

# **GESTION POR PROCESOS EN EL MERCADEO DE PYMES INDUSTRIALES**

**Alexis Ortiz Useche**

Universidad Nacional Experimental de Guayana, Puerto Ordaz, Venezuela, aortiz@uneg.edu.ve

**Henry Izquierdo**

Universidad Nacional Experimental de Guayana, Puerto Ordaz, Venezuela, hizquier@uneg.edu.ve

**Carlos Rodríguez Monroy**

Universidad Politécnica de Madrid, Madrid, España, crmonroy@etsii.upm.es

## **RESUMEN**

En esta investigación se presentan el diseño de un modelo de gestión de mercadeo para Pymes industriales, y los resultados de su aplicación. Para identificar las variables del modelo, se revisó el estado del arte en gestión de mercadeo; para caracterizar las Pymes, se elaboró un cuestionario tipo Likert con las variables identificadas. Una vez validado el cuestionario, se aplicó el mismo a trescientos gerentes y administradores del área de Mercadeo pertenecientes a un grupo de setenta y cinco Pymes del sector industrial, ubicadas en el Estado Bolívar, Venezuela. Para construir el modelo, se utilizó la técnica de análisis multivariante, aplicada a los datos recolectados. Los resultados indican que la gestión de mercadeo en las Pymes carece de una adecuada planificación y no existen mecanismos de control ni de mejora continua. La originalidad del enfoque utilizado consistió en agrupar las variables de acuerdo al ciclo Planificar, Hacer, Verificar, Actuar. La contribución de esta investigación puede valorarse de dos maneras: desde el punto de vista empresarial, al dotar a las Pymes de una herramienta para evaluar y mejorar su gestión de mercadeo; y académico, al proporcionar una guía para comprender mejor las interrelaciones de las variables involucradas en este proceso.

**Palabras claves:** Modelo, gestión, mercadeo, análisis de senderos, mejora continua

## **ABSTRACT**

This paper presents the design and results of applying a marketing management model for industrial SMEs. To identify the variables in the model, we conducted a thorough review of the state of the art marketing management; to characterize SMEs, developed a Likert questionnaire with the variables collected in the previous step. It was applied to three hundred marketing managers belonging to a group of seventy-five SMEs in the industrial sector, located in Bolivar State, Venezuela. To build the model was used path analysis technique, applied to the data collected. The results indicate that marketing management in SMEs lacks proper planning and there are no control mechanisms or continuous improvement. The originality of the approach used in this investigation, is to group the variables involved in marketing management according to the cycle Plan, Do, Check, Act (PDCA). The contribution of this research can be valued in two ways: business, in the sense of providing SMEs a tool to assess and improve their marketing management, and teaching, to give the academy a guide to better understand the interrelationship of the variables involved in the marketing process.

**Keywords:** Model, management, marketing, path analysis, continuous improvement

## **1. INTRODUCCION**

La creciente importancia de las Pymes en los procesos de desarrollo económico de los países latinoamericanos se debe a su contribución al empleo (alrededor del 35-40% de la Población Económicamente Activa) y su aporte al

PIB regional (alrededor del 33%). Además, constituyen el 93% de las empresas productivas formales en Latinoamérica y aportan en promedio el 25% de las exportaciones (Zevallos, 2008). Hoy en día, estas empresas deberían poder desarrollar todas sus capacidades de adaptación a fin de competir en mercados cada vez más extensos, dinámicos y exigentes, en una época signada por la globalización de los mercados y la crisis económica.

La internacionalización de la economía, el aumento de la competencia entre las Pymes y entre éstas y las empresas más grandes que tienen mejores herramientas para acceder al mercado, la necesidad de innovación continua y un mayor uso de las tecnologías de la información, generalmente fuera del alcance de las Pymes, hacen que sea especialmente necesario el uso de modelos de gestión en este tipo de empresas.

El bajo nivel de competitividad de las Pymes se puede apreciar en la gran cantidad de ellas que fracasan, sobre todo en sus primeros años de existencia. En Brasil, casi la mitad de las Pymes colapsa antes de dos años; en Europa, la vida media de una Pyme es de cinco años, y el 40% de todas las nuevas Pymes colapsan antes de tres años (Díaz et al., 2005).

Las Pymes generalmente tienen menor rendimiento que las grandes empresas, como resultado de las limitaciones que enfrentan, que incluyen el acceso a la financiación, gestión deficiente, baja calificación laboral, incapacidad para aprovechar las economías de escala en la producción, información incompleta acerca de las oportunidades del mercado, nuevas tecnologías y métodos de trabajo. Como resultado, muchas Pymes no crecen, tienen dificultades para exportar, y experimentan elevados costos y una alta tasa de fracaso empresarial (World Bank, 2011).

