



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

**COMPETENCIAS DISTINTIVAS GENERADAS EN LAS GRANDES EMPRESAS  
MANUFACTURERAS EN EL AREA DE MARKETING DE LA CIUDAD DE  
MANIZALES**

**AUTORES**

Luis Ignacio López Villegas<sup>1</sup>

Carolina Cuervo<sup>2</sup>

Lina María G

---

<sup>1</sup> Profesor Asociado Universidad nacional de Colombia Sede Manizales. Mg en Administración Universidad nacional de Colombia. Phd (c) Sostenibilidad Tecnología y Humanismo. UPC España

<sup>2</sup> Administradoras de Empresas Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales

## RESUMEN:

La investigación muestra el comportamiento de las grandes empresas manufactureras de la ciudad de Manizales, Caldas Colombia en cuanto a su desempeño en el área de marketing, para lo cual se indaga acerca de las competencias distintivas desarrolladas por estas empresas, basados en el concepto de recursos y capacidades. Y en los planteamientos del Marketing organizacional.

Palabras clave: Marketing, grandes empresas manufactureras, recursos, capacidades, competencias distintivas

## ABSTRACT

Research shows the behaviours of large manufacturing companies in the city of Manizales, Caldas Colombia in terms of their performance in the area marketing, for which inquires about the distinctive competencies developed by these companies, based on the concept of resources and capabilities. And in the marketing organizational approaches.

Keywords: Marketing, large manufacturing firms, resources, skills, distinctive competencies

## **1 .DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

En medio de la internacionalización, entendida ésta según el Fondo Monetario Internacional (FMI) como "una interdependencia económica creciente del conjunto de países del mundo, provocada por el aumento del volumen y la variedad de las transacciones transfronterizas de bienes y servicios, así como de los flujos internacionales de capitales, al tiempo que la difusión acelerada de tecnología"; las empresas se han visto directamente afectadas puesto que ésta i obliga cambios que deben adoptar las organizaciones, entre los cuales están:

-Pasar de organizaciones piramidales a otras más planas, con mayor poder de decisión y poseedoras de inteligencia capaz de innovar.

-Una nueva forma de hacer economía, basada en el conocimiento, sustentada en una organización red (Internet, que se ha convertido en su icono más representativo) y apoyada en las nuevas tecnologías. En la economía física, tradicional, para hacer negocio se necesitaban grupos grandes, una determinada localización, gran espacio físico, gran información y gran poder para comunicarla. Hoy para hacer negocio ya no es necesario ser grande.

- Imposibilidad de monopolizar la información.

-Paso de un sistema productivo y comercial orientado al consumo de masas a uno más diversificado.

Por todos estos cambios, las empresas Colombianas y las que son objeto de estudio de esta investigación, las empresas de Manizales, han tenido que apresurar el paso para adecuarse a las exigencias de los mercados globales. Este esfuerzo implica repartir la responsabilidad entre los cuadros directivos y los mandos técnicos, y adoptar aquellos recursos y filosofías que han proliferado en las industrias de todo el mundo que parecen tener por denominador común un rotundo no a la improvisación y un entusiasta sí a la competitividad.

Para ir al ritmo de éstas exigencias del mercado, las empresas han visto indispensable implementar el concepto de Marketing el cual pone de relieve la orientación hacia el cliente, la implementación y coordinación de las actividades para conseguir los objetivos de desempeños administrativos.

Por lo citado, se hace necesario indagar en la ciudad de Manizales, las competencias que han adquirido las grandes empresas manufactureras en el área de marketing.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

- ❖ Determinar que tipo de competencias distintivas poseen las grandes empresas manufactureras en el área de marketing, en la ciudad de Manizales.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ❖ Identificar cómo el área de marketing previene y se anticipa a situaciones que puedan llegar a afectar a la empresa, ya sea de forma positiva o negativa.
- ❖ Identificar el proceso de planeación estratégica en el área de marketing de las empresas investigadas.
- ❖ Identificar el sistema logístico y de canales de distribución implementado por las empresas estudiadas.
- ❖ Identificar el proceso de inteligencia de mercados empleado en las grandes empresas manufactureras.
- ❖ Establecer como las empresas estudiadas se esfuerzan por construir capital relacional.

## **3 Marco Conceptual**

### **3.1 Competencias Distintivas**

¿Por qué unas empresas tienen más éxito que otras?, ¿por qué permanecen y perduran?. La respuesta posible es en sus recursos y capacidades y en las competencias generadas por la organización. Un estudio realizado por la firma consultora McKinsey con una muestra de 30 empresas alrededor del mundo encontró que existen tres capacidades básicas, más allá de las operacionales, para crear la ventaja competitiva. Las capacidades de una compañía están constituidas por todas las habilidades, los recursos y relaciones que congregan para construir sus negocios. Las empresas que se enfocan en conseguir ventajas competitivas duraderas tienen muy presentes sus capacidades pero generalmente las entienden como las capacidades de su personal, sus procesos, el conocimiento organizacional, en fin, identifican las capacidades con las operaciones pero no las distinguen como las fuerzas que pueden generar la distinción del negocio entre los competidores.

En el entorno competitivo de hoy y de siempre, una empresa debe ser buena en lo que hace y poseer habilidades que le permitan destacarse. Las competencias distintivas no sólo le permiten a las firmas ganar más dinero de los negocios existentes, sino extraer mayor valor de las nuevas oportunidades. Las capacidades distintivas, tan importantes como las operacionales, tienen una concepción más amplia que estas últimas, además de la habilidad operacional, la nueva definición de capacidad incluye otras tres clases de recursos: los activos privilegiados, las habilidades que habilitan el crecimiento y las relaciones especiales. Precisamente se han definido tres nuevas capacidades: los activos privilegiados, las habilidades que permiten el crecimiento, y las relaciones especiales que se tengan dentro y fuera de la organización.

