA Jesús y BLASCO María Francisca. Evolución del marketing hacia la gestión orientada al valor del cliente: revisión y análisis. [en línea] Theoria, Vol. 15 (2): 99-105, 2006. [consultado el 8 de oct., 2015] Disponible en internet: <URL: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29915211>

[48] VALENZUELA, Leslier; MADARIAGA Jesús y BLASCO María Francisca. Orientación al valor del cliente y las nuevas métricas del marketing. Revisión y análisis. [en línea] Panorama Socioeconómico Año 25, No. 34, p. 70-75 (Enero - Julio 2007). [consultado el 8 de oct., 2015] Disponible en internet: <URL: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39903407>

[49] MURPHY, David. Contabilidad y marketing: buscando un denominador común. [en línea] Contabilidad y Negocios. Revista del Departamento Académico de Ciencias Administrativas, volumen 7, número 13, julio 2012. [consultado el 8 de oct., 2015] Disponible en internet: <URL:http://www.redalyc.org/pdf/2816/281623577002.pdf>

[50] RIPOLL Feliú, V. (coord.). Introducción a la Contabilidad de Gestión. Cálculo de Costes, Madrid: McGraw Hill. 1994

indicadores de gestión integrales (BSC o tablero de comando) y la utilización de sistemas expertos.

En el caso del tablero de comando, corresponde a un modelo que busca cubrir las necesidades de gestión integral en las organizaciones. Según Masson y Truñó,[51] haciendo uso de los antiguos modelos contables y financieros, complementa la gestión a través de la administración de los activos intangibles en las organizaciones, las cuales adquieren una nueva filosofía de trabajo en la cual se complementan los indicadores no financieros con las herramientas contables y financieras tradicionales. Por lo tanto, teniendo en cuenta que el marketing puede ser considerado un recurso interno, con características de activo estratégico (o activo intangible), el tablero de comando contiene aportes importantes para las empresas de servicios, al permitir alinear la gestión empresarial con los objetivos estratégicos de estas organizaciones, considerando simultáneamente la perspectiva del cliente (interno y externo), la financiera/no financiera, la de procesos internos, así como la de aprendizaje y crecimiento de las empresas.

4.1.8 Tablero de comando

El objetivo del tablero de comando, creado por Robert Kaplan y David Norton, es proporcionar a las empresas elementos para medir su éxito, teniendo como principio fundamental que “no se puede controlar lo que no se puede medir”.

El tablero de comando puede ser utilizado en cualquier tipo de empresa para alinear la misión y la visión con los requerimientos del cliente, las tareas diarias, administrar las estrategias del negocio, monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones, crear capacidad organizacional, comunicando los progresos a todo el personal. Este sistema logra reconocer que los objetivos empresariales se relacionan con la consecución de beneficios y que estos son el resultado de una serie de causas y efectos en los ámbitos financiero, marketing, procesos internos, preparación y desarrollo del personal. Los cuatro ejes de la estrategia empresarial descritos por Kaplan y Norton son:[52]

Perspectiva Financiera: La necesidad de los objetivos financieros es indiscutible y primaria en toda actividad comercial.

Perspectiva del cliente: El punto más frecuente en los enfoques modernos de la gestión es la importancia de la orientación al cliente y la satisfacción de sus requerimientos (concepto central del marketing).

---

[51] MASSÓN GUERRA, José Luis y TRUÑÓ I GUAL, Jordi. “La cuarta generación Balanced Scorecard: revisión crítica de la literatura conceptual y empírica. Universidad Autónoma de Barcelona. Mayo 10 de 2006.

[52] KAPLAN, Robert y NORTON, David: Cuadro de Mando Integral- The Balance Score Card- 1997, Editorial Gestión 2000.

Perspectiva interna: Este enfoque se refiere a los procesos de negocios internos. Los objetivos y las métricas basadas en esta perspectiva permiten a los ejecutivos saber cómo está funcionando su negocio, y si sus productos o servicios están cumpliendo con los requerimientos del cliente.

Perspectiva del aprendizaje y el crecimiento: Esta perspectiva incluye la capacitación laboral y el desarrollo de una cultura organizacional fuertemente orientada al mejoramiento individual y corporativo. En una organización basada en el conocimiento, la gente, depositaria básica del conocimiento, es un recurso fundamental en el actual ambiente de rápidos cambios tecnológicos, y en el que se ha hecho prioritario que los trabajadores del conocimiento se concentren en el aprendizaje continuo.

Considerando estas perspectivas, en el tablero de comando se plantea que los resultados financieros dependen de los clientes y su fidelidad, la cual se logra a partir de un funcionamiento adecuado de los procesos internos de la empresa y a su vez, para que estos procesos funcionen se requiere de empleados motivados y con la capacidad de desarrollar eficientemente su trabajo.

Kaplan y Norton[53], inicialmente conciben el tablero de comando como una herramienta para mejorar la medición de los activos intangibles de una organización, pero más tarde se dieron cuenta que a su vez podía ser una poderosa herramienta para describir (formular) e implantar la estrategia. El tablero de comando es muy útil porque proporciona un lenguaje común a los equipos directivos. Pero la herramienta definitiva que convierte al tablero de comando en el modelo de referencia para formular e implantar la estrategia de las empresas en la actualidad es el mapa estratégico. Es la clave del éxito del tablero de comando. La idea subyacente en los mapas estratégicos es entender las relaciones de causa-efecto que permiten crear valor e implantar la estrategia, analizando el proceso mediante el que los activos intangibles se convierten en tangibles.

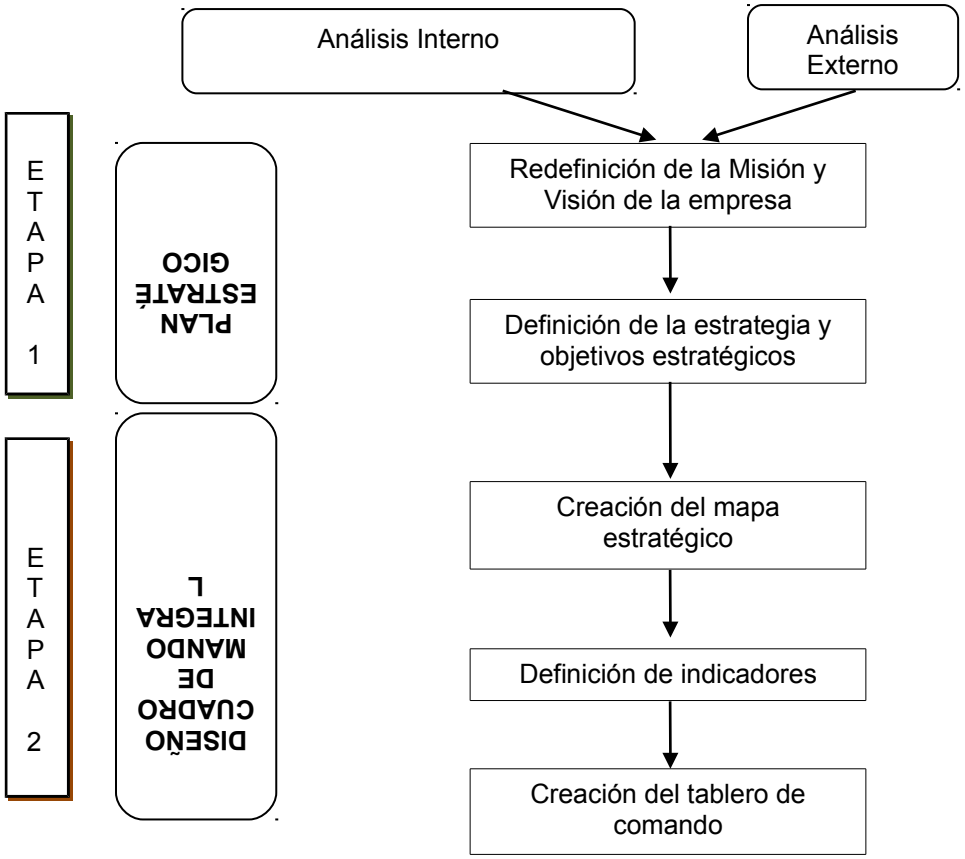
Kaplan y Norton entendieron la potencia de las relaciones no sólo entre perspectivas, sino también entre objetivos concretos del tablero de comando. Estas relaciones convierten al tablero de comando y los mapas estratégicos en una herramienta sistémica, capaz de proporcionar una visión global de la estrategia de la empresa. Para realizar un mapa estratégico es necesario partir de los objetivos estratégicos definidos y formular hipótesis lógicas respecto a las relaciones de causa-efecto que los unen.

[53] KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. (2004). Mapas Estratégicos. Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles. Gestión 2000, Barcelona. Libro disponible en Google Books.

4.1.9 Creación y propuesta del tablero de comando

La metodología para la creación del tablero, parte de una primera etapa, en donde se define el plan estratégico de la empresa, para pasar posteriormente a la segunda etapa, la confección del propio tablero (ver figura 2). Resulta conveniente realizar un análisis tanto interno como externo de la empresa, revisar la misión y visión, para tener claridad sobre la situación actual y los objetivos a alcanzar.

Figura 2. Metodología para la creación de un tablero de comando



Fuente: Kaplan y Norton

Frecuentemente el proceso de creación del tablero de comando permite a los directivos revisar sus estrategias y definir o ajustar sus nuevas estrategias, bien definidas, según el sector donde se desarrollan los negocios. Según el esquema indicado, el primer paso para diseñar el BSC consiste en realizar el plan estratégico de la empresa. Para realizar este se debe analizar la organización tanto interna como externamente, con el objetivo de obtener una situación realista en la que se encuentra el negocio, para posteriormente definir adecuadamente la

misión y visión de la organización. A partir de esto se define la estrategia y objetivos estratégicos, que son el punto de partida para el diseño del tablero de comando. Este inicia con la creación del mapa estratégico, se complementa con la definición de indicadores para llegar a la creación del tablero.

La creación del tablero de comando permitirá así evaluar la gestión de los procesos de marketing, entendiendo que éstos se consolidan como un activo estratégico con la capacidad de generar valor a las organizaciones. Se presenta aquí un vínculo entre estrategia empresarial y creación de valor, es decir, el marketing constituye una parte importante de los recursos y capacidades de las empresas que debe ser gestionado en función de su aporte a la generación de valor.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

Considerando el anterior marco teórico, es importante identificar los principales conceptos que se utilizarán en el desarrollo del trabajo. A continuación se presentan:

Gerencia del marketing: es el proceso de planear, organizar, implementar y controlar las actividades de marketing para facilitar intercambios de manera efectiva y eficiente.

Indicador: Son puntos de referencia, que brindan información cualitativa o cuantitativa, conformada por uno o varios datos, constituidos por percepciones, números, hechos, opiniones o medidas, que permiten seguir el desenvolvimiento de un proceso y su evaluación, y que deben guardar relación con el mismo.

Mapa estratégico: son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño.

Marketing: es una de las actividades estratégicas para el logro de los objetivos empresariales, tomando como referencia la orientación al cliente y la necesidad de medir los resultados. El concepto de marketing pone de relieve la orientación al cliente y la coordinación de actividades mercadológicas para conseguir los objetivos corporativos. La consecución de los objetivos constituye la razón fundamental del concepto del marketing.

Orientación al cliente: es una actitud permanente por detectar y satisfacer las necesidades y prioridades de los clientes (internos / externos). Cuando una empresa está orientada al cliente cumple estos 3 requisitos:

- Conoce las cualidades de los productos y servicios de la empresa.

- Detecta las necesidades y las prioridades de los clientes, buscando la mejor opción para satisfacerlas.
- Comunica a los clientes los beneficios que le aporta (reducción de costos, aumento de ingresos, mejora organizativa etc.) y mide su satisfacción.

Son muchos los factores de los que depende la orientación al cliente (gestión por procesos, mejora continua, gestión de la satisfacción, fidelización de clientes) sin embargo la más importante con diferencia es la empatía y sensibilidad del equipo humano de la empresa.

Orientación al mercado: según Jaworski y Kohli,[54] la orientación al mercado implica centrarse en algo más que sólo en el cliente, siendo precisa la orientación hacia todas aquellas otras fuerzas del entorno que puedan condicionar la relación de valor con el cliente.

Pequeña empresa: según la Ley 905 de 2004, corresponde a aquellas unidades económicas con a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores; b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Tablero de comando: es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación. También se define como el conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de una empresa o sector. Kaplan y Norton[55], inicialmente conciben el tablero de comando como una herramienta para mejorar la medición de los activos intangibles de una organización, pero más tarde se dieron cuenta que a su vez podía ser una poderosa herramienta para describir (formular) e implantar la estrategia.

4.3 MARCO CONTEXTUAL

Se toma como referencia el documento "Anuario Estadístico de Tuluá, 2013"[56] la cual es la publicación más actualizada encontrada.

El Municipio de Tuluá se encuentra ubicado en el suroeste colombiano, en el centro del departamento del Valle del Cauca entre las cordillera Central y el Rio Cauca. Sus límites están definidos como se consigna a continuación:

---

[54] JAWORSKI, B.J. y KOHLI, A.K. (1996): "Market Orientation: Review, Refinement, and Roadmap". Journal of Market Focused Management, 1, pp. 119-135. Citado por: ALVAREZ G., Luis I, SANTOS V., María L. y VÁZQUEZ C., Rodolfo. El concepto de orientación al mercado: perspectivas, modelos y dimensiones de análisis. Área de Comercialización e Investigación de Mercados. Universidad de Oviedo. Oviedo, 2001.

[55] KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. (2004). Mapas Estratégicos. Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles. Gestión 2000, Barcelona. Libro disponible en Google Books.

[56] SÁNCHEZ V., Efraín. Anuario Estadístico de Tuluá, 2013. Publicación del Municipio de Tuluá, 2014. 89 p.

Por el Oriente: desde el nacimiento del río Bugalagrande, quebrada de Montecristo, hasta el nacimiento del río Tuluá, laguna de las mellizas, siguiendo la división entre el Valle del Cauca y el Tolima en la Cordillera Central.

Por el Sur: por el cauce del río Tuluá hasta Puente Zinc, siguiendo hacia el suroeste buscando la división de aguas entre la cuenca de los ríos San Pedro y Tuluá, sigue por esta hacia el Norte hasta encontrar el nacimiento del zanjón del sastre hasta su función con el zanjón de Burriga y por este al río Tuluá.

Por el Norte: por el cauce el Bugalagrande hasta la quebrada la Luisa. Por este hacia el sur buscando el nacimiento de la quebrada Zabaletas en Pardo Alto y por el cauce de la quebrada Zabaletas hasta el río Morales. Por el río Morales hasta su desembocadura en el río Cauca.

Por el Occidente: siguiendo el curso del río Cauca, desde el zangón de Burriga hasta la desembocadura del río Morales.

La extensión territorial total del municipio es de 910,55 kilómetros cuadrados (Km-2) de los cuales el 98,78% corresponde al sector Rural y 1,22 al sector urbano.

El Municipio de Tuluá en el sector urbano se encuentra divido en 132 Barrios organizados en nueve (9) comunas y en el sector rural en 25 corregimientos con 146 vereda. Los corregimientos se encuentran organizados en 10 unidades funcionales.

Con relación a la población, en el año 2010 Tuluá presentaba un total de 199.244 habitantes, con una tasa de crecimiento poblacional de 1.22% respecto al 2009. De este total, 95.937 son hombres, es decir, el 48.15% y 103.307 son mujeres, que corresponden al 51.85% del total. La mayor proporción de la población de Tuluá se ubica en las edades jóvenes.

Tuluá es un municipio con un nivel de desarrollo importante, teniendo en cuenta que solo el 15.75% de su población posee sus necesidades básicas insatisfechas. En su área urbana, éste índice (NBI), alcanza el 13.4%, mientras que en la zona rural es de 29.97%. Con relación a las tasas de analfabetismo, el 6,5% de la población de 5 años y más y el 6,2 % de 15 años y más de Tuluá no sabe leer y escribir.

Con relación a su estructura empresarial, Tuluá se inclina hacia el comercio, sector que contiene el 49.3% del total de empresas, seguido del sector servicios con el 37.5% (ver cuadro 1). Referente al empleo, el sector industrial está conformado principalmente por empresas grandes (200 o más empleados), mientras que en el comercio proliferan las microempresas (0 a 10 empleados).

Cuadro 1. Empresas por sector en Tuluá. 2015

Cód	SECTORES de TULUÁ	Empresas	Empleos	Activos (en millones)	Ventas (en millones)	% Empresa	% Empleo	% Activos	% Ventas
G	Comercio, Reparaciones	2.693	6.219	$ 239.990	$ 414.298	49,4%	31,5%	11,7%	31,8%
C	Industria Manufacturera	602	3.584	$ 725.733	$ 363.471	11,0%	18,1%	35,2%	27,9%
I	Alojamiento y Comidas	474	1.027	$ 14.874	$ 64.183	8,7%	5,2%	0,7%	4,9%
S	Otros Servicios	279	485	$ 7.223	$ 7.447	5,1%	2,5%	0,4%	0,6%
J	Información y Comunicación	182	365	$ 4.713	$ 2.191	3,3%	1,8%	0,2%	0,2%
N	Servicios Administrativos	157	928	$ 7.553	$ 8.470	2,9%	4,7%	0,4%	0,7%
M	Profesionales	154	442	$ 65.604	$ 40.118	2,8%	2,2%	3,2%	3,1%
H	Transporte y Almacén	136	623	$ 30.206	$ 18.612	2,5%	3,2%	1,5%	1,4%
Q	Salud y Asistencia social	127	1.738	$ 73.226	$ 53.197	2,3%	8,8%	3,6%	4,1%
K	Financieras y Seguros	117	557	$ 362.034	$ 13.688	2,1%	2,8%	17,6%	1,1%
A	Agricultura	114	1.416	$ 300.520	$ 142.047	2,1%	7,2%	14,6%	10,9%
F	Construcción	112	684	$ 41.114	$ 37.989	2,1%	3,5%	2,0%	2,9%
P	Educación	108	527	$ 2.440	$ 6.047	2,0%	2,7%	0,1%	0,5%
R	Artísticas y Recreación	96	652	$ 22.596	$ 53.184	1,8%	3,3%	1,1%	4,1%
L	Inmobiliarias	62	127	$ 17.423	$ 4.637	1,1%	0,6%	0,8%	0,4%
E	Agua	22	190	$ 5.209	$ 7.902	0,4%	1,0%	0,3%	0,6%
O	Admón. Pública, Defensa	11	124	$ 1.513	$ 1.477	0,2%	0,6%	0,1%	0,1%
D	Electricidad y Gas	5	71	$ 136.579	$ 63.154	0,1%	0,4%	6,6%	4,8%
B	Minería	3	3	$ 1.215	$ 447	0,1%	0,0%	0,1%	0,0%
	Total Tuluá	**5.454**	**19.762**	**$ 2.059.767**	**$ 1.302.560**				

Fuente: Cámara de Comercio, Composición empresarial.

Con relación al tamaño de las empresas, según información de la Cámara de Comercio de Tuluá, en el municipio proliferan las microempresas, con el 94.8% sobre el total (ver cuadro 2).

Cuadro 2. Empresas por tamaño en Tuluá. 2015

	Empresas	Empleos	Activos (en millones)	Ventas (en millones)	% Empresa	% Empleo	% Activos	% Ventas
TULUÁ	5.454	19.762	$ 2.059.767	$ 1.302.560				
GRANDE	21	3.371	$ 1.493.371	$ 564.721	0,4%	17,1%	72,5%	43,4%
MEDIANA	47	2.363	$ 298.290	$ 298.477	0,9%	12,0%	14,5%	22,9%
PEQUEÑA	215	3.528	$ 210.159	$ 287.736	3,9%	17,9%	10,2%	22,1%
MICRO	5.171	10.500	$ 57.946	$ 151.627	94,8%	53,1%	2,8%	11,6%

Fuente: Cámara de Comercio, Composición empresarial.