Sin embargo, las Pymes pueden satisfacer mejor las necesidades del mercado y ser más flexibles en su capacidad para satisfacer las demandas del cliente. Así, las Pymes se caracterizan por la ausencia de estandarización y relaciones formales de trabajo, con una estructura organizativa horizontal (Wang et al., 2007). Por lo tanto, tienen una estructura organizativa más orgánica en comparación con la estructura más burocrática en las grandes empresas (Ghobadian y Gallear, 1996). Estas características hacen a las Pymes más flexible a los cambios del entorno.

Los estudios sobre los factores que explican el éxito competitivo en las Pymes incluyen, además de los recursos humanos y la capacidad gerencial para administrar los negocios, capacidades de marketing (Donrosoro et al., 2001).

Visto entonces que las capacidades de marketing, una estrategia orientada al cliente, la información de los mercados y la capacidad para adaptarse rápidamente a cambios en la demanda, constituyen factores de competitividad que la empresa debe gestionar, la cuestión es: ¿cómo se manejan estos elementos en las Pymes?.

En el caso de las Pymes, los expertos en mercadeo plantean las siguientes interrogantes: ¿el modelo de mercadeo propuesto por la teoría clásica es apropiado y aplicable a las Pymes o sólo responde a las características y recursos disponibles para las grandes empresas? ¿Se deben adaptar los conceptos de esta teoría y convertirla en una herramienta aplicable en la dinámica y los recursos disponibles para las Pymes? (Vega, 2011).

Para contribuir en el estudio del mercadeo en las Pymes y tratar de dar respuesta a estas interrogantes, el objetivo de la investigación es diseñar un modelo de gestión de mercadeo que integre y adapte los conceptos, técnicas y enfoques teóricos a las características específicas de las pequeñas y medianas empresas, de tal manera que les sirva de guía en la mejora de su gestión. El esquema de operación del modelo propuesto se basa en el ciclo PHVA.

Para alcanzar el objetivo propuesto, se plantean los siguientes objetivos específicos: a) cuantificar las relaciones entre los procesos Planificar, Hacer, Verificar, Actuar y la gestión de mercadeo a través del análisis multivariado y b) caracterizar las Pymes.

Para la determinación de las variables que conforman el modelo, se llevó a cabo una revisión del estado del arte en gestión de mercadeo; posteriormente, las variables fueron validadas por un equipo de expertos en el tema. Para recopilar los datos necesarios para el diseño del modelo, se aplicó un cuestionario tipo Likert a trescientos (300) gerentes y administradores del área de Mercadeo, pertenecientes a setenta y cinco (75) Pymes del sector industrial, en el Estado Bolívar, Venezuela.

Para examinar la correlación entre las variables se utilizó la técnica estadística análisis de senderos (path analysis), por medio del software AMOS v.20.

El aporte de esta investigación puede ser valorado de dos maneras: desde el punto de vista empresarial, en el sentido de proveer a las Pymes de una herramienta para organizar, evaluar y mejorar su gestión de mercadeo, adaptado a la cultura, mercado y especificidades propias de este tipo de empresas, y académico, al proporcionar una guía para comprender mejor la interrelación de las variables envueltas en estos procesos.

## **2. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA**

En esta sección se presentan, en orden cronológico, algunos modelos de gestión de mercadeo desarrollados para su aplicación en las Pymes y el soporte teórico de la gestión por procesos sobre el cual se fundamenta esta investigación.

### **2.1. MODELOS DE GESTIÓN DE MERCADEO**

Siu y Kirby (1998), identifican cuatro enfoques utilizados en la investigación académica sobre el mercadeo en las Pymes, a saber: modelo de etapas/crecimiento; modelo de estilo de gestión; función gerencial y el modelo de contingencia. Argumentan que para avanzar en la teoría de mercadeo en las Pymes, el marco teórico que parece tener mayor potencial es el que integre el enfoque de contingencia y un modelo de gestión de procesos.

Simpson y Taylor (2002), desarrollaron un modelo para explicar el desfase aparente entre la necesidad de ejecutar actividades de mercadeo en las Pymes para mantenerse y crecer en un ambiente de negocios competitivo (relevancia del mercadeo), y los esfuerzos de mercadeo reales llevados a cabo por estas empresas (papel desempeñado por el mercadeo).

### **2.2. GESTIÓN POR PROCESOS**

La edición de la norma ISO 9000 versión 2000 introduce el concepto de gestión de procesos como la función gerencial con enfoque en la mejora continua. Pero este concepto no es nuevo, pues ya estaba incluido en el ciclo PHVA, la metodología de mejora continua desarrollada por Walter Shewhart y renombrada ciclo Deming por los japoneses en 1950. El enfoque de gestión de procesos es el marco utilizado en este estudio para el diseño del modelo de gestión de mercadeo. Desde el punto de vista del ciclo, “Planificar” es el proceso de toma de decisiones para escoger la alternativa que permita alcanzar los objetivos con la menor cantidad de recursos y el máximo rendimiento. Una vez preparado el plan, el proceso “Hacer” es responsable de su ejecución de acuerdo a lo establecido. El siguiente paso es “Verificar” la ejecución del plan por medio de mediciones periódicas. En caso de identificarse desviaciones, se debe actuar sobre la causa raíz que las origina, esto es “Actuar”.