La primera de ellas, los activos privilegiados, están constituidos por activos tangibles o intangibles que son difíciles de copiar le confieren ventaja competitiva a sus propietarios, entre ellos se encuentran las marcas, las patentes, la información del cliente, los canales de distribución, y demás activos cobijados con propiedad intelectual, la reputación, la imagen corporativa, la ética, la infraestructura y la información concerniente al consumidor.

En cuanto a las habilidades que permiten el crecimiento, puede afirmarse que las organizaciones que dominan habilidades genéricas que permiten el crecimiento tales como la habilidad para realizar adquisiciones, la estructuración de negocios, el financiamiento, el manejo del riesgo y la administración del capital, tienen una ventaja importante en cuanto a su poder de crecimiento sostenible. Mientras que las habilidades operacionales tienden a ser específicas a cada uno de los negocios de una compañía, estas habilidades que permiten el crecimiento, son transferibles de un mercado o unidad de negocio a otro u otra. Pueden ser: habilidades para realizar adquisiciones y fusiones, las cuales permitan a la compañía generar un mayor valor y afianzar el negocio, y las habilidades de financiamiento y manejo del riesgo, que permiten alcanzar altas tasas de crecimiento, pues con ellas se encuentran soluciones rápidas y efectivas a los problemas.

El tercer elemento, o capacidad, las relaciones especiales, pocas veces es reconocida como generadora de ventaja pero en realidad es muy importante. Las relaciones que hay con los proveedores, clientes y otras empresas, pueden proporcionar oportunidades de crecimiento y deben nutrirse puesto que ellas abren oportunidades para entrar en nuevas industrias y mercados así como para atraer nuevos negocios. Las capacidades distintivas no pueden depender de las personas sino que deben ser valores inherentes a la corporación, afirman los expertos.

Lo cierto es que más allá de tener unas competencias hay que desarrollarlas, pues solo de esta forma se puede ser competitivo frente a los adversarios del ramo, esto es ir de las capacidades hacia las ventajas. Obtener y mantener una ventaja en la posición competitiva depende de qué tan bien se puedan combinar las capacidades distintivas, algunas son más importantes que otras y resulta más difícil de imitar la acertada combinación de ellas que individualmente una a una. El desafío consiste en encontrar, controlar y conjugar las capacidades críticas de tal forma que la competencia no tenga posibilidades de imitarlas, así se podrán crear ventajas competitivas sostenibles.

### **3.2 TEORÍA DE LA ACUMULACIÓN DE RECURSOS Y CAPACIDADES**

En la última década un importante número de investigadores se inclinan en buscar respuestas al interior de las empresas, en sus recursos y capacidades (Barney, 1991; Mc Williams y Smart 1993; Grant 1991; López Sintas, 1996; Zulima 1996; Camisón 1999). Estas orientaciones investigadoras defienden que los factores determinantes claves de la competitividad (competencias distintivas, recursos y capacidades) están distribuidos de manera heterogénea

entre las empresas competidoras de ciertas industrias; este enfoque plantea que el éxito competitivo intra- industria está asentado en las especificidades de cada organización, aún por encima de las disimilitudes inter- industriales.

La naturaleza de la organización interna y su estructura organizativa, pueden llegar a ser determinantes cuando la empresa reemplaza la coordinación del mercado por su organización interna, determinando que bienes y servicios demandar y producir. La empresa es más que una caja negra donde entran insumos y salen productos, es una compleja red que capta recursos productivos necesarios para su proceso de transformación. Estos recursos son heterogéneos e imperfectamente diferenciables, que pueden fomentar la expansión de la empresa, con el fin de lograr un mejor desempeño competitivo.

Esta conceptualización de la empresa como demandante de recursos productivos constituye el fundamento del Enfoque Basado en Competencias, que busca reorientar el interés por los factores determinantes del desempeño hacia los elementos internos de la organización, de naturaleza principalmente intangible, considerados como la base fundamental de la creación de ventajas competitivas.

Esta teoría nos propone la existencia en la empresa de recursos, capacidades y competencias y estas últimas como fuente primordial de ventajas competitivas. La empresa es una colección única de recursos y capacidades que no se pueden comprar y vender libremente en el mercado(Conner, 1991;Rumelt,1987; Wernerfelt,1984).Las organizaciones al explotar los beneficios latentes en su dotación idiosincrática de recursos de la empresa, pueden lograr ventajas competitivas.

Desde esta perspectiva la empresa es un ente heterogéneo, compuesto por un conjunto singular de recursos y capacidades, necesario para competir en un mercado concreto y que previamente identifica el conjunto de recursos y capacidades, para lograr ventajas competitivas sostenibles, que generen rentas apropiables por la empresa.

Así los recursos son stocks de factores que la empresa posee o controla y son de diferente tipo-financieros, físicos, humanos, organizativos y tecnológicos (Grant,1992). Las capacidades están basadas en el conocimiento organizacional, con frecuencia no codificado, que se almacenan la memoria organizacional, se puede entender como rutina o conjunto de rutinas (Fernández, 1993; Grant, 1991.las rutinas comprenden complejos patrones de interacción entre las personas y los demás recursos y son producto del aprendizaje colectivo de la organización(Prahalad y Hamel, 1991.