5 DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 TIPO DE ESTUDIO

El trabajo planteado se constituye en un estudio de tipo descriptivo debido a que para el logro de sus objetivos fue necesario realizar diferentes procesos como la caracterización de las actividades de marketing y describir las características de la orientación al cliente en función del mercado que poseen las pequeñas empresas del sector comercial en Tuluá, lo cual tiene como propósito diseñar un mapa estratégico y los indicadores para el control de la gestión de las actividades de marketing basado en el tablero de comando para las pequeñas empresas comerciales de Tuluá.

5.2 METODO DE INVESTIGACIÓN

El trabajo que se desarrolló bajo el método deductivo, debido a que se tomaron fundamentos teóricos generales, asociados al marketing, la generación de valor y la contabilidad de gestión, para construir un mapa estratégico y los indicadores del Tablero de Comando para el control de la gestión de las actividades de marketing para las pequeñas empresas comerciales de Tuluá.

5.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

El desarrollo de la investigación requiere la utilización de fuentes primarias y secundarias.

5.3.1 Fuentes primarias

Las fuentes primarias están constituidas por los pequeños empresarios del sector comercial de Tuluá, a quienes se consultaron aspectos relacionados con el proceso de marketing para establecer el nivel de utilización de las técnicas y la orientación al cliente en función del mercado.

5.3.2 Fuentes secundarias

Como fuentes secundarias se utilizaron datos y estadísticas para caracterizar el entorno empresarial del sector comercial de Tuluá, con relación al proceso de marketing, el nivel de utilización de las técnicas y las características de los clientes. También bibliografía sobre marketing, generación de valor y tablero de comando.

5.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la recolección de información proveniente de fuentes primarias, se utiliza la encuesta, aplicada a pequeños empresarios del sector comercial de Tuluá, quienes a través de sus respuestas permiten establecer el nivel de utilización de las técnicas del marketing y su grado de orientación al cliente.

5.5 MANEJO DE INFORMACIÓN

La información recolectada a través de encuestas fue procesada a través de programas informáticos como el Excel, los cuales permiten el procesamiento de datos, generación de gráficos y análisis estadístico, convenientes para caracterizar las pequeñas empresas del sector comercial de Tuluá, con relación al nivel de utilización de las técnicas del marketing y su grado de orientación al cliente.

5.6 POBLACIÓN

La población objetivo son las pequeñas empresas del sector comercial de Tuluá, inscritas formalmente en la Cámara de Comercio de la ciudad, que corresponden a 59 organizaciones para el año 2015.[57] En el Anexo A. se presentan los nombres y datos de estas empresas.

5.7 MUESTRA

Para la estimación de la muestra se presenta el siguiente diseño muestral:

Tipo de muestreo: Muestreo aleatorio estratificado con fijación proporcional,[58] teniendo en cuenta que la población se distribuye proporcionalmente según comuna seleccionada. De acuerdo a la proporción de la población en cada uno de los segmentos se estima el número de encuestas requeridas correspondiente.

Nivel de confianza y error: El Nivel de Confianza es el Grado de certidumbre sobre la exactitud de la estimación de la muestra. Se fija para este estudio en 95% donde (Z = 1.96) según tabla estadística de probabilidad. El error muestral se origina al trabajar una muestra y no un censo. Corresponde al error que se comete al extraer la muestra. Se escoge un nivel de error del 5%

[57] En la base de datos aparecen 88 empresas, sin embargo se retiraron 21 que correspondían a comercio al por mayor y 8 no clasificadas.

[58] HAYES, Bob. Cómo medir la satisfacción del cliente. Diseño de encuestas, uso y métodos de análisis estadístico. Editorial Alfaomega. México, junio de 2006. p. 84

Población objetivo: pequeñas empresas del sector comercial de Tuluá, inscritas formalmente en la Cámara de Comercio de la ciudad, que corresponden a 59 organizaciones para el año 2015 **(N = 59)**

Tamaño de la muestra: se estimó con base al muestreo estratificado con fijación proporcional y la población objetivo de la siguiente manera:

p= Probabilidad favorable (éxito) del atributo que se investiga en la población. Corresponde al porcentaje de estas empresas que gestionan las actividades de marketing a través de indicadores; se establece en el 10% con base en una prueba piloto realizada a 10 empresas, tomando como referencia la pregunta 24 del cuestionario utilizado: ¿Acostumbra medir los resultados de sus actividades de marketing? **(p = 0.1)**

q= Probabilidad desfavorable (1-p); corresponde al 90%

A partir de estos datos, se aplica la siguiente fórmula de muestreo para poblaciones finitas, donde se encuentra que es necesario realizar 41 encuestas.

$$n = \frac{z^2 \times p \times q \times N}{\left(N \times e^2\right) + \left(z^2 \times p \times q\right)}$$

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.1 \times 0.9 \times 59}{\left(59 \times 0.05^2\right) + \left(1.96^2 \times 0.1 \times 0.9\right)} = 41$$

6 CAPÍTULO I

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE MARKETING DESARROLLADO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS COMERCIALES DE TULUÁ

En este capítulo se da desarrollo al objetivo 1, el cual pretende caracterizar el proceso de marketing desarrollado en las pequeñas empresas comerciales de Tuluá. Para ello se aplicó una encuesta tomando como referencia el diseño muestral expuesto en el diseño metodológico de este trabajo y el marco teórico planteado. La ciudad de Tuluá cuenta con 88 empresas comerciales registradas en la cámara de comercio de las cuales se excluyeron 21 equivalentes a comercio al por mayor y 8 no clasificadas; por lo tanto, se lleva a cabo el desarrollo de éste objetivo con un total de 59 empresas. Sin embargo, inicialmente se presenta un análisis del sector y las tendencias a nivel general, lo cual ayuda a la comprensión del objeto de estudio.

6.1 ANÁLISIS DEL SECTOR COMERCIAL Y TENDENCIAS

Se denomina comercio a la actividad económica consistente en la compra y venta de bienes, bien sea para su uso, para su venta o para su transformación. Es el cambio o transacción de algo a cambio de otra cosa de igual valor. Para la caracterización del sector en referencia se utiliza el informe del DANE[59] sobre la encuesta mensual del comercio al por menor. Según la publicación, en enero de 2015, las ventas reales y el personal ocupado del comercio minorista aumentaron 6,1% y 4,6% respectivamente, comparados con el mismo mes de 2014. Excluyendo el comercio de vehículos automotores y motocicletas, la variación de las ventas reales fue 8,1%; excluyendo el comercio de combustibles la variación fue 7,3%.

Cuadro 3. Resumen del comportamiento de las principales variables

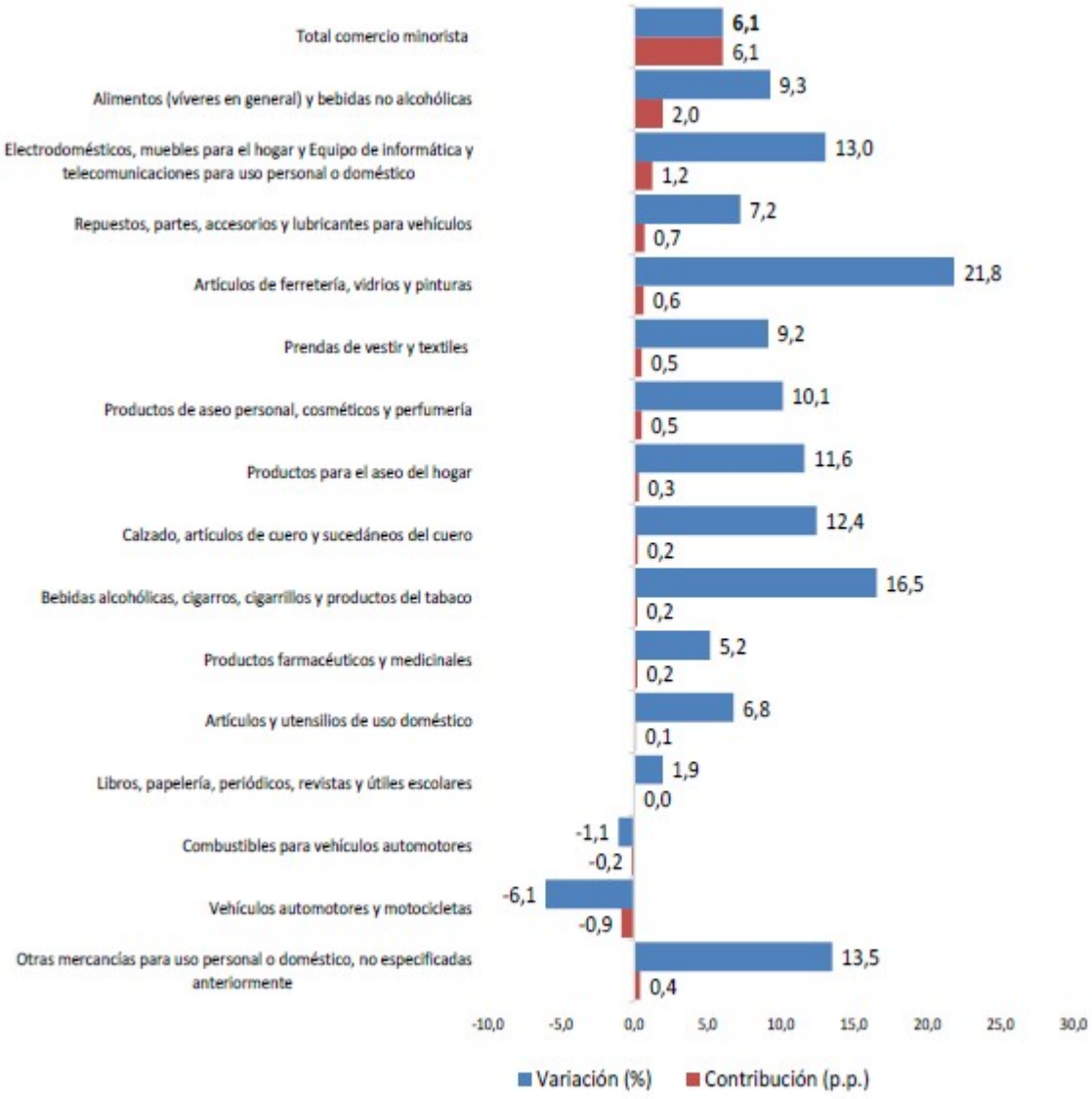
	Variación (%)	
	Anual	Doce meses
Ventas	Enero - 2015 enero - 2014	Feb 14 - ene 15 / feb 13 - ene 14
Total comercio al por menor	6,1	7,7
Total comercio al por menor sin vehículos	8,1	7,1
Total comercio al por menor sin combustibles	7,3	8,6
Total comercio al por menor sin combustibles ni vehículos	10,0	8,1
Total Personal ocupado	4,6	3,7

Fuente: DANE

[59] DANE. Encuesta Mensual de Comercio al por Menor y Comercio de Vehículos – EMCM Enero 2015 [en línea]. Bogotá D.C., 13 de marzo de 2015 [citado el 19 de abril de 2016]. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmcm/bol_emcm_ene15.pdf

En enero de 2015, las ventas del comercio minorista aumentaron 6,1% respecto a las registradas en igual mes de 2014. Los grupos de mercancías que presentaron los mayores crecimientos fueron: artículos de ferretería, vidrios y pinturas; bebidas alcohólicas, cigarros, cigarrillos y productos del tabaco; otras mercancías para uso personal o doméstico; y electrodomésticos, muebles para el hogar y equipo de informática y telecomunicaciones para uso personal o doméstico. (Gráfico 1)

Gráfico 1. Variación anual de las ventas reales, según grupos de mercancías
Total nacional. Enero 2015 / enero 2014



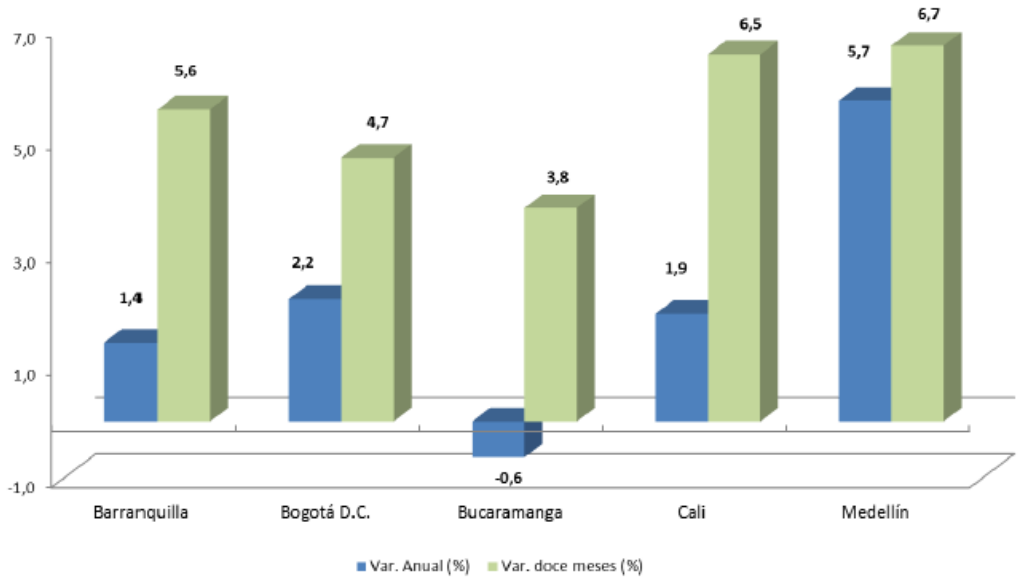
Fuente DANE – EMCM

Las principales contribuciones positivas a la variación total de las ventas en el mes, las realizaron las líneas de alimentos y bebidas no alcohólicas; electrodomésticos, muebles para el hogar y equipo de informática y telecomunicaciones para uso personal o doméstico; repuestos, partes, accesorios y lubricantes para vehículos; artículos de ferretería, vidrios y pinturas, con un aporte conjunto de 4,5 puntos porcentuales.

Ventas Reales

Durante el mes de enero de 2015, las ventas reales del comercio minorista crecieron en cuatro de las cinco principales ciudades del país con relación al mismo periodo del año anterior. Los mayores crecimientos los registraron las ciudades de Medellín (5,7%) y Bogotá (2,2%), mientras que Bucaramanga presentó la única variación negativa (-0,6%). En los últimos doce meses hasta enero de 2015, las ventas reales del comercio minorista en las cinco principales ciudades del país aumentaron con relación al mismo periodo del año anterior. Los mayores crecimientos los registraron las ciudades de Medellín (6,7%) y Cali (6,5%). (Ver gráfico 2).

Gráfico 2. Variación anual y doce meses de las ventas minoristas reales. Cinco ciudades principales. Enero 2015

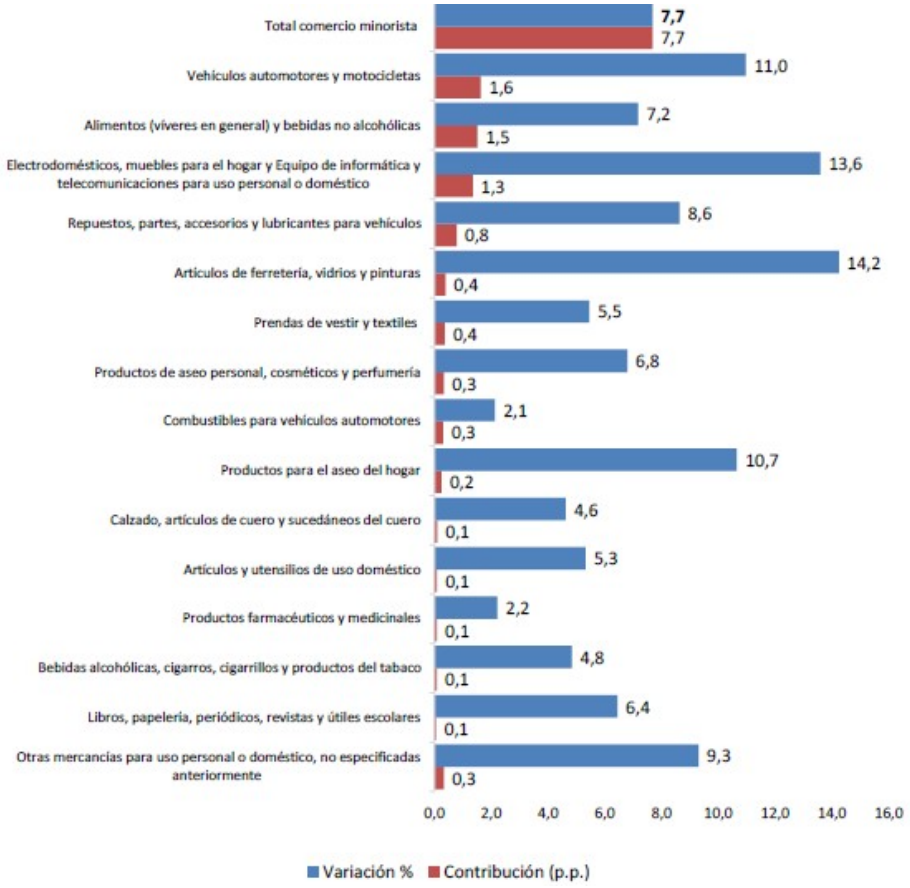


Fuente DANE – EMCM

Variación doce meses: febrero 2014 – enero 2015 / febrero 2013 – enero 2014

En los últimos doce meses hasta enero de 2015, las ventas reales del comercio minorista presentaron un incremento de 7,7% respecto al mismo periodo del año precedente. Las líneas que registraron los mayores crecimientos durante este período, fueron: artículos de ferretería, vidrios y pinturas; electrodomésticos, muebles para el hogar y equipo de informática y telecomunicaciones para uso personal o doméstico; vehículos automotores y motocicletas; y productos para el aseo del hogar. Las mayores contribuciones positivas a la variación de las ventas en los últimos doce meses hasta enero de 2015, estuvieron a cargo de las líneas de vehículos automotores y motocicletas; alimentos y bebidas no alcohólicas; electrodomésticos, muebles para el hogar y equipo de informática y telecomunicaciones para uso personal o doméstico; y repuestos, partes, accesorios y lubricantes para vehículos, con un aporte conjunto de 5,3 puntos porcentuales. (Gráfico 3)

Gráfico 3. Variación doce meses de las ventas reales del comercio minorista, según grupos de mercancías. Total nacional. Febrero 2014 – enero 2015 / febrero 2013 – enero 2014



Fuente DANE – EMCM

6.2 FUNDAMENTOS DEL INSTRUMENTO UTILIZADO

El fundamento de la encuesta está en lo planteado por Pride y Ferrell los cuales señalan: "La gerencia de marketing es el proceso de planear, organizar, implementar y controlar las actividades de marketing para facilitar intercambios de manera efectiva y eficiente."[60]

Las empresas se clasifican según su actividad de la siguiente manera:[61]

Empresa de Servicios: Este tipo de empresa realiza la prestación de alguna actividad intangible.

Empresa de Comercialización de Bienes y/o Mercancías: Estos tipos de empresas se dedican a la compra de Bienes y/o Mercancías para su posterior venta.