## **3. METODOLOGÍA**

Esta sección presenta una breve descripción del diseño del estudio, la población y muestra, el procedimiento e instrumentos utilizados para la recopilación de los datos y los detalles de los métodos y técnicas utilizadas para el análisis de los datos.

### **3.1. DISEÑO DEL ESTUDIO**

Para caracterizar las Pymes industriales y obtener la data necesaria para cuantificar las relaciones entre los procesos Planificar, Hacer, Verificar, Actuar y la gestión de mercadeo, se elaboró un cuestionario diseñado de acuerdo con la técnica de escalamiento tipo Likert; la validez del cuestionario se determinó mediante la técnica del juicio de expertos; la confiabilidad fue medida a través del Alfa de Cronbach. Para analizar la estructura de los constructos involucrados en el estudio, se utilizó el análisis de componentes principales. Para examinar la correlación entre las variables se llevó a cabo un análisis de coeficientes de correlación. Para examinar las relaciones causales entre las variables se usó la técnica de análisis de senderos.

### 3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

En este estudio la población está conformada por las Pymes industriales de Ciudad Guayana, Estado Bolívar, Venezuela, inscritas en las Cámaras Industriales, aproximadamente doscientas empresas (200); de este número, solo accedieron a someterse al estudio setenta y cinco empresas, es decir, el 38%. El cuestionario fue aplicado a trescientos (300) gerentes y administradores del área de Mercadeo La técnica de recolección de información fue el cuestionario y el tratamiento de la información se hizo por medio del SPSS v.15 y Amos v.20.

Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), las empresas están distribuidas así: fabricación de coque y productos refinados del petróleo (2); fabricación de productos de caucho y plástico (2); fabricación de otros productos minerales no metálicos (2); fabricación de metales comunes (8); fabricación de productos elaborados de metal (38); fabricación maquinaria y equipo (8); reparación e instalación maquinaria y equipo (15).

### 3.3. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS

La técnica utilizada para medir la confiabilidad de los ítems usados en el cuestionario es el  $\alpha$  de Cronbach; el estudio de las dimensiones que configuran la gestión se llevó a cabo mediante la aplicación del análisis de componentes principales; el coeficiente de correlación ( $r$ ) fue usado para determinar si la asociación entre las variables es positiva o negativa. Se parte del supuesto de que existe una significativa correlación positiva entre las variables independientes Planificar, Hacer, Verificar, Actuar y la variable dependiente Gestión de Mercadeo.

### 3.4. ANÁLISIS DE SENDEROS (PATH ANALYSIS)

El análisis de senderos es una técnica estadística que se utiliza para examinar relaciones causales entre dos o más variables; se basa en un sistema de ecuaciones lineales que representan las relaciones de dependencia que existen entre cada una de las variables que están sujetas a análisis. Estos modelos no prueban causalidad, sino ayudan a seleccionar entre las hipótesis causales relevantes, desechando aquellas no soportadas por la evidencia empírica; el conocimiento teórico de relaciones causales entre las variables es escaso, pues no existe la experimentación y de lo único que se dispone es de información estadística.

En esta investigación se ha utilizado un modelo reducido para examinar las relaciones entre los procesos Planificar, Hacer, Verificar y Actuar y la gestión de mercadeo; el modelo reducido se construye agrupando las variables identificadas dentro de cada uno de los procesos.

Todas las relaciones se asume que son lineales, aditivas y causales (supuestos de la regresión de mínimos cuadrados); así, el modelo puede especificarse por una serie de estructurales que describen las relaciones causales directas entre los factores. A continuación se presenta la ecuación estructural correspondiente:

$$GM = P_{GM-P} P + P_{GM-H} H + P_{GM-V} V + P_{GM-A} A + \epsilon \quad (1)$$

En donde:

GM = Gestión de mercadeo / P = Planificar / H = Hacer / V = Verificar / A = Actuar

$P_{GM-P}$ ;  $P_{GM-H}$ ;  $P_{GM-V}$ ;  $P_{GM-A}$  = coeficientes de sendero estimados; se obtienen por mínimos cuadrados.

## 4. RESULTADOS

En esta sección se presentan además de los resultados del análisis estadístico, el modelo propuesto de gestión de mercadeo, y los resultados de la caracterización del grupo de Pymes de la muestra.