Existe una estrecha interdependencia entre los recursos y capacidades, dado que los segundos se asientan en los primeros y a su vez los segundos permiten incrementar el stock de los primeros.

Los recursos en sentido amplio se refieren a aquellos medios que permiten lograr objetivos predeterminados, serían todos los factores de producción sobre los cuales la empresa puede

ejercer control efectivo, independientemente que tenga sobre ellos derecho de propiedad. Presentado así, todas las empresas teóricamente accederían a ellos, por lo que el enfoque basado en capacidades, ha llevado a estudiar una clase especial de recursos, los activos intangibles, definidos como formas de conocimiento con distintos grados de especificidad, codificabilidad y complejidad.

Por lo tanto las ventajas competitivas sostenibles de una empresa se fundamentarán esencialmente sobre los activos intangibles que posea y concretamente sobre sus recursos y capacidades.

“Las investigaciones de Schmalensee (1985) y Rumelt (1991), han abierto la puerta a la validación empírica de las teorías defensoras del papel crucial de la heterogeneidad intraindustrial y las ventajas-empresa.”

Los estudios en este sentido han identificado para la gran empresa, con relación a la mediana y pequeña empresa, ventajas asociadas con la escala y la curva de experiencia, recursos financieros y humanos, recursos de marketing y tecnológicos, que obligan a estas empresas repensar sus estrategias ¿cómo contrarrestar estas ventajas asociadas al tamaño y mantenerse competitivas?.

Desde esta perspectiva la teoría de la estrategia plantea la importancia de competencias intangibles, creadas a partir de la innovación y de capacidades difíciles de ser reproducidas por sus competidores, esto nos conduce a la existencia de competencias distintivas que se apoyan en la cultura de la empresa, su estructura organizativa, diferenciación a partir del talento humano, el manejo de política y poder al interior de la organización.

Este enfoque basado en las competencias, junto con la teoría de los recursos y capacidades nos hacen ver a la empresa como el centro de la competitividad, es allí donde se desarrollan las competencias centrales y capacidades distintivas, que les permite enfrentarse a la competencia, sobrevivir y crecer y darle valor a los accionistas, empleados y sociedad.

La competitividad organizacional se asienta en las capacidades de adaptación organizacional, “reaccionando, rediseñando y reorientando”, cambiando paradigmas, donde la primera, reaccionando, no garantiza la competitividad, es necesario profundizar los cambios, donde nuevos modelos mentales permitan afrontar los retos y ello se logra a través de la reorientación. “ La reorientación constituye un cambio radical de los patrones de pensamiento y conducta. En nuestra opinión, este es el principal tipo de cambio que necesitan todos los países en vía de desarrollo”

Es necesario que la gestión organizacional se enfoque al cliente, a comprender que es necesaria una nueva estructura organizacional innovadora, flexible y de ágil respuesta que entienda que la relación con sus clientes es más compleja y retadora que antes y que se asienta sobre nuevos valores organizacionales como el empoderamiento, el compromiso y la valoración del trabajo humano como capital y no como un mero recurso y así administrarlo de manera estratégica.



En este ámbito la gerencia es gestora del cambio y del aprendizaje organizacional, propiciando la horizontalidad y aplanamiento organizacional, propiciando liderazgo y transformación de la empresa de acuerdo a las nuevas necesidades competitivas.

“La cooperación con clientes y proveedores y así mismo la creación de cluster, se ponen al orden del día, son necesarias las alianzas estratégicas, joint ventures y búsqueda de capital y tecnología de clase mundial”. En este estudio se encontró que las empresas pertenecientes a conglomerados especialmente internacionales tienen una mejor posición competitiva relativa, dado el apoyo tecnológico, financiero y de gestión, prestado por su casa matriz.

### **3.3. Concepto de Marketing**

Pero nada haría una organización, si aplica una teoría como la de recursos y capacidades y deja de lado la comercialización de sus productos o servicios. De ahí que se haga necesario entender el concepto de marketing o mercadotecnia, no como un proceso, sino con lo que encierra verdaderamente. “Marketing o Mercadotecnia, es el conjunto de herramientas de análisis, de métodos de previsión y estudios de mercadeo, utilizados con el fin de desarrollar un enfoque prospectivo de las necesidades de la demanda”.

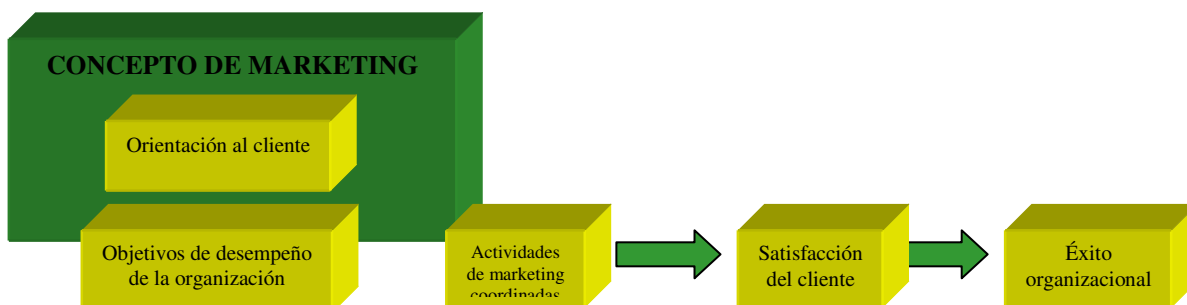
Al principio la empresa se limitaba a intentar vender un producto que ya estaba fabricado, es decir, la actividad de mercadotecnia era posterior a la producción del bien y sólo pretendía fomentar las ventas de un producto final. Ahora, el marketing tiene muchas más funciones que han de cumplirse antes de iniciarse el proceso de producción; entre éstas, cabe destacar la investigación de mercados y el diseño, desarrollo y prueba del producto final.