Empresas Manufactureras o de Transformación: Estos tipos de empresas se dedica a la compra de materias primas, para que luego mediante la utilización de mano de obra y tecnología, sean transformadas en un producto terminado para su posterior venta.

El instrumento utilizado se presenta en el Anexo B., compuesto por 24 preguntas con opción de respuesta múltiple, organizada en 4 bloques. En el primero se presenta información general y se plantea para obtener información de las características de la empresa, respecto al tamaño (número de empleados), permanencia en el mercado (la actividad de marketing es distinta para una empresa nueva a lo que es para una empresa posicionada en el mercado), ubicación de los clientes (la actividad del marketing también depende del mercado que se atiende, local, regional o nacional), tendencia de las ventas.

El segundo bloque contiene preguntas sobre la estructura organizacional considerando que Pride y Ferrell indican que uno de los procesos de la gerencia del marketing es planear y organizar, con este grupo de preguntas, se busca determinar cómo está organizada la empresa en función de la actividad del marketing.

Como tercer bloque de preguntas, está el tema de la orientación al mercado; esta parte de la encuesta está fundamentada en el punto de orientación al mercado como filosofía empresarial, teniendo en cuenta las tres dimensiones de la

---

[60] PRIDE, William. FERRELL O. C. Marketing, Conceptos y Estrategias. 9ª Edición. McGraw Hill. México. 1997. p.19. Citado por ZAPATA G., Edgar Enrique. La efectividad del mercadeo en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) de los sectores industrial y de servicios del departamento de Boyacá, Colombia. Revista Colombiana de Marketing [en línea] 2001, 2 (diciembre) : [fecha de consulta: 20 de nov de 2013] Disponible en: <http://redalyc.org/articulo.oa?id=10900302>

[61] http://blog.conducetuempresa.com/2011/09/que-tipo-de-empresa-estoy-manejando.html

orientación al mercado: la filosófica, la estratégica y la táctica; aquí se aborda la dimensión filosófica y estratégica de la orientación al mercado.

Finalmente, el cuarto bloque de preguntas trata el tema de las actividades de marketing, el cual corresponde a la dimensión táctica de orientación al mercado. A continuación, se presentan los resultados del trabajo de campo.

6.3 RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO

La lista de nombres de empresas que participaron en el trabajo de campo se presenta en el Anexo C, lográndose concretar un total de 75 encuestas, base que se amplió incluyendo otras organizaciones por actualización de datos de la Cámara de Comercio.

6.3.1 Información general

En Colombia, y mientras se reglamenta el artículo 43 de la Ley 1450 de 2011, los parámetros vigentes para clasificar las empresas por su tamaño son las siguientes (artículo 2º de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 2º de la Ley 905 de 2004). Disposición que exige el cumplimiento de las dos condiciones de cada uno de los tipos de empresa.[62]

1. Microempresa:

a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores.

b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

2. Pequeña empresa:

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

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

3. Mediana empresa:

a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores.

[62] http://www.aldiaempresarios.com/index.php?option=com_content&view=article&id=3149:ta

b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

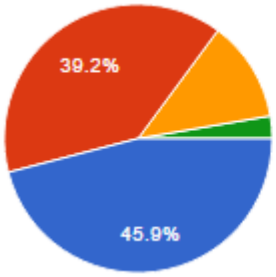
4. Gran Empresa

a) Planta de personal superior a los doscientos (200) trabajadores.

b) Activos totales superiores a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Teniendo en cuenta esto, las empresas de la muestra tienen como característica que en la mayoría de los casos tienen menos de 20 empleados, es decir, son clasificadas como pequeñas[63] (ver gráfico 4), a pesar de que existen 34 empresas con menos de 10 trabajadores, su clasificación como pequeña obedece a que el valor de sus activos sobrepasa el criterio para clasificarlas como microempresas, de acuerdo con la información obtenida en la Cámara de Comercio.

Gráfico 4. Número de empleados que posee la empresa:



1-10	34	45.9%
11-20	29	39.2%
21-30	9	12.2%
31-40	2	2.7%
Más de 40	0	0%

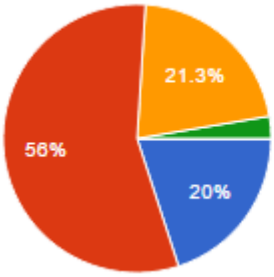
Nota: no responde: 1

Fuente: trabajo de campo realizado por Diana Carolina Hernández y Daniela Jaramillo, 2015

Otra característica es que son empresas con poca permanencia en el mercado, pues el 76% de ellas tienen menos de 15 años, es decir, se encuentran en etapas de juventud y de consolidación en la actividad, hecho que permite visualizar la importancia que puede tener el marketing en este propósito.

[63] Según la Ley 905 de 2014, Pequeña Empresa: Personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Gráfico 5. Número de años que la empresa ha permanecido en el mercado:

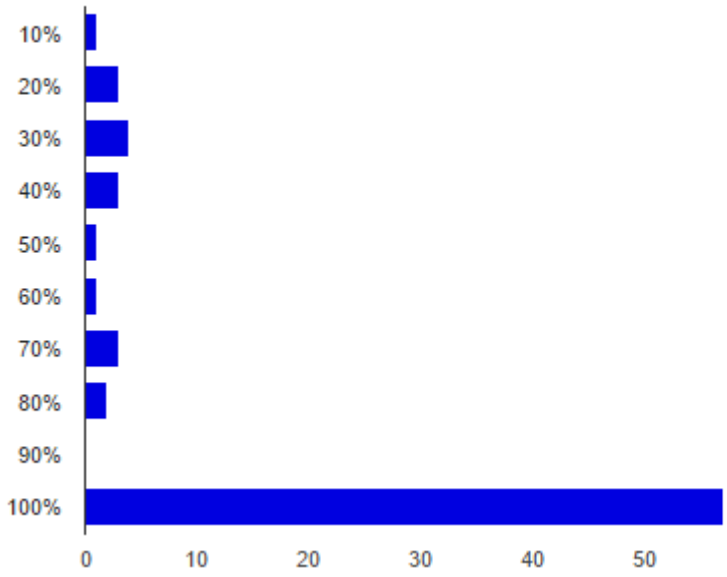


Menos de 6 años	**15**	20%
Entre 6 y 15 años	**42**	56%
Entre 15 y 22 años	**16**	21.3%
Más de 22 años	**2**	2.7%
Ns/Nr	**0**	0%

Fuente: trabajo de campo realizado por Diana Carolina Hernández y Daniela Jaramillo, 2015

Una característica adicional es que el 76% de las pequeñas empresas comerciales de Tuluá, tienen como principal mercado el local, es decir, sus clientes se ubican en el mismo municipio (ver gráfico 6). Este hecho permite comprender que son organizaciones de índole local, que no han ampliado su espectro de actuación a otros municipios o regiones, precisamente porque son empresas relativamente jóvenes en el mercado.

Gráfico 6. Porcentaje de participación de los clientes según su origen, respecto las ventas totales de la empresa. Local (Tuluá)

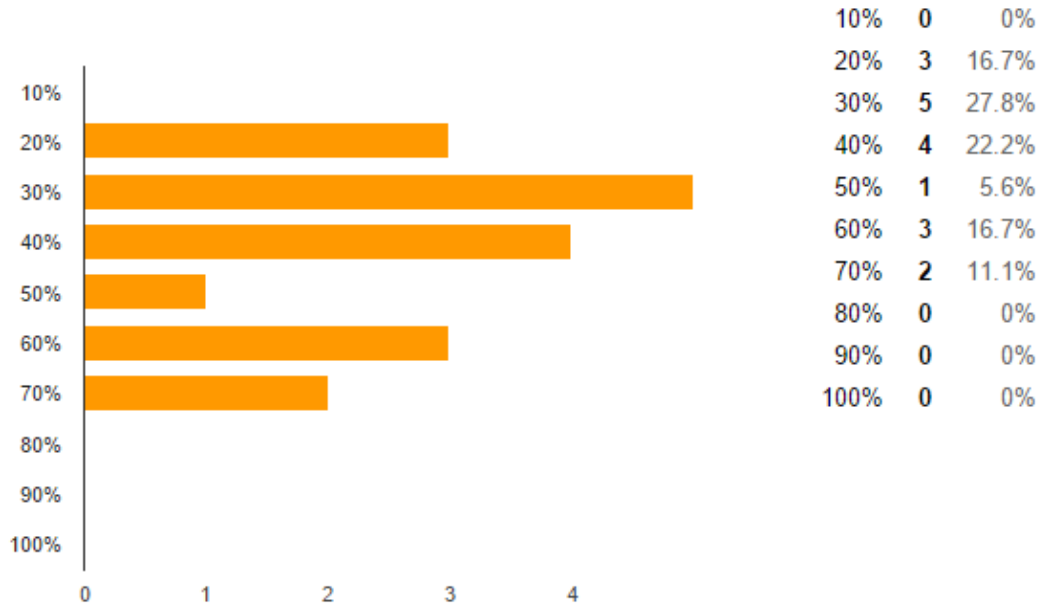


10%	**1**	1.3%
20%	**3**	4%
30%	**4**	5.3%
40%	**3**	4%
50%	**1**	1.3%
60%	**1**	1.3%
70%	**3**	4%
80%	**2**	2.7%
90%	**0**	0%
100%	**57**	76%

Fuente: trabajo de campo realizado por Diana Carolina Hernández y Daniela Jaramillo, 2015

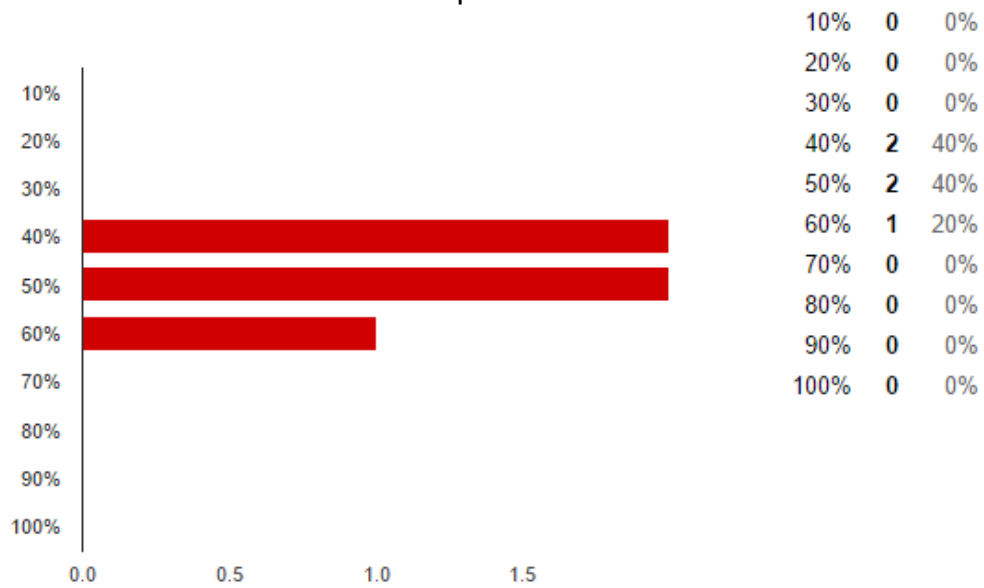
Los gráfico 7 y 8 muestran los porcentajes de pequeñas empresas que han incursionado en otros mercados, principalmente en los regionales, donde el 27.8% de los encuestados informan que el porcentaje de participación de los clientes regionales respecto a las ventas totales es de 30%.

Gráfico 7 . Participación de los clientes según su origen, respecto las ventas totales de la empresa. Regional (Valle del Cauca)



Fuente: trabajo de campo realizado por Diana Carolina Hernández y Daniela Jaramillo, 2015

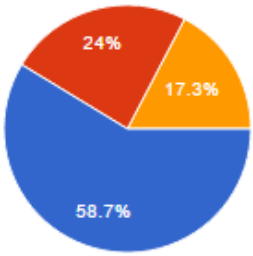
Gráfico 8. Participación de los clientes según su origen, respecto las ventas totales de la empresa. Nacional



Fuente: trabajo de campo realizado por Diana Carolina Hernández y Daniela Jaramillo, 2015

Finalmente, respecto a la información general, se aprecia que los encuestados consideran que las tendencias de las ventas de sus empresas en el último año han crecido para el 58.7% de los casos, mientras que el 24% afirma que han permanecido constante, es decir, la mayoría de encuestados percibe que la dinámica comercial ha sido favorable en el último año.

Gráfico 9. Tendencia de las ventas de su empresa en el último año.



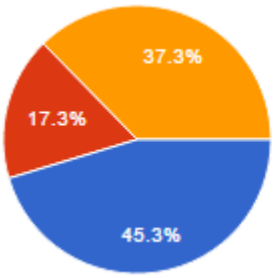
Las ventas han crecido	**44**	58.7%
Las ventas han permanecido constantes	**18**	24%
Las ventas han disminuido	**13**	17.3%
Ns/Nr	**0**	0%

Fuente: trabajo de campo realizado por Diana Carolina Hernández y Daniela Jaramillo, 2015

6.3.2 Estructura organizacional

Con relación a la estructura organizacional de las pequeñas empresas comerciales de Tuluá, se aprecia en el gráfico 10 que el 45.3% es administrado por los propietarios, situación que suele ser característica de este tipo de organizaciones en el país, hecho que además tiene ciertas desventajas, en la medida que sean personas sin mayor cualificación, teniendo como consecuencia la resistencia al cambio.

Gráfico 10. La persona encargada de la administración de la empresa es:



El propietario	**34**	45.3%
Un familiar del propietario	**13**	17.3%
Un particular	**28**	37.3%

Fuente: trabajo de campo realizado por Diana Carolina Hernández y Daniela Jaramillo, 2015

Otra característica de la estructura organizacional de las pequeñas empresas comerciales de Tuluá es que el 85.7% de las encuestadas, afirman poseer un área comercial específica, es decir, un departamento donde se coordinan las actividades relacionadas, claramente diferenciadas del resto de la organización (ver gráfico 11).

Gráfico 11. Porcentaje de empresas que posee un área comercial

Nota: no responden: 40

Fuente: trabajo de campo realizado por Diana Carolina Hernández y Daniela Jaramillo, 2015

Adicionalmente, estas áreas se encuentran sistematizadas en la mayoría de los casos (ver gráfico 12), hecho importante de cara al control de la gestión de las actividades de marketing. La sistematización es la incorporación de la tecnología al servicio de las actividades de la empresa.

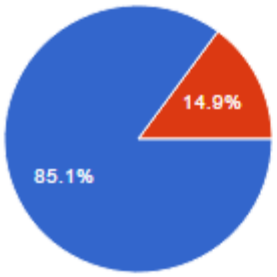
Gráfico 12. Porcentaje de áreas comerciales sistematizadas

Nota: no responden: 1

Fuente: trabajo de campo realizado por Diana Carolina Hernández y Daniela Jaramillo, 2015

Otro hecho importante es que el 85.1% de las empresas encuestadas cuentan con bases de datos sobre los clientes, actividad que se facilita por el nivel de sistematización con que cuentan dichas organizaciones (ver gráfico 13).

Gráfico 13. Porcentaje de empresas que cuentan con una base de datos sobre los clientes.



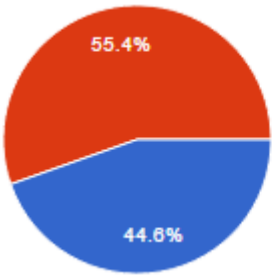
Si	**63**	85.1%
No	**11**	14.9%

Nota: no responde 1

Fuente: trabajo de campo realizado por Diana Carolina Hernández y Daniela Jaramillo, 2015

Sin embargo, un aspecto negativo es que el 55.4% de las pequeñas empresas comerciales de la encuesta, no tienen un responsable exclusivo del área comercial, es decir, cuentan con un área pero no con un responsable directo de forma específica (ver gráfico 14). En el gráfico 11 se observaba que 30 empresas indicaban tener área comercial, sin embargo, en este se señala que 33 empresas poseen un responsable exclusivo del área comercial, lo que significa que en algunas organizaciones no se reconoce un área comercial como tal, sino que se desarrollan labores o actividades propias de ésta, sin que exista físicamente un área.

Gráfico 14. Existencia de un responsable exclusivo del área comercial de la empresa.



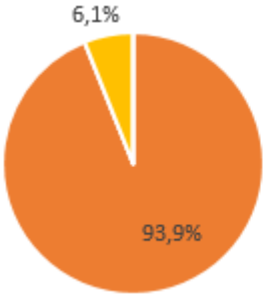
Si	**33**	44.6%
No	**41**	55.4%

Nota: no responde 1

Fuente: trabajo de campo realizado por Diana Carolina Hernández y Daniela Jaramillo, 2015

A pesar de que el 93.9% de los encargados del área comercial tienen una formación académica de tipo profesional, al referir las profesiones, no se encontraron perfiles completamente adecuados para ejercer las labores de dicha área, exceptuando algunos que son administradores de empresas; en muchas empresas la labor comercial es ejercida por profesionales de otras áreas, como la contaduría pública e incluso la agropecuaria.

Gráfico 15. Indique cuál es la formación académica del encargado del área comercial:

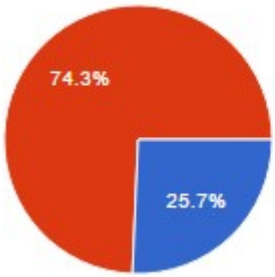


Básica bachiller	0	0,0%
Profesional	31	93,9%
Profesional con especialización	0	0,0%
Tecnólogo	2	6,1%
Otro	0	0,0%

Fuente: trabajo de campo realizado por Diana Carolina Hernández y Daniela Jaramillo, 2015

Adicionalmente, sólo el 25.7% de las empresas pequeñas encuestadas cuentan con vendedores externos, es decir, no existe un nivel de orientación al mercado importante, son del perfil de organizaciones con atención en el local, motivo por el cual es fundamental la disposición del mismo para brindar comodidad y satisfacción al cliente.

Gráfico 16. Empresas con vendedores externos.



Si	19	25.7%
No	55	74.3%

Fuente: trabajo de campo realizado por Diana Carolina Hernández y Daniela Jaramillo, 2015

6.3.3 Orientación al mercado

De acuerdo con las encuestas realizadas a las pequeñas empresas comerciales de Tuluá, existe claridad en el conocimiento de las características que conforman el grupo de clientes de las organizaciones, es decir, en este sentido las empresas están orientadas al mercado, en la medida que conocen sus clientes objetivos, condición fundamental para el posicionamiento.

Gráfico 17. Identificación de las características que conforman el grupo de clientes de las empresas.

Fuente: trabajo de campo realizado por Diana Carolina Hernández y Daniela Jaramillo, 2015

Además, el 90.5% de los encuestados afirma que acostumbran realizar mediciones sobre el nivel de satisfacción de sus clientes con relación al consumo de sus productos o servicios, actividad que le permite estar al tanto de los cambios que puedan experimentar sus clientes en sus preferencias, dada la variabilidad de las mismas; sin embargo, la frecuencia en la realización de estos estudios no es continua.

Gráfico 18. Porcentaje de empresas que ha realizado mediciones sobre el nivel de satisfacción de sus clientes con relación al consumo de sus productos o servicios.

Fuente: trabajo de campo realizado por Diana Carolina Hernández y Daniela Jaramillo, 2015

Mientras que al indagar con mayor precisión en los métodos que se utilizan para medir el nivel de satisfacción de los clientes, se encontró que la mayoría, es decir, el 59.2% de los encuestados recurren a los sondeos de opinión, método que no resulta ser el de mayor efectividad por no corresponder a un nivel de rigor adecuado. Sólo el 40.8% de las pequeñas empresas comerciales de Tuluá utilizan las encuestas, método que resulta más idóneo para estos propósitos.