### 4.1. ESTIMACIONES DE CONFIABILIDAD

Las estimaciones de confiabilidad para Planificar, Hacer, Verificar y Actuar fueron calculadas usando la técnica de Alfa de Cronbach, con los siguientes resultados: Planificar (12 ítems) con  $\alpha=0.89$ ; Hacer (9 ítems) con  $\alpha=0.80$ ; Verificar (2 ítems) con  $\alpha=0.78$ ; Actuar (3 ítems) con  $\alpha=0.79$ .

### 4.2. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE COMPONENTES PRINCIPALES

Para determinar si la muestra reúne los requisitos necesarios para el análisis, se utilizaron los tests de esfericidad de Barlett y Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), además del determinante de la matriz de correlación; los resultados para cada variable indican que si es aplicable el análisis de componentes principales. El análisis de componentes principales se aplicó a cada uno de los procesos (P/H/V/A), y se determinaron estadísticamente los factores en los cuales se agrupan las variables. Los resultados se muestran en la Tabla 1.

**Tabla 1: Factores y variables por proceso**

<b>Planificar</b> KMO= 0.86 / Varianza total explicada: 80.635%	<b>Hacer</b> KMO=0.80 / Varianza total explicada: 80.669%
<i>Factor 1:</i> Plan de mercadeo (38.105%) <i>Variables:</i> Análisis Foda; Objetivos; Estrategias: Plan de ventas	<i>Factor 1:</i> Fijación de precios (33.666%) <i>Variables:</i> Mecanismos de fijación de precios; Políticas de precios
<i>Factor 2:</i> Identificación y seguimiento de mercados (21.538%) <i>Variables:</i> Conocimiento de la situación actual y tendencias de la demanda; Análisis de los competidores; Manejo de la participación de los productos en el mercado actual; Acceso a estudios de mercado; Identificación de nichos del mercado que ofrezcan apropiados potenciales de venta	<i>Factor 2:</i> Adecuación de los productos (23.776%) <i>Variables:</i> Conocimiento de los atributos que los clientes esperan encontrar en los productos o servicios de la empresa; Mecanismos de introducción al mercado de mejoras y nuevos productos; Ciclo de vida del producto
<i>Factor 3:</i> Análisis del perfil de los clientes actuales (12.346%) <i>Variables:</i> Conocimiento de las necesidades y preferencias de los clientes y los factores que las afectan; Análisis del proceso de compra	<i>Factor 3:</i> Distribución (9.201%) <i>Variable:</i> Canales de distribución
<i>Factor 4:</i> Segmentación del mercado (8.646%) <i>Variable:</i> Criterios para segmentar el mercado	<i>Factor 4:</i> Comunicación (7.924%) <i>Variable:</i> Disposiciones para la comunicación de la oferta de productos
	<i>Factor 5:</i> Servicio postventa (6.102%) <i>Variable:</i> Actividades de atención al cliente posterior a la entrega del producto o la prestación del servicio; Atención a las quejas de los clientes
<b>Verificar</b> KMO= 0.73 / Varianza total explicada: 73.454%	<b>Actuar</b> KMO= 0.74 / Varianza total explicada: 72.387%
<i>Factor 1:</i> Medición de la satisfacción del cliente (63,165%) <i>Variable:</i> Métodos para obtener y utilizar la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización	<i>Factor 1:</i> Mejora de la gestión de mercadeo (72.387%) <i>Variables:</i> Mejora del servicio al cliente; Utilización de la información del mercado en la detección de problemas de comportamiento y uso del producto; Detección de oportunidades para la investigación y desarrollo de nuevos productos
<i>Factor 2:</i> Evaluación de la efectividad del mercadeo (10,289%) <i>Variable:</i> Uso de indicadores	

#### 4.3. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE CORRELACIÓN

Para verificar si las variables en estudio impactan la gestión de mercadeo, se calcularon las correlaciones bivariadas de Pearson; los resultados confirman que las variables impactan positiva y significativamente en la gestión de mercadeo, como se muestra a continuación: Planificar (0.642); Hacer (0.725); Verificar (0.345); Actuar (0.298); todas con nivel de significación  $p \leq 0.001$ .

#### 4.4. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE SENDEROS (PATH ANALYSIS)

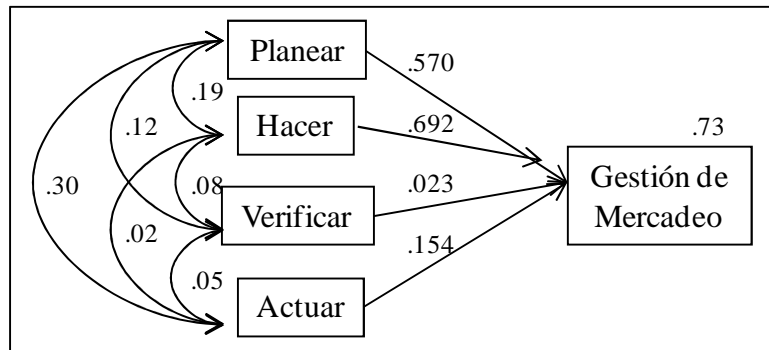
Para evaluar las relaciones causales se ha utilizado la técnica de análisis de senderos (path analysis) a través del software AMOS. La ecuación del modelo es la siguiente:

$$\text{Gestión de Mercadeo} = 0.570\text{Planificar} + 0.692\text{Hacer} + 0.023\text{Verificar} + 0.154\text{Actuar}$$

