



Informe Final Tesis de Maestría en Administración de Negocios titulada:

**FACTORES DE MARKETING, ORGANIZACIONALES Y DE CONOCIMIENTO PARA LA INSERCIÓN DE
LA EMPRESA EN EL MUNDO EN RED. CASO: MANIZALES MARKETPLACE**

Presentado Por:

Marcela Carvajal

Jimena López Lozano

Juan David Londoño Giraldo

Director de tesis: Juan David Muñoz Arias

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES

UNIDAD DE POSGRADOS

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

COHORTE III

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	10
1. planteamiento del problema de investigación	12
1.1 Diagnóstico o situación problema	12
1.2 Formulación del problema	17
2. JUSTIFICACION.....	18
3. OBJETIVOS	20
4. REFERENTE TEORICO	21
4.1 FACTORES DE MARKETING	26
4.1.1. Apropiación de herramientas tecnológicas para la comunicación con mercados globales.....	30
4.1.2 Establecer Relaciones y redes a largo plazo, rentables y duraderas en un ambiente de cooperación con los Stakeholders.....	33
4.1.3 Capacidad de adaptar productos y servicios a las necesidades del mercado para crear valor	38
4.2 FACTORES ORGANIZACIONALES Y DE CONOCIMIENTO	44
4.2.1 Visión de Negocio y cultura de seguimiento	44
4.2.2. Capacidad de identificar recursos que sean fuente de ventaja competitiva y potencializarlos	50
4.2.3. Transferencia del conocimiento en la Organización	55

4.3 REDES EMPRESARIALES	59
4.4. QUE ES MANIZALES MARKETPLACE.....	63
5. METODOLOGÍA	65
5.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	67
6.DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	73
6.1 FACTORES DE MARKETING	73
6.1.1 Apropiación de herramientas tecnológicas para la comunicación con mercados globales	73
6.1.2 Establecer relaciones y redes a largo plazo, rentables y duraderas en un ambiente de cooperación con los stakeholders.....	82
6.1.3 Capacidad de adaptar productos y servicios a las necesidades del mercado para crear valor.....	85
6.2 FACTORES ORGANIZACIONES Y DE CONOCIMIENTO	89
6.2.1 Visión de Negocio y cultura de seguimiento	89
6.2.2 Capacidad de identificar recursos que sean fuente de ventaja competitiva y potencializarlos	92
6.2.3 Transferencia del conocimiento en la Organización	97
CONCLUSIONES	103
Factores de Marketing.....	103
Factores organizacionales y de conocimiento.....	104
Manizales market place	105

RECOMENDACIONES.....	106
BIBLIOGRAFIA.....	108

INDICE DE FIGURAS

Figure 1 Índice Global de Competividad 2011-2012: Colombia	12
Figure 2. Comercio Exterior Balanza comercial de Caldas Sin Café en Millones US\$ FOB	14
Figure 3. Cadena de Valor	22
Figure 4. Proceso de generación de valor.....	23
Figure 5. Marketing como eslabón en la relación entre los agentes económicos	25
Figure 6. Esquema del marketing Holístico.....	29
Figure 7. Dimensiones del Marketing Holístico.	34
Figure 8. Estrategia de la Mezcla de Marketing.....	39
Figure 9. Factores que influyen la estrategia de marketing.	41
Figure 10. Matriz Interna Externa	47
Figure 11. Modelo de la Gerencia Estratégica.	49
Figure 12. Competencias Organizacionales	53
Figure 13. Análisis de clasificación del tamaño de la empresa según el presupuesto de marketing.	76
Figure 14. Análisis de clasificación del sector según el presupuesto de marketing.	77
Figure 15. Análisis de Clasificación del Primer Factor de Marketing para la calificación de las categorías según el tamaño de la empresa.	79
Figure 16. Análisis de Clasificación del Primer Factor de Marketing para la calificación de las categorías según el sector.....	81

Figure 17. Análisis de Clasificación del Segundo Factor de Marketing por sector	84
Figure 18. Análisis de Clasificación del Tercer Factor de Marketing por tamaño de empresa	87
Figure 19. Análisis de Clasificación del Primer Factor de Conocimiento y Organizacional por sector	91
Figure 20. Análisis de Clasificación del Segundo Factor de Conocimiento y Organizacional por tamaño de empresa.....	94
Figure 21. Análisis de Clasificación del Segundo Factor de Conocimiento y Organizacional por sector.....	96
Figure 22. Análisis de Clasificación del los Factores por tamaño de empresa	100
Figure 23. Análisis de Clasificación del los Factores por sector	102

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Dimensiones y Categorías de Análisis	68
Tabla 2. Alfa de Cronbach de la prueba piloto del instrumento.....	72
Tabla 3. Calificación de las características del segundo factor de conocimiento.....	93
Tabla 4. Calificación de las características de los factores de marketing y organizacionales	98

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1	Procesamiento Entrevistas Expertos
Anexo 2	Listado de Empresas que participaron en el estudio
Anexo 3	Primer Factor de Marketing Parte 1 – Tamaño Parte 2 – Sector Parte 3 – Tamaño Parte 4 – Tamaño
Anexo 4	Segundo Factor de Marketing – Tamaño
Anexo 5	Segundo Factor de Marketing – Sector
Anexo 6	Tercer Factor de Marketing – Tamaño
Anexo 7	Tercer Factor de Marketing – Sector
Anexo 8	Primer Factor de Marketing – SPSS
Anexo 9	Segundo Factor de Marketing – SPSS
Anexo 10	Tercer Factor de Marketing – SPSS
Anexo 11	Primer Factor Organizacional y de Conocimiento – Tamaño
Anexo 12	Primer Factor Organizacional y de Conocimiento – Sector
Anexo 13	Segundo Factor Organizacional y de Conocimiento – Tamaño
Anexo 14	Segundo Factor Organizacional y de Conocimiento – Sector

Anexo 15	Características de Ambos Factores – Tamaño
Anexo 16	Características de Ambos Factores – Sector
Anexo 17	Primer Factor Organizacional y de Conocimiento – SPSS
Anexo 18	Segundo Factor Organizacional y de Conocimiento – SPSS
Anexo 19	Tercer Factor Organizacional y de Conocimiento – SPSS
Anexo 20	Comparación de Factores– SPSS
Anexo 21	Instrumento Semiestructurado
Anexo 22	Instrumento Estructurado
Anexo 23	Listado de Expertos Entrevistados
Anexo 24.	Características de las empresas por tamaño - Resumen de resultados

INTRODUCCIÓN

La inquietud de conocer cómo se enfrentan las empresas de la región al tema de competitividad, cómo están estructuradas a nivel tecnológico y humano para enfrentar los cambios permanentes de la sociedad de consumo, hacen que desde la academia se impulsen actividades investigativas, se formulen cuestionamientos que permitan comprender mejor estos temas y se propongan alternativas y/o estrategias para llenar las brechas entre una situación actual y una situación ideal.

La iniciativa Manizalesmarketplace es un proyecto impulsado por la Secretaria de Competitividad de Manizales para agrupar empresas con potencial exportador, convirtiéndola en un caso optimo para estudiar y analizar los factores de marketing, organizacionales y de conocimiento que son objeto del presente estudio y permite a su vez hacer una contrastación entre lo teórico y lo empírico, que permitieron desarrollar, describir y analizar la gestión que están realizando las empresas y cuál es su posición frente a las estrategias comerciales que apuntan a llevar sus productos y servicios a mercados externos.

Los resultados que reúnen datos suministrados por las empresas, la consulta a expertos en áreas organizacionales y de marketing, a representantes gremiales y estatales, describen el comportamiento empresarial y económico de la región, principalmente en el sector exportador; evidenciando las brechas existentes en competitividad, en el uso de estrategias digitales y en el manejo de estrategias colaborativas como herramientas para insertarse en un mundo en red.

El desarrollo de este proyecto de investigación mostró que las empresas consultadas en Manizales Marketplace, están en un proceso temprano de internacionalización, donde la cultura organizacional debe fortalecerse a partir de una conciencia ya existente sobre la importancia del uso de las TIC, la innovación, la capacitación y la planeación estratégica, para alcanzar los

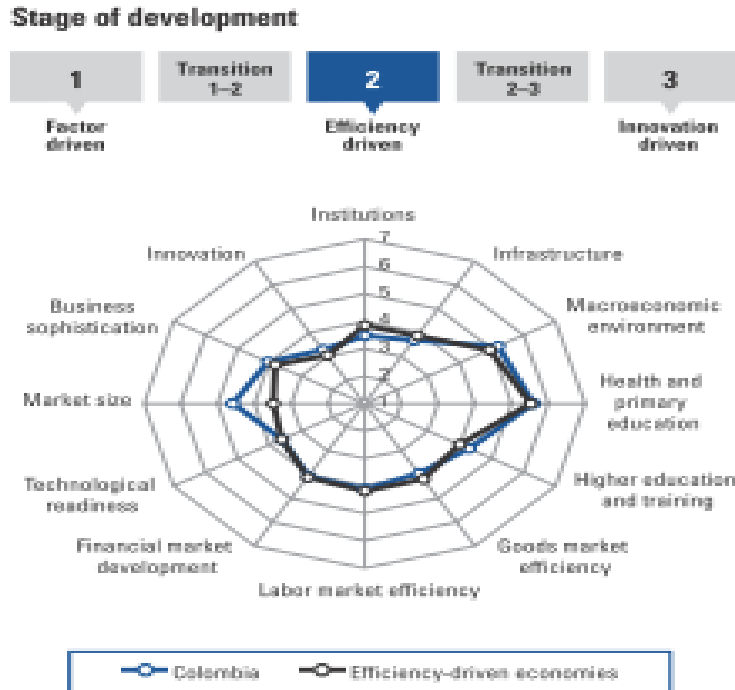
requerimientos que el mercado global demanda; ya que existen barreras no solo de orden cultural, sino, también de orden administrativo y estructural que dificultan la gestión comercial de las empresas.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 DIAGNÓSTICO O SITUACIÓN PROBLEMA

Colombia ocupó el puesto 62 en competitividad entre 142 economías (World Economic Forum, 2011) ubicándose en un estado intermedio de desarrollo, con una tendencia positiva de crecimiento del PIB en los últimos 10 años. Así mismo, el Doing Business 2012 ubicó el país en el lugar 42 entre 183 economías y Manizales lideró el ranking de facilidades para hacer negocios en Colombia en el año 2010 entre 21 ciudades (Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento / Banco Mundial, 2011).

Figure 1 Índice Global de Competitividad 2011-2012: Colombia



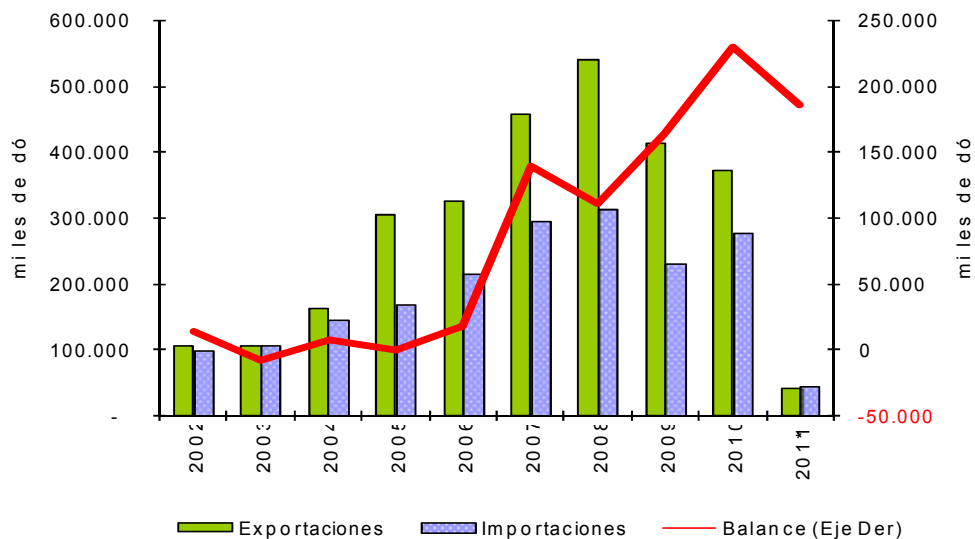
Fuente: (World Economic Forum, 2011)

La concentración de las exportaciones de productos no tradicionales de Caldas hizo que la tendencia creciente que empezó en 2004 cayera en el 2009 debido a la crisis con Venezuela y Ecuador. Esto hizo que los sectores públicos y privados diseñaran e implementaran diversos programas y actividades con el propósito de diversificar los mercados externos, dando cumplimiento a la visión planteada por el Consejo Nacional de Competitividad en el Conpes 3527 que reza:

“En 2032 Colombia será uno de los tres países más competitivos de América Latina y tendrá un elevado nivel de ingreso por persona, equivalente al de un país de ingresos medios altos, a través de una economía exportadora de bienes y servicios de alto valor agregado e innovación, con un ambiente de negocios que incentive la inversión local y extranjera, propicie la convergencia regional, mejore las oportunidades de empleo formal, eleve la calidad de vida y reduzca sustancialmente los niveles de pobreza” (CNC, sesión del 3 de julio de 2007) (Departamento Nacional de Planeación, 2008)

Con este propósito tanto Gobernación de Caldas, Alcaldía de Manizales, Cámara de Comercio y Proexport realizaron múltiples programas para sensibilizar a los empresarios de la región sobre la necesidad de diversificar mercados de exportación, realidad que se hizo evidente en la crisis del 2009 con el mercado Venezolano y Ecuatoriano; pues en Caldas, las exportaciones no tradicionales que habían sido crecientes desde 2004, en 2009 cayeron un 23%, sólo las ventas a Venezuela disminuyeron 38% y a Ecuador 16%. Para el 2011 la balanza comercial tomó una tendencia creciente, pero sin alcanzar los niveles del 2008, como se muestra en la siguiente gráfica.