Por eso, el marketing o mercadotecnia se concentra sobre todo en analizar los gustos de los consumidores, pretende establecer sus necesidades y sus deseos e influir su comportamiento para que deseen adquirir los bienes ya existentes, de forma que se desarrollan distintas técnicas encaminadas a persuadir a los consumidores para que adquieran un determinado producto. La actividad del marketing incluye la planificación, organización, dirección y control de la toma de decisiones sobre las líneas de productos, los precios, la promoción y los servicios postventa. En estas áreas el marketing resulta imprescindible; en otras, como en el desarrollo de las nuevas líneas de productos, desempeña una función de asesoramiento. Además, es responsable de la distribución física de los productos, establece los canales de distribución a utilizar y supervisa el transporte de bienes desde la fábrica hasta el almacén, y de ahí, al punto de venta final.

El concepto del marketing se funda en tres creencias (Stanton, 1999), en la planeación y las operaciones que deben orientarse al cliente, donde empleados y departamentos deben buscar la satisfacción del mismo; las actividades del marketing deben coordinarse, diseñarse y combinarse de modo coherente y que un ejecutivo debe tener la autoridad y la responsabilidad general para llevarlas a cabo; la tercera creencia es que un marketing orientado al cliente y coordinado es esencial para alcanzar los objetivos de desempeño organizacional, donde debe

cambiarse de un objetivo de lucro en el incremento de las empresas a uno secundario como la cantidad de personas atendidas, figura 1.

**Fig 1 Concepto del Marketing**



Fuente: Fundamentos de Marketing. Stanton, J. Etzel, J. Walker, J.

Para que la empresa pueda tener éxito frente a su competencia, las consideraciones del marketing deben formar parte de la planeación a corto y largo plazos de cualquier compañía, lo cual se basa en varias premisas, una es que el éxito de un negocio se basa en satisfacer las necesidades y deseos de sus clientes, lo cual constituye el fundamento socioeconómico de la existencia de una empresa. Ahora, si bien muchas actividades son indispensables para el crecimiento de una corporación, el marketing una herramienta que aporta directamente ingresos, lo cual es beneficioso para cualquier organización.

Pero, para ello es necesario establecer unas estrategias, las cuales afectan a toda una compañía, lo cual recibe el nombre de planificación estratégica. Es decir, se trata del mecanismo de dirección encaminado a obtener y conservar el equilibrio entre los recursos de la organización y sus oportunidades de mercado. La planificación estratégica es una importantísima función directiva que comprende no sólo el establecimiento de planes sobre actividades mercadológicas, sino también la producción, investigación, y desarrollo y otras áreas funcionales, por lo que compromete a toda la empresa.

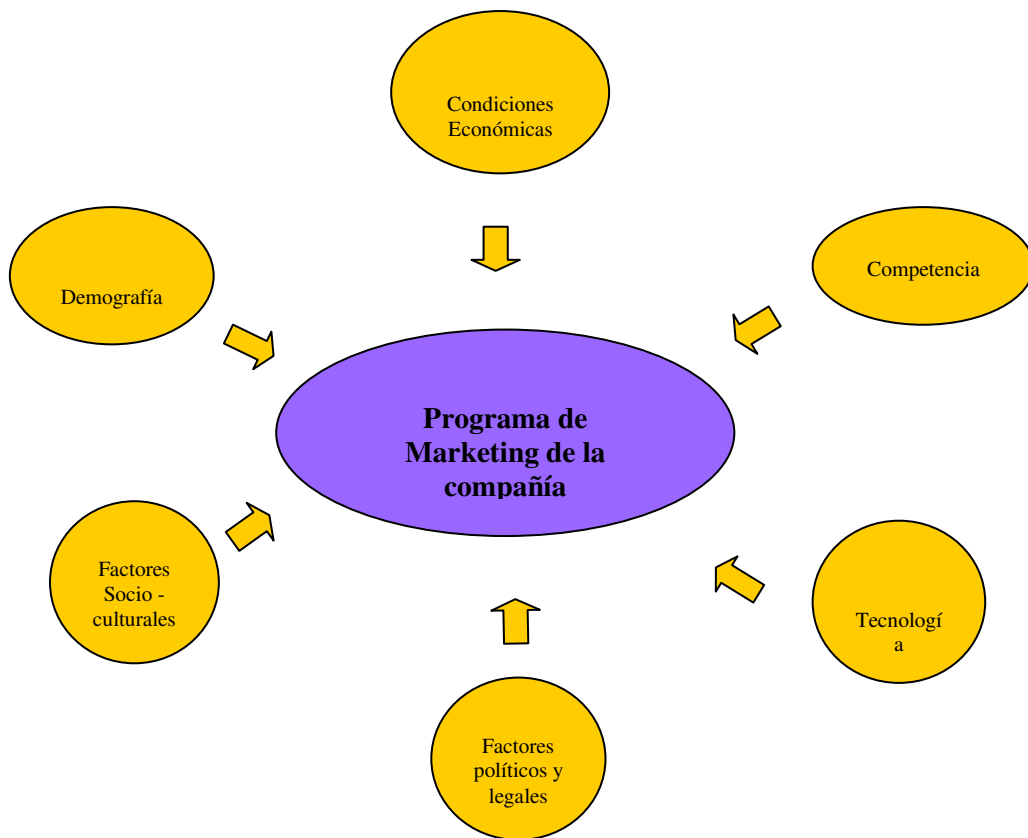
Para ello hay que tener unas bases (Kotler 2004), como una concienciación previa del entorno que rodea la empresa como base de partida, por lo que le puede afectar, un conocimiento de las verdaderas capacidades de la empresa y de sus posibilidades, y un análisis, diagnóstico y búsqueda del equilibrio de la gama de productos. Tras esto, al tomar conciencia de la situación real tanto de la compañía como de los productos, se han de planificar y coordinar de forma adecuada todas aquellas acciones comerciales que sean precisas y cuya finalidad sea tendiente al logro de los objetivos que se han planteado.