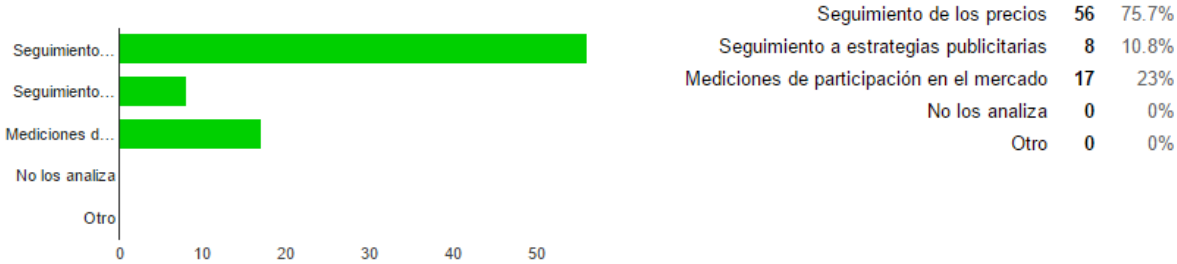
Gráfico 19. Métodos utilizados para medir el nivel de satisfacción de sus clientes.

Nota: no responden 4

Fuente: trabajo de campo realizado por Diana Carolina Hernández y Daniela Jaramillo, 2015

Otro aspecto importante en la orientación al mercado de las empresas, lo constituye el análisis de la competencia, debido a que permite tener conocimiento sobre las estrategias que está utilizando ésta para competir en el negocio y poder, a partir de ello, delinear sus propios objetivos. Con referencia a este tema, el 75.7% de las empresas pequeñas comerciales de Tuluá encuestado, acostumbra a analizar la competencia a través del seguimiento de los precios, mientras que sólo el 10.8% efectúa un seguimiento a estrategias publicitarias. De esto puede decirse que, a pesar de la importancia de los precios, la competencia no se resume sólo a dicha variable, por lo tanto, el análisis que se hace de los competidores no es el más adecuado.

Gráfico 20. Forma en que analiza a su competencia en el mercado.



Fuente: trabajo de campo realizado por Diana Carolina Hernández y Daniela Jaramillo, 2015

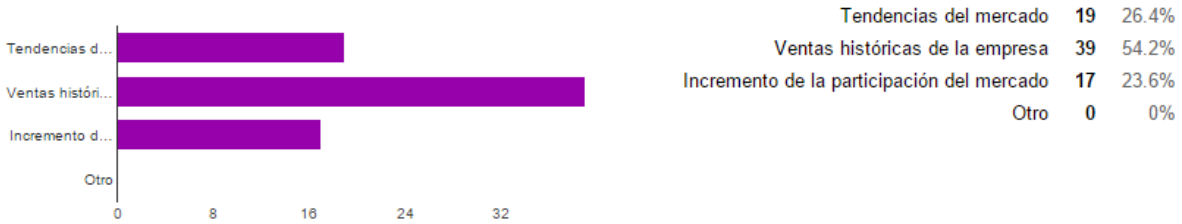
Por otra parte, se indagó sobre la planificación de las ventas por parte de las pequeñas empresas comerciales de Tuluá, dando como resultado que el 95.9% afirma realizar este tipo de actividad (ver gráfico 21); este aspecto es importante para el control de los presupuestos, las metas comerciales y el desarrollo comercial de las empresas.

Gráfico 21. Porcentaje de empresas que acostumbra a planificar sus ventas

Fuente: trabajo de campo realizado por Diana Carolina Hernández y Daniela Jaramillo, 2015

Además, interesa conocer las variables tenidas en cuenta para la planificación de las ventas, las cuales, según los resultados de la encuesta (ver gráfico 22), corresponde para el 54.2% de los encuestados, a las ventas históricas de la empresa. Es decir, las ventas se planifican considerando la evolución o dinámica histórica de la organización en el mercado, hecho que obliga a que las empresas cuenten con registros históricos sobre los ingresos obtenidos. También se tiene en consideración las tendencias del mercado y el incremento de la participación en el mismo.

Gráfico 22. Variables que tiene en cuenta para la planificación de sus ventas



Fuente: trabajo de campo realizado por Diana Carolina Hernández y Daniela Jaramillo, 2015

6.3.4 Actividades de marketing

Pasando a las preguntas referidas a las actividades de marketing en las pequeñas empresas comerciales de Tuluá, inicialmente se preguntó si se han realizado investigaciones de mercado; al respecto, el 71.6% de los encuestados afirman que sí realizan este tipo de actividad, a pesar de que el 28.4% restante, indica que no se le ha dado la importancia necesaria a este aspecto.

Gráfico 23. Porcentaje de empresas que ha realizado investigaciones de mercado

Fuente: trabajo de campo realizado por Diana Carolina Hernández y Daniela Jaramillo, 2015

Para el comercio es importante la existencia de un calendario promocional, máxime considerando la existencia de las temporadas comerciales en las cuales es necesario que los empresarios estén preparados para afrontarlas y sacar el mayor provecho posible de ello. No obstante, el 52.7% de las pequeñas empresas encuestadas no cuenta con un calendario promocional, y esta actividad es realizada sin una programación adecuada, reaccionando en el corto plazo para estos propósitos. Sólo el 47.3% de los encuestados afirma contar con un calendario promocional, sobre el cual desarrollan estas actividades.

Gráfico 24. Empresa con calendario promocional

Fuente: trabajo de campo realizado por Diana Carolina Hernández y Daniela Jaramillo, 2015

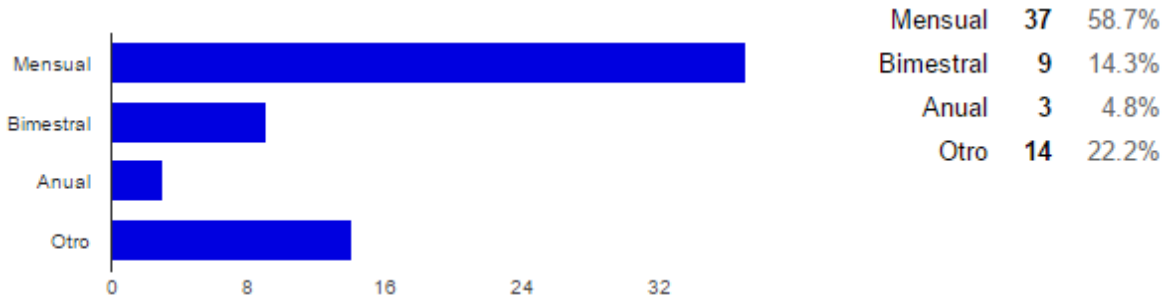
Por otra parte, la existencia de un presupuesto para la publicidad de los productos o servicios es importante para el desarrollo de la actividad de marketing. Referente a esto, el 73% de las empresas encuestadas afirma manejar un presupuesto, sobre el cual se realizan las actividades de mercadeo (ver gráfico 25).

Gráfico 25. Existencia de un presupuesto para la publicidad de sus productos o servicios

Fuente: trabajo de campo realizado por Diana Carolina Hernández y Daniela Jaramillo, 2015

Respecto a la frecuencia de las actividades publicitarias, el 58.7% de las pequeñas empresas comerciales encuestadas, indica que lo realiza mensualmente, es decir, de forma permanente durante el año. El 14.3% lo hace bimestralmente.

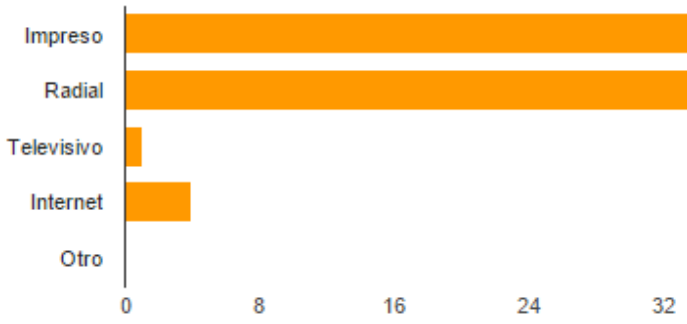
Gráfico 26. Frecuencia en que se realizan actividades publicitarias



Fuente: trabajo de campo realizado por Diana Carolina Hernández y Daniela Jaramillo, 2015

Para lo anterior, las empresas acuden a diferentes medios de comunicación, sin embargo se observa que utilizan los tradicionales, como los medios impresos y radiales por parte del 49.3% y el 52.1% respectivamente. Mientras que otros medios de gran importancia por su versatilidad y los tiempos modernos, como la televisión y el internet, son utilizados por una minoría (ver gráfico 27).

Gráfico 27. Principal medio de comunicación utilizado por su empresa para la publicidad

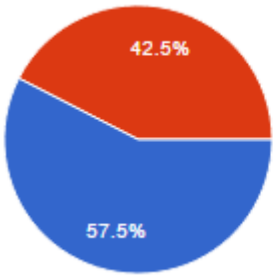


Impreso	35	49.3%
Radial	37	52.1%
Televisivo	1	1.4%
Internet	4	5.6%
Otro	0	0%

Nota: no responde 4; 5 escogieron dos o tres opciones de respuesta
Fuente: trabajo de campo realizado por Diana Carolina Hernández y Daniela Jaramillo, 2015

Finalmente, se preguntó sobre la medición de los resultados de las actividades de marketing, a lo cual el 57.5% de los empresarios respondió que acostumbran a hacerlo, sin embargo, al indagar sobre los métodos no se obtuvo respuestas convincentes, evidenciando la ausencia de herramientas y metodologías adecuadas para estos propósitos.

Gráfico 28. Porcentaje de empresas que acostumbra medir los resultados de sus actividades de marketing



Si	42	57.5%
No	31	42.5%

Nota: no responden: 2
Fuente: trabajo de campo realizado por Diana Carolina Hernández y Daniela Jaramillo, 2015

7 CAPÍTULO II

ACTIVIDADES DE MARKETING QUE PUEDEN CONSTITUIRSE COMO CREADORAS DE VENTAJAS COMPETITIVAS Y ESTRATÉGICAS PARA LAS PEQUEÑAS EMPRESAS COMERCIALES DE TULUÁ

Luego de haber caracterizado el proceso de marketing en las pequeñas empresas comerciales de Tuluá, se procede, con base en los resultados, a seleccionar las actividades de marketing que pueden constituirse como creadoras de ventajas competitivas y generadoras de valor.

Para esto, es importante pensar en términos estratégicos, aceptando que la actividad del marketing por sí sola no puede convertirse en ventaja competitiva y generar valor, sino es respaldada por una estructura estratégica. Por lo tanto, apoyándose en la metodología del tablero de comando, a continuación, se esboza dicha estructura:

Figura 3. Modelo para la evaluación de la generación de valor

Fuente: elaboración propia

Como se aprecia en la figura 3, la actividad del marketing se encuentra contextualizada en la perspectiva del cliente, sin embargo, es necesario explicar el orden de causalidad requerido para comprender su importancia en este modelo.

7.1 FUNDAMENTO DE LAS ESTRATEGIAS BASADAS EN EL TABLERO DE COMANDO

Para el diseño de las estrategias se tuvo en cuenta los resultados del trabajo de campo desarrollado, clasificando la información en fortalezas y debilidades de las pequeñas empresas comerciales del estudio, respecto a la actividad del marketing y el control de la misma.

7.1.1 Fortalezas

Flexibilidad organizacional: dado que las pequeñas empresas comerciales tienen en su mayoría menos de 20 empleados, resultan unidades empresariales más flexibles y controlables por parte de los administradores.

Antigüedad: el 77.3% de las pequeñas empresas comerciales tienen entre 6 y 22 años de permanencia en el mercado, situación que le otorga conocimiento y experiencia en la actividad.

Ámbito comercial: el 76% de las pequeñas empresas comerciales de Tuluá tienen como principal mercado el local, circunstancia que permite tener un mayor control sobre la actividad del marketing.

Dinámica comercial: la tendencia de las ventas de las empresas ha sido positiva en la mayoría de los casos, situación que implica una mayor actividad comercial.

Bases de datos de clientes: el 85.1% de las pequeñas empresas comerciales poseen una base de datos sobre los clientes.

Identificación de características del grupo de interés: existe claridad en el conocimiento de las características que conforman el grupo de clientes de las organizaciones, es decir, en este sentido las empresas están orientadas al mercado, en la medida que conocen sus clientes objetivos, condición fundamental para el posicionamiento.

Medición del nivel de satisfacción de clientes: el 90.5% de los encuestados afirma que acostumbran realizar mediciones sobre el nivel de satisfacción de sus clientes con relación al consumo de sus productos o servicios.

Planificación de ventas: el 95.9% afirma realizar este tipo de actividad; este aspecto es importante para el control de los presupuestos, las metas comerciales y el desarrollo comercial de las empresas.

Variables para planificar las ventas: las ventas se planifican considerando la evolución o dinámica histórica de la organización en el mercado, hecho que obliga

a que las empresas cuenten con registros históricos sobre los ingresos obtenidos. También se tiene en consideración las tendencias del mercado y el incremento de la participación en el mismo.

Investigaciones de mercado: el 71.6% de los encuestados afirman que sí realizan este tipo de actividad.

Existencia de un presupuesto para publicidad: el 73% de las empresas encuestadas afirma manejar un presupuesto, sobre el cual se realizan las actividades de mercadeo.

7.1.2 Debilidades

Estructura familiar: el 62.3% de las pequeñas empresas comerciales de Tuluá son administradas por el propietario o un familiar suyo, aspecto que implica una estructura familiar que puede ser una debilidad frente a la toma de decisiones.

Falta de claridad en el funcionamiento del área comercial: en algunas organizaciones no se reconoce un área comercial como tal, sino que se desarrollan labores o actividades propias de ésta, sin que exista físicamente un área.

Perfiles inadecuados para área comercial: no se encontraron perfiles completamente adecuados para ejercer las labores de dicha área, exceptuando algunos que son administradores de empresas; en muchas empresas la labor comercial es ejercida por profesionales de otras áreas, como la contaduría pública e incluso la agropecuaria.

Bajo enfoque en la venta externa: sólo el 25.7% de las empresas pequeñas encuestadas cuentan con vendedores externos, es decir, no existe un nivel de orientación al mercado importante, son del perfil de organizaciones con atención en el local, motivo por el cual es fundamental la disposición del mismo para brindar comodidad y satisfacción al cliente.

Métodos inadecuados para medir el nivel de satisfacción de clientes: se encontró que la mayoría, es decir, el 59.2% de los encuestados recurren a los sondeos de opinión, método que no resulta ser el de mayor efectividad por no corresponder a un nivel de rigor adecuado. Sólo el 40.8% de las pequeñas empresas comerciales de Tuluá utilizan las encuestas, método que resulta más idóneo para estos propósitos.

Inadecuado análisis de la competencia: el 75.7% de las empresas pequeñas comerciales de Tuluá encuestado, acostumbra a analizar la competencia a través del seguimiento de los precios. A pesar de la importancia de los precios, la

competencia no se resume sólo a dicha variable, por lo tanto, el análisis que se hace de los competidores no es el más adecuado.

Falta utilización del calendario promocional: el 52.7% de las pequeñas empresas encuestadas no cuenta con un calendario promocional, y esta actividad es realizada sin una programación adecuada, reaccionando en el corto plazo para estos propósitos.

Faltan métodos adecuados para medir los resultados del marketing: el 57.5% de los empresarios respondió que acostumbran a hacerlo, sin embargo, al indagar sobre los métodos no se obtuvo respuestas convincentes, evidenciando la ausencia de herramientas y metodologías adecuadas para estos propósitos.

Con base a las anteriores fortalezas y debilidades, a continuación se establecen las estrategias y se asocian a cada una de las perspectivas del tablero de comando.

Cuadro 4. Establecimiento de estrategias según perspectiva asociada

Hallazgo	Aprovechar fortaleza	Corregir debilidad	Estrategia según Perspectiva asociada			
			Financiera	Cliente	Procesos internos	Aprendizaje
Flexibilidad organizacional	X				Análisis de métodos y tiempos para aprovechar la flexibilidad de la estructura organizacional	Prácticas de salud ocupacional para generar ambientes de trabajo adecuados
Antigüedad	X			Tipología de servicios a partir del conocimiento de la actividad en el mercado		
Ámbito comercial	X					
Dinámica comercial	X		Análisis de facturación para medir la evolución y la rentabilidad de los clientes			

Hallazgo	Aprovechar fortaleza	Corregir debilidad	Estrategia según Perspectiva asociada			
			Financiera	Cliente	Procesos internos	Aprendizaje
Bases de datos de clientes	X				Gestión de recursos para aprovechar la información obtenida de los clientes	
Identificación de características del grupo de interés	X			Acciones de promoción para los grupos de interés		
Medición del nivel de satisfacción de clientes	X			Fortalecer los análisis de satisfacción del cliente		
Planificación de ventas	X					Formación del personal administrativo y gerencial para fortalecer los procesos de planificación de ventas
Variables para planificar las ventas	X		Estudio de costos internos para conocer la verdadera rentabilidad del negocio y una adecuada planificación de ventas.			
Investigaciones de mercado	X					Formación del personal administrativo y comercial para fortalecer las investigaciones de mercado

Hallazgo	Aprovechar fortaleza	Corregir debilidad	Estrategia según Perspectiva asociada			
			Financiera	Cliente	Procesos internos	Aprendizaje
Existencia de un presupuesto para publicidad	X		Control del flujo de caja para apoyar los presupuestos de publicidad Plan de inversiones y financiación para apoyar el presupuesto de publicidad			
Estructura familiar		X				Plan de desarrollo individual para considerar al personal familiar y no familiar de las empresas
Falta de claridad en el funcionamiento del área comercial		X			Identificación de la cadena de valor para comprender la importancia del área comercial	
Perfiles inadecuados para área comercial		X				Formación del personal comercial para fortalecer los perfiles
Bajo enfoque en la venta externa		X			Identificación de la cadena de valor para comprender la importancia de la orientación al cliente	Plan de incentivos para incorporar personal de venta externa
Métodos inadecuados para medir el nivel de satisfacción de clientes		X				Formación del personal comercial y administrativo para fortalecer los procesos de medición de clientes

Hallazgo	Aprovechar fortaleza	Corregir debilidad	Estrategia según Perspectiva asociada			
			Financiera	Cliente	Procesos internos	Aprendizaje
Inadecuado análisis de la competencia		X		Fijación de políticas de precios frente a la competencia		Formación del personal administrativo y gerencial para fortalecer los análisis de la competencia
Falta utilización del calendario promocional		X			Gestión de recursos para utilizar materiales y técnicas en favor de la actividad comercial	
Faltan métodos adecuados para medir los resultados del marketing		X				Formación del personal administrativo y gerencial para fortalecer los métodos de medición de los resultados del marketing.

Fuente: elaboración propia

7.2 ANÁLISIS DE CAUSALIDAD PARA LA GENERACIÓN DE VALOR

De acuerdo con el esquema anterior, la generación de valor en las pequeñas empresas comerciales está en función de la gestión financiera, pero esta depende no sólo del manejo financiero como tal, sino de la calidad del servicio, el capital humano y la satisfacción del cliente.

7.2.1 Perspectiva financiera

Inicialmente cabe preguntarse: ¿Qué guiará la eficiencia financiera en la empresa? Al respecto y de acuerdo al estudio realizado, en primer lugar, es fundamental un sistema de costos para tener certeza sobre la fijación de las tarifas de los productos y por ende del nivel de rentabilidad esperado y alcanzado. Se necesita generar información interna para la toma de decisiones.