Figure 2. Comercio Exterior Balanza comercial de Caldas Sin Café en Millones US\$ FOB



Fuente: Fuente: DIAN – DANE; abril de 2011 fecha de actualización 13 de Mayo de 2011

También se destaca que en Manizales se ha creado una cultura de la legalidad que genera confianza en las instituciones y garantiza reglas de juego claras e iguales para todos los empresarios, evidencia de esto fue el incremento de la legalidad del 26% en el 2004 al 81% en el 2009 (Armél Arenas, 2010). Pero, paralelo a esta legalidad, un estudio realizado por la Universidad de Manizales, la Universidad Autónoma de Manizales y la Secretaría de Competitividad de Manizales en el segundo semestre de 2011, incluyó 19 empresas que hacían parte del Mercado Virtual Manizales Market place, mostró que las mayores debilidades de las empresas con potencial exportador está en su débil gestión comercial, desconocimiento de los mercados de destino, escasos recursos para la adaptación de productos, nivel bajo de trabajo en equipo, falta de políticas de fijación de precios para la exportación, falta de personal con habilidades para la gerencia y los negocios internacionales (Carvajal, 2011).

Por todo lo anterior y para aprovechar el despertar económico del país que en 2011 alcanzó un crecimiento del PIB del 5,9%, la aprobación del TLC con Estados Unidos, los demás TLC con

Canadá, Suiza y los que están pendientes por entrar en vigencia como el de la Unión Europea, presentó un panorama lleno de oportunidades para las empresas de la región, pero, para que las Pymes en Manizales se internacionalicen, se requiere generar mecanismos y/o herramientas que les permita salir de su informalidad administrativa para que la gerencia y el área de marketing puedan conocer, sistematizar y administrar sus recursos y capacidades con el fin de responder de forma competitiva a las exigencias y oportunidades que el mercado global ofrece, de manera que el proceso de internacionalización involucre toda la organización y conduzca a resultados eficaces.

Frente a estas circunstancias, el modelo de redes para la internacionalización, plantea la idea de que las PYME pueden desarrollar ventaja competitiva en los mercados internacionales, accediendo o complementando sus recursos con otras Pymes con objetivos y motivaciones similares. Es así como las “redes se han convertido en una característica esencial de la estructura de las empresas, toda vez que la generación de la ventaja competitiva sostenible no sólo depende de las características organizacionales, sino también del tipo de red en las que estás participan y del ámbito de las relaciones con los demás socios” (Martinez Carazo, 2009).

Complementario al trabajo realizado por organizaciones y actores externos para diversificar los mercados de las empresas de la región, se hace necesario integrar las estrategias de las PYME en un sistema de innovación conjunto, que incorpore las relaciones entre gobierno, empresas y universidades. Este concepto se basa en el modelo Triple Hélice (Loydesdorff & Etzkowitz, 1998) donde las universidades son responsables de los nuevos desarrollos y nuevas tecnologías. Esta unión pretende que los agentes se complementen en sus responsabilidades; donde la función básica de las universidades es la producción del conocimiento tanto científico como tecnológico; donde las empresas tienen la responsabilidad de desarrollar nuevos productos, innovar y aplicar tecnología a los mismos y las entidades gubernamentales regulan y fomentan esta integración. Esta relación además de generar estabilidad, es fuente de competitividad, crecimiento económico y social.

En varios países latinoamericanos se encontraron estudios referentes a esta propuesta de integración, algunos factores claves que permitieron ver un impacto en las economías regionales, van desde la academia como ente formador e involucraron el sector productivo, buscando una responsabilidad compartida para el desarrollo local, regional y nacional, bajo el fenómeno de competencia en un mundo globalizado, al que están expuestas las empresas de hoy en día y que necesariamente deben trascender y adoptar una estrategia global sustentada y valorada en el conocimiento, la tecnología y la educación. Para citar algunas de estos importantes estudios el autor (Camacho Pico, 2003) planteó que las empresas son la base de la competitividad en un mundo globalizado, son la base de una sociedad que estructura profesionales bajo una cultura de emprendimiento e innovación y mostró el sector productivo como el protagonista principal de la economía, ya que las empresas son las encargadas de ofrecer un valor agregado al conocimiento y ponerlo a disposición de la sociedad, generando empleo, incorporando nuevas tecnologías a sus procesos productivos y mejorando la calidad de vida de la comunidad.

Todo esto encaja en la afirmación de Porter cuando cita que “las empresas deben ser flexibles para responder rápidamente a los cambios de la competencia y del mercado. Deben compararse continuamente con las mejores para optimizar sus prácticas. Deben subcontratar decididamente para conseguir eficiencia. Además, deben cultivar unas cuantas competencias esenciales en la carrera por aventajar sus rivales” (Porter M. E., Ser competitivo, nuevas aportaciones y conclusiones, 2003).

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Los antecedentes descritos anteriormente permitieron llegar a la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son los factores de marketing, los factores organizacionales y de conocimiento que permitirían el establecimiento de una estrategia comercial competitiva para que la organización se inserte en un mundo en red?

2. JUSTIFICACION

Se habla de marketing, competitividad y gestión del conocimiento a nivel global, pero en la aplicación regional no se evidencia la articulación de estos aspectos y a pesar de los estudios que destacan la importancia de ello, éstos no se centran en el marketing como el eslabón articulador ente el mercado y la empresa, mucho menos agregan el componente *relacional* que ha adquirido valor como estrategia para la competitividad en el siglo XXI.

Estudios realizados por Porter (2003) y Barney (1991) sobre competitividad, por Nonaka y Takeuchi (1999) sobre gestión del conocimiento, por Bueno (2003) sobre competencias y por Kotler (2006) y Stanton (2004) sobre marketing, señalan el valor de identificar recursos que sean fuentes de ventaja competitiva sostenible, y este trabajo buscó identificarlos en el campo del marketing y de la gestión del conocimiento a través de un estudio de caso aplicado en la iniciativa liderada por la Secretaría de Competitividad de Manizales denominada Manizales Market Place, que es un mercado virtual para visualizar las empresas de la ciudad con potencial exportador.

El Estado, a través de la Secretaria de Competitividad de Manizales, hace el papel de coordinador, articulador y facilitador de condiciones para la competitividad de las empresas ya que el Estado se ocupa de las condiciones macro y las empresas son las llamadas a hacer uso de dichas condiciones en su ambiente micro.

Un estudio de 2011 (Herzber & Wright), examinó las asociaciones de competitividad, que consistían en un diálogo estructurado entre el sector público y privado para mejorar el clima de inversión. Basándose en las experiencias de 40 países, los autores desarrollaron un caso para crear y mantener asociaciones de competitividad, demostrando que las reformas que se han diseñado a través de diálogo público-privado están mejor concebidas e implementadas con

mayor eficacia, porque surgen de una mayor comprensión mutua entre el gobierno y la comunidad empresarial.

Un cuarto elemento que incluyó el estudio es la academia, llamada a estudiar el entorno macro y micro de las empresas, para identificar, describir y analizar las actuaciones y decisiones con sus efectos en el mercado, en los recursos y la satisfacción de los stakeholders, para hacer propuestas de gestión que propendan por un mejor aprovechamiento de los recursos y capacidades de la empresa, de modo que se potencialice su capacidad competitiva en el mercado global.

El estudio proporciona elementos o criterios para que empresas, academia y estado elaboren diagnósticos más precisos, ajustados a las condiciones locales que conduzcan a la elaboración de políticas por parte de la Alcaldía Municipal desde la Secretaría de Competitividad, y se generen estrategias desde las empresas que les permita transitar de una concepción de la administración a la gestión de recursos, de las ventas al marketing y de allí al marketing holístico, de los datos a la información, de los sistemas a la economía digital, de la información al conocimiento; es decir, pasar de ser reactivo a proactivo y de la respuesta a la planeación, en conclusión, de ser una empresa del Siglo XX a una del Siglo XXI, disminuyendo la incertidumbre y aumentando la capacidad de respuesta al entorno cambiante, exigente, con mayor competencia nacional e internacional, con un consumidor más y mejor informado que tiene conciencia sobre su responsabilidad con el ambiente y con las generaciones futuras.

3. OBJETIVOS

Los objetivos que este trabajo se propone son los siguientes:

Objetivo General

- Determinar los factores de marketing para el establecimiento de una estrategia comercial competitiva que le permita a la organización insertarse en el mundo en red. Caso: Manizales Marketplace.

Objetivos Específicos

- Identificar los factores de marketing que deben ser incluidos en la estrategia de comercialización en red.
- Identificar factores organizacionales y de conocimiento para una estrategia de comercialización en red.
- Analizar el alcance de los factores de comercialización en la red Manizales Marketplace.

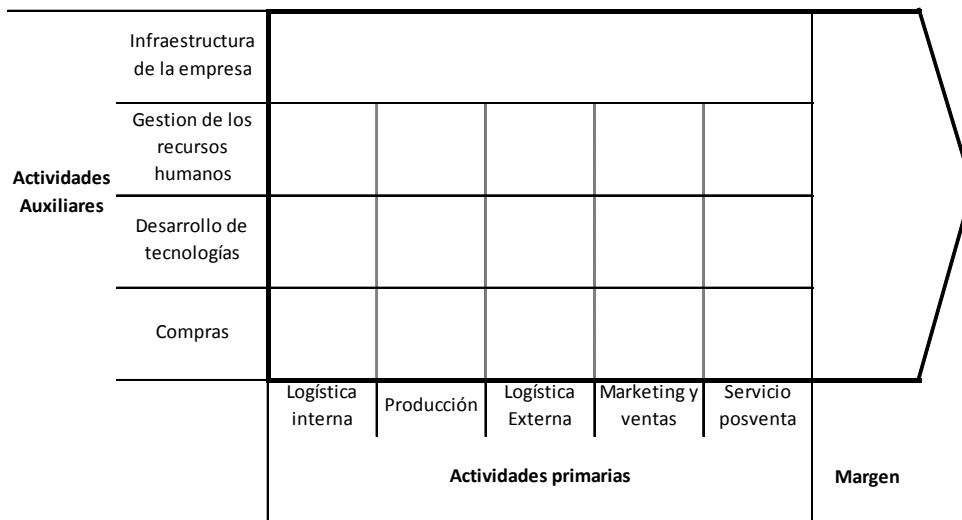
4. REFERENTE TEORICO

Para realizar un diagnóstico estratégico deben considerarse factores externos, oportunidades y amenazas, y factores internos, fortalezas y debilidades. Del entorno se analizan factores geográficos, políticos, socioculturales y económicos, se hace seguimiento a la competencia y se identifican los avances tecnológicos y de comunicaciones que puedan incidir en las decisiones de compra de los mercados nacionales e internacionales, ya que la globalización de las economías y el crecimiento vertiginoso del Internet y las telecomunicaciones, hacen que la “aldea global” sea una realidad en el Siglo XXI.

A su vez, las empresas como agentes económicos responsables de dinamizar los procesos de crecimiento y desarrollo, cuentan con recursos como capital humano, estructural y relacional, cuentan también con la capacidad de desarrollar competencias organizacionales para enfrentar el entorno, diferenciarse y ser competitivas, ya que su objetivo primordial es satisfacer las expectativas de sus stakeholders.