Es importante destacar que es imposible que una empresa esté orientada al mercado sin la existencia de planes de marketing, puesto que estos tienen como objetivo marcar las coordenadas de actuación de la empresa. De ahí que los planes de marketing presenten ciertas

características, como que son diseñados por las empresas cada uno, tres, cinco, o diez años por lo general, que integran la filosofía de la empresa, las grandes líneas de actuación y las estrategias básicas, y que constituyen el marco de referencia de las actuaciones de cada año.

Pero además existen factores que influyen de modo importante en las oportunidades y actividades de marketing de cualquier empresa. Unos de ellos son los factores macroambientales: la demografía, las condiciones económicas, la competencia, la tecnología, los factores socioculturales, los políticos y los legales. La integración de estos factores puede observarse en la figura 2.

**Fig 2. Integración de los factores del Marketing**



Fuente: Elaboración propia con base en Stanton (2004).

Un cambio en uno de ellos puede ocasionar cambios en uno o más de ellos. Lo que tienen en común todos es que se trata de fuerzas dinámicas; es decir, están sujetas a cambiar y además a hacerlo a un ritmo creciente. En gran medida, estas fuerzas no pueden ser controladas por los directivos pero no son del todo incontrolables. Una compañía podría influir en su ambiente externo hasta cierto punto.

De otro lado, al sistema de marketing de una empresa también lo moldean los factores internos que están bajo el control de la administración; esas influencias internas incluyen a las actividades productivas, financieras y de personal.

Otro aspecto que es preciso incluir en el ambiente interno de la organización es la necesidad de coordinar sus actividades de marketing y las de otro tipo. Algunas veces esto resultará difícil por los conflictos en las metas y personalidades de los ejecutivos. Así, al personal de producción le gusta ver largas series de producción de objetos estandarizados. En cambio, los ejecutivos de marketing querrán diversidad de modelos, tamaños y colores para atender los diferentes segmentos del mercado.

El diseño de La Cadena de Valor de una empresa es considerado como un ensamble de un conjunto desde proveedores, hasta canales de distribución, para obtener y mantener una ventaja competitiva. Esta ventaja competitiva es escurridiza y se requiere la continua desintegración y reintegración de las organizaciones, con un reordenamiento frecuente de los activos estructurales, tecnológicos, financieros y humanos. La cadena de valor, permite identificar dónde se crea valor y que actividades no contribuyen a ello.

**Fig 3. Programa de Marketing de la Empresa**



Fuente: Fundamentos de Marketing. Stanton, j. Etzel, j. Walker, j.

Una vez que la empresa haya decidido su estrategia de marketing (planeación estratégica), estará lista para concretar los detalles del marketing mix, uno de los conceptos nucleares del marketing moderno.

#### **4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **4.1. TIPO DE ESTUDIO**

Para la realización de este trabajo de investigación el tipo de estudio que se utilizara es el exploratorio descriptivo, analítico.

Es de tipo de estudio analítico, puesto que una vez procesados los datos se encuentran los factores individuales y generales del impacto que se genera en las empresas por el acogimiento del marketing, este análisis ofrece las pautas para encontrar o no, puntos comunes o diferentes que puedan generar un comportamiento semejante o previsto a la hora de implementar el concepto en nuevas empresas. Además, porque luego de obtener información sobre las empresas estudiadas se analizará para visualizar de manera más profunda las tendencias en la implementación del concepto de marketing en cada una de las empresas y llegar a conclusiones importantes tanto para las empresas, como para la construcción del conocimiento.

La población a estudiar son las empresas manufactureras de la ciudad de Manizales, por ser estas las que constituyen el mayor numero de empresas de la ciudad. De éstas se seleccionaron a criterio de los investigadores las que gracias a su tamaño y desarrollo , pudieran generar competencias distintivas, objeto del estudio.

##### **4.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación se va a desarrollar en las siguientes fases:

Fase cero: Análisis de las fuentes primarias, secundarias y documentos relacionados con el tema de investigación; suficientes y apropiados para ésta.

Fase uno: Identificación y selección de las empresas en las cuales se realizará la investigación.

Fase dos: Se determinan los instrumentos para acercarse al objeto de estudio, como: contacto con las empresa, citas previas, organización de las visitas, desarrollo de los instrumentos y la muestra piloto.

Fase tres: Trabajo de campo: Aplicación de los instrumentos para la recolección de información, a la vez que se va fortaleciendo el marco teórico y de referencia.

Fase cuatro: Procesamiento de la información y posterior análisis de los resultados.

Fase cinco: Elaboración y presentación del trabajo de grado, respondiendo a los objetivos planteados.

### 5.3. FUENTES PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Las fuentes utilizadas para la recolección de información son:

Las fuentes primarias, las empresas objeto de estudio a las cuales se aplicará un instrumento, en este caso serán entrevistas estructuradas.