En segundo lugar, la eficiencia financiera depende del análisis de la facturación, en el sentido de que es necesario hacer seguimiento a la evolución de las ventas, la rentabilidad que se obtiene de los clientes y los productos ofertados, lo cual está

en concordancia con la anterior, pues sin un estudio preciso de costos internos, no se podrá determinar la verdadera rentabilidad del negocio.

En tercer lugar, una variable clave para lograr la eficiencia financiera es la gestión de la estructura económica y financiera de la empresa. La primera tiene que ver con el manejo de los activos, es decir, el plan de inversiones.

Por lo tanto, una gestión financiera eficiente debe tener en cuenta el flujo de inversiones y la forma cómo serán financiados, es decir, gestionar la estructura de capital de la empresa.

Finalmente, está el control del flujo de caja. Una adecuada gestión financiera requiere de la empresa un control de los ingresos y egresos en efectivo, considerando que la generación de flujos de caja permite la reposición de activos fijos por obsolescencia o actualización tecnológica, reparto de dividendos o pago de deudas.

De acuerdo a lo anterior, las variables financieras clave son:

- Estudio de costos internos
- Análisis de la facturación: evolución, rentabilidad de clientes/servicios
- Plan de inversiones y financiación
- Control de flujo de caja

Las pequeñas empresas comerciales de Tuluá realizan facturación de sus productos y servicios, en algunos casos cuentan con sistemas de costos y calculan los flujos de caja a partir de los informes financieros emitidos, sin embargo, no acostumbran a planear las inversiones y su financiación.

7.2.2 Perspectiva del cliente

Como todo negocio en la actualidad, la empresa debe tener una orientación al cliente o al mercado. Como se logró establecer en las encuestas, para las pequeñas empresas comerciales existe una mayor orientación al cliente. Por ende, pensando en el cliente, la pregunta es: ¿Cómo la empresa pretende lograr lo anterior?

Es aquí en donde el marketing toma importancia para las empresas comerciales, dado que es la actividad que permite orientar los esfuerzos de la organización hacia el cliente, en función de satisfacer sus necesidades. Como se logró determinar en las encuestas, las empresas manejan un tipo de marketing desde la visión filosófica, buscando establecer el paradigma del símbolo organizativo, en el cual la rentabilidad se maneja además del volumen de clientes, con la necesidad de brindar un buen servicio y fidelizar a los clientes.

En este sentido, la actividad del marketing debe considerar 4 elementos fundamentales:

La tipología de servicios, considerando que el negocio de la empresa consiste en la prestación del servicio de comercialización de bienes; la política de precios, dado que éstos constituyen un elemento fundamental para el cliente;

También están las acciones de promoción, como se indicó en las encuestas, a pesar de que las pequeñas empresas no tienen una visión comercial fuerte, si requieren dar a conocer sus servicios porque la población se renueva y la competencia es intensa en el sector, el manejo de la información respecto a los productos, las bases de datos y el control de las actividades promocionales para comprender los medios utilizados más eficazmente por parte de la empresa para atraer clientes;

Finalmente, el análisis de satisfacción de clientes, factor que es de especial importancia para las pequeñas empresas comerciales porque a través de esto se controla la brecha entre el servicio ofrecido y el percibido por los clientes. Esta información debe estar registrada para posibilitar el análisis de datos histórico.

Por lo tanto, las variables clave del marketing, que permitirán genera valor son:

- Tipología de servicios
- Política de precios
- Acciones de promoción
- Análisis de satisfacción de clientes

Los anteriores aspectos deben ser mejorados por las pequeñas empresas comerciales de Tuluá, especialmente las acciones de promoción y el análisis de satisfacción de clientes, utilizando metodologías adecuadas.

Por lo tanto, una adecuada gestión de la orientación al cliente permitirá su satisfacción y tendrá efectos positivos en la gestión financiera, dado que se dispondrá de una mayor facturación de servicios.

7.2.3 Perspectiva de procesos internos

El siguiente interrogante que guiará la identificación de las actividades clave, creadoras de ventajas competitivas y generadoras de valor es: ¿cuál debe ser el camino a seguir para alcanzar la propuesta de valor definida para los clientes y cómo mantener satisfechos a los mismos?

Esta perspectiva se enfoca en los procesos internos, que permiten identificar los procesos críticos en los que la organización debe ser excelente y que permiten entregar propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, además de satisfacer las expectativas de rendimientos financieros de los propietarios.

Debido a esto es importante centrarse en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de la organización. En especial interesa la cadena de valor, la cual, según las encuestas, tiene como proceso crítico la calidad del servicio ofrecido, que está en función de las técnicas utilizadas para la atención al cliente.

En las pequeñas empresas comerciales, las estrategias del servicio se fundamentan en los procesos internos, especialmente en la dotación de infraestructura y utilización de técnicas apropiadas para la atención de los clientes. Estas estrategias buscan no solo incrementar la efectividad en el trabajo para coordinar actividades y optimizar el tiempo, sino también satisfacer al cliente a través de una excelente atención. Por lo tanto, las metas básicas de las empresas en el largo plazo es lograr que el cliente se sienta plenamente satisfecho y para ello se optimizan los procesos internos, siendo esto la estrategia que determina dichas metas.

Para que la cadena de valor funcione eficientemente, los procesos internos deben tener un adecuado funcionamiento en términos de métodos y tiempos. La estrategia es la utilización de mejores técnicas para que los controles sean más rápidos, los clientes evolucionen de manera fluida en sus necesidades a satisfacer.

Por lo tanto, debe existir una adecuada gestión de los recursos, especialmente el aprovechamiento de la tecnología de vanguardia, los materiales y las técnicas. En este sentido, los indicadores de gestión permitirán el control de estos recursos para beneficio de la eficiencia de los procesos internos, como pueden ser los KPI, conocido como indicador clave de desempeño, son mediciones financieras, o no financieras, utilizadas para cuantificar el grado de cumplimiento de los objetivos, reflejan el rendimiento de la organización y generalmente se recogen en su plan estratégico.

De acuerdo a lo anterior, las variables clave desde la perspectiva de procesos internos son:

- Cadena de Valor
- Análisis de métodos y tiempos
- Gestión de recursos

Es importante que las pequeñas empresas comerciales de Tuluá identifiquen su cadena de valor, la caractericen y con base a ello realicen un análisis de métodos y tiempos, que conduzca a establecer prioridades en la gestión de recursos con miras a ser más eficientes y eficaces, es decir, a incrementar la productividad.

7.2.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

En las empresas comerciales, generalmente la satisfacción del cliente está asociada a la capacidad que tiene el recurso humano para aprovechar los recursos con que cuenta la empresa, en función de cumplir con las expectativas de los clientes. En las empresas en estudio, la calidad de los empleados a cargo de la prestación de los servicios es fundamental. De acuerdo con esto y considerando lo planteado por Penrose, la ventaja competitiva de las pequeñas empresas depende de sus activos tangibles como la tecnología y de sus activos intangibles representados por la capacidad a nivel profesional del recurso humano.

Estos activos son recursos disponibles y controlables por la organización, porque se direccionan hacia el beneficio del cliente, siendo esto la base de la competitividad empresarial.

Desde la perspectiva de la empresa, es necesario tener los elementos que permitan al recurso humano desarrollar sus actividades de forma eficiente, potencializando sus capacidades para beneficio de los procesos internos y la satisfacción del cliente, lo cual finalmente redundará en la generación de valor para la organización.

Entonces, las variables clave en esta perspectiva son:

- Formación
- Plan de incentivos
- Plan de desarrollo individual
- Prácticas de salud ocupacional

La incorporación de estas variables en las pequeñas empresas contribuirá a fortalecer el capital humano de las organizaciones e impulsar la eficiencia en los procesos internos para satisfacer a los clientes y generar valor en el largo plazo.

De acuerdo a lo anterior, la actividad de marketing se puede considerar como creadora de ventajas competitivas y generadoras de valor, en la medida que tenga la capacidad de conectar las perspectivas internas (procesos internos, capital humano) con las externas (resultados financieros), a través de la satisfacción del cliente. La idea central es que no basta con ser eficientes internamente, poseer un excelente capital humano, si estos resultados no trascienden al mercado. El marketing en estas empresas tendrá éxito en la medida que logre posicionar el

paradigma del símbolo organizativo y que logren ser reconocidas por sus clientes por su capacidad de brindar un buen servicio y fidelización.

8 CAPÍTULO III

MAPA ESTRATÉGICO Y LOS INDICADORES PARA EVALUAR LOS PROCESOS DE MARKETING

Un mapa estratégico es la representación visual de la estrategia de la organización, por medio del cual se describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del tablero de comando.

Teniendo en cuenta las cuatro perspectivas del tablero de comando para la creación del mapa estratégico de las pequeñas empresas comerciales, es necesario considerar lo siguiente:

La perspectiva financiera: Describe los resultados tangibles de la estrategia utilizando indicadores conocidos, como el retorno sobre la inversión, el valor agregado económico, las ganancias operativas, la inversión, entre otros.

La perspectiva del cliente: Comprende los indicadores relativos a la satisfacción del cliente, la retención y el crecimiento. Su propuesta de valor será el eje de la estrategia que describirá cómo se diferencia la empresa a los ojos del cliente, en este caso, hace alusión a la actividad del marketing y la instauración del paradigma del símbolo organizativo, que guiará la gestión comercial de las empresas hacia el reconocimiento por su capacidad de brindar un servicio de excelente calidad y fidelización del cliente.

Por lo tanto, en conjunto la perspectiva financiera y la del cliente describen los resultados a los que las pequeñas empresas quieren llegar.

La perspectiva de los procesos internos: Identifica claramente los procesos clave de las empresas, en este caso, la cadena de valor de la prestación del servicio de comercialización, de modo que las personas de la organización puedan focalizarse en mejorarlos de forma constante.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Identifica los puestos de trabajo (capital humano), los sistemas (capital de información), y el clima (capital organizacional) que sustentan los procesos que crean valor. Estas empresas, por ser prestadora de un servicio de comercialización, requieren mano de obra permanentemente capacitada en atención al cliente, que pueda aprovechar el recurso tecnológico.

La perspectiva de los procesos junto con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento describe cómo implementará la organización su estrategia. En el caso de las empresas en estudio, se refiere a la eficiencia y calidad del servicio al

cliente prestado, alejándose de la visión comercial tradicional de incrementar la participación en el mercado y acercándose a una filosofía organizativa en la que cada detalle importa en la satisfacción del cliente, desde lo tangible hasta lo intangible, más allá de la calidad de los productos comercializados está la atención al cliente que se proporcione internamente.

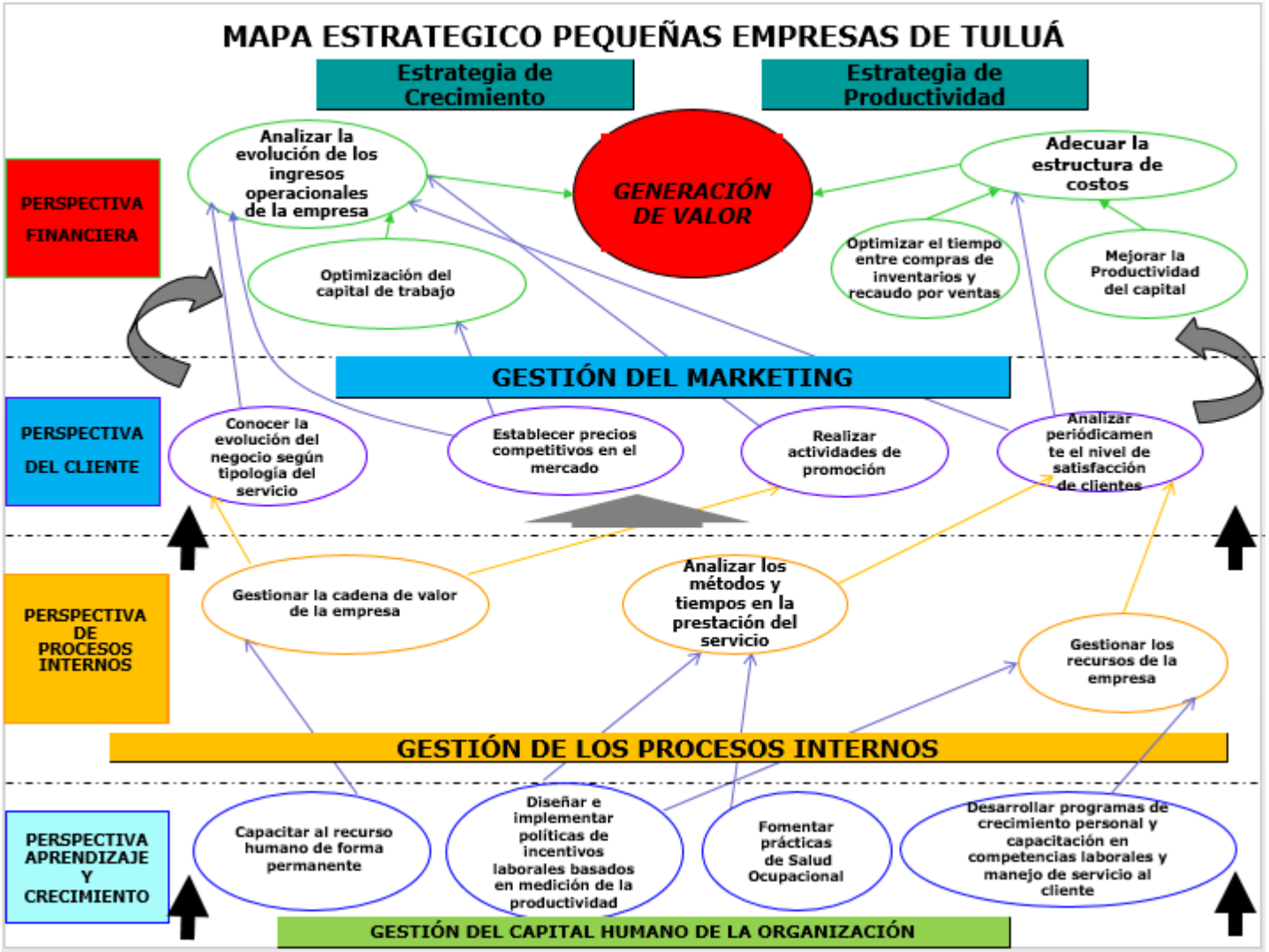
De acuerdo a lo anterior, los beneficios de tener un mapa estratégico en las pequeñas empresas comerciales, son múltiples. Primero, el hecho de crear un mapa estratégico de objetivos relacionados con las cuatro perspectivas involucra al equipo directivo y les da más claridad y compromiso con la estrategia. Es decir, se convierte en una guía a seguir, la cual conducirá a la generación de valor.

Además, es una herramienta de comunicación que posibilita que todos los empleados entiendan la estrategia y la traduzcan en acciones que puedan llevar a cabo para contribuir al éxito de la organización. Esto facilita la actividad del marketing, especialmente en las pequeñas empresas comerciales, porque su visión filosófica en la que se busca implantar el paradigma del símbolo organizativo, es congruente con las demás perspectivas de procesos internos, aprendizaje y crecimiento, de tal forma que logren agregar valor al negocio.

Igualmente, el hecho de contar con un sistema de indicadores, permite al propietario, hacer seguimiento a cada uno de los aspectos de la estrategia, para tener control sobre aquellos factores en los que se están teniendo éxito y en cuáles no.

Al final, las relaciones causales diseñadas en el mapa estratégico (ver figura 4) permiten probar si la teoría sobre la que se basa la estrategia es válida. En el caso de las pequeñas empresas comerciales, se trata de una estrategia basada en los recursos y capacidades, relacionadas con la tecnología, la infraestructura, la mano de obra y la constitución de símbolos de acción, verbales y materiales a través de la actividad del marketing, que viene a constituirse como un activo intangible de carácter estratégico, que permite transmitir el mensaje al cliente de lo que puede esperar de la organización y del servicio ofrecido, para lograr finalmente, posicionar la empresa en un mercado donde la innovación juega un papel trascendental.

Figura 4. Mapa Estratégico



Fuente: elaboración de las autoras

Luego de analizar la causalidad para la generación de valor en las pequeñas empresas comerciales de Tuluá, es importante identificar los indicadores requeridos para hacer seguimiento y control de las variables creadoras de ventajas competitivas y generadoras de valor.

Sin embargo, como los indicadores son variables de desempeño, es necesario en primer lugar establecer los objetivos estratégicos de la empresa, teniendo en cuenta las diferentes perspectivas del tablero de comando.

8.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Gestión financiera: Crecimiento sostenible del negocio, a partir de la generación de valor.

Este objetivo estratégico se refiere a la eficiencia financiera en la empresa, la cual requiere el estudio de costos internos para el establecimiento de precios competitivas, el análisis permanente de la evolución de los ingresos operacionales y la rentabilidad de los productos, el plan de inversiones en activos estratégicos y la gestión de la estructura de capital, así como también el control del flujo de caja que garantice el crecimiento económico a largo plazo y la generación de valor.

Gestión de marketing: Posicionamiento de la empresa en el mercado a través del reconocimiento de los clientes por su capacidad de brindar un buen producto, servicio y fidelizar a los clientes.

El marketing en las pequeñas empresas se guía por la visión filosófica, que pretende consolidar el paradigma del símbolo organizativo. Según Contreras, Díaz y Hernández,[64] los símbolos pueden variar considerablemente. Una clasificación común consiste de símbolos de acción, símbolos verbales, símbolos materiales.[65]

Los símbolos de acción consisten en reuniones y comportamientos que trasmiten un significado que va más allá del significado obvio y superficial. Los símbolos verbales pueden bien ser eslóganes o lemas, historias y expresiones especiales. Los símbolos materiales pueden ser la arquitectura, estatuas, diseños interiores y decoraciones.

Por lo tanto, la actividad del marketing en las pequeñas empresas comerciales deberá transmitir a partir de símbolos de acción, verbales y materiales, la filosofía

---

[64] CONTRERAS ARMENTA, Cecilio, DÍAZ CASTILLO, Bernardo y HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Ezequiel. Multiculturalidad: su análisis y perspectivas a la luz de sus actores, clima y cultura organizacional prevalecientes en un mundo globalizado. 2012. Disponible en: http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1159/indice.htm

[65] DANDRIGE, T.C., I.I. Mitroff and W. F. Joyce (1980). Organizational Symbolism: A topic to expand organizational analysis. Academy of Management Review, 5 (1), 77-82 Citado por: Contreras, Díaz y Hernández, 2012

de la cultura organizativa que, en este caso, es el reconocimiento de los clientes por su capacidad de brindar un buen producto, servicio y la fidelización de los clientes. En tal sentido, la acción debe encaminarse a lograr una cultura organizacional direccionada hacia la calidad del servicio, más allá de la de los productos comercializados, en la cual todos y cada uno de los integrantes de la organización trabajen para consolidar un excelente servicio, que supera el significado obvio relacionado con el producto a comercializar, es decir, que tenga en cuenta el concepto integral de servicio como tal, incluyendo el acercamiento al cliente, su trato en pre y postventa, el seguimiento al cliente.

Por su parte, el símbolo verbal requiere la utilización de un eslogan que unifique criterios en torno a la calidad del servicio de comercialización, transmitido a través de medios impresos y virtuales utilizados por las empresas.

Los símbolos materiales en este caso tienen que ver con la infraestructura del negocio, el diseño del mismo y la calidez, de tal forma que el cliente perciba desde lo tangible, la calidad del servicio que se le ofrece.