El concepto de cadena de producción de valor (Porter M. E., 2003, pág. 83) divide la actividad general de una empresa en actividades tecnológica y económicamente distintas, a las que se denomina actividades creadoras de valor. Éstas se clasifican en nueve categorías genéricas: Las actividades relativas a la creación física del producto, a su comercialización y distribución entre los clientes, así como las de apoyo y servicio posventa, se denominan actividades primarias. Las que proporcionan los factores de producción y la infraestructura que posibilita el funcionamiento de las actividades primarias se llaman actividades auxiliares. Lo cual se muestra gráficamente a continuación:

Figure 3. Cadena de Valor



Fuente: Kotler. Dirección de Marketing 2006

Con base en esta clasificación, el marketing como actividad primaria, es el eslabón de la cadena que conoce profundamente los recursos y capacidades de la empresa, entiende e interpreta las necesidades del mercado y las traduce en productos y servicios de alto valor agregado que permitan satisfacer las expectativas de los stakeholders. La función de toda empresa es ofrecer valor a sus clientes a cambio de utilidades. En una economía hipercompetitiva, con un número creciente de compradores racionales que tienen ante sí un gran abanico de ofertas, una empresa sólo puede ser exitosa si refina el proceso de generación de valor y selecciona, ofrece y comunica un valor superior (Kotler P. , Dirección de Marketing, 2006, pág. 36).

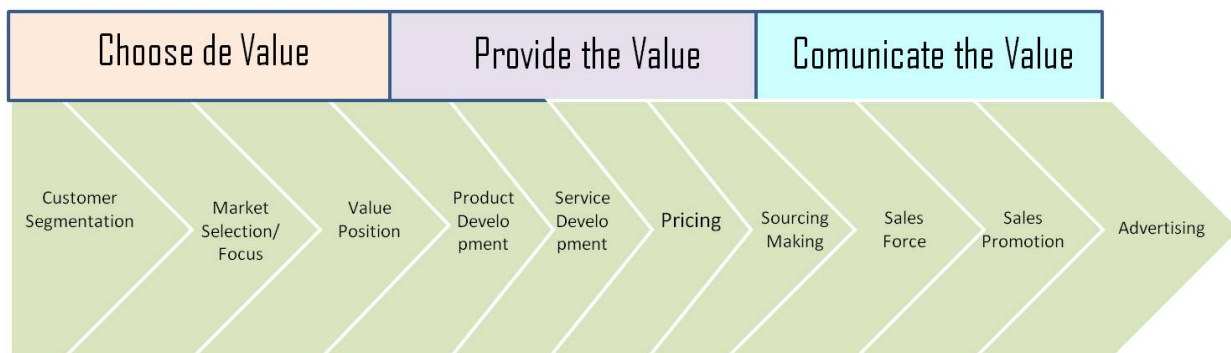
La figura 4 muestra el proceso de generación de valor que evoluciona desde un marketing tradicional a un marketing holístico donde la empresa en lugar de dar prioridad a la producción y a la venta, se ve a sí misma como componente del proceso de entrega de valor.

Figure 4. Proceso de generación de valor.

a) Tradicional Physical Process Sequence



b) Tradicional Physical Process Sequence



Fuente: Kotler "Dirección de marketing". pag 36

Es por esto que para crear productos y servicios de alto valor agregado se requiere gestionar el conocimiento presente en la organización y establecer redes de colaboración para maximizar los resultados en términos de acceso a recursos, disminución de costos, acceso a tecnologías, a mercados, eficiencia y diferenciación; ya que los retos y costos de las actividades en un mundo global están en ascenso. Entonces las empresas para mantenerse y crecer, deben establecer relaciones comerciales diferentes a las formas tradicionales basadas en la adquisición de bienes y servicios en el mercado.

“Esta situación toma fuerza a partir de la década de los ochenta, cuando los entornos organizacionales se volvieron cada vez más complejos e inciertos. En esos momentos las organizaciones se vieron obligadas a obtener materias primas, habilidades, innovación, financiamiento o acceso a mercados mediante estrategias que les permitieran seguir creciendo, estrategias basadas principalmente en la colaboración con otras organizaciones. Esta situación requiere que las organizaciones compartan sus recursos y actividades para poder alcanzar sus objetivos particulares. Varias son las formas de colaboración organizacional, entre las que se pueden mencionar las alianzas estratégicas, los joint venture y las redes organizacionales (networks)” (Duarte & Porras Calderon, 2007).

Lo anterior implica un alto nivel de coordinación entre las actividades al interior de la empresa y las cadenas de valor de los proveedores, de los canales de distribución y de los compradores, que en conjunto conforman una mayor cadena de valor, dando origen a interdependencias. Por lo tanto, se puede obtener ventaja competitiva mejorando o controlando tales enlaces con el exterior y como consecuencia de esta cadena de interacciones y relaciones entre empresas, la confianza y la innovación se convierten en factores fundamentales en la búsqueda de competitividad en las organizaciones. Así lo explica (Berumen & Palacios Sommer, 2009):

“Cada vez es más necesario considerar 2 aspectos que se añaden a las variables tradicionales: i) el establecimiento de relaciones basadas en la confianza de proveedores, distribuidores y clientes (la confianza es un valor al alza, cada día es más tangible y definitivo, por lo que se constituye como un factor del todo diferenciador); y, ii) que en todo momento debe estar presente en este escenario de continuo cambio requiere que seamos constantemente innovadores, lo que significa que nuestras acciones estén orientadas a generar un impacto (en general, en las diversa actividades económicas y, en particular, en el mercado). Ambas condiciones son, sencillamente, fundamentales”.

Figure 5. Marketing como eslabón en la relación entre los agentes económicos



Fuente: Elaboración propia según propuesta de este proyecto.

De lo anterior se derivan dos grandes áreas de intervención en la organización con el propósito de que se inserte de forma competitiva en el mercado global: Los factores de marketing y los factores organizacionales y de conocimiento.

4.1 FACTORES DE MARKETING

El término marketing viene utilizándose tanto en el ambiente académico como en el empresarial desde principios de siglo. La traducción al castellano de éste término ha sido objeto de controversia y no se ha llegado a una formalización de su significado empleándose indistintamente términos como mercadotecnia, mercadología y mercadeo, con los que numerosos autores no están de acuerdo por lo limitado de su significado. Su inclusión en la edición del año 1992 en el diccionario de la Real Academia Española ha eliminado la necesidad de traducirlo, por lo que soluciona los problemas que esto representa. (Molinillo Jiménez & Parra Guerrero, 2001)

La definición de marketing ha experimentado una evolución a lo largo del tiempo. Originalmente, en 1985, la American Marketing Association (AMA), señala que el marketing es “el proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación del precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones”. Pevio a esta definición, autores como Cowel (1983) señalaban que el marketing es una combinación de tres aspectos: una actitud mental que guía el pensamiento global de la organización, una forma de organizar las diversas funciones y actividades dentro de una entidad y un conjunto de herramientas, técnicas y actividades que es a lo que están expuestos los clientes.

Posteriormente (Kotler & Andreasen, 1996) agregan a las conceptualizaciones existentes la importancia que tienen los intercambios y la influencia sobre el comportamiento de los consumidores, que son parte fundamental del marketing, indicando que cuando son apropiadamente aplicados, pueden ser socialmente beneficiosos porque su mayor premisa es responder a las necesidades y deseos de los consumidores.

Un profesional del Marketing es capaz de comprender, crear y manejar la demanda de los clientes, y sabe cómo conducir una investigación para satisfacer las necesidades del mercado

potencial y real; sabe cómo crear una oferta de alto valor agregado para responder a esas necesidades, sabe cómo comunicarla eficazmente y como presentarla en el lugar y momento apropiados. Una definición más precisa expresa: “El marketing es un proceso social y administrativo por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros” (Kotler & Armstrong, 2003)

Según (Kotler y Andreasen, 1996) una organización es efectiva si se centra en los consumidores, esto implica colocar al consumidor en el centro de todo lo que hace una organización. En este sentido ninguna organización es muy grande o muy pequeña para adoptar una orientación hacia los consumidores o la orientación al cliente (Fine, 1990). Una organización centrada en los consumidores es aquella que realiza cualquier esfuerzo para percibir, servir y satisfacer las necesidades y carencias de sus clientes, dentro de los límites de su presupuesto. Uno de los resultados de esta orientación es que la gente que entra en contacto con este tipo de organización reporta un alto grado de satisfacción personal.

Complementario a lo anterior, Stanton en su libro Fundamentos de Marketing, lo define como un sistema total de actividades comerciales cuya finalidad es planear, fijar el precio, promover y distribuir los productos que satisfacen las necesidades entre los mercados meta para alcanzar los objetivos corporativos. Así mismo, expresa su conceptualización del marketing haciendo énfasis sobre el factor primordial de todo negocio, 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. (Stanton, Walker, & Etzel, 1999, pág. 6).

En la década de los ochenta del siglo XX, la comunidad académica acepto que el Marketing consistía en el establecimiento, desarrollo y comercialización de relaciones a largo plazo con los clientes, de forma que los objetivos de las partes sean alcanzados. Y esto sólo es posibles a través del intercambio y el mantenimiento mutuo de promesas (Grönroos, 1990). Quince años después este concepto no sólo ha sido aceptado sino que ha sido incluido en las últimas revisiones de la definición de Marketing que hacía referencia a los conceptos que constituyen el núcleo básico de

esta área de conocimiento *“Marketing es una función de las organizaciones, y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para gestionar las relaciones con los clientes mediante procedimientos que benefician a la organización y a todos los interesados* (American Marketing Association, 2005).

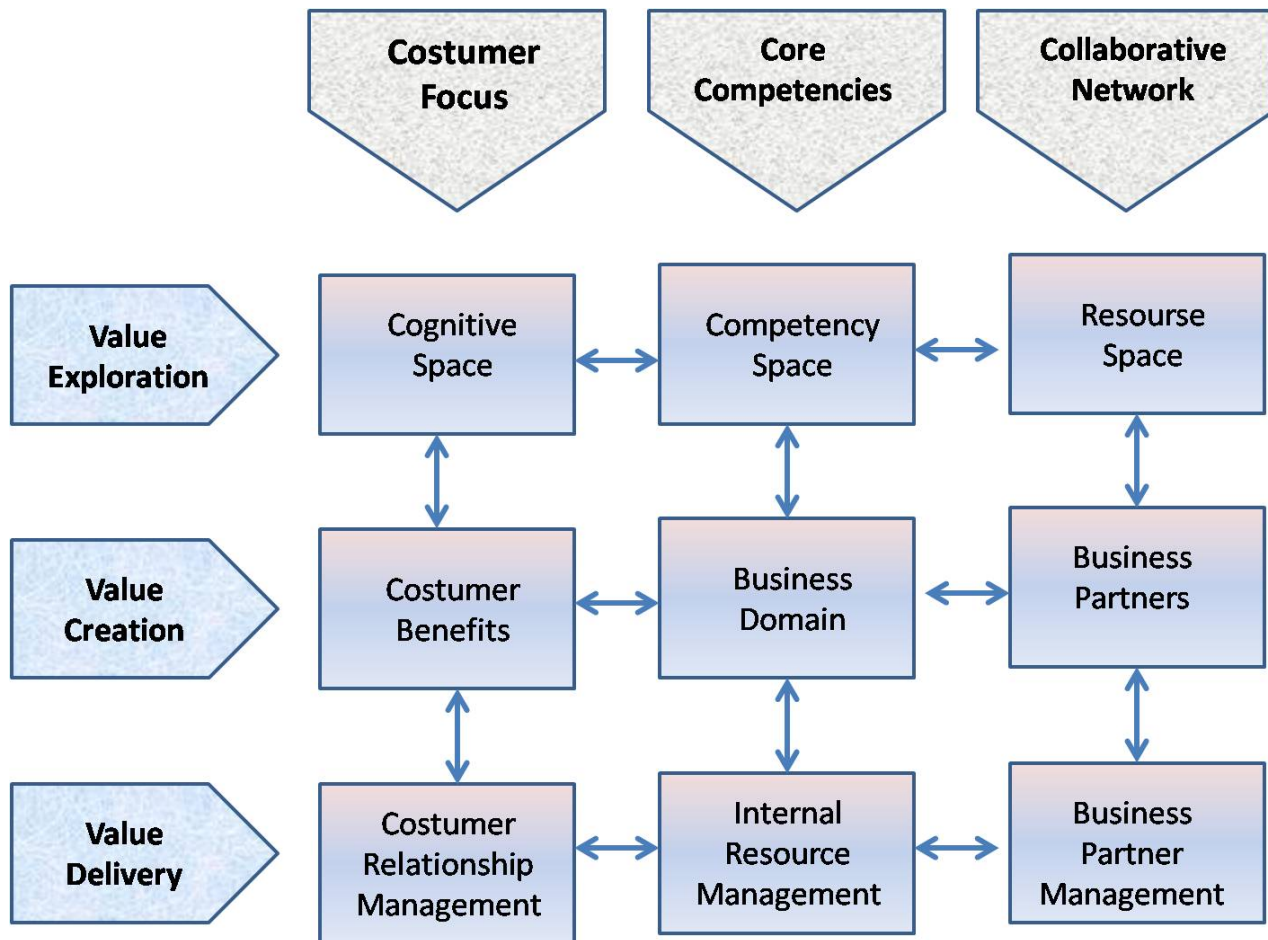
En octubre de 2007, el Comité de Directores de la AMA aprobó una nueva definición cuyo contenido ha sido objeto de dos encuestas enviadas a sus miembros, obteniendo un ochenta por ciento de opiniones favorables: *“Marketing es una actividad, un conjunto de instituciones y procesos de creación, comunicación, entrega e intercambio de ofertas que tiene valor para los clientes, los socios y la sociedad en su conjunto”* (American Marketing Association, 2005).