Las fuentes secundarias, trabajos de grado, investigaciones que se han realizado sobre el tema, documentación en bibliotecas, consulta de libros, revistas especializadas, enciclopedias, diccionarios, Internet y otros materiales documentales que ayudan a la complementación del informe.

### 5.4. VARIABLES A INVESTIGAR

Para determinar las competencias que han adquirido las grandes empresas manizaleñas manufactureras en el área de marketing, se hace pertinente establecer las variables necesarias para la obtención de la información requerida para el desarrollo de la investigación. Las variables a investigar están referidas a:

- ❖ Mezcla de marketing (producto, precio, plaza, promoción y servicio postventa)
- ❖ Investigación de mercados orientada a los sistemas de información o mecanismos utilizados para capturar la información sobre los requerimientos y necesidades de los clientes.
- ❖ Logística, enfocada a:
  - Publicidad
  - Canales de distribución empleado por las empresas para hacer llegar sus productos a sus clientes.
- ❖ Fuerza de ventas.
- ❖ Servicio postventa (Asistencia, capacitación, reparaciones y garantías)

### Competencias del Marketing

COMPETENCIAS	VARIABLES
<b>PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING</b>  -Capacidad de pronóstico. -Presupuestal. -Conocimiento del entorno.  -Capacidad de Formulación de Estrategia	  -Corto a largo plazo. -Asignación de Recursos (humanos, físicos...etc.) -Mecanismos. -Segmentación del Mercado. -Conocimiento del mercado y de la competencia.

<p>-Operativización de la estrategia.</p> <p>-Definición de la Misión y la Visión.</p>	<p>-Sistema de vigilancia del entorno.</p> <p>-Conocimiento del sector (estrategia, tecnología).</p> <p>-Participación de los niveles de la Organización:(nivel directivo; nivel Medio, nivel Bajo)</p> <p>-Técnicas de Diagnostico.</p> <p>-Implementación, evaluación, auditoria.</p> <p>-Interiorización.</p>
<p><b>INVESTIGACION DE MERCADOS</b></p>	<p>- Clientes Actuales.</p> <p>-Clientes Potenciales.</p> <p>-Clientes Perdidos.</p> <p>-Mercado Objetivo.</p> <p>-Segmentación del Mercado.</p> <p>-Conocimiento de la estrategia de la competencia.</p>
<p>• MEZCLA DE MARKETING</p>	<p><b>Producto</b></p> <p>-Capacidad de generar, lanzar, cambiar, innovar</p> <p>-Diseño del Producto (marca, empaque.)</p> <p>-Costo Objetivo.</p> <p>-Elección de Productos Nuevos.</p> <p>-Supervivencia de Productos antiguos.</p> <p>-Conformidad (responde a expectativas y necesidades del Cliente)</p> <p>-Calidad.</p> <p>-Innovación.</p> <p>-Atributos.</p> <p>-Ciclo de vida del producto.</p>
<p><b>MEZCLA DE MARKETING</b></p>	<p><b>Precio</b></p> <p>-Fijación de precios</p> <p>-Promociones y descuentos.</p>

<b>MEZCLA DE MARKETING</b>	<b>Promoción</b> Formas de estimular e informar a la demanda	-Herramientas Promocionales (publicidad, venta personal, relaciones públicas, promoción de ventas). -Medios Publicitarios. -Fuerza de ventas (promotores). -Promociones de venta (concursos, exhibiciones).
<b>MEZCLA DE MARKETING</b>	<b>Plaza</b>	-Segmentación. -Lugares para la ubicación del producto.
<b>LOGISTICA</b> -Capacidad de Coordinación, flexibilidad y entrega.		-Cadena de Distribución. -Canales de Distribución (mayorista, detallista). -Transporte. _Flexibilidad en cambios de entrega de volúmenes. -Tiempo de respuesta a entregas. _Sistemas de información. _Automatización (hardware, software)
<b>SERVICIO POSTVENTA</b> -Cero preocupaciones para el cliente		-Garantía. -Adiestramiento para el uso. -Instalación. -Mantenimiento. -Reparación. -Manejo de quejas.

### CONCLUSIONES

Las empresas estudiadas se pueden dividir en tres las primeras han logrado desarrollo importante en competencias distintivas en marketing, son exportadoras, hacen de la investigación de mercados y el servicio posventa una herramienta eficaz, un segundo grupo, si bien considera importante la investigación de mercados, no hacen mayores esfuerzos por convertirlos en una competencia y una tercera clasificación, de una sola empresa que podría decirse que es poco o casi nada lo que hace en este campo para generar competencias distintivas.

La mitad de las empresas de Manizales investigadas cuentan con los recursos y capacidades necesarios para desarrollarse en su interior y ser protagonistas en el mercado, según la teoría de



recursos y capacidades, a pesar de ello no están siendo utilizados a conciencia, pues se están subutilizando dichos recursos y capacidades en las empresas, pero no han desarrollado competencias distintivas, entendidas estas como la capacidad organizacional para aprovecharlas, generando conocimiento e innovaciones. Solo dos empresas, de las analizadas, son conscientes de ello, que ven en el cúmulo de recursos y capacidades la posibilidad de generar una competencia distintiva y precisamente para ello están trabajando.

Las empresas investigadas en su mayoría conocen el entorno y su competencia, además tienen bien segmentado su mercado, vigilan lo que sucede a su alrededor y tienen dispuestas políticas especiales para la puesta en funcionamiento de sus organización.