Los coeficientes se interpretan de la siguiente forma: un incremento de una desviación estándar en Hacer produce un incremento de 0.692 desviaciones estándar en la Gestión de Mercadeo; en la misma forma, un incremento de una desviación estándar en Planificar genera un incremento de 0.570 desviaciones estándar en la Gestión de Mercadeo. El valor 0.73 es el coeficiente de correlación múltiple al cuadrado de la Gestión de Mercadeo con Planificar, Hacer, Verificar y Actuar.

Es evidente que la mayor influencia en la Gestión de Mercadeo proviene de los procesos Hacer y Planificar, y por extensión, de los elementos que conforman dichos procesos, seguida en menor grado por el proceso Actuar; la menor influencia es ejercida por el proceso Verificar.

El modelo (path diagram), con las estimaciones estandarizadas se presenta en la Figura 2.



**Figura 2. Modelo reducido de gestión de mercadeo**

#### 4.5. RESULTADOS ÍNDICES DE AJUSTE

Se han obtenido los siguientes resultados en los índices de ajuste, los cuales indican que el modelo muestra un buen ajuste con los datos empíricos: Índice de ajuste normalizado (NFI) = 0,991. Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA) = 0.003. Índice de ajuste comparado (CFI) = 0.95. Índice de bondad de ajuste (GFI) = 0.99. Índice ajustado de bondad de ajuste (AGFI) = 0.97.

#### 4.6. MODELO DE GESTIÓN DE MERCADEO

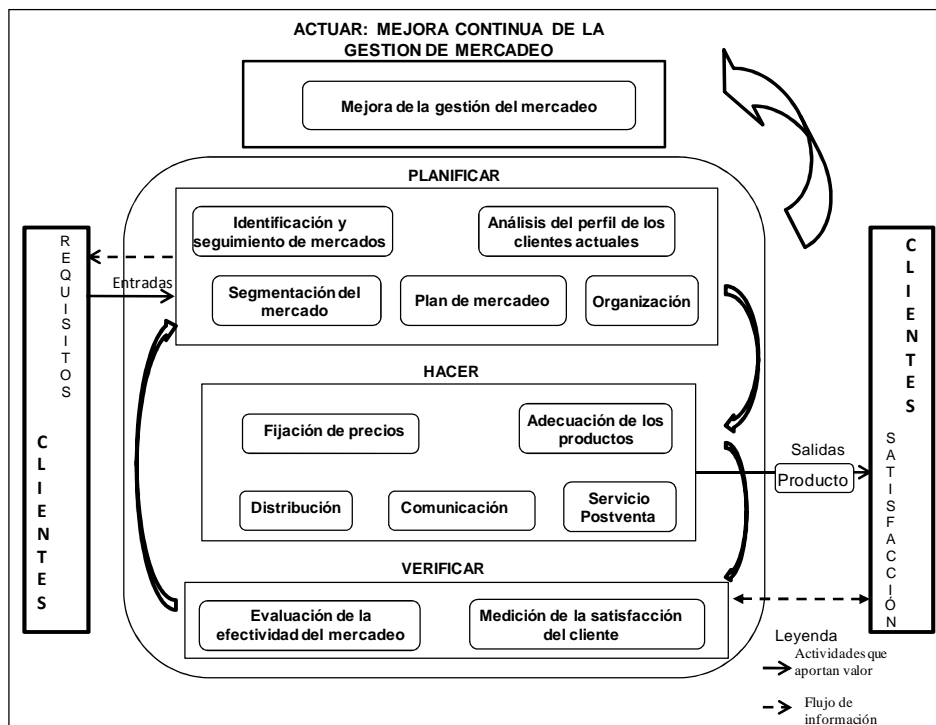
El modelo ha sido estructurado en cuatro bloques correspondientes al ciclo PHVA; en cada bloque se han representado los factores de acuerdo con los resultados obtenidos en el análisis de componentes principales.

En el modelo la gestión de mercadeo comienza y acaba con el cliente; por lo tanto, en el diagrama, el cliente aparece tanto en la parte derecha como en la izquierda. En segundo lugar, aparecen los requisitos del cliente: lo que el cliente quiere. Esto se transforma en un elemento de entrada para el sistema de gestión de mercadeo (que se representa en el diagrama dentro de un rectángulo). Este elemento de entrada se introduce en el bloque superior Planificar.