El Siglo XXI llegó con un conjunto de fuerzas, actores y herramientas que exigen adoptar nuevas prácticas de Marketing en los negocios. Las empresas deben transformar la forma en que han visto e implementado el marketing, especialmente en Colombia y en Manizales de forma particular, debe migrarse de una visión centrada en el producto, o en las ventas, es más, muchas empresas aún no conciben al consumidor como eje fundamental de su actuar comercial, para evolucionar a una concepción del Marketing Holístico ya que necesitan nuevas ideas acerca de cómo operar y competir en el entorno actual.

Kotler (2006) desarrolla el concepto de **Marketing Holístico** que se basa en el desarrollo, diseño e implementación de procesos y actividades de marketing reconociendo el alcance y la interdependencia de sus efectos. El marketing holístico consiste en *“integrar las actividades de búsqueda, creación y entrega de valor, con el fin de crear relaciones satisfactorias a largo plazo y prosperidad para todas las partes involucradas”*. Según esta definición, los mercadólogos holísticos triunfan gracias a que administran una cadena de valor superior que proporciona un alto nivel de calidad, servicio y rapidez. Los profesionales del marketing holístico obtienen un crecimiento rentable incrementando su número de clientes, consiguiendo su lealtad y capturando su valor de vida (Kotler P. , Dirección de Marketing, 2006).

La figura 6 es un modelo de marketing holístico que muestra como la interacción entre los actores más relevantes (clientes, empresa y colaboradores) y las actividades basadas en valor (búsqueda o exploración, creación y entrega de valor) contribuyen a crear, mantener y renovar el valor para el cliente.

Figure 6. Esquema del marketing Holístico.



Fuente: Kotler "Dirección de Marketing" 2006 pag.40

Es así como los profesionales del marketing en el Siglo XXI toman conciencia de la necesidad de tener estrategias más completas y más coherentes que vayan más allá de las aplicaciones tradicionales del Marketing para cambiar de paradigma, ser flexible, adaptarse e insertarse de forma competitiva en un mercado global, interconectado, con información y conocimiento, que

es cada vez más dinámico y permanece en constante cambio, con el fin de buscar, reconocer y reconciliar el alcance y la complejidad de todas las actividades de marketing.

Finalmente, para que las empresas puedan hacer el tránsito al Siglo XXI e incorporarse en la dinámica de mercado global se identificaron tres factores de marketing que influyen directamente en el desempeño de las mismas y que a su vez, si se fortalecen en cada organización, contribuyen al desarrollo de ventajas competitivas sostenibles. Estos factores son: i) Apropiación de herramientas tecnológicas para la comunicación con mercados globales; ii) Establecer relaciones a largo plazo, rentables y duraderas en un ambiente de cooperación con los Stakeholders y; iii) Capacidad de adaptar productos y servicios a las necesidades del mercado para crear valor. A continuación se describe cada uno de ellos.

4.1.1. APROPIACIÓN DE HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS PARA LA COMUNICACIÓN CON MERCADOS GLOBALES

Los avances e innovaciones en las Tecnologías de la Información y Comunicación que se han dado en este inicio del Siglo XXI, han impactado de manera significativa la producción de bienes, las relaciones sociales, la forma de hacer negocios, de gerenciar y sobre todo, la forma de comunicar los productos y servicios a los consumidores, haciendo de la incorporación de herramientas tecnológicas una prioridad para que las empresas realicen el tránsito del Siglo XX al Siglo XXI; así, podrán sobrevivir, mantenerse y crecer en el mercado.

Internet ofrece a los usuarios una gran oportunidad de comercializar productos y/o servicios individualizados a través de la red, facilita las negociaciones, es un nuevo canal de ventas, permite conquistar mercados nacionales e internacionales y sobre todo, es un espacio abierto a todo tipo de empresas, grandes y pequeñas. Entre los beneficios mayores que ofrece es que

todo tipo de empresa, grande, pequeña o micro a través del comercio electrónico puede desarrollar modelos de negocio que les permita orientar la empresa al cliente, con estrategias Business to Consumer (B2C) y Business to Business (B2B).

Entendiendo que las áreas de actuación del comercio electrónico son amplias, Basto (2011) propone una definición integradora que describe el e-business como “la implementación de las tecnologías de Internet en los procesos de la organización, que van desde la administración de las relaciones con los proveedores (e-procurement) hasta la entrega final de los productos o servicios con los clientes (e-marketing, e-commerce, CRM, entre otros); buscando hacer las operaciones de la empresa más eficientes y rentables, tanto con sus clientes internos como externos” (Porter M. E., Ser competitivo, nuevas aportaciones y conclusiones, 2003).

Estos modelos de negocio impactan en las cadenas de valor tradicionales, las cuales deben transformarse para adaptarse a las fuerzas de la digitalización, de la globalización y de la desregularización para competir con agentes emergentes, que usan las aplicaciones de la tecnología digital para alterar radicalmente el escenario competitivo (Arias Osorio, 2009). Es así como el eslabón de marketing en la cadena de valor, y en él, la comunicación efectiva con los clientes, se ha redimensionado como una estrategia de alto impacto para crear, mantener y fortalecer las relaciones con clientes y consumidores.

De aquí que el nivel de conocimiento de las herramientas tecnológicas, la infraestructura de acceso, velocidad y conectividad, propicien las condiciones técnicas y fortalezcan el capital estructural de la empresa para aplicar estrategias de comercio electrónico, redes sociales y pagos en línea.

Existen otras herramientas como: Visitor/Vendor Relationship Management (VRM), Customer Relationship Management (CRM), Marketing Relationship Management (MRM), Employee Relationship Management (ERM) y Provider/partner Relationship Management (PRM), que facilitan la integración de las relaciones con las personas, las empresas y la información en una estrategia de red que propende por el posicionamiento de las marcas, la fidelización de los

clientes y en última instancia por la supervivencia de la empresa en el mercado, al generar valores agregados que repercuten en percepciones de mayor calidad y servicio por parte de los consumidores.

Para lograr lo anterior se puede partir de la creación, seguimiento y permanente actualización de la página web de la empresa, pero es necesario trascender la operación y agregar gestión estratégica para coordinar las campañas de comunicación y ajustarla a los diversos mercados, segmentos, nichos, culturas, idiomas, hábitos y necesidades particulares. Por esta razón se hace necesario identificar el enfoque de marketing de las empresas ya sea hacia el producto, a las ventas o al consumidor y en ese diagnóstico determinar las actividades de comunicación que más utilizan, entre ellas las promociones y descuentos, la publicidad tradicional, las relaciones públicas, participación en ferias nacionales e internacionales, el marketing directo, redes de contactos, redes sociales y publicidad on line.

La inversión en estas herramientas permitirá saber la dirección y la brecha que existe entre los enfoques de marketing para identificar posibles acciones de marketing táctico que se adapten a las nuevas realidades del mercado real y potencial, que generen valor a la cadena de valor y permitan la diferenciación de la empresa, su sostenimiento y rentabilidad.

De este modo se complementarán las estrategias comerciales que concentran grandes esfuerzos comerciales y de ventas, en técnicas como las promociones, las cuales no son obsoletas, pero si resultan insuficientes o muy elementales para atraer la atención, dado que el consumidor del Siglo XXI ya está educado y habituado en mecanismos de persuasión visual, auditiva, de primera mano que entienden el uso del comercio electrónico y por lo mismo exigen de los proveedores de productos y servicios una oferta atractiva y ajustada a sus requerimientos (Burgos & Cerezo, 2009).

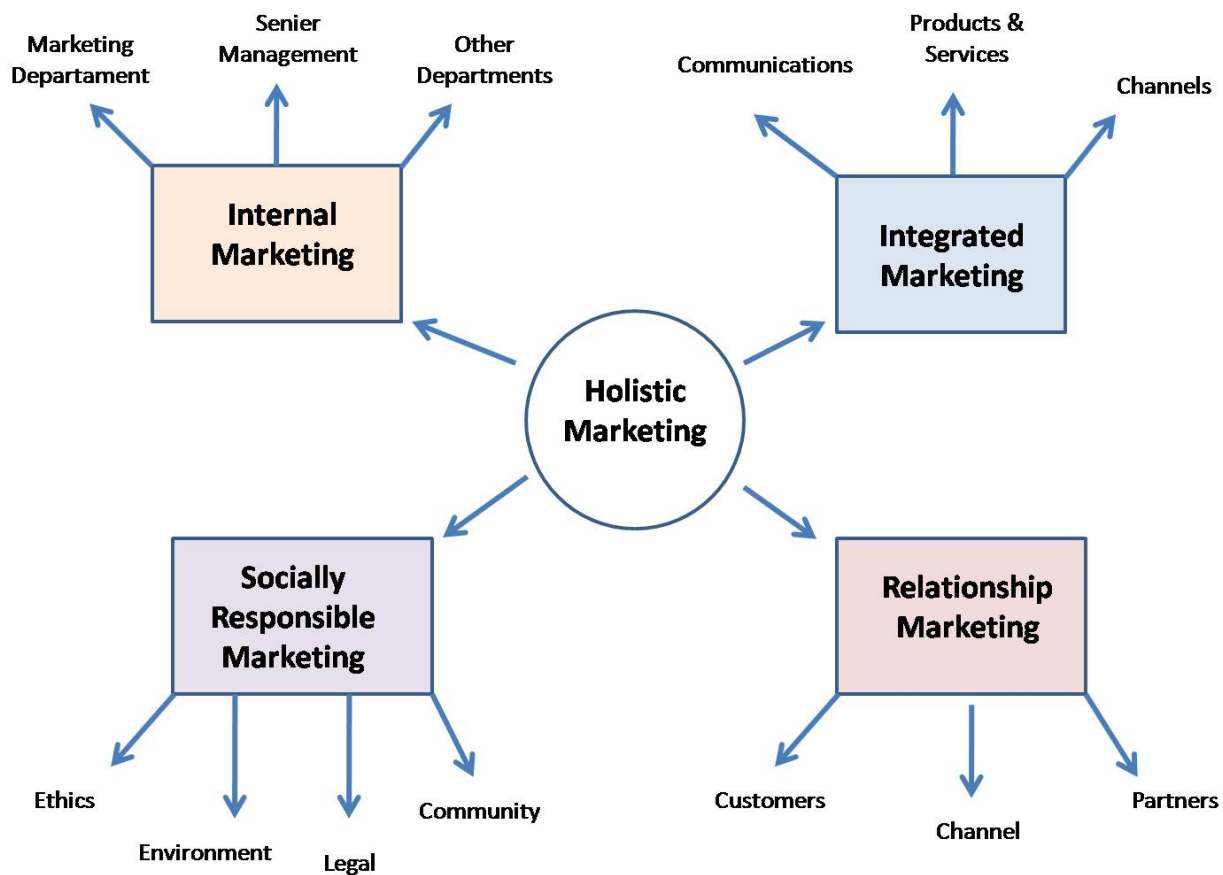
Para llevar a cabo la aplicación de estas técnicas, se requiere infraestructura tecnológica que responda a los objetivos estratégicos de la empresa, se necesita un seguimiento y actualización de las páginas web, creación y mantenimiento de las bases de datos y un equipo de personas con

capacidad técnica y comercial para darles un uso óptimo y efectivo que genere valor y diferenciación a la empresa.

4.1.2 ESTABLECER RELACIONES Y REDES A LARGO PLAZO, RENTABLES Y DURADERAS EN UN AMBIENTE DE COOPERACIÓN CON LOS STAKEHOLDERS

La evolución del marketing reconoce que el Siglo XXI necesita aplicar un enfoque más completo y cohesivo que supere las aplicaciones tradicionales. El Marketing Holístico busca reconocer y reconciliar el alcance y la complejidad de todas las actividades de marketing, es consciente de que "todo importa" y de que es necesario adoptar una perspectiva amplia e integrada; para lo cual existen cuatro componentes que son: el marketing relacional, el marketing integrado, el marketing interno y el marketing social.