Así estas organizaciones tienen fortalezas, lo cual permite que gracias a su experiencia se fortalezca el sector en el ámbito local, nacional e internacional. Para estas empresas la competitividad no es producto de una casualidad o espontánea, sino que se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general, lo cual hace que si el sector se fortalece día a día, entonces en un futuro cercano se podrá hablar de empresas con ventajas competitivas, las cuales puedan competir en el ámbito internacional sin temor a ser desplazadas por competidores extranjeros.

Algunas empresas, la mitad de las investigadas, tienen problemas en la Planeación Estratégica del Marketing, lo que repercute en que los demás indicadores sean con tendencia a la ineficiencia perjudicando su proyección y la emisión de nuevas estrategias que les permitan posicionarse en el mercado. Precisamente en estas empresas se maneja la competitividad como una moda, pues la toman como algo que se da, más no como una filosofía, tal como debería de ser. Puede notarse, que a pesar de que son empresas reconocidas en la región y el país, no cuentan con un respaldo de eficiencia que las ponga por encima de la competencia o a llevar a cabo estrategias que les permitan posicionarse en el mercado internacional, el cual está subvalorado, pues se desconoce la importancia que tiene el mismo en la globalización.

Solo la mitad de las empresas analizadas realizan importantes esfuerzos en Investigación de mercados, buscando identificar su segmento objetivo y las necesidades de sus clientes, solo una de ellas no lo realiza y no posee claridad del rumbo que debe seguir, las otras no hacen esfuerzos continuados y no lo identifican como una competencia importante.

Puede decirse que la Mezcla de Marketing como competencia distintiva debe fortalecerse más en cuanto a la generación de estrategias que apunten al logro coherente de los objetivos que se han propuesto, no se trata solamente de tener un precio acorde con sus políticas y adecuado para el cliente, sino que además se necesita un producto que cumpla con todas las características de calidad y especificaciones que desea el cliente, una promoción que permita dar a conocer los

productos y propiedades al mercado objetivo y una plaza que deje que lleguen los productos en perfectas especificaciones.

En cuanto a precio las empresas estudiadas se caracterizan por competir fundamentalmente en costo, dadas las características de sus productos y la acentuada competencia de los sectores a los que pertenece.

La mayoría de las organizaciones estudiadas consideran que por ser empresas industriales no necesitan promocionar sus productos, y esperan que “por arte de magia”, los clientes lleguen directamente a consumir sus productos sin hacer ningún esfuerzo. Esto si bien, se ha dado, no hay ninguna seguridad de que siga siendo así.

Las empresas confían demasiado, en general, en la calidad de sus productos y en el buen nombre de las mismas como organización, pero muchas desconocen que hay que unir las estrategias con las políticas para llegar a un fin determinado, pues puede ser un artículo ciento por ciento de calidad, pero si no se ha dado a conocer por el mercado por medio de la promoción, entonces no será demandado por los clientes, y por tanto no logrará conquistar el mercado que se tiene dispuesto.

Es necesario que la mezcla de marketing se tenga como la base para formular un plan estratégico de mercadeo, pues están entrelazados el producto – el precio – la promoción – la distribución, con uno de ellos que falle, la empresa puede perder su propio rumbo. De ahí la importancia de concienciar a las empresas investigadas para que coloquen mayor atención en ello, y que no descuiden esta parte.

La mayoría de las empresas entienden la necesidad de su capacidad logística como competencia importante y el nivel de desarrollo de acuerdo al sector en que compiten, subcontratándola o haciéndolo de manera directa. Dos empresas, caracterizadas por sus niveles de exportación, ven en esta parte una herramienta y por ello la han convertido en una de sus competencias distintivas.

El servicio posventa no es tomado en cuenta por la mitad de las empresas como una forma de fidelizar a los clientes para que sí sigan por muchos años más con la compañía, sino como un obstáculo a la hora de visitar nuevamente al cliente, para las otras se ve como una oportunidad para mejorar sus productos y procesos.

Las empresas estudiadas se pueden dividir en tres: las primeras han logrado desarrollo importante en competencias distintivas en marketing, son exportadoras, hacen de la investigación de mercados y el servicio posventa una herramienta eficaz, un segundo grupo, si bien considera importante la investigación de mercados, no hacen mayores esfuerzos por convertirlos en una competencia y una tercera clasificación, de una sola empresa que podría decirse que es poco o casi nada lo que hace en este campo para generar competencias distintivas.

## **RECOMENDACIONES**

La Planeación Estratégica, junto con la investigación de mercados, la mezcla de marketing, la logística, y el servicio posventa, deben ser tomados no por separado sino unidos como un todo, para que así el marketing en las empresas sea utilizado como una competencia distintiva, no por partes. Pues así se deben estar preparados para enfrentar la competencia nacional e internacional.

Es necesario que estas empresas comiencen a implementar en su interior estrategias encaminadas a enfrentar el mercado externo que se viene con la apertura de nuevos mercados, pues de otra forma, pasará como con la Apertura Económica, que habían muchas oportunidades para que los empresarios e industriales Colombianos aprovecharan, pero por falta de preparación en cuanto a la competitividad, no lo hicieron y por el contrario algunas compañías que tenían productos de calidad fueron absorbidas por empresas más grandes y otras llegaron a la quiebra. Es menester que de la experiencia se aprenda algo.

La planeación estratégica del marketing, más que solo definir estrategias debe ser un análisis que se haga de la compañía en general, para que así se puedan definir el rumbo exacto que se debe tomar para la conquista de nuevos mercados y por ende encontrar las alternativas de comercialización para las empresas.