El flujo principal que permite que se lleve a cabo el proceso de mercadeo se muestra a lo largo de la parte central del cuadro en el bloque Hacer. Esta casilla abarca las diferentes actividades necesarias para que el proceso se lleve a cabo. El tercer bloque corresponde a las acciones Verificar, las cuales comprenden la evaluación de la gestión de mercadeo contra los objetivos y planes y la medición de la satisfacción del cliente. El bloque superior comprende el proceso Actuar o mejora continua.

El modelo destaca la importancia de obtener información acerca de la satisfacción de los clientes (la flecha discontinua de la derecha que apunta al bloque Verificar). Esto y otras mediciones y evaluaciones se convierten en información vital acerca del desempeño de la gestión de mercadeo.

El modelo muestra también la necesidad de mantener comunicación con los clientes, de forma que se conozca lo que esperan y que sea capaz de satisfacerlos (la flecha discontinua de la izquierda), en la Figura 3.



**Figura 3. Modelo de Gestión de Mercadeo**

#### 4.7. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE MERCADEO

El valor promedio obtenido fue de 57 en una escala de 100. Los resultados se presentan a continuación:

##### 4.7.1 PLANIFICACIÓN DEL MERCADEO

El proceso Planificación obtuvo una calificación promedio de 57 puntos, con los siguientes aspectos destacados:

- Existen estrategias para posicionarse en el mercado seleccionado por la empresa, pero más que estar fundamentadas en un análisis de fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, las mismas provienen de la percepción del dueño de la empresa. Es importante llevar a cabo un análisis interno para identificar las capacidades de la organización que representan las áreas de fortaleza y debilidad y en el aspecto externo, las posibles oportunidades y amenazas. El desafío es determinar cuáles son más relevantes para la empresa y darles la prioridad (Aaker y McLoughlin, 2010).
- La ausencia de estudios de mercados no permite establecer nuevos nichos de mercado potencial a nivel nacional e internacional.
- El 60% de las Pymes se ha concentrado en un solo segmento de mercado.
- El 75% de las Pymes han establecido objetivos de mercadeo, pero no los han expresado cuantitativamente; el 25% realiza pronóstico de ventas y apenas el 10% tiene un plan de ventas documentado. Un plan de ventas es un insumo clave para el plan de negocios; además, el documento escrito sirve para comunicar el plan a las personas pertinentes de la empresa (Westwood, 2010).
- No existe una estructura de mercadeo como tal; generalmente los vendedores se agrupan por zona geográfica; hay participación de los vendedores en la adecuación de los productos de la empresa a las condiciones de aplicación de los clientes y la formación técnica de los mismos es regular.

##### 4.7.2 EJECUCIÓN DEL MERCADEO

El proceso de ejecución ha obtenido una calificación promedio de 67 puntos, la más alta de los procesos evaluados, con las siguientes características:

- En general las Pymes conocen la demanda y las necesidades y preferencias del mercado y conocen su porcentaje de participación en el mismo; el 50% tiene referencias de sus competidores; solo el 33% de las empresas analizadas han llevado a cabo investigaciones de mercado; el resto considera que un estudio de mercado representa un costo muy elevado. La American Marketing Association subraya que la función de la investigación de mercados es la de proporcionar información a la dirección para que se puedan identificar y reaccionar ante las oportunidades y problemas de la comercialización. Es necesario que la empresa conozca las áreas potenciales en las que sus productos podrían ser comercializados, la demanda probable, competencia existente y el nivel de rentabilidad (Beri, 2010).
- El 80% de las Pymes conocen en profundidad el mercado objetivo actual de sus productos.
- En general, la referencia que mayormente consideran las Pymes para la fijación del precio es su estructura de costos; se conocen los precios de la competencia.
- La totalidad de las empresas tienen manejo de las especificaciones del producto requeridas por los clientes; no obstante, pocas manejan el concepto de ciclo de vida.
- La distribución, en la casi totalidad de las Pymes, se lleva a cabo a través de canales directos, sin intermediarios; algunas venden solo a puerta de fábrica.
- En cuanto a la comunicación, las Pymes asocian la misma con publicidad y por consiguiente con costos, por lo que su estrategia se dirige a la venta directa. El 80% de las empresas no tienen página web por lo que no disfrutan de las ventajas que brinda la comercialización de productos a través de internet, además de la comunicación con clientes y proveedores. El 50% participan en ferias comerciales organizadas por las Cámaras Empresariales.
- Con respecto al servicio postventa, la mayor parte ha establecido un servicio de garantías, repuestos, mantenimiento y asistencia técnica.