Figure 7. Dimensiones del Marketing Holístico.



Fuente: Kotler "Dirección de Marketing" pag. 18

El **marketing relacional** tiene por objeto establecer relaciones mutuamente satisfactorias y de largo plazo, con los participantes clave (consumidores, proveedores, distribuidores y otros socios de marketing) con el fin de conservar e incrementar el negocio. El marketing relacional crea fuertes vínculos económicos, técnicos y sociales entre las distintas partes, ya que uno de los objetivos clave del marketing holístico es establecer relaciones firmes y duraderas con las personas o con las organizaciones que directa o indirectamente podrían influir en el éxito de las actividades de marketing de la empresa (Kotler P., Dirección de Marketing, 2006, pág. 17) .

Una parte fundamental de la orientación al consumidor, es reconocer como “el Marketing Relacional cobra relevancia como fuerza integradora de los clientes con las organizaciones, ya que el comportamiento humano, conocimiento y la tecnología son elementos generadores de cambios significativos en las organizaciones, por lo cual la aplicación del marketing relacional, surge de la propia necesidad que tienen las organizaciones de vincular al cliente interno, las estrategias de la organización y el cliente externo, buscando de esta forma la fidelización a sus marcas” (Chirinos & Vergara, 2009).

El propósito final del marketing relacional lo expresa Kotler (2006) cuando afirma:

“El marketing relacional conlleva al establecimiento de relaciones adecuadas con los grupos constitutivos adecuados. No solo consiste en administrar las relaciones con los clientes, sino también las relaciones con los socios. Los cuatro componentes clave del marketing de relaciones son los clientes, los empleados, los socios de marketing (proveedores, canales, distribuidores, intermediarios, agencias), y los miembros de la comunidad financiera (accionistas, inversionistas, analistas).

El resultado final de un buen marketing relacional es la creación de un activo único para la compañía denominado red de marketing. Las redes de marketing están formadas por una empresa y las personas que la sustentan (clientes, empleados, proveedores, distribuidores, minoristas, agencias de publicidad, científicos investigadores, entre otros) con los que la empresa establece relaciones de negocio mutuamente rentables. Cada vez más, la competencia no se da tanto entre las empresas, sino entre las diferentes redes de marketing. En consecuencia, la empresa que cuente con las mejores redes de marketing es la que cosechará más éxitos. El principio operativo es sencillo: construye una red de marketing eficaz y obtendrás beneficios.

Para que una empresa pueda establecer relaciones sólidas necesita conocer las capacidades y los recursos de diferentes grupos, así como sus necesidades, objetivos y deseos. Gran parte de las empresas actuales perfilan ofertas, servicios y mensajes independientes para los distintos consumidores, estas empresas recopilan información sobre las transacciones anteriores de cada consumidor, información demográfica, psicográfica y sobre sus preferencias de distribución y medios de comunicación. Su objetivo es conseguir un crecimiento rentable mediante la captación de un mayor número de compras de los clientes generando un elevado nivel de lealtad y dando prioridad al valor de vida del cliente". (Kotler P. , Direccion de Marketing, 2006, pág. 18)

Una de las estrategias para materializar los beneficios de las redes de marketing, es la conformación de alianzas estratégicas, acuerdos de colaboración, cluster, consorcios y/o redes, ya que éstas se han convertido en una característica esencial de la estructura de las empresas, toda vez que la generación de la ventaja competitiva sostenible no sólo depende de las características organizacionales, sino también del tipo de red en las que éstas participan y del ámbito de las relaciones con los demás socios. Por consiguiente, las redes de empresas representan, ya desde finales del Siglo XX, una institución social emergente (Martinez Carazo, 2009).

Así mismo, Elmuit y Kathawala (2001, p. 206) expresan que las alianzas estratégicas pueden ser una manera efectiva para difundir nuevas tecnologías más rápidamente, entra a nuevos mercados, reducir riesgos financieros, disminuir el riesgo político, aprender rápidamente de otras empresas dentro de un contexto dado, asegurar ventaja competitiva (Martinez Carazo, 2009).

Es así como (Renart 1998, pp. 27-28, en Martinez Carazo, 2009) afirma que las ventajas de estas estrategias colaborativas requieren tener como base principios de compromiso, cooperación y confianza, al combinar derechos e intereses que generen tres tipos de conducta: i) Estar dispuesto a invertir en la relación, ii) comunicarse abiertamente y iii) abstenerse de conductas

oportunistas. Por lo cual es indispensable que los empresarios antes de establecer cualquier alianza o acuerdo evalúen y/o verifiquen las referencias comerciales de sus posibles aliados o socios comerciales, especialmente cuando se trata de incursionar en mercados externos, donde las PYME especialmente pueden solucionar problemas de competitividad. Incluso Porter promueve la utilización de esquemas productivos y de trabajo integrado en los sectores económicos, como herramienta indispensable para alcanzar ventajas competitivas.

“Las redes de cooperación son recomendadas para las PYME, por cuanto permiten configurar una nueva estructura organizativa con una dimensión operativa mayor y más eficiente que les permitirá acceder a: i) Economías a escala; ii) Conjugación de economías de especialización productiva con economías de variedad en la gama de productos; y iii) Soluciones conjuntas para problemas comunes, accediendo a recursos y capacidades que en otro caso serían prerrogativa de grandes empresas” (Martínez Carazo, 2009, pág. 37).

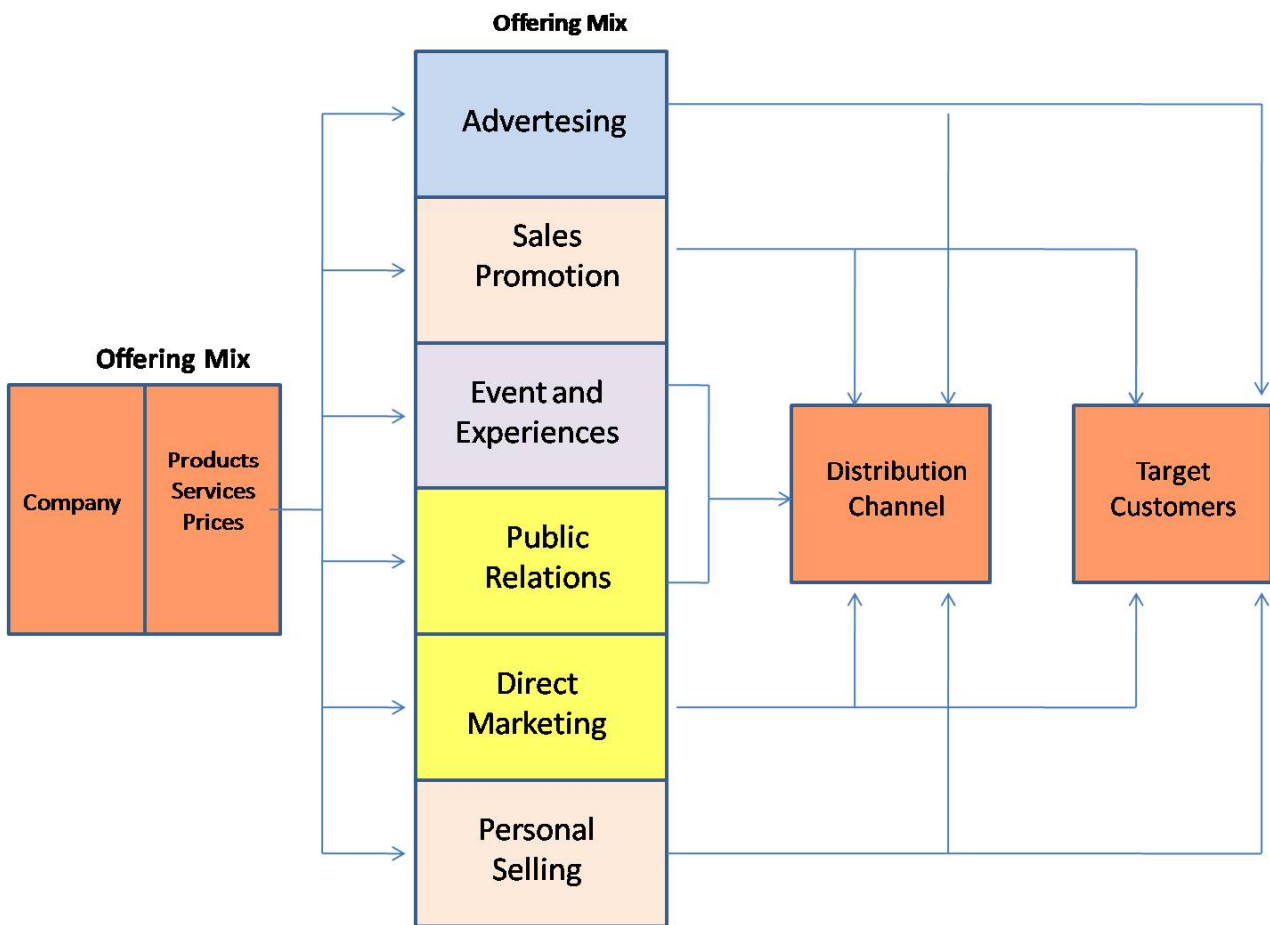
Adicionalmente, para lograr el buen funcionamiento de estrategia relacional y de la red de marketing, es necesario contar con un talento humano con habilidades de trabajo en equipo, capacitado y comprometido con el crecimiento de la empresa, que sea capaz de establecer relaciones mutuamente satisfactorias y de largo plazo, con los Stakeholders, con el fin de conservar e incrementar el negocio, crear fuertes vínculos económicos, técnicos y sociales y en términos generales crear valor entre las diferentes partes (Kotler & Keller, 2006, pág. 17). Esta creación de valor puede ser desarrollada por la empresa fundamentalmente en tres campos: i) A través de la asociación con proveedores; ii) A través de alianzas horizontales con otras empresas, permitiendo así la existencia de colaboración donde sólo existía competencia, y iii) A través de la asociación con los clientes (Pedraja Iglesias & Rivera Torres, 2002).

4.1.3 CAPACIDAD DE ADAPTAR PRODUCTOS Y SERVICIOS A LAS NECESIDADES DEL MERCADO PARA CREAR VALOR

El hilo conductor de los factores de marketing que posibilitan a la empresa desarrollar una estrategia competitiva para insertarse en el mundo en red es el marketing holístico, el cual está conformado por cuatro componentes que son: el marketing relacional, el marketing interno, el marketing social y el marketing integrado. Este último tiene la capacidad de adaptar los productos y servicios a las necesidades del mercado para crear valor, pues es el responsable de la mezcla de marketing 4P (producto, precio, plaza y promoción), que se define como el conjunto de herramientas que utiliza una empresa para conseguir sus objetivos de marketing (Day, 1994).

Las decisiones de la mezcla de marketing se deben tomar para influir tanto en los canales comerciales como en los consumidores finales. La figura 8 muestra el esquema de una empresa que ofrece una mezcla de productos, servicios y precios; y una mezcla de comunicación integrada por publicidad, promoción de ventas, eventos y experiencias, relaciones públicas, marketing directo y ventas personales para llegar a los canales de distribución y a los consumidores meta. (Kotler P. , Dirección de Marketing, 2006, pág. 19)

Figure 8. Estrategia de la Mezcla de Marketing.