La investigación de mercados es necesario que sea adoptada por todas las organizaciones como un medio o herramienta para entender los cambios que tiene el mercado y así definir las estrategias que deben seguirse, pues después de conocerse de un modo eficiente el mercado, se puede llegar a hacer giros contractuales que se den en cualquier ocasión.

La mezcla de marketing es una opción que debe ser tomada como obligación para las diferentes empresas, pues solo así, teniendo una buena combinación de **producto – precio – promoción – plaza**, se puede llegar a crear una ventaja eficiente al interior de las diferentes organizaciones, y no considerarlo como un reto, sino más bien, como una costumbre, la cual luego genere una competencia distintiva para la empresa.

La logística como una forma de coordinar las diferentes acciones de las compañías para que el producto llegue bien hasta el cliente final, debe ser tomada como el engranaje principal de su maquinaria, pues no se trata solo de tener buenas estrategias, analizado el mercado al que se va a ir, y un producto de calidad, sino que es necesario que disponer la forma coherente de entregar los productos hasta el cliente final, porque si no es así, entonces se perderá el esfuerzo del principio.

El servicio posventa debe ser tomado, más que como una molestia, como una estrategia para que el cliente final siga adquiriendo los productos de la compañía y así se vuelva fiel a ellos,

además si se logra tener un departamento que mal llamado de quejas y reclamos, sino convertirlo en un departamento de atención al cliente, se podrán utilizar las sugerencias de los mismos como un canal para convertir los deseos de los mismos en hechos y no en fallas de la empresa.

Formar alianzas en el sector que permitan un mejor aprovechamiento del potencial de la región, para que así se pueda desarrollar eficientemente la región y tener así armas disponibles para enfrentar la competencia internacional que llega con los tratados económicos que se están negociando y que se negociarán en el futuro, pues como se ha mostrado el mundo tiene tendencia a globalizarse y una de las formas de estar preparados para ello es siendo competitivos en las empresas.

Las empresas del sector deben realizar alianzas con las universidades de la región, para que así el potencial de la región sea más aprovechado, pues si se tiene en cuenta que los practicantes de estas instituciones son personal calificado que está deseoso de compartir sus conocimientos, entonces esto sería una buena solución para enfrentar los mercados. Sería como aplicar un sistema gana – gana entre ambos: universidad – empresa.

Las competencias distintivas de cada empresa deben ser una aproximación a las características que tiene la misma organización, por lo cual se hace necesario que se investigue más, en qué aspectos son más fuertes las diversas compañías, y así explotarlo. De esta forma se convertirá en una empresa de empuje que apoye al mejoramiento del sector.

Las empresas del sector manufacturero deben inculcar en su interior la adopción de una o varias competencias distintivas, que permitan así explotar sus características principales y así desarrollar nuevos mercados y competir por calidad, diferenciación y preferencia, más no por precio, dejando que sea el cliente quien finalmente decida qué, dónde y cómo comprar sus productos, sin ser presionado para ello.

Es necesario que las diversas organizaciones del sector implementen más la parte de publicidad en la promoción de sus productos, pues Mabe Colombia, Industria Licorera de Caldas y Celema, sí lo han hecho y de ahí que sus productos sean demandados actualmente por muchas personas. Ahora, esta es una forma de llegar limpiamente a conquistar nuevos mercados en el ámbito regional, nacional e internacional.

## REFERENCIAS

- Arellano, R. (2001). *Marketing Enfoque América Latina*. México: Mc Graw Hill.
- Calderón, G. (2001). Documento. *Fundamentos teóricos de las competencias: Una aproximación*. Manizales.
- Camison, C. (1997). *La competitividad de la PYME industrial española: estrategias y competencias distintivas*. Madrid.
- Carrion, J. (2000). *La teoría de recursos y capacidades y la gestión del conocimiento*.
- CYR, D. y Gray, D. (2004). *Marketing en la Empresa*. Bogotá: Editorial Norma S.A.
- Donnelly, J.; Gibson, J. e Ivancevich, J. (1999). *La Nueva Dirección de Empresas: De la teoría a la práctica*. McGraw Hill.
- Enciclopedia de Marketing y Ventas (2003). Barcelona España: Editorial Océano.
- Hellriegel, J., Slocum (2002). *Administración un enfoque básico en competencias*. Novena edición. Editorial Thomson Learning.
- Johnson, G. y Scholes, K. (1997). *Dirección Estratégica: Análisis de la Estrategia de las Organizaciones*. Tercera Edición. Prentice Hall, Madrid.
- Kotler, P. y Amstrong, G., Cámara, D. y Cruz, I. (2004). *Marketing*. Madrid España: Pearson Prentice Hall.
- Lacobucci, D. (2002). *Marketing Según Kellog*. Javier Vergara Editor.
- López, Y., J. A. Documento: La teoría de los recursos y capacidades de la empresa. Una revisión. Departamento de Organización de Empresas. Universidad de Murcia.
- McCarthy, P. (2000). *Marketing*. Coslada Madrid: Editorial Clamades S.L..
- Renguelor, S. (2000). *La globalización o el descubrimiento del continente invisible del conocimiento*.
- Sewell, C. (1990). *Clientes para Siempre*. México: McGraw Hill.
- Stanton, J., Etzel, J. y Walker, J. (1999). *Fundamentos de Marketing*. Editorial McGraw Hill.
- Zeithaml, V. A. (2001). *Marketing de Servicios: Un enfoque de Integración del Cliente a la Empresa*. Segunda Edición. Mexico: McGraw Hill.