Además, todas las actividades de marketing que se desarrollen deben ser consecuentes con la tipología de servicios ofrecida, la política de precios que brinden competitividad en el mercado, acciones de promoción en las que se tenga en cuenta los medios para atraer nuevos clientes y el constante análisis de la satisfacción del cliente en función de la calidad del servicio obtenida.

Se trata entonces de que el mensaje que la actividad de marketing transmita, sea consecuente con lo que la empresa está en capacidad de realizar. Esto posibilita que el marketing se convierta en un activo estratégico, con capacidad de agregar valor y se convierta en una ventaja competitiva.

Gestión de procesos internos: Lograr la eficiencia y efectividad en la comercialización, controlando la calidad del servicio prestado a partir de la utilización óptima de los recursos.

Dado que el propósito de las pequeñas empresas es consolidar el paradigma del símbolo organizativo asociado a la calidad del servicio ofrecido y brindado a los clientes, los procesos internos resultan fundamentales, porque constituyen el medio a través del cual la empresa va lograr que los clientes reciban el servicio esperado y que no existan brechas entre lo que se le ofrece y lo que percibe, incluso, la idea es superar las expectativas del cliente. En este sentido, se requiere ser eficientes y efectivos en la prestación de los servicios de comercialización, para lo cual es necesario conocer detalladamente la cadena de valor, el análisis de los métodos o técnicas empleado y el tiempo de prestación de los servicios, así como la gestión eficiente de los recursos.

Gestión de aprendizaje y crecimiento: cualificación del talento humano, comprometido y satisfecho con su trabajo.

La base para el desarrollo de la estrategia de la empresa es su recurso humano. Por ello, el concepto aquí manejado es el del capital humano, es decir, concebir que los empleados son el activo estratégico principal de las pequeñas empresas comerciales. Por ello, es necesario acumular conocimiento y experiencia, brindando estabilidad y capacitación al personal, buscando además el compromiso y satisfacción en el trabajo desempeñado.

Estas características permitirán lograr los propósitos de eficiencia y efectividad de los procesos internos, para que el marketing pueda transmitir el mensaje del símbolo organizativo esperado y pueda contribuir a la generación de valor de la organización en el largo plazo.

8.2 INDICADORES PARA SEGUIMIENTO Y CONTROL

8.2.1 Indicadores para la gestión financiera

Para el establecimiento de los indicadores de gestión financiera, se crearon unos objetivos específicos, que permiten identificar con mayor facilidad los indicadores requeridos. Estos son:

Analizar la evolución de los ingresos operacionales de la empresa
Adecuar la estructura operativa (costos internos)
Optimizar el ciclo operativo, logrando ser eficientes y eficaces operativamente (control del flujo de caja)
Optimizar el capital de trabajo (plan de inversiones)
Mejorar la productividad del capital (plan de inversiones)

Estos objetivos tienen en cuenta la evolución de los ingresos y el comportamiento de los costos, así como la gestión del capital de trabajo y la productividad de los activos.

En el cuadro 1 se presentan los indicadores asociados a cada uno de los objetivos específicos que permitirán lograr un crecimiento sostenible del negocio, a partir de la generación de valor.

Cuadro 5. Indicadores para la gestión financiera

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADOR
Lograr un crecimiento sostenible del negocio, a partir de la generación de valor	Analizar la evolución de los ingresos operacionales de la empresa	% de crecimiento ventas % rentabilidad por servicio
	Adecuar la estructura operativa (costos internos)	% de costo de ventas, gastos y costos administrativos respecto a los ingresos totales
	Optimizar el ciclo operativo, logrando ser eficientes y eficaces operativamente (control del flujo de caja)	Indicadores de eficiencia: Rotación de activos, rotación de cuentas por cobrar, rotación de proveedores, rotación de inventarios. Indicadores de eficacia: Margen bruto, operacional y neto. Indicadores de efectividad: ROA y ROE Indicador de generación de valor: EVA
	Optimizar el capital de trabajo (plan de inversiones)	Indicadores de capital de trabajo: Utilidad/act. Ctes. Utilidad/efectivo Ciclo operativo Rendimiento cuentas por cobrar Utilidad/inventarios
	Mejorar la productividad del capital (plan de inversiones)	Indicadores de productividad: Valor agregado / Capital operativo Capital operativo / nro. de empleados Producción / Capital operativo

Fuente: elaboración de las autoras

8.2.2 Indicadores para la gestión del marketing

Para posicionar la empresa en el mercado a través del reconocimiento de los clientes por su capacidad de brindar un buen servicio y fidelización, es necesario tener en cuenta los siguientes objetivos específicos:

- Conocer la evolución del negocio según tipología del servicio
- Establecer precios competitivos en el mercado
- Realizar actividades de promoción
- Analizar periódicamente el nivel de satisfacción de clientes

Cuadro 6. Indicadores para la gestión de marketing

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADOR
Posicionar la empresa en el mercado a través del reconocimiento de los clientes por su capacidad de brindar un buen servicio y fidelización	Conocer la evolución del negocio según tipología del servicio	Nro. de clientes x período Tasa de crecimiento de ventas x producto Valor de las ventas totales x período de tiempo Valor de las ventas totales x producto x período de tiempo Valor de las ventas x segmentos del mercado (género, estrato socioeconómico, edad) Valor de las ventas totales / Valor de las ventas presupuestadas Valor de las ventas por segmento / valor de las ventas presupuestadas por segmento Valor de las ventas totales / Valor de las ventas del mercado Costos de actividades de marketing / costos totales Costos de personal de ventas / costos de marketing Costos de publicidad / costos de marketing

	Establecer precios competitivos en el mercado	Precios x producto vs precio de la competencia x producto
	Realizar actividades de promoción	Nro. de clientes nuevos por cada medio promocional Nro. de clientes nuevos por referencias Nro. de visitantes en páginas web y redes sociales Nro. de clientes efectivos contactados por medios virtuales
	Analizar periódicamente el nivel de satisfacción de clientes	Nro. de quejas y reclamos por período % de satisfacción del cliente por período % de satisfacción del cliente por período % de reducción de quejas y reclamos por período

Fuente: elaboración de las autoras

8.2.3 Indicadores para la gestión de procesos internos

Como se ha advertido, la instauración del paradigma del símbolo organizativo que pretende la actividad del marketing en la empresa, requiere una adecuada gestión de sus procesos internos, cuyo objetivo es lograr la eficiencia y efectividad en la prestación de los servicios, controlando la calidad del servicio prestado a partir de la utilización óptima de los recursos. Para ello, los objetivos específicos son:

- Gestionar la cadena de valor de la empresa
- Analizar los métodos y tiempos en la prestación del servicio
- Gestionar los recursos de la empresa

Para cada objetivo específico se plantean indicadores, tal como se muestran en el cuadro 3.

Cuadro 7. Indicadores para la gestión de procesos internos

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADOR
Lograr la eficiencia y efectividad en la prestación de los servicios, controlando la calidad del servicio prestado a partir de la utilización óptima de los recursos	Gestionar la cadena de valor de la empresa	% de inversión en tecnología respecto al gasto total por año % de inversión en infraestructura del negocio por año
	Analizar los métodos y tiempos en la prestación del servicio	Nro. de minutos en la prestación del servicio de comercialización Promedio de tiempo en la prestación del servicio de comercialización Nro. de nuevos métodos incorporados por período de tiempo Nro. de clientes atendidos por hora.
	Gestionar los recursos de la empresa	Tasa de crecimiento de la inversión en materiales % de reducción de gastos en materiales % de reducción de desperdicios de materiales

Fuente: elaboración de las autoras

8.2.4 Indicadores para la gestión de aprendizaje y crecimiento

La gestión de aprendizaje y crecimiento tiene como objetivo contar con profesionales altamente cualificados, comprometidos y satisfechos con su trabajo. Para ello, los objetivos específicos son:

- Capacitar al recurso humano de forma permanente
- Diseñar e implementar políticas de incentivos laborales basados en medición de la productividad.
- Desarrollar programas de crecimiento personal y capacitación en competencias laborales y manejo de servicio al cliente
- Fomentar prácticas de salud ocupacional que incluyan la medicina del trabajo, higiene industrial y seguridad industrial

Cuadro 8. Indicadores para la gestión de aprendizaje y crecimiento

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADOR
Contar con profesionales altamente cualificados, comprometidos y satisfechos con su trabajo	Capacitar al recurso humano de forma permanente	% de empleados capacitados (nro. de empleados capacitados / total empleados) Inversión en formación/Gastos de personal Nro. medio de horas de formación por trabajador y año.
	Diseñar e implementar políticas de incentivos laborales basados en medición de la productividad.	% de empleados beneficiados con incentivos por cumplimiento de metas Nro. de premios o reconocimientos por año. Incentivos/gastos de personal
	Desarrollar programas de crecimiento personal y capacitación en competencias laborales y manejo de servicio al cliente	Número de nuevos servicios de innovación al cliente realizados Inversión en formación/Gastos de personal Nro. medio de horas de formación por trabajador y al año.
	Fomentar prácticas de salud ocupacional que incluyan la medicina del trabajo, higiene industrial y seguridad industrial	Nro. de horas al mes del programa de Salud Ocupacional

Fuente: elaboración de las autoras

8.3 ESTABLECIMIENTO DE METAS PARA LOS INDICADORES

Una vez establecidos los indicadores, es importante fijar metas para poder ejercer las actividades de control de la gestión; a pesar de que estas metas son subjetivas, es decir, que cada empresa puede establecer sus propias metas según sus expectativas o situación, a continuación, se presenta una propuesta, que puede ser modificada en la práctica por cada organización.

Cuadro 9. Semaforización para los indicadores de gestión financiera

INDICADOR	META	ALERTA	PROBLEMA
% de crecimiento ventas	> 15%	6% a 14%	< 5%
% rentabilidad neto por producto	> 20%	6% a 19%	< 5%
% de costo de ventas, gastos y costos administrativos respecto a los ingresos totales	> 30%	11% a 29%	< 10%
Indicadores de eficiencia:			
Rotación de activos	> 2	1 a 2	1
Rotación de cuentas por cobrar	30 días	45 días	> 60 días
Rotación de proveedores	30 días	45 días	> 60 días
Rotación de inventarios	15 días	20 días	> 30 días
Indicadores de eficacia:			
Margen bruto	> 60%	0,5	< 40%
Margen operacional	> 40%	0,2	< 10%
Margen neto	> 10%	5% a 9%	< 5%
Indicadores de efectividad:			
ROA	>2 veces	De 1 a 2	< 1 veces
ROE	>2 veces	De 1 a 2	< 1 veces
Indicador de generación de valor:			
EVA	> 0		< 0
Indicadores de capital de trabajo:			
Utilidad/act. Ctes.	> 1,5	1 a 1,5	< 1 veces
Utilidad/efectivo	> 1,5	1 a 1,5	< 1 veces
Ciclo operativo	< 30 días	45 días	> 45 días
Indicadores de productividad:			
Valor agregado / Capital operativo	> 2	1,5 a 2	< 1,5
Capital operativo / nro. de empleados	> 3	1 a 2,9	< 1

Fuente: elaboración de las autoras

Cuadro 10. Ejemplo de aplicación de indicadores de gestión financiera.

INDICADOR	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	Promedio anual	Meta	Media normal	Límite de riesgo
% de ventas del mercado total que corresponde a las ventas de la empresa	10%	12%	18%	19%	22%	18%	17%	16%	18%	20%	22%	21%	18%	20%	15%	10%
% de costo de ventas, gastos y costos administrativos respecto a los ingresos totales	19%	22%	21%	23%	24%	28%	30%	38%	40%	40%	40%	40%	30%	40%	30%	< 20%
Indicadores de eficiencia:																
Rotación de activos	0,9	1	1,3	1,2	1,6	1,9	2	2,1	2,2	1,9	1,9	1,8	1,65	> 2	1 a 2	1
Rotación de cuentas por cobrar	48	47	42	38	37	35	32	28	29	30	30	30	35,5	30 días	45 días	> 60 días
Rotación de proveedores	45	40	35	36	38	40	30	30	30	35	50	60	39,08	30 días	45 días	> 60 días
Rotación de inventarios	31	28	25	27	20	18	16	15	15	14	15	15	19,92	15 días	20 días	> 30 días
Indicadores de eficacia:																
Margen bruto	38%	40%	45%	42%	49%	52%	55%	58%	60%	61%	62%	63%	52%	> 60%	50%	< 40%
Margen operacional	8%	9%	12%	10%	14%	15%	16%	18%	19%	20%	21%	22%	15%	> 40%	20%	< 10%
Margen neto	4%	4%	5%	5%	6%	6%	6%	7%	7%	8%	9%	11%	7%	> 10%	5% a 9%	< 5%
Indicadores de efectividad:																
ROA	0,8	1	1,2	0,9	1,1	1,2	1,5	1,8	2,1	2,2	2,2	2,2	1,52	>2 veces	De 1 a 2	< 1 veces
ROE	0,9	1,2	1,1	1	1	1,1	1,2	1,3	1,2	1,5	1,4	1,3	1,18	>2 veces	De 1 a 2	< 1 veces
Indicadores de capital de trabajo:																
Utilidad/act. Ctes.	1,2	1,3	1,2	1,2	1,3	1,4	1,6	1,6	1,7	1,7	1,7	1,7	1,47	> 1,5	1 a 1,5	< 1 veces
Utilidad/efectivo	1,4	1,5	1,4	1,4	1,5	1,6	1,8	1,8	1,9	1,9	1,9	1,9	1,67	> 1,5	1 a 1,5	< 1 veces
Ciclo operativo	50	46	42	42	40	42	41	40	39	35	30	29	39,67	< 30 días	45 días	> 45 días
Indicadores de productividad:																
Valor agregado / Capital operativo	1,5	1,4	1,4	1,3	1,6	1,8	1,9	1,9	2	2,1	2,1	2,2	1,77	> 2	1,5 a 2	< 1,5
Capital operativo / nro. de empleados	1,6	1,6	1,7	1,9	2	2,1	2,2	2,5	2,9	3,1	3,1	3,1	2,32	> 3	1 a 2,9	< 1

Fuente: elaboración propia

Cuadro 11. Semaforización para los indicadores de gestión de marketing

INDICADOR	META	ALERTA	PROBLEMA
Incremento % del Nro. de clientes x período	10%	2% a 9%	< 1%
Tasa de crecimiento de ventas x producto	10%	2% a 9%	< 1%
Valor de las ventas totales x período de tiempo			
Valor de las ventas totales x producto x período de tiempo			
Valor de las ventas x segmentos del mercado (género, estrato socioeconómico, edad)			
Valor de las ventas totales / Valor de las ventas presupuestadas	100%	91% a 99%	< 90%
Valor de las ventas por segmento / valor de las ventas presupuestadas por segmento	100%	91% a 99%	< 90%
Valor de las ventas totales / Valor de las ventas del mercado	10%	2% a 9%	< 1%
Costos de actividades de marketing / costos totales	15%	6% a 14%	< 5%
Costos de personal de ventas / costos de marketing	15%	6% a 14%	< 5%
Costos de publicidad / costos de marketing	15%	6% a 14%	< 5%
Precios x producto vs precio de la competencia x producto			
Incremento % Nro. de clientes nuevos por referencias	10%	2% a 9%	< 1%
Incremento % Nro. de visitantes en páginas web y redes sociales	10%	2% a 9%	< 1%
Incremento % Nro. de clientes efectivos contactados por medios virtuales	10%	2% a 9%	< 1%
Reducción % Nro. de quejas y reclamos por período	100%	> 50%	< 50%
% de satisfacción del cliente por período	100%	> 90%	< 90%

Fuente: elaboración de las autoras

Cuadro 12. Ejemplo de aplicación de indicadores de gestión de marketing.

INDICADOR	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	Promedio anual	META	ALERTA	PROBLEMA
Incremento % del Nro. de clientes x período	0%	1%	1%	2%	3%	4%	5%	8%	9%	9%	10%	10%	5%	10%	2% a 9%	< 1%
Tasa de crecimiento de ventas x producto	0%	2%	3%	5%	6%	8%	5%	8%	7%	3%	10%	10%	6%	10%	2% a 9%	< 1%
Valor de las ventas totales / Valor de las ventas presupuestadas	70%	70%	80%	86%	91%	92%	94%	95%	100%	100%	98%	100%	90%	100%	91% a 99%	< 90%
Valor de las ventas por segmento / valor de las ventas presupuestadas por segmento	75%	69%	80%	86%	89%	95%	96%	94%	95%	100%	100%	100%	90%	100%	91% a 99%	< 90%
Valor de las ventas totales / Valor de las ventas del mercado	0%	1%	1%	2%	3%	4%	5%	8%	9%	9%	10%	10%	5%	10%	2% a 9%	< 1%
Costos de actividades de marketing / costos totales	8%	9%	9%	11%	13%	15%	15%	14%	13%	14%	15%	15%	13%	15%	6% a 14%	< 5%
Costos de personal de ventas / costos de marketing	8%	10%	12%	11%	13%	12%	15%	14%	13%	14%	12%	15%	12%	15%	6% a 14%	< 5%
Costos de publicidad / costos de marketing	8%	9%	9%	11%	11%	11%	15%	14%	15%	15%	15%	15%	12%	15%	6% a 14%	< 5%
Incremento % Nro. de clientes nuevos por referencias	0%	1%	1%	2%	3%	4%	5%	8%	9%	9%	10%	10%	5%	10%	2% a 9%	< 1%
Incremento % Nro. de visitantes en páginas web y redes sociales	0%	1%	1%	2%	3%	4%	5%	8%	9%	9%	10%	10%	5%	10%	2% a 9%	< 1%
Incremento % Nro. de clientes efectivos contactados por medios virtuales	0%	1%	1%	2%	3%	4%	5%	8%	9%	9%	10%	10%	5%	10%	2% a 9%	< 1%
Reducción % Nro. de quejas y reclamos por período	70%	70%	80%	86%	91%	92%	94%	95%	100%	100%	98%	100%	90%	100%	> 50%	< 50%
% de satisfacción del cliente por período	80%	85%	89%	92%	94%	96%	96%	98%	99%	98%	97%	95%	93%	100%	> 90%	< 90%

Fuente: elaboración de las autoras

Cuadro 13. Semaforización para los indicadores de gestión de procesos internos

INDICADOR	META	ALERTA	PROBLEMA
% de inversión en tecnología respecto al gasto total por año	**10%**	**2% a 9%**	**< 1%**
% de inversión en infraestructura del negocio por año	**10%**	**2% a 9%**	**< 1%**
% reducción Nro. de minutos en la comercialización	**10%**	**2% a 9%**	**< 1%**
% reducción en el promedio de tiempo en la comercialización	**10%**	**2% a 9%**	**< 1%**
% Incremento Nro. de nuevos métodos incorporados por período de tiempo	**10%**	**2% a 9%**	**< 1%**
% incremento Nro. de clientes atendidos por hora.	**10%**	**2% a 9%**	**< 1%**
Tasa de crecimiento de la inversión en materiales	**10%**	**2% a 9%**	**< 1%**
% de reducción de gastos en materiales	**20%**	**11% a 19%**	**< 10%**
% de reducción de desperdicios de materiales	**20%**	**11% a 19%**	**< 10%**

Fuente: elaboración de las autoras

Cuadro 14. Ejemplo de aplicación indicadores de gestión de procesos internos.