Fuente: Kotler. "Dirección de Marketing" pag.19

Algunos elementos de la mezcla de marketing pueden modificarse en el desarrollo táctico en el corto plazo, como el precio, el número de vendedores o el presupuesto en comunicación, mientras que el desarrollo de nuevos productos o el diseño del canal requieren mayor cuidado, tiempo y trabajo, ya que involucran otras áreas funcionales de la empresa y tienen mayor impacto en la estrategia. "Las 4P reflejan la perspectiva que tiene el vendedor sobre las herramientas de marketing disponibles para influir sobre los compradores, pero desde el punto

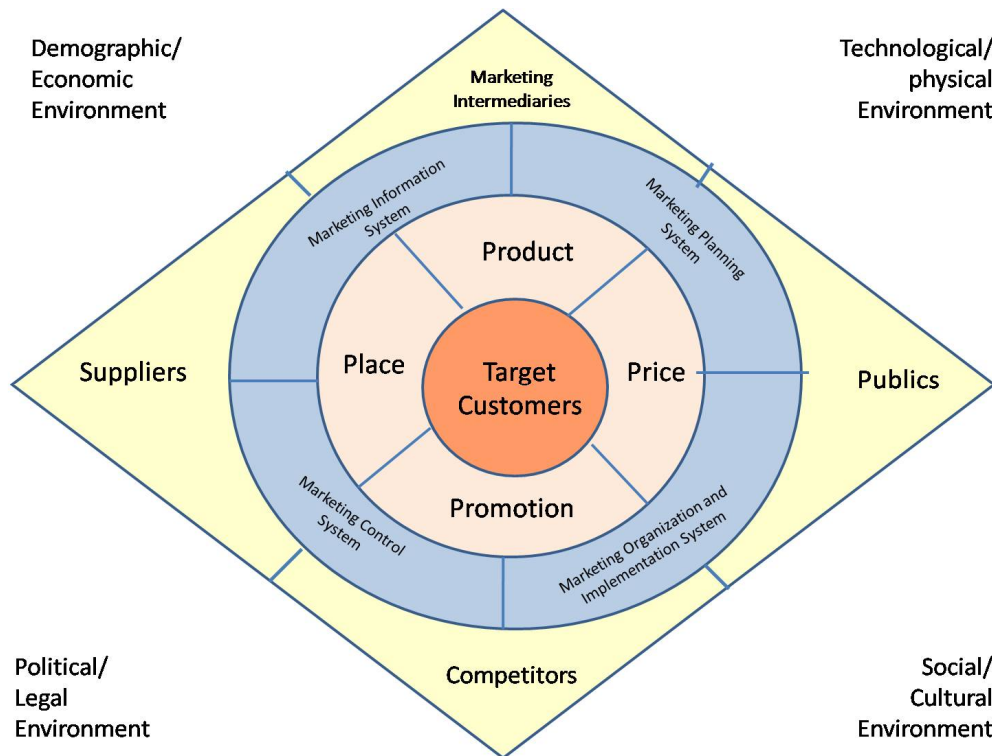
de vista del comprador, cada herramienta de marketing está diseñada para ofrecerle beneficios” (Kotler P. , Dirección de Marketing, 2006, pág. 19).

Según (Kotler, 2006) las empresas que puedan satisfacer las necesidades de los consumidores de forma económica y conveniente con una comunicación eficaz, serán las que triunfen en el mercado global ya que existe una gran diversidad de actividades de marketing para comunicar y generar valor y todas ellas deben coordinarse para maximizar sus efectos en el consumidor. Es por esto que las empresas deben integrar sus sistemas para administrar la demanda, los recursos y la red de marketing, lo que evidencia nuevamente el papel articulador del marketing como eslabón de la cadena de valor capaz de generar una ventaja competitiva sostenible cuando logra adaptar los productos y servicios a las necesidades del mercado.

Esta función vital sólo es posible desarrollarse cuando la empresa indaga constantemente sobre los gustos y preferencias del consumidor y hace los ajustes necesarios para cada segmento, ya sea local, nacional, internacional o global, entendiendo que la estrategia es una y la aplicación es local, pensamiento Glocal; o por otro lado, desarrollando estrategias de diferenciación que se adapten a la diversidad cultural, a los requerimientos y volúmenes de nichos o segmentos más pequeños. Y en ambos casos creando y diseñando una capacidad logística ágil, eficiente y efectiva que cumpla con los requisitos de entrega oportuna y a tiempo al consumidor.

Por estas razones se hace relevante estudiar el comportamiento del consumidor ya que “las Influencias internas y externas que actúan sobre ellos están determinadas por la cultura, desde la perspectiva antropológica de Hofstede. Las motivaciones, deseos y demandas, las fuentes de información, la toma de decisiones y las conductas postcompra, son fases del comportamiento en las que las dimensiones antropológicas de la cultura hacen acto de presencia” (Grande, 2004). Adicionalmente la cultura influye sobre el entorno del Marketing, pues las preferencias, connotaciones y significados, las palabras, los rituales y estilos de vida tienen una alta influencia cultural (Keegan, 1997) que se refleja en los productos y servicios demandados por el mercado, como se muestra en la siguiente figura:

Figure 9. Factores que influyen la estrategia de marketing.



Fuente: Kotler. "Dirección de marketing". 2006 pag. 27

De allí que la visión de adaptación de producto desde el marketing integrado también incluya una mirada antropológica que permita hacer desarrollos de producto con un real valor agregado, que se manifiesta en la adaptación de bienes y servicios que responden a un contexto cultural determinado y conducen a estrategias de diferenciación o enfoque.

De esta forma se logra una transformación en la empresa hacia una experiencia de innovación. "Esta transición para muchos productos se realiza desde una visión de la innovación basada en el producto/servicio, centrada en la empresa, hacia una visión de la innovación centrada en la creación conjunta de valor, en la experiencia" (Porter M. E., Ser competitivo, nuevas aportaciones y conclusiones, 2003) , es decir, el consumidor fija su atención y concede su fidelidad a productos o marcas que llegan a su corazón, a aquellas marcas que les brindan algo más que satisfacción, que les proporcionan una experiencia superior al mero consumo. Aquí es

donde está el mayor reto para las empresas y en especial para las PYME, que gracias a su tamaño son flexibles y pueden reaccionar más rápidamente a los requerimientos del mercado, pero si exige de las mismas, una estrategia de marketing enfocada en el cliente y en acceder a un mercado propio con posicionamiento de sus marcas en los mercados de destino.

Lo anterior no niega la posibilidad de implementar estrategias de estandarización basadas en un liderazgo en costos, ya sea por un acceso privilegiado a materias primas o por altos niveles de competitividad. Es tarea del estratega de marketing y de la alta dirección determinar el rumbo estratégico de la empresa que se ajuste mas a los recursos internos, los requerimientos del mercado y los objetivos estratégicos propuestos en términos de competitividad y generación de valor.

Si la empresa adopta una estrategia de estandarización basada en el entorno globalizado, reflejará la tendencia a generalizar las preferencias de los consumidores y estandarizar productos, los mercados nacionales se transforman y se expanden. El éxito en la competitividad mundial, promueve la eficiencia y optimización de recursos para la producción, el mejoramiento en los sistemas de distribución y logística, el marketing y la promoción de los productos y/o servicios, y la dirección y administración de las empresas, todo lo que inevitablemente termina estando enfocado en el tema de precios, por el enfoque del liderazgo en costos.

La estandarización de elementos de la mezcla de marketing '4P', una coordinación efectiva y una transferencia de experiencia, pueden desarrollar los productos e ideas de la empresa, minimizar el costo y maximizar la calidad de la oferta total de la compañía. Por otra parte, si la empresa adopta una estrategia de diferenciación deberá profundizar en las particularidades de su segmento o nicho objetivo y adaptar sus productos y/o servicios, buscando una mayor rentabilidad con menores volúmenes de venta.

En ambas estrategias, el ofrecer una asesoría y atención personalizada sobre los productos y servicios ofrecidos a través de la utilización de herramientas de Internet, con el uso de Tecnologías de Información y Comunicación –TIC-, agrega valor y permite ofrecer al cliente o

consumidor un servicio personalizado, oportuno, efectivo y rentable. Es así como la informática permite atender varios mercados de forma simultánea y efectiva, optimizando el tiempo y acortando distancias entre países y culturas, la cadena de valor se convierte en una red digital de valores para que las organizaciones, mediante la tecnología, atraigan, identifiquen y conozcan sus consumidores, proveedores, grupos afines y competencia (Aqueveque Torres & Fernández Robin, 2004).

4.2 FACTORES ORGANIZACIONALES Y DE CONOCIMIENTO

El mercado global tiene en el conocimiento un recurso fuente de ventaja competitiva sostenible inigualable, que ha cambiado la forma de entender y actuar en el Siglo XXI, donde las empresas deben desarrollar nuevas competencias y esquemas de gestión que potencialicen el conocimiento y lo materialicen en productos y servicios de alto valor agregado. A continuación se describen tres factores organizacionales y de conocimiento que las empresas deben considerar para evaluar e identificar la brecha que deben llenar con el propósito de insertarse competitivamente en el mundo en red, ellos son: i) Visión de Negocio y cultura de seguimiento, ii) Capacidad de identificar recursos que sean fuente de ventaja competitiva y potencializarlos, y iii) Transferencia del conocimiento en la Organización.

4.2.1 VISIÓN DE NEGOCIO Y CULTURA DE SEGUIMIENTO

La visión de negocio y cultura de seguimiento han sido objeto de múltiples investigaciones realizadas por diversos autores que han descrito y tratado de comprender el papel de la gerencia y la estrategia en el éxito o fracaso de las empresas en los mercados que están en constante evolución y cambio.

En la década de los 60, después de la Segunda Guerra Mundial, cuando las grandes empresas con estructuras multidivisionales eran consideradas la principal causa del progreso de Estados Unidos, el trabajo de (Chandler, 1962) mostró que las estrategias de largo plazo, los gerentes y las estructuras jerárquicas que tenían estas multinacionales, garantizarían el crecimiento de las mismas y el bienestar social, así, ayudó a formar la mística de la gerencia americana al construir

la principal escuela teórica y el principal modelo en el área como lo es la planeación estratégica (Faria, 2007).

Los cambios en el entorno competitivo que se dieron en la década de los 80, impulsados por la ‘invasión de productos japoneses’ en el mercado de automóviles en Estados Unidos, desafió el trabajo de Chandler y la hegemonía de la planeación estratégica, para dejar de centrarse en el largo plazo y el lucro, y enfocarse en la competencia, es decir, cómo enfrentarla y sobrevivir a ella (Faria, 2007), buscando modelos de gestión que permitieran lograr cierto nivel de certidumbre en el logro de los objetivos corporativos.

En paralelo, Ohmae introduce el concepto de dirección estratégica y lo define como “la forma por medio de la cual una corporación canaliza esfuerzos para diferenciarse positivamente de sus competidores, utilizando sus ventajas relativas para satisfacer mejor a sus clientes” (Ohmae, 1983).

Por otro lado, Smith se refiere a la estrategia y la define como “la fórmula para alcanzar el éxito. En el mundo de los negocios es el plan para lograr el mejor rendimiento de los recursos, la selección de la clase de negocios en los cuales participar y el esquema para obtener una posición favorable en el mercado. Es la estructura para establecer relaciones con el siempre cambiante mundo externo” (Smith, 1977).

La posición expuesta por Porter afirma que “la esencia de la formulación de una estrategia radica en la forma de afrontar la competencia” (Porter, 2003) y dio origen a una nueva era en los Estados Unidos, la estrategia competitiva, con la cual establece un marco para analizar las empresas en sus sectores industriales, la competencia y las herramientas para diseñar estrategias orientadas a obtener una posición ventajosa respecto de sus competidores, fundamentándose en tres conceptos básicos que son: El análisis del sector industrial (modelo de las cinco fuerzas competitivas), las estrategias competitivas genéricas y la Cadena de Valor.

Según Berumen y Palacios (2009), “la gestión de cualquier organización debe ser capaz de enfrentar con éxito las fuerzas competitivas que se generan en cualquier tipo de sector industrial

o región productiva. Cada sector industrial tiene una mezcla única de fuerzas competitivas aunque existen similitudes que Porter identifica como: La rivalidad entre competidores actuales, los competidores potenciales, la nueva competencia basada en productos sustitutos, una mayor fuerza negociadora de los clientes o usuarios, el poder negociador de los proveedores”. (Berumen & Palacios Sommer, 2009)

Para afrontar la competencia se hace necesario desarrollar ventajas competitivas sostenibles que dependen de la “habilidad de la firma para utilizar los recursos existentes y para acumular otros nuevos de una forma más eficiente y efectiva que los competidores” (Mahoney & Pandian, 1992; Penrose, 1959; Prahalad & Hamel, 1990; Wernerfelt, 1984) en (Lado & Wilson, 1994).

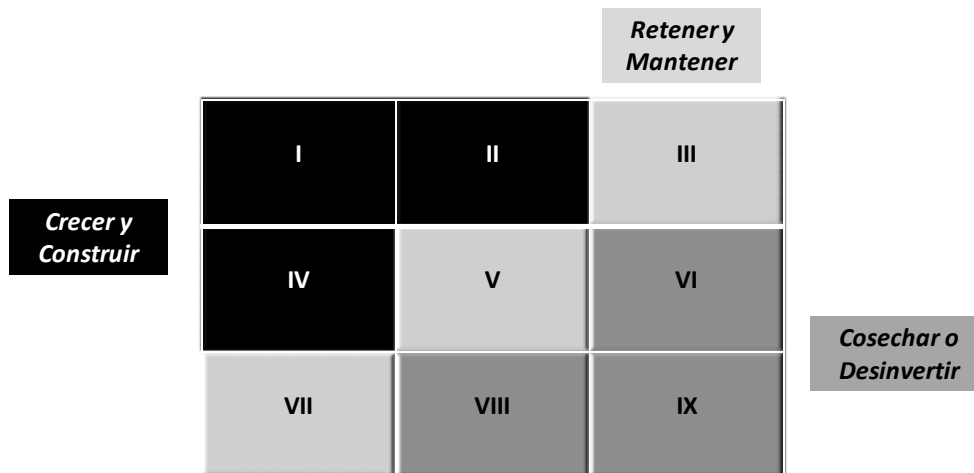
Tanto el modelo de cadena de valor (Porter, 1985) como la escuela de los recursos (Wernerfelt, 1984) afirman que las funciones y niveles de la empresa deben cooperar entre sí. Esto contribuyó a diluir la frontera entre ‘estrategia’ y ‘gerencia’, y suprimir los conflictos de poder entre los altos directivos y las unidades de negocio, las funciones gerenciales y los factores externos (Faria, 2007).