#### 4.7.3 VERIFICAR

El proceso Verificar obtuvo una calificación promedio de 35 puntos, con los siguientes aspectos más resaltantes:

- Debido a que la mayoría de las empresas no tienen plan de ventas, no existe evaluación del cumplimiento del mismo; en cuanto a los objetivos de ventas, se mide el cumplimiento de la cuota de venta asignada al vendedor; solo el 5% ha establecido indicadores para controlar la gestión de mercadeo. Un buen sistema de monitoreo y control indica si las acciones de la empresa, individual y colectivamente, están dando los resultados esperados; los indicadores ayudan a evaluar si se está en el buen camino, o si debe cambiar de dirección (Capon, 2007).
- En general, las empresas no conservan documentación sobre licitaciones fallidas, lo cual les impide determinar y corregir los aspectos que obtuvieron calificación deficiente.
- El 15% de las empresas mide formalmente la satisfacción del cliente, por exigencias del sistema de gestión ISO 9000 que han implementado.

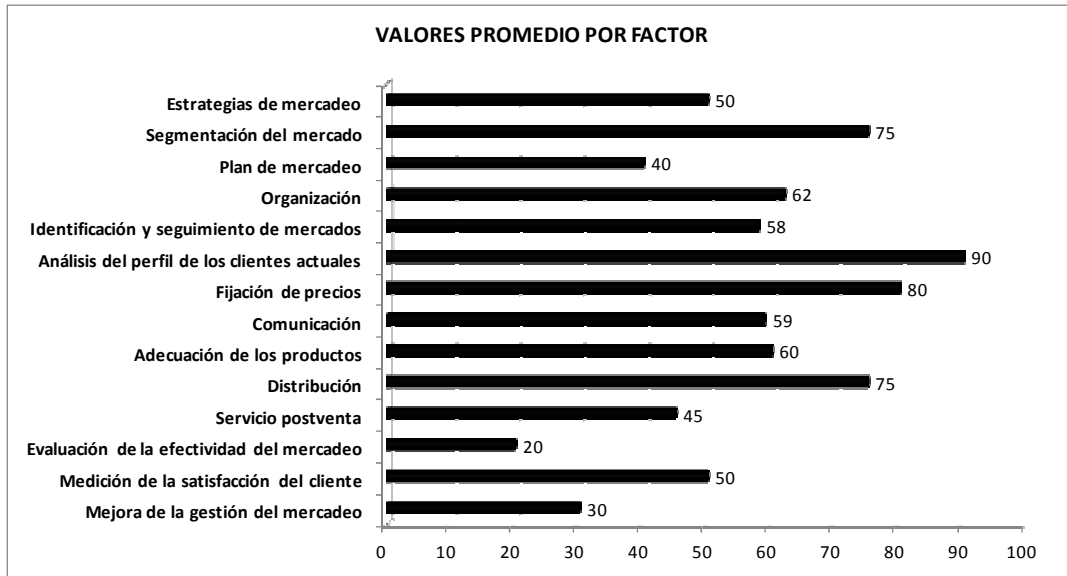
#### 4.7.4 ACTUAR (MEJORA CONTINUA)

El proceso Actuar ha obtenido una calificación promedio de 30 puntos, la más baja de los procesos evaluados, con las siguientes características:

- En general, se trata de dar respuesta a las quejas y reclamos de los clientes pero cuando atañe a otras áreas de la empresa fuera de la influencia del personal de mercadeo, la respuesta es muy lenta e insatisfactoria. Para Talaya (2008), incluso si la empresa cuenta con una moderna unidad de mercadeo, si los otros departamentos no tienen una verdadera orientación hacia el mercado, no es suficiente para satisfacer las necesidades de los clientes. Todas las decisiones y actividades de los diferentes departamentos tienen su efecto en la satisfacción del cliente y la adaptación al contexto competitivo
- Para el total de empresas, no se lleva a cabo investigación y desarrollo de nuevos productos.



En la Figura 4 a continuación se muestran los resultados de la evaluación de las Pymes industriales.



**Figura 4. Resultados evaluación Pymes industriales**

## 5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El modelo de gestión propuesto ha sido diseñado para ser implementado en las pequeñas y medianas empresas del sector industrial, y se ha construido tomando en cuenta sus características, condiciones y limitaciones; contiene las variables mínimas necesarias para el desempeño eficaz de la gestión de mercadeo.

El modelo se basa en el concepto de gestión por procesos, orientado a la satisfacción del cliente, y opera bajo una toma de decisiones basada en el análisis de la información pertinente, la retroalimentación continua de los cambios en el entorno y las necesidades del cliente para reajustar permanentemente los procesos internos.

En esta investigación se ha partido de la consideración que, aunque los procesos de planificación, ejecución, verificación y mejora continua inciden positivamente en la gestión de mercadeo, su impacto presenta diferencias significativas que es necesario cuantificar a efectos de mejorar la eficacia de dicha gestión en las Pymes industriales. En efecto, los resultados del análisis estadístico señalan que los procesos de planificación y ejecución (y por ende las variables que contienen) tienen el mayor impacto significativo sobre la gestión respecto a los procesos de verificación y mejora continua.