INDICADOR	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	Promedio anual	Meta	Media normal	Límite de riesgo
% de inversión en tecnología respecto al gasto total por año	3%	4%	4%	5%	6%	6%	8%	9%	10%	10%	10%	10%	7%	**10%**	**2% a 9%**	**< 1%**
% de inversión en infraestructura del negocio por año	3%	4%	4%	5%	6%	6%	8%	9%	10%	10%	10%	10%	7%	**10%**	**2% a 9%**	**< 1%**
% reducción Nro. de minutos en la comercialización	3%	4%	4%	8%	7%	6%	8%	9%	9%	8%	10%	10%	7%	**10%**	**2% a 9%**	**< 1%**
% reducción en el promedio de tiempo en la comercialización	3%	4%	4%	5%	6%	6%	8%	9%	10%	10%	10%	10%	7%	**10%**	**2% a 9%**	**< 1%**
% Incremento Nro. de nuevos métodos incorporados por período de tiempo	3%	4%	4%	5%	6%	6%	8%	9%	8%	10%	10%	10%	7%	**10%**	**2% a 9%**	**< 1%**
% incremento Nro. de clientes atendidos por hora.	3%	4%	4%	7%	6%	6%	8%	9%	7%	7%	10%	10%	7%	**10%**	**2% a 9%**	**< 1%**
Tasa de crecimiento de la inversión en materiales	3%	4%	4%	5%	6%	6%	8%	9%	5%	5%	8%	10%	6%	**10%**	**2% a 9%**	**< 1%**
% de reducción de gastos en materiales	8%	12%	15%	16%	15%	17%	18%	20%	20%	20%	20%	20%	17%	**20%**	**11% a 19%**	**< 10%**
% de reducción de desperdicios de materiales	9%	9%	15%	16%	14%	17%	18%	18%	19%	20%	20%	20%	16%	**20%**	**11% a 19%**	**< 10%**

Fuente: elaboración de las autoras

Cuadro 15. Semaforización para los indicadores de gestión de aprendizaje y crecimiento

INDICADOR	META	ALERTA	PROBLEMA
% de empleados capacitados (nro. de empleados capacitados / total empleados)	**100%**	**51% a 99%**	**< 50%**
Inversión en formación/Gastos de personal	**10%**	**2% a 9%**	**< 1%**
Incremento % Nro. medio de horas de formación por trabajador y año.	**10%**	**2% a 9%**	**< 1%**
% de empleados beneficiados con incentivos por cumplimiento de metas	**100%**	**51% a 99%**	**< 50%**
Incremento % Nro. de premios o reconocimientos por año.	**10%**	**2% a 9%**	**< 1%**
Incentivos/gastos de personal	**10%**	**2% a 9%**	**< 1%**
Incremento % Número de nuevos servicios de innovación al cliente realizados	**10%**	**2% a 9%**	**< 1%**
Inversión en formación/Gastos de personal	**20%**	**11% a 19%**	**< 10%**
Incremento % Nro. medio de horas de formación por trabajador y al año.	**20%**	**11% a 19%**	**< 10%**
Incremento % Nro. de horas al mes del programa de Salud Ocupacional	**20%**	**11% a 19%**	**< 10%**

Fuente: elaboración de las autoras

Cuadro 16. Ejemplo de aplicación indicadores de gestión de aprendizaje y crecimiento

INDICADOR	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	Promedio anual	Meta	Media normal	Límite de riesgo
% de empleados capacitados (nro. de empleados capacitados / total empleados)	30%	45%	50%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	70%	70%	57%	100%	70%	< 50%
Inversión en formación/Gastos de personal	5%	5%	6%	8%	10%	11%	11%	11%	11%	11%	12%	12%	9%	> 20%	10% a 20%	< 10%
Nro. medio de horas de formación por trabajador y año.	150	160	180	200	200	200	200	200	200	200	220	220	202	> 280 h	200 a 280 h	< 200 h
% de empleados beneficiados con incentivos por cumplimiento de metas	25%	28%	30%	35%	35%	35%	35%	40%	46%	48%	50%	55%	39%	> 50%	30% a 50%	< 30%
Nro. de premios o reconocimientos por año	0	0	3	3	4	5	6	5	5	6	5	5	4	> 5	1 a 4	0
Incentivos/gastos de personal	5%	5%	6%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	11%	11%	8%	> 10%	5% a 9%	< 5%
Inversión en formación/Gastos de personal	5%	5%	6%	8%	10%	11%	11%	11%	11%	11%	12%	12%	9%	> 20%	10% a 20%	< 10%
Nro. medio de horas de formación por trabajador y al año.	150	160	180	200	200	200	200	200	200	200	220	220	202	> 280 h	200 a 280 h	< 200 h
Número de nuevos productos de innovación realizados por año	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	2	> 2	1	0
Nro. de horas al mes del programa de Salud Ocupacional	15	15	15	20	20	20	24	26	26	26	26	28	21,8	> 24 h	15 a 23 h	< 15 h

Fuente: elaboración de las autoras

9 CONCLUSIONES

El desarrollo del trabajo permitió llegar a las siguientes conclusiones, teniendo en cuenta los objetivos diseñados:

Al caracterizar el proceso de marketing desarrollado en las pequeñas empresas comerciales de Tuluá se encontraron una serie de fortalezas y debilidades respecto a la actividad del marketing, que deben ser aprovechadas y corregidas respectivamente, entre las que se encuentran la dinámica comercial que implica una mayor actividad empresarial y por ello herramientas de control de la gestión como la diseñada en este trabajo, basado en el tablero de comando para, a través de unos indicadores, hacer seguimiento a la actividad.

Otras fortalezas encontradas se refieren a la orientación hacia el cliente y el mercado que intentan hacer las pequeñas empresas comerciales de Tuluá, como son las investigaciones de mercado, la medición de los niveles de satisfacción de los clientes, la planificación de ventas y la identificación de las características de los grupos de interés. A pesar de que no en todos los casos existen métodos adecuados para el desarrollo de estas actividades, lo cierto es que en las empresas existe la conciencia de la importancia de las mismas.

No obstante, se presentan una serie de debilidades especialmente en el funcionamiento del área comercial de las empresas lo cual las lleva a tener problemas de organización y de utilización del perfil adecuado de los encargados de esta actividad. Podría decirse que son empresas que no tienen una estructura específica de la actividad comercial y sus actividades las resumen a la atención al cliente en un local. Esto hace que su impacto a nivel de mercado sea menor, situación que se evidencia porque la mayoría de empresas ejercen su actividad en el propio municipio sin haber incursionado en otras áreas o regiones, también en la utilización de métodos adecuados para desarrollar actividades como la medición del nivel de satisfacción de los clientes, el análisis de la competencia, los propios resultados del marketing y la utilización de herramientas como los calendarios promocionales.

Por lo tanto, la identificación de las actividades de marketing que pueden constituirse como creadoras de ventajas competitivas y estratégicas para las pequeñas empresas comerciales de Tuluá se contextualizó en un tablero de comando, aceptando que la actividad del marketing por sí sola no puede convertirse en ventaja competitiva y generar valor, sino es respaldada por una estructura estratégica. Es por ello que se complementó con estrategias financieras, de procesos internos y de aprendizaje y conocimiento, las cuales permiten potencializar la actividad del marketing, darle soporte y profundidad en los resultados.

Es así como se diseña un mapa estratégico y los indicadores para controlar los procesos de marketing por medio de un tablero de comando para las pequeñas empresas comerciales de Tuluá, el cual no es más que la representación visual de la estrategia de la organización, por medio del cual se describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del tablero de comando.

En este sentido, al interior del mapa estratégico, puede visualizarse la perspectiva del cliente, la cual comprende los indicadores relativos a la satisfacción del cliente, la retención y el crecimiento. Su propuesta de valor será el eje de la estrategia que describirá cómo se diferencia la empresa a los ojos del cliente, en este caso, hace alusión a la actividad del marketing y la instauración del paradigma del símbolo organizativo, que guiará la gestión comercial de las empresas hacia el reconocimiento por su capacidad de brindar un servicio de excelente calidad y fidelización del cliente.

10 RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados del trabajo, es posible recomendar las siguientes acciones que permitirán fortalecer la actividad del marketing en las pequeñas empresas comerciales e implementar el modelo aquí propuesto, como un sistema de información que aporta al control de la gestión de las empresas objeto de estudio:

Socializar el tablero de comando diseñado a los empresarios del sector e interiorizarlo en sus organizaciones, haciendo énfasis en la importancia de tener una herramienta para el control de la gestión y el apoyo a la toma de decisiones.

Fortalecer las áreas comerciales de las empresas, creando manuales de procesos y procedimientos, así como cargos y funciones, que permitan delinear al interior de estas organizaciones, un área específica para las actividades del marketing.

Incorporar personal con el perfil adecuado para el área comercial y/o capacitar a los existentes en estas actividades propias del marketing, para que sean el fundamento del proceso comercial y direccionamiento hacia el cliente y el mercado.

Evaluar la posibilidad de tener vendedores externos para incursionar en mercados más amplios de la región.

Capacitar al personal de las áreas comerciales y gerenciales sobre métodos para medir el nivel de satisfacción de los clientes, análisis de la competencia, planificación de ventas y resultados del marketing.

Incorporar como estrategia la utilización del calendario promocional en las pequeñas empresas comerciales de Tuluá, como fundamento a una planificación de ventas debidamente organizada.

BIBLIOGRAFÍA

ALVAREZ G., Luis I, SANTOS V., María L. y VÁZQUEZ C., Rodolfo. El concepto de orientación al mercado: perspectivas, modelos y dimensiones de análisis. Área de Comercialización e Investigación de Mercados. Universidad de Oviedo. Oviedo, 2001.

BETANCUR ACEVEDO, Diana Carolina y GIL RODRÍGUEZ, Alexander. Diseño de un plan de marketing aplicado a las pequeñas empresas de Guadalajara de Buga. Trabajo de grado Administrador de Empresas. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración, Programa Académico de Administración de Empresas. Guadalajara de Buga, 2007. 114 p.

CARRILLO, Germán. Comportamiento empresarial 31 de diciembre de 2013. Cámara de Comercio de Tuluá. Disponible en: http://www.camaratulua.org/images/comportamiento_empresarial/COMPORTAMIENTO_EMPRESARIAL_2013.pdf

GUILTINAN, Joseph. PAUL, Gordon. MADDEN, Thomas. Gerencia de Marketing. Estrategias y programas. Mc.Graw Hill. Bogotá. 1998. p. 161.

JAWORSKI, B.J. y KOHLI, A.K. (1996): “Market Orientation: Review, Refinement, and Roadmap”. Journal of Market Focused Management, 1, pp. 119-135.

KAPLAN, Robert y NORTON, David: Cuadro de Mando Integral- The Balance Score Card- 1997, Editorial Gestión 2000.

KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. (2004). Mapas Estratégicos. Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles. Gestión 2000, Barcelona. Libro disponible en Google Books.

KOTLER, P., Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación y Control, 2ª en español, Ed. Diana, México, 1974, p. 20.

MUÑOZ C., Ángel E. Los retos de la competencia industrial. [en línea] Semestre Económico 2007, 10 (Julio-Diciembre): [Fecha de consulta: 18 de oct. 2014] Disponible en:<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=165013675006>

MURPHY, David. Contabilidad y marketing: buscando un denominador común. [en línea] Contabilidad y Negocios. Revista del Departamento Académico de Ciencias Administrativas, volumen 7, número 13, julio 2012. [consultado el 8 de oct., 2013] Disponible en internet: <URL:http://www.redalyc.org/pdf/2816/281623577002.pdf>

PENROSE, Edith. The theory of the growth of the firm. Basil Blackwell, London, 1959.

PRIDE, William. FERRELL O. C. Marketing, Conceptos y Estrategias. 9ª Edición. McGraw Hill. México. 1997. p.19.

SÁNCHEZ V., Efraín. Anuario Estadístico de Tuluá, 2013. Publicación del Municipio de Tuluá, 2014. 89 p.

STANTON, William. FURTELL, Charles. Fundamentos de mercadotecnia. 10ª Edición. Mc Graw-Hill. México. 1996.

SUAREZ H., Jesús e IBARRA M., Santiago. La teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial. Anales de estudios económicos y empresariales, Nº 15, 2002, págs. 63-89.

VALENZUELA, Leslier; MADARIAGA Jesús y BLASCO María Francisca. Evolución del marketing hacia la gestión orientada al valor del cliente: revisión y análisis. [en línea] Theoria, Vol. 15 (2): 99-105, 2006. [consultado el 18 de oct., 2014] Disponible en internet: <URL: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29915211>

VALENZUELA, Leslier; MADARIAGA Jesús y BLASCO María Francisca. Orientación al valor del cliente y las nuevas métricas del marketing. Revisión y análisis. [en línea] Panorama Socioeconómico Año 25, No. 34, p. 70-75 (Enero - Julio 2007). [consultado el 8 de oct., 2013] Disponible en internet: <URL: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39903407>

VELA, C., “La evolución del marketing en el siglo XX: de un modesto nacimiento a un protagonismo indiscutible”, Revista ICADE, Nº 45, Septiembre-Diciembre, 1998, pp. 129-143. Citado por: FERNÁNDEZ DEL HOYO, A. El grado de Orientación al Mercado en la Empresa Española. [en línea] Tesis doctoral, 2006 [consultada el 12 nov. 2013] Disponible en internet: <URL:http://www.eumed.net/tesis/2006/apfh/>

ZAPATA G., Edgar Enrique. La efectividad del mercadeo en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) de los sectores industrial y de servicios del departamento de Boyacá, Colombia. Revista Colombiana de Marketing [en línea] 2001, 2 (diciembre): [fecha de consulta: 20 de nov de 2013] Disponible en: <http://redalyc.org/articulo.oa?id=10900302>

ANEXOS

Anexo A. Lista de empresas pequeñas de Tuluá. Población en estudio

Razón social	Dirección	Cód. CIIU	Descripción
MAZ-AUTOS LIMITADA	-CRA 40 CALLEJON LA BASTILLA	G004511	COMERCIO DE VEHICULOS AUTOMOTORES NUEVOS
YAMAVALLE LTDA	K30 18 20	G004541	COMERCIO, MANTENIMIENTO Y REPARACION DE MOTOCICLETAS Y DE SUS PAR
BEDOYA RUDAS MANUEL JOAQUIN	K24 27 43	G004751	COMERCIO AL POR MENOR DE PRODUCTOS TEXTILES EN ESTABLECIMIENTOS E
HERNANDEZ MARIN CARLOS ENRIQUE	K30 23 41	G004530	COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR DE REPUESTOS Y ACCESORIOS PA
CENTRO DE DIAGNOSTICO AUTOMOTOR DE TULUA LIMITADA.	-CARRERA 30 VIA TRANSITO	G004520	MANTENIMIENTO Y REPARACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES
SUKY MOTO S.A.	K30 19 66	G004511	COMERCIO DE VEHICULOS AUTOMOTORES NUEVOS
GARCIA GARCIA LILIANA	-C 27 26 15	G004649	COMERCIO AL POR MAYOR DE ARTICULOS DEPORTIVOS
ALTIPAL S.A TULUA	-CLL 50 NO. 42-75 BDGA A-16	G004759	COMERCIO AL POR MENOR DE PRODUCTOS NUEVOS DE CONSUMO DOM / STICO NC
MARTINEZ BOHORQUEZ MARISOL	C 27 24 36	G004771	COMERCIO AL POR MENOR DE PRENDAS DE VESTIR Y SUS ACCESORIOS (INCL
SIEG S.A	-Calle 27 N ⊐ 30-01	G004731	COMERCIO AL POR MENOR DE COMBUSTIBLE PARA AUTOMOTORES
AGUIRRE ZAPATA S. EN C.		G004732	COMERCIO AL POR MENOR DE LUBRICANTES (ACEITES, GRASAS), ADITIVOS
ALVAREZ PEREIRA NESTOR FABIO	-CRA 23 NRO 29 - 04 ESQ	G004711	COMERCIO AL POR MENOR EN ESTABLECIMIENTOS NO ESPECIALIZADOS CON S
HACENDAGRO DE COLOMBIA	K 23 29 69	G004662	COMERCIO AL POR MAYOR DE PRODUCTOS QUIMICOS BASICOS, PLASTICOS Y
OLARTE RAMOS VICTOR MANUEL	-CALLE 50 # 40-81 PARQUE INDUSTRIAL	G004711	COMERCIO AL POR MENOR EN SUPERMERCADOS Y ALMACENES DE CADENA
COMPA ⅃ IA COMERCIAL UNIVERSAL S.A.	C 27 24 54	G004771	COMERCIO AL POR MENOR DE PRENDAS DE VESTIR Y SUS ACCESORIOS (INCL
LLANTAS AGRICOLAS TULUA LTDA	K 40 42B 22	G004530	COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR DE LLANTAS Y NEUMATICOS PARA
BUITRAGO RUSSI JAIRO ALONSO	C 43 23 A 15	G004775	ACTIVIDADES DE COMPRAVENTA CON PACTO DE RETROVENTA
MATERIALES S.A.S.	C 25 20 47	G004752	COMERCIO AL POR MENOR DE MAQUINAS Y HERRAMIENTAS DE MANO EN ESTAB
GALVEZ GIRALDO NOEL	K30 18 06	G004731	COMERCIO AL POR MENOR EN ESTACIONES, BOMBAS DE SERVICIO Y ESTABLE
NEGOCIOS FINANCIEROS DEL VALLE S.A	K 30 18 46	G004541	COMERCIO, MANTENIMIENTO Y REPARACION DE MOTOCICLETAS Y DE SUS PAR

Razón social	Dirección	Cód. CIIU	Descripción
VALLE MOTOS S.A.	K 30 19 52	G004541	COMERCIO, MANTENIMIENTO Y REPARACION DE MOTOCICLETAS Y DE SUS PAR
RESTREPO GARCIA DUVERNEY	K 22 29 08	G004711	COMERCIO AL POR MENOR, EN ESTABLECIMIENTOS NO ESPECIALIZADOS, CON
TEAM SPORT S.A.	K40 37 51	G004759	COMERCIO AL POR MENOR DE PRODUCTOS NUEVOS DE CONSUMO DOM / STICO NC
AGRICULTURA Y SERVICIOS S.A.	K 40 27 04	G004620	COMERCIO AL POR MAYOR DE MATERIAS PRIMAS, PRODUCTOS AGR ^ COLAS Y P
POLLOS EL BUCANERO S.A. TULUA		G004723	COMERCIO AL POR MENOR DE CARNES (INCLUYE AVES DE CORRAL), PRODUCT
MARMOLEJO HERRERA MARTHA	C27 25 43	G004761	COMERCIO AL POR MENOR DE LIBROS Y TEXTOS EN ESTABLECIMIENTOS ESPE
ANDRADE RADA LUIS ALBERTO	K 23 25 09	G004754	COMERCIO AL POR MENOR DE ELECTRODOMESTICOS, EN ESTABLECIMIENTOS E
UNI DISTRIBUCIONES DEL VALLE S.A.S	-CALLE 50 N ⊐ 42 - 47 PARQUE INDUSTRIAL BD A - 5	G004711	COMERCIO AL POR MENOR, EN ESTABLECIMIENTOS NO ESPECIALIZADOS, CON
TEJADA GONZALEZ LUIS ALBERTO	C 25 21 64	G004762	COMERCIO AL POR MENOR DE ARTICULOS DEPORTIVOS, EN ESTABLECIMIENTO
DISTRIVENTAS S.A.S	-CALLE 50 # 40-81 BODEGA A-9	G004631	COMERCIO AL POR MAYOR DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS, EXCEPTO CAFE TRI
ALMACEN OPORTUNIDADES	K 25 27 63	G004754	COMERCIO AL POR MENOR DE ELECTRODOMESTICOS, EN ESTABLECIMIENTOS E
COMERCIALIZADORA INDUSTRIAL DE COMBUSTIBLES PARA LA AGRICULTURA	-KM 1 CR CUARENTA SALIDA SUR	G004731	COMERCIO AL POR MENOR DE COMBUSTIBLE PARA AUTOMOTORES
GALVEZ GIRALDO OMAR	-CRA 40 CALLE 25 ESQUINA	G004731	COMERCIO AL POR MENOR EN ESTACIONES, BOMBAS DE SERVICIO Y ESTABLE
TEX WELL S.A.	C 27 22 03	G004771	COMERCIO AL POR MENOR DE PRENDAS DE VESTIR Y SUS ACCESORIOS (INCL
GRUPO EMPRESARIAL DEL CENTRO DEL VALLE S.A. - GECEVA S.A.	K 39 26 25	G004652	COMERCIO AL POR MAYOR DE EQUIPOS Y COMPONENTES ELECTRONICOS
ALMACEN EL CONSTRUCTOR S.A.	C26 39 89	G004752	COMERCIO AL POR MENOR DE MAQUINAS Y HERRAMIENTAS DE MANO EN ESTAB
STO 577 LA CAMPI ⅃ A	K 22 14A 22	G004759	COMERCIO AL POR MENOR DE PRODUCTOS NUEVOS DE CONSUMO DOM / STICO NC
ALVARADO BOHORQUEZ ARGEMIRO	C25 19 35	G004759	COMERCIO AL POR MENOR DE PRODUCTOS NUEVOS DE CONSUMO DOM / STICO NC
AUTOCENTRO LA VICTORIA LIMITADA	K 40 13 21	G004530	COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR DE REPUESTOS Y ACCESORIOS PA