En el marco de la cadena de valor, la orientación al mercado y basados en el éxito de las empresas japonesas del sector automovilístico, surge también el principio de ‘cooperar para competir’ liderado por fabricantes de automóviles con un modelo de ‘cadena de suministro’ (Womack, Jones, & Ross, 1990), como una experiencia exitosa de cooperación y de redes que debería ser extendida al contexto internacional, en consonancia con los argumentos de Porter de los años 90, respecto a las nuevas reglas competitivas del llamado ‘mercado global’.

Estos acontecimientos tuvieron consecuencias importantes en la academia. A lo largo de los años 90 fueron mezclados conceptos de gerencia de marketing, estrategia de marketing y gerencia estratégica; todo pasó a ser tratado como estratégico por diferentes autores que enfatizaban en el papel del gerente. Estos excesos explican que algunos autores cuestionen el valor de la estrategia y su contribución real al desempeño de las empresas (Faria, 2007).

Es así como la gerencia clásica toma este punto de partida y analiza las opciones estratégicas de la compañía y sus posibles consecuencias, ya que dependen de “la etapa en que se encuentre el mercado de esa industria, del desarrollo competitivo y tecnológico, y de las características competitivas de la industria en sí. También depende de la organización interna de la compañía, sus finanzas y sus ambiciones. Desde esta perspectiva existen cinco opciones estratégicas para las actividades comerciales de las compañías: i) Crecer, ii) Crecer y Mantenerse, iii) Aprovechamiento, iv) Abandonar o, v) Cerrar y Reestructurar” (Davis Fogg, 1990, pág. 42).

Figure 10. Matriz Interna Externa



Fuente: Tomado de La Gerencia Estratégica Fred R. David 1991

Por lo anterior, “las empresas deben ser flexibles para responder rápidamente a los cambios de la competencia y del mercado. Deben compararse continuamente con las mejores para optimizar sus prácticas. Deben subcontratar decididamente para conseguir eficiencia. Además, deben cultivar unas cuantas competencias esenciales en la carrera por aventajar sus rivales” (Porter M. E., 2003, pág. 45). Posición que reafirma Kotler cuando predice que “sin una visión apropiada, un esfuerzo para la transformación puede disolverse fácilmente en una lista de proyectos

confusos, incompatibles y que consumen tiempo, que van en dirección equivocada o simplemente que no tienen dirección” (Kotler P. , Leading Change, 1996)

Toda la concepción estratégica que ha sido descrita anteriormente debe ser implementada y para ello es necesario operativizar el análisis y transformarlo en herramientas claras que permitan desagregar cada factor, asignarles valores objetivos y definir indicadores que permitan hacer seguimiento, retroalimentar y tomar decisiones. Esto se traduce en una cultura de seguimiento que puede hacerse a través de reportes e informes gerencias y análisis de indicadores de gestión. Más aún cuando este plan es la bitácora que guía las acciones, actividades y tareas cotidianas de la empresa.

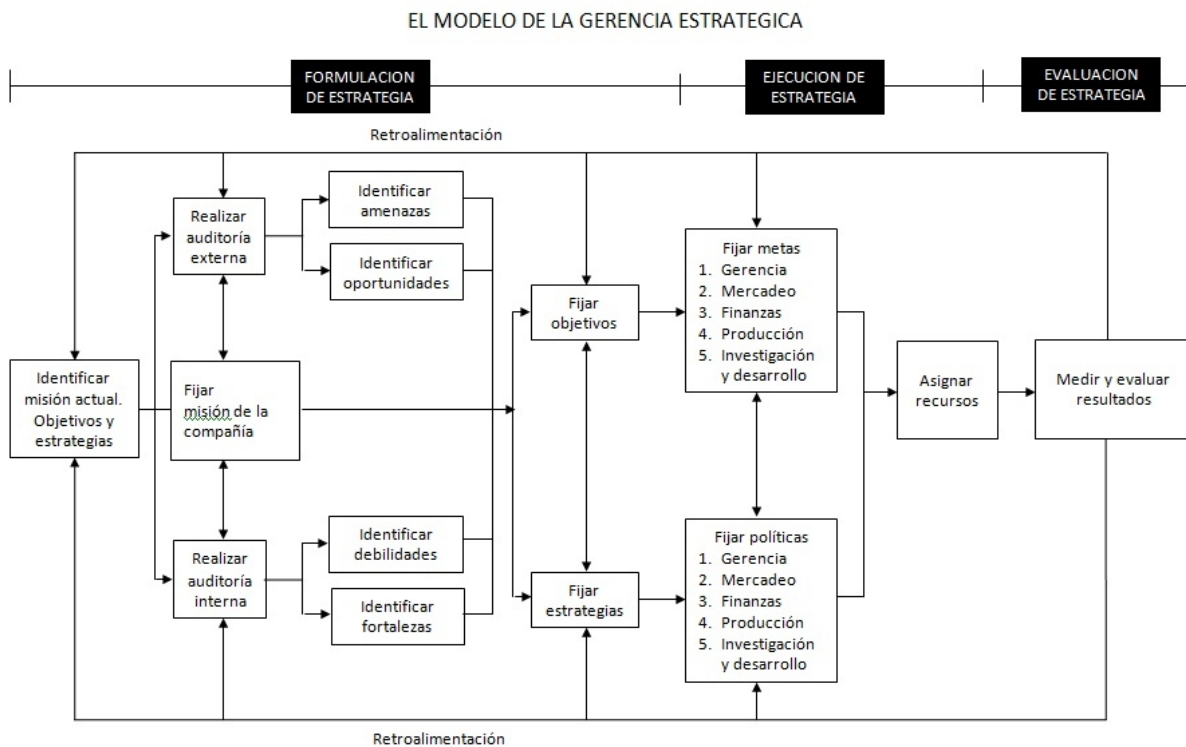
La necesidad de implementar una cultura de seguimiento, ha motivado el diseño de metodologías y procesos de análisis, que permitan a la empresa establecer y caracterizar cada uno de los factores controlables y no controlables; siendo este proceso de evaluación y retroalimentación, un importante factor de permanencia en el mercado. Para ello el plan de marketing se convierte en el marco de referencia para las decisiones y acciones que tome la empresa.

Stanton define el Plan de Marketing como un sistema total de actividades comerciales cuya finalidad es planear, fijar el precio, promover y distribuir los productos que satisfacen las necesidades entre los mercados meta para alcanzar los objetivos corporativos. Así mismo, expresa su conceptualización del marketing haciendo énfasis sobre el factor primordial de todo negocio. 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. (Stanton, Walke, & Etzel, 1999)

Adicionalmente, existen otras herramientas que permiten diagnosticar los aspectos internos y externos de las empresas o sectores. David (1991) propone un modelo con las siguientes etapas para este proceso: i) Seleccionar las variables ambientales decisivas, ii) Ubicar fuentes de

información pertinente y relevante, iii) Realizar las predicciones ambientales determinantes, iv) Elaborar la Matriz de Perfil Competitivo, v) Elaborar la Matriz de Evaluación de Factores Externos, vi) Elaborar la Matriz de Evaluación de Factores Internos (David, 1994)

Figure 11. Modelo de la Gerencia Estratégica.



Fuente: Tomado de La Gerencia Estratégica Fred R. David 1991

Con el objetivo de que el modelo de gerencia estratégica sea exitoso y logre el compromiso de todos los colaboradores de la empresa, debe ser liderado por las directivas, compartido con los colaboradores y construido en conjunto. La construcción participativa permite diseñar evaluaciones de desempeño orientadas al desarrollo y alineación del personal de la compañía con la estrategia, es una oportunidad de mejora para los empleados a través de planes de carrera y a su vez va de la mano del desarrollo de competencias organizacionales que propician la

transferencia del conocimiento dentro de la empresa, y se traduce en generación de valor para el mercado.

Es así como la visión del negocio y la cultura de seguimiento se orienta a la construcción y mantenimiento de las relaciones de largo plazo con los clientes, analizando tanto los aspectos económicos y de rentabilidad como la estabilidad económica, social y legal en un mercado globalizado en permanente cambio, que a su vez tiene como fin integrar los niveles estratégicos con los niveles tácticos y operativos en el ciclo funcional de la dirección, de manera que la ejecución de la planeación se controle, para que conduzca realmente al logro de los objetivos organizacionales, es decir, que todas las decisiones en la empresa estén permeadas por la visión y cultura de seguimiento.

Las posturas teóricas expuestas presentan un eje común que incluye el estudio de la competencia y los factores externos adicionales influyen en el desempeño de la empresa, así como el análisis interno de los recursos y capacidades organizacionales, para que el directivo actúe como eje conciliador, cuyo propósito es leer el entorno para convertir los recursos disponibles en productos y/o servicios que constituyan una oferta atractiva y diferenciada en el mercado, con el fin de satisfacer a los stakeholders.

4.2.2. CAPACIDAD DE IDENTIFICAR RECURSOS QUE SEAN FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA Y POTENCIALIZARLOS

Dentro de la perspectiva de recursos, la empresa es vista como un conjunto de recursos y capacidades que no se compran libremente y que no se venden en el mercado (Conner, 1991; Rumelt, 1987; Wernerfelt, 1984). Para que estos recursos y capacidades lleven a beneficios económicos que no sean fácilmente duplicables por los competidores estos deben ser recursos

potentes de ventaja competitiva sostenible (Amit & Schoemaker, 1993; Barney, 1991, 1992; Dierickx & Cool, 1989; Reed & DeFillippi, 1990). El conjunto de recursos de una empresa agrupa todos los insumos –tangibles e intangibles, humanos y no humanos- que se poseen o controlan y que ingresan a la producción de bienes o servicios para satisfacer las necesidades humanas (Amit & Schoemaker, 1993) en (Lado & Wilson, 1994)

Estos recursos incluyen todos sus activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos, información y conocimiento entre otros, que son controlados por ella y que están disponibles para concebir e implementar estrategias que mejoren su eficiencia y efectividad. En el lenguaje tradicional de análisis estratégico, los recursos son las fortalezas y/o debilidades que según Barney pueden clasificarse en tres grupos: Recursos físicos, recursos humanos y recursos organizacionales (Barney, 1991) .

Los recursos físicos están compuestos por el hardware y demás tecnología que posee la empresa, planta y equipos, su ubicación geográfica y el acceso a materias primas. Los recursos humanos incluyen la experiencia, capacidad de negociación, inteligencia, relaciones, habilidades de sus colaboradores y directivos. Los recursos organizacionales incluyen la estructura formal de la empresa, sus esquemas de planeación formal e informal, los sistemas de coordinación y control, así como las relaciones informales entre la compañía y su entorno.

En esta tarea es importante analizar como el Marketing Interno también aporta, ya que contribuye a que todos los colaboradores de la empresa se encuentren alienados con la estrategia corporativa, capacita y motiva para crear un ambiente de cordialidad, atención y servicio al cliente, propicia diálogos fluidos y enriquecedores con las demás áreas funcionales de la empresa, promueve la generación de ideas por parte de los colaboradores para generar la participación de todos en la tarea de alcanzar las metas organizacionales.

Es así como la adopción de técnicas de marketing interno, permite al colaborador involucrarse y participar en el proceso de servicio, retención y fidelización de los clientes, fortalecer la cultura organizacional y obtener satisfacción en su trabajo; por lo tanto, la motivación se genera cuando

el empleado percibe la importancia de su función, haciéndose más consciente de su labor y tener una orientación al cliente (Hoyos Villa, 2009), propiciando un ambiente favorable al crecimiento personal y profesional que se irradie en la cultura organizacional, de modo que se cree un espiral virtuoso donde la identificación y potencialización de los recursos fuente de ventaja competitiva sostenible, tengan eco, sean prioridad para la dirección, se formalicen los procesos para transferir conocimiento y se traduzcan en productos y servicios de alto valor agregado para el mercado.