Como resultado de la caracterización de la muestra de Pymes, se pudo apreciar que el proceso Ejecutar o Hacer obtuvo la calificación más alta (66 puntos), lo cual confirma el supuesto de que en este tipo de empresas impera más la práctica que la planificación y control; el proceso Planificar obtuvo una calificación de 57 puntos de cumplimiento, en tanto que Verificar y Actuar fueron calificados con 35 y 30 puntos respectivamente.

La investigación ha confirmado los supuestos de Arango (2009), de que una de las influencias más importantes sobre la gestión de mercadeo de una Pyme es la del propietario o gerente; de hecho, es probable que esta influencia individual sea lo que más caracteriza el estilo y la naturaleza del mercadeo realizado por este tipo de empresas. A diferencia de las grandes empresas, las Pymes no tienen presupuesto para mantener un equipo de mercadeo, por lo que la responsabilidad recae de forma directa en la dirección, que debe asumir distintos roles de acuerdo con cada momento de la organización.

La aplicación del modelo debería permitir a las Pymes desarrollar, fortalecer y mantener las capacidades necesarias para desarrollar una gestión integral de mercadeo, de acuerdo a las necesidades actuales y retos que presentan las economías modernas. Conocer las necesidades y expectativas de los clientes, difundir esta información entre las diferentes áreas de la empresa, coordinar los esfuerzos para lograr la satisfacción del cliente,

y tomar decisiones de acuerdo con la información obtenida del mercado, debe impactar favorablemente en el desempeño de la empresa (Gómez *et al.*, 2008).

La originalidad del enfoque utilizado en esta investigación consistió en agrupar las variables de acuerdo al ciclo PHVA. La contribución de esta investigación puede valorarse de dos maneras: desde el punto de vista empresarial, al dotar a las Pymes de una herramienta para evaluar y mejorar su gestión de mercadeo; y académico, al proporcionar una guía para comprender mejor las interrelaciones de las variables involucradas en el proceso de mercadeo.

## REFERENCIAS

- Aaker, D. y McLoughlin, D. (2010). *Strategic marketing management: global perspectives*, John Wiley & Sons Ltd., United Kingdom.
- Arango, D. (2009). "Los diez pilares del mercadeo: cuando las cuatro P se quedan cortas". *Revista Soluciones de Postgrado EIA*, 3, pp 161-176.
- Beri, G.C. (2010). *Marketing research*, Tata McGraw Hill, New Delhi.
- Capon, N. (2007). *Managing marketing in the 21st Century*, Wessex Inc. New York.
- Díaz, A.; Matalobos, A; Lorenzo, O.; Solís, L. (2005). "Procesos de negocios de Pymes insertas en redes colaborativas". *Revista Latinoamericana de Administración*, 34, Cladea, Bogotá.
- Donrrosoro, I.; García, C.; González, M.; Lezamiz, M.; Matey, J.; Moso, M.; Unzueta, M. (2001). *El modelo de gestión de las pymes vascas de éxito*, Portal de gestión y ediciones PMP (Professional Management Publications), Bilbao.
- Ghobadian, A. y Gallear, D.N. (1996). *Total Quality Management in SMEs*, Omega, Vol. 24, Iss: 1, pp 83-116.
- Gómez, J.E.; Rialp, J.; Llonch, J. (2008). "Influencia de la orientación al mercado en la función empresarial: su impacto en la capacidad de innovación y en los resultados de la PYME española". *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*, v. 1, n.1, pp 46-67.
- Simpson, M. y Taylor, N. (2002). "The role and relevance of marketing in SMEs: towards a new model". *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 9 Iss: 4, pp 370 – 382.
- Siu W. y Kirby D. (1998). "Approaches to small firm marketing: a critique". *European Journal of Marketing*, Vol. 32 Iss: 1/2, pp 40 – 60.
- Talaya, A. (2008). *Principios de marketing*, ESIC Editorial, Madrid.
- Vega, R. (2011). *Pymes: reflexiones para la pequeña y mediana empresa en Colombia*, Editorial Politécnico Grancolombiano, Bogotá.
- Wang, W.; Heng, M.; Chau, P. (2007). *Supply chain management: issues in the new era of collaboration and competition*, Idea Group Publishing, London.
- Westwood, John. (2010). *How to write a marketing plan*, Kogan Page Publishers, London.
- World Bank (2011). *Impact evaluation of small and medium enterprise programs in Latin America and the Caribbean*, World Bank, Washington.
- Zevallos, E. (2008). "Pymes, tecnología y gestión de información"; en Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA), *Pymes: Visión Estratégica para el Desarrollo Económico y Social*, Barquisimeto, pp 29-44.

## **Autorización y Renuncia**

Los autores autorizan a LACCEI para publicar el escrito en las memorias de la conferencia. LACCEI o los editores no son responsables ni por el contenido ni por las implicaciones de lo que esta expresado en el escrito