Razón social	Dirección	Cód. CIIU	Descripción
MAGIOTA LTDA	K 20 25 41	G004731	COMERCIO AL POR MENOR DE COMBUSTIBLE PARA AUTOMOTORES
AGROLAQ LTDA	C 30 22 01	G004664	COMERCIO AL POR MAYOR DE ABONOS, PLAGUICIDAS Y OTROS PRODUCTOS QU
AUDIFARMA VICTORIA	K 32A 25 24	G004645	COMERCIO AL POR MAYOR DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS, MEDICINALES, CO
TBAS.COM.S.A.S.	K 30 16 03	G004731	COMERCIO AL POR MENOR DE COMBUSTIBLE PARA AUTOMOTORES
VELASQUEZ GRAJALES FABIOLA	K25 27 58LOCAL29	G004772	COMERCIO AL POR MENOR DE TODO TIPO DE CALZADO, ARTICULOS DE CUERO
DISTRIBUIDORA TULUA MODA	K 22 26 21	G004771	COMERCIO AL POR MENOR DE PRENDAS DE VESTIR Y SUS ACCESORIOS (INCL
DISTRIBUIDORA CORAZON DEL VALLE LTDA "DISTRICOR LTDA"	C 26 30 60	G513407	C Ŧ DIGO DE ACTIVIDAD ECON Ŧ MICA NO HOMOLOGADA A LA VERSI Ŧ N 4 APROBA
ALMACEN TELARES MEDELLIN - TULUA	-CL 27 NO. 26-30 LC 201	G004751	COMERCIO AL POR MENOR DE PRODUCTOS TEXTILES EN ESTABLECIMIENTOS E
VILLEGAS SALGADO LUIS ALBERTO	C28 23 45	G004752	COMERCIO AL POR MENOR DE MATERIALES DE CONSTRUCCI Ŧ N, ART ^ CULOS DE
MUEBLES RIVER & CIA LTDA	K 30 13 21	G004754	COMERCIO AL POR MENOR DE MUEBLES PARA EL HOGAR, EN ESTABLECIMIENT
MORAN GALINDO LUIS ANTONIO	K24 36 04	G004711	COMERCIO AL POR MENOR, EN ESTABLECIMIENTOS NO ESPECIALIZADOS, CON
LA SEVILLANA TULUA	K 23 30 9	G522300	C Ŧ DIGO DE ACTIVIDAD ECON Ŧ MICA NO HOMOLOGADA A LA VERSI Ŧ N 4 APROBA
GRUPO LA ROCHELA S.A.	K 24 25 37	G004620	COMERCIO AL POR MAYOR DE CAFE PERGAMINO
VICENTE HOLGUIN CRUZ & CIA S.A.S	K26 36 33	G512102	C Ŧ DIGO DE ACTIVIDAD ECON Ŧ MICA NO HOMOLOGADA A LA VERSI Ŧ N 4 APROBA
SOCIEDAD GRUPO FERDECO GAVO S.A.	C 28 24 43	G004663	COMERCIO AL POR MAYOR DE MATERIALES DE CONSTRUCCI Ŧ N, VIDRIO, ART ^
TEXTILES DUKE S.A.S	K 24 24 54	G004641	COMERCIO AL POR MAYOR DE PRODUCTOS TEXTILES Y PRODUCTOS CONFECCIO
PAEREZ TASCON MONICA	C28 39 36	G004659	COMERCIO AL POR MAYOR DE PRODUCTOS DIVERSOS NCP
JIMENEZ TREJOS MARIA LILIANA	C 27 21 70	G004759	COMERCIO AL POR MENOR DE PRODUCTOS NUEVOS DE CONSUMO DOM / STICO NC
FERRIOBRAS S.A.	C 28 23 52	G004752	COMERCIO AL POR MENOR DE MATERIALES DE CONSTRUCCI Ŧ N, ART ^ CULOS DE
GIRALDO BOTERO NOHELIA DEL SOCORRO	C27 24 63	G004771	COMERCIO AL POR MENOR DE PRENDAS DE VESTIR Y SUS ACCESORIOS (INCL
IBERCENTRO S.A.S.	--C 25 20 23	G004752	COMERCIO AL POR MENOR DE MATERIALES DE CONSTRUCCI Ŧ N, ART ^ CULOS DE
TERPLUS S.A.S.	T 12 28A 28	G004731	COMERCIO AL POR MENOR DE COMBUSTIBLE PARA AUTOMOTORES
Razón social	**Dirección**	**Cód.**	**Descripción**

		CIIU	
CENTRO HERRAMIENTAS COLOMBIA SAS	K 23 25 47	G004752	COMERCIO AL POR MENOR DE MATERIALES DE CONSTRUCCI Ŧ N, ART ^ CULOS DE
DISTRIBUIDORA DE DULCES Y LICORES LA ECONOMIA S.A.S	C 28 22 56	G004711	COMERCIO AL POR MENOR, EN ESTABLECI-MIENTOS NO ESPECIALIZADOS, CON
RESTREPO CHAPARRO E HI-JAS & CIA S EN C	K33 28 10	G004722	COMERCIO AL POR MENOR DE VENTAS DE DERIVADOS DE LA LECHE EN ESTAB
DISTRIBUCIONES A MAYO-RISTAS Y TIENDAS S.A.S	C 51 41 156	G004759	COMERCIO AL POR MENOR DE PRODUCTOS NUEVOS DE CONSUMO DOM / STICO NC
ALUMFER TULUA S.A.S.	K 25 30 86	G004752	COMERCIO AL POR MENOR DE MATERIALES DE CONSTRUCCI Ŧ N, ART ^ CULOS DE
RUIZ MENDEZ MARIO YESID	K30 20 17	G004752	COMERCIO AL POR MENOR DE PINTURAS EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZA
GIRALDO GOMEZ ALBEIRO NICOLAS	K25 27 35	G004772	COMERCIO AL POR MENOR DE TODO TIPO DE CALZADO, ARTICULOS DE CUERO
ENTROPIA LIMITADA	C 21A 35 35	G524302	C Ŧ DIGO DE ACTIVIDAD ECON Ŧ MICA NO HO-MOLOGADA A LA VERSI Ŧ N 4 APROBA
TORO ARANA CAMILO		G004752	COMERCIO AL POR MENOR DE MAQUINAS Y HERRAMIENTAS DE MANO EN ESTAB
ALMACEN EL MIO & CIA. LTDA	K22 27 A 04	G004721	COMERCIO AL POR MENOR DE FRUTAS Y VERDURAS, EN ESTABLECIMIENTOS E
FARFAN SILVA HERMES	C 17 24 19	G004773	COMERCIO AL POR MENOR EN DROGUERIAS Y PERFUMERIAS
MERCADIVI S.A.S	C 28 23 04	G004642	COMERCIO AL POR MAYOR DE PRENDAS DE VESTIR, ACCESORIOS DE PRENDAS
JOSE Y RODRIGO LTDA.	C26 31 07	G004530	COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR DE LLANTAS Y NEUMATICOS PARA
ALMACEN EL GANADERO LI-MITADA	K23 28 61	G004773	COMERCIO AL POR MENOR EN DROGUERIAS VETERINARIAS
ALFAGRES S.A.	C 25 20 56	G004663	COMERCIO AL POR MAYOR DE MATERIALES DE CONSTRUCCI Ŧ N, VIDRIO, ART ^
ALMACEN LA BODEGA NO. 3	C 27 26 20	G004642	COMERCIO AL POR MAYOR DE PRENDAS DE VESTIR, ACCESORIOS DE PRENDAS
KAWACENTRO LIMITADA	K23 25 44	G004541	COMERCIO, MANTENIMIENTO Y REPARACION DE MOTOCICLETAS Y DE SUS PAR
CHAPARRO TASCON LIBIA ALEXANDRA	C 13 38B 53	G004520	MANTENIMIENTO Y REPARACION DE VEHICU-LOS AUTOMOTORES
TALLER DE SERVICIO CEN-TRO MOTORS Y COMPANIA LIMITADA	--C26 39 60	G004520	MANTENIMIENTO Y REPARACION DE VEHICU-LOS AUTOMOTORES
MADECENTRO TULUA	K 30 16 61	G004663	COMERCIO AL POR MAYOR DE MATERIALES DE CONSTRUCCI Ŧ N, VIDRIO, ART ^
MEJIA ZAPATA KELLY VA-NESSA	K 25 31 51	G004663	COMERCIO AL POR MAYOR DE MATERIALES DE CONSTRUCCI Ŧ N, VIDRIO, ART ^
GIRALDO GOMEZ VICTOR RUBEN	C27 21 33	G004719	COMERCIO AL POR MENOR EN CACHARRE-RIAS

Razón social	Dirección	Cód. CIIU	Descripción
DISTRIGRANOS AV S.A.S	C 29A 22 35	G004620	COMERCIO AL POR MAYOR DE MATERIAS PRIMAS, PRODUCTOS AGR ^ COLAS Y P
GRAN ALMACEN PRINCIPE S.A.S	C 27 23 49	G004771	COMERCIO AL POR MENOR DE PRENDAS DE VESTIR Y SUS ACCESORIOS (INCL
VELASQUEZ HENAO JAIRO DE JESUS	-K23 25 21	G004752	COMERCIO AL POR MENOR DE PINTURAS EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZA
ARISTIZABAL BUSTAMANTE EDWARD ANDRES	C 27 20 22	G004755	COMERCIO AL POR MENOR DE EQUIPO Y ARTICULOS DE USO DOMESTICO DIFE
ARIAS GUTIERREZ OCTAVIO	K 24 27 51	G004754	COMERCIO AL POR MENOR DE ELECTRODOMESTICOS, EN ESTABLECIMIENTOS E

Fuente: consulta base de datos en la Cámara de Comercio de Tuluá, 2015

Anexo B. Encuesta para empresa

Objetivo: Caracterizar el proceso de marketing desarrollado en las pequeñas empresas comerciales de Tuluá.

I. INFORMACIÓN GENERAL

Fecha: _____
Nombre Encuestado: _____
Dirección: _____

1. Nombre de la empresa: _____

2. Número de empleados que posee la empresa:
2.1 1-10 __
2.2 11-20 __
2.3 21-30 __
2.4 31-40 __
2.5 Más de 40 __

3. Número de años que la empresa ha permanecido en el mercado:
3.1 Menos de 6 años __
3.2 Entre 6 y 15 años __
3.3 Entre 15 y 22 años __
3.4 Más de 22 años __
3.5 Ns/Nr __

4. Indique aproximadamente el porcentaje de participación de los clientes según su origen, respecto las ventas totales de la empresa?
4.1 Local (Tuluá) __%
4.2 Regional (Valle del Cauca) __%
4.3 Nacional __%
4.4 Extranjero __%

5. Cuál ha sido la tendencia de las ventas de su empresa en el último año?
5.1 Las ventas han crecido __
5.2 Las ventas han permanecido constantes __
5.3 Las ventas han disminuido __
5.4 Ns/Nr __

II. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6. La persona encargada de la administración de la empresa es:
6.1 El propietario __
6.2 Un familiar del propietario __
6.3 Un particular __
7. La empresa posee un área comercial?
7.1 Si
7.2 No

8. El área comercial se encuentra sistematizada?
8.1 Si __ Cargo: _____
8.2 No__ Por qué?_____

9. El área comercial cuenta con una base de datos sobre los clientes?
9.1 Si __
9.2 No__ Por qué?

10. Existe un responsable exclusivo del área comercial de la empresa?
10.1 Si __
10.2 No __ Por qué? _____

11. Si la respuesta a la anterior pregunta fue **SI**, indique cuál es la formación académica del encargado del área comercial:
11.1 Básica bachiller __
11.2 Profesional __ Indique la carrera: _____
11.3 Profesional con especialización __ Indique la especialización: _____
11.4 Tecnólogo __ Indique la carrera: _____
11.5 Otra __ Cuál? _____

12. La empresa cuenta con vendedores externos?
12.1 Si __ Cuántos? ____
12.2 No __ Por qué? _____

III. ORIENTACIÓN AL MERCADO

13. Tiene identificadas las características que conforman el grupo de clientes de su empresa?
13.1 Si __
13.2 No __

14. Ha realizado mediciones sobre el nivel de satisfacción de sus clientes con relación al consumo de sus productos o servicios?
14.1 Si __ Con qué frecuencia lo hace? _____
14.2 No __ Por qué? _____

15. Qué métodos utiliza para medir el nivel de satisfacción de sus clientes?
15.1 Encuestas __

15.2 Sondeos de opinión __
15.3 Otros __ Cuáles? _____

16. De qué forma analiza a su competencia en el mercado?
16.1 Seguimiento de los precios __
16.2 Seguimiento a estrategias publicitarias __
16.3 Mediciones de participación en el mercado __
16.4 Otras __ Cuáles? _____
16.5 No lo analiza __ Por qué? _____

17. Acostumbra a planificar sus ventas?
17.1 Si __
17.2 No __ Por qué? _____

18. Si la respuesta anterior fue **SI**, qué variables tiene en cuenta para la planificación de sus ventas?
18.1 Tendencias del mercado __
18.2 Ventas históricas de la empresa __
18.3 Incremento de la participación del mercado __
18.4 Otras __ Cuáles? _____

IV. ACTIVIDADES DE MARKETING

19. Ha realizado investigaciones de mercado para su empresa?
19.1 Si __
19.2 No __ Por qué?

20. Tiene su empresa calendario promocional?
20.1 Si __ Qué promociones realiza durante el año: _____
20.2 No __

21. Posee presupuesto para la publicidad de sus productos o servicios?
21.1 Si __
21.2 No __ Por qué? _____

22. Con qué frecuencia realiza actividades publicitarias?
22.1 Mensual __
22.2 Bimestral __
22.3 Anual __
22.4 Otra frecuencia __ Cuál? _____

23. Cuál es el principal medio de comunicación utilizado por su empresa para la publicidad? (marque el más importante)
23.1 Impreso __
23.2 Radial __
23.3 Televisivo __
23.4 Internet __
23.5 Otro __ Cuál? _____

24. Acostumbra medir los resultados de sus actividades de marketing?
24.1 Si __
24.2 No __ Por qué?

Observaciones: _____
_____
_____
_____
_____

Anexo C. Lista de empresas que participaron en el trabajo de campo

	1. Nombre de la empresa:	2. Número de empleados que posee la empresa:
1	INMOBILIARIA Y ARRENDAMIENTOS LTDA	1-10
2		11-20
3	MARIO YESID RUIZ	1-10
4	ALUMFER TULUA SAS	1-10
5	RESTREPO CHAPARRO E HIJOS	1-10
6	DISTRIBUIDORA DE DULCES Y LICORES LA ECONOMIA S.A.S	11-20
7	CENTRO DE HERRAMIENTAS DE COLOMBIA S.A.S	11-20
8	TERPLOS S.A.S	11-20
9	IBERCENTRO S.A.S	11-20
10	GILDARDO BOTERO NOHELIA DEL SOCORRO	1-10
11	FERRI OBRAS S.A	21-30
12	PEREZ TASCON MONICA	1-10
13	SOCIEDAD GRUPO FERDECO	11-20
14		11-20
15		21-30
16	VICENTE HOLGUIN CRUZ Y CIA S.A.S	11-20
17	GACEVA S.A.	1-10
18	SUKY MOTO S.A.	11-20
19	HERNANDEZ MARIN CARLOS ENRIQUE	1-10
20	YAMAVALLE LTDA	21-30
21	MAZ AUTOS LTDA	11-20
22		1-10
23	GARCIA GARCIA LILIANA	1-10
24	SIGG SA	1-10
25	SURTITODO S.A.	31-40
26	HACENDAGRO DE COLOMBIA	1-10
27	ALTIPAL S.A	11-20
28	LLANTAS AGRICULAS TULUA	1-10
29	MATERIALES SAS	11-20
30	EL CAMPESINO	21-30
31		21-30
32	ESTACION DE SERVICIO VALLE	11-20
33	VALLE MOTO S.A	1-10
34	NEGOCIOS FLOREROS DEL VALLE S.A	1-10
35	TEAM SPORT	11-20

36	AGRICULTURA Y SERVICIOS S.A	11-20
37	ANDRADE S.A.	21-30
38	TEXTILES DUKE S.A.S	21-30
39	GRUPO LA ROCHELA S.A	1-10
40	POLLOS EL BUCANERO S.A TULUA	11-20
41	DISTRIVENTAS S.A.S	21-30
42	ALMACEN OPORTUNIDADES	1-10
43	TEX WELL S.A.	
44	COMERCIALIZADORA INDUSTRIAL DE COMBUS-TIBLES PARA LA AGICULTURA	11-20
45	ALMACEN EL BOTON	11-20
46	ESTACION DE SERVICIO LA RIBERA	11-20
47	AUDIFARMA VICTORIA	11-20
48	AUTOCENTRO LA VICTORIA	1-10
49	LA SEVILLANA TULUA	1-10
50	TELARES MEDELLIN	1-10
51		1-10
52		1-10
53	DSITRUBUIDORA TULUA MODA	11-20
54	DISTRUBUIDORA CORAZON DEL VALLE	1-10
55		11-20
56		11-20
57		1-10
58		1-10
59	DISTRIBUIDORES MAYORISTAS Y TIENDAS S.A.S	11-20
60	ENTROPIA LTDA	1-10
61		1-10
62	ALMACEN EL MIO Y CIA LTDA	1-10
63	HERMES FARFAN	1-10
64	JOSE Y RODRIGO LTDA	1-10
65	ALMACEN EL GRANERO LTDA	1-10
66	ALFAGRES S.A.	11-20
67	ALAMACEN LA BODEGA 3	21-30
68	KAWACENTRO LTDA	11-20
69	TALLER DE SERVICIOS CENTRO MOTORS	11-20
70	DISTRIGRANOS S.A.S	1-10
71	MADECENTRO TULUA	11-20
72	GRAN ALMACEN PRINCIPE S.A.S	31-40
73		1-10

74		1-10
75		11-20