Adicionalmente, las capacidades de la empresa dependen de su posibilidad para generar, intercambiar y utilizar la información necesaria para lograr los resultados organizacionales deseados a través de los recursos humanos (Amit & Schoemaker, 1993). (Lado & Wilson, 1994). Entonces para lograr ser competitivas, ya no es suficiente enfocarse en los productos que produce y/o comercializa, en otras palabras, en el mercado; sino que también se hace necesario pensar en su mercado interno, es decir, “la competitividad en la época actual se construye primero dentro. Una organización que no es competitiva internamente, difícilmente sobrevivirá a los mercados” (Serna Gómez, 1994) .

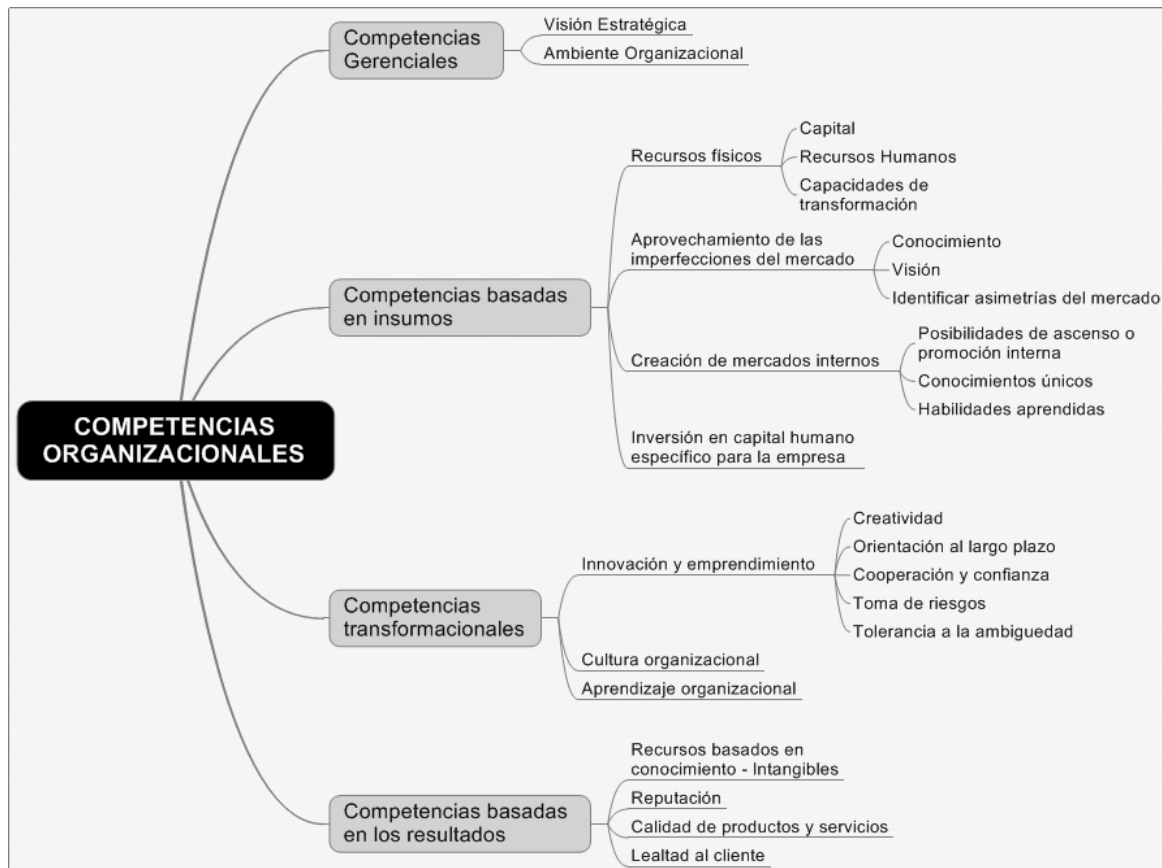
Esta afirmación introduce la importancia estratégica que toma el recurso humano como talento y la necesidad de tomar conciencia en las empresas de su valor como fuente real de ventaja competitiva sostenible. Esto implica desarrollar sistemas de recursos humanos capaces, ágiles e integrados con toda la organización para entender y responder a las necesidades actuales y futuras de la empresa en el logro de su misión o propósito único, donde la evaluación del desempeño se convierte en una herramienta valiosa para identificar fortalezas y debilidades, hacer seguimiento y proponer acciones que propendan por el mejoramiento continuo en la organización.

Barney (1991) argumenta que para que estas competencias puedan generar ventaja competitiva, éstas deben satisfacer por lo menos dos condiciones: i) Deben ser valiosas, permitiéndole a la empresa explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas del ambiente competitivo y ii) Que solo un pequeño número de organizaciones dentro de un ambiente competitivo en

particular posean estas competencias. Además de esto, las competencias organizacionales deben ser relativamente inamovibles con el fin de dar beneficios económicos duraderos (Lado & Wilson, 1994, pág. 3).

Como consecuencia de lo anterior, las organizaciones deberían identificar entre su inventario de recursos y capacidades cuáles de ellos llenan estos requisitos, con el fin de potencializarlos y considerarlos relevantes al momento de formular sus estrategias. Para esto, a continuación se presenta un inventario en forma de esquema de las competencias organizacionales expuestas por Lado & Wilson (1994):

Figure 12. Competencias Organizacionales



Fuente: Elaboración propia basado en (Lado & Wilson, 1994)

Las competencias organizacionales describen los recursos y capacidades específicos de una empresa que le permiten a la organización desarrollar, escoger e implementar estrategias que agreguen valor; donde las competencias transformacionales potencializan el cambio en las empresas, permiten anticipar los cambios y ajustarse a ellos como oportunidad para generar valor mediante la cultura organizacional, el aprendizaje organizacional y la innovación y el emprendimiento

Aplicando esta perspectiva a la gerencia estratégica, Barney (1986c), Rumelt (1987), Nelson (1991), and Nelson and Winter (1982), entre otros han argumentado que las empresas que poseen recursos únicos, habilidades y capacidades necesitan generar revoluciones Schumpeterianas en la industria y/o poseer las habilidades únicas que le permitan adaptarse rápidamente a estos cambios revolucionarios para ganar y mantener retornos superiores a los de aquellas empresas que no las poseen (Lado & Wilson, 1994, pág. 5).

Schumpeter (1934, 1942) reconoció que la innovación y el emprendimiento constituían la clave del sistema económico capitalista, por tal razón, estas “revoluciones” pueden ser interpretadas como detonadores del cambio en las organizaciones y éstos deben ser gestionados apropiadamente, de modo que contribuyan al propósito único, misional y estratégico de la empresa. Pero, antes que nada, debe disminuirse la resistencia al cambio. Boyett en su libro “Lo mejor de los Gurús” consolida la experiencia de autores reconocidos en el campo de la administración y la estrategia y presenta las siguientes recomendaciones:

“Nuestros gurús afirman haberse hecho expertos en dirigir los cambios, no sólo por su destreza intelectual y académica, sino también gracias a sus experiencias personales. Algunas de sus recomendaciones son: 1. Establecer una necesidad para cambiar (aumentar la pasión), 2. Crear una visión clara y conveniente que demuestre a la gente que vivirá mejor; 3. Buscar resultados positivos y producir éxitos tempranos; 4. Comunicar, comunicar, comunicar y más comunicar; 5. Formar una coalición resistente, comprometida y directora en la que estén incluidos los altos directivos. 6. Todo es cambiado a la vez, en lugar de hacerlo

por etapas; 7. Involucre a los trabajadores en la toma de decisiones". (Boyett & Boyett, 1999)

La gestión del cambio debe tocar toda la organización e involucrarla para vincular el cliente interno con el externo en una estrategia de fidelización que contribuya a la sostenibilidad de la organización en el largo plazo y para lograr esta meta también es necesario reconocer la necesidad de incorporar personal bilingüe en la empresa y/o capacitar en una segunda lengua, ya que los procesos de internacionalización requieren una comunicación fluida en los negocios pues así se genera confianza, permite aprovechar las oportunidades de crecimiento en los mercados internacionales e insertarse en una economía global.

4.2.3. TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN

El conocimiento es un recurso que toma relevancia en el Siglo XXI y catapulta las empresas para superar la frontera del Siglo XX e incorporarse a las nuevas dinámicas, herramientas y exigencias de los mercados actuales. Para hacerlo, debe iniciar un proceso de identificación y gestión del conocimiento que posee para hallar ese diferenciador o recurso fuente de ventaja competitiva sostenible y a partir de allí diseñar estrategias, tácticas y acciones que le permitan mantenerse y crecer en un entorno globalizado, integrado y sobre todo cambiante.

Este siglo ha traído una serie de cambios y transformaciones en la búsqueda de competitividad, ya que "en el pasado, las empresas se veían a sí mismas como innovadoras de productos, no como experimentadoras de entornos. El nuevo paradigma sitúa al individuo en el centro del proceso de creación de valor, donde tanto los empleados como la tecnología juegan papeles de apoyo" (Prahalad & Ramaswamy, 2004, pág. 115). Aquí entra en juego la *Tercera Ola*, la del

conocimiento, que incluye la creación y gestión del conocimiento como recurso intangible fuente de ventaja competitiva y generador de valor.

Estos cambios generados en la sociedad, motivados por fenómenos como la globalización y complementados, a su vez, por la aparición de las nuevas tecnologías de información y comunicación –TIC-, evidencian una realidad compleja que debe analizarse con una visión holística. Las transformaciones que deberán producirse para lograr el progreso y desarrollo de la sociedad se fundamentan en el recurso organizacional más importante en la actualidad: el conocimiento (Castañeda Perez & Pérez Rodríguez, 2005) . Este proceso es dinamizado esencialmente por el desarrollo de nuevas tendencias en la generación, difusión y utilización del conocimiento, demanda la revisión y ajuste de empresas y organizaciones sociales, además de la creación de otras nuevas con capacidad para asumir y orientar el cambio.

Lo anterior lo ratifica Tohá cuando afirma: “Es relevante que las organizaciones incorporen acciones enfocadas en gestionar el conocimiento entre sus colaboradores, los actores de la cadena de valor propia y la cadena de valor mayor (sector competitivo), pues el conocimiento está en proceso de reemplazar al capital financiero como principal condicionante del desarrollo de las sociedades” (Tohá Lavanderos, 2006, pág. 11). Es por esto que para competir con efectividad, las organizaciones deben aprender a generar, identificar, evaluar, compartir y administrar sus conocimientos más valiosos, es decir, deben gestionar su conocimiento.

Nonaka y Takeuchi, hacen referencia a la gestión del conocimiento desde la capacidad de creación de conocimiento en la organización, definiéndola como “la capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas” (Nonaka & Takeuchi, 1995). Los mismos autores sugieren que crear un nuevo conocimiento en el ámbito organizacional, significa literalmente volver a inventar la organización.

La gestión del conocimiento según Adamson (2005), generalmente se refiere a las habilidades de las organizaciones para generar riqueza a partir de sus recursos basados en conocimiento, para

lo cual ha de realizar procesos de captura, integración y utilización del “Know-How” organizacional existente y las lecciones aprendidas. Mientras que para Bueno (1998), Gestión del conocimiento es la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear unas competencias básicas esenciales, función dinámica que posibilita la creación de nuevo conocimiento, la generación de valor e innovación.

Nonaka y Takeuchi sostienen que el conocimiento nuevo en las organizaciones surge de los individuos, pero en el proceso de compartirlo es transformado en un conocimiento valioso para la organización como un todo y, por lo tanto, es posible establecer cuatro patrones para la creación de conocimiento en cualquier organización:

“De tácito a tácito, que se produce cuando los individuos comparten conocimiento mediante observación, imitación y/o práctica, convirtiéndolo en su propio conocimiento tácito; sin embargo, ninguno de los individuos obtiene una visión sistemática en su conocimiento, y el mismo no puede ser utilizado por la organización como explícito.

De explícito a explícito, que se produce cuando un individuo combina elementos del conocimiento existente, adaptando o mostrando una nueva perspectiva del todo; sin embargo, esta forma de conocimiento no implica la expansión de la base de conocimiento de la organización.

De tácito a explícito, que se produce cuando un individuo es capaz de articular los fundamentos de su conocimiento tácito, lo convierte en explícito y se logra por consiguiente un crecimiento de la base de conocimiento.

De explícito a tácito, que se produce cuando el conocimiento explícito es compartido a lo largo de la organización, los demás comienzan a utilizarlo y por lo tanto lo amplían, extienden e incorporan en su propio conocimiento tácito”.

(Rodríguez Pnce, Pedraja Rejas, Delgado, & Rodríguez Ponce, 2010)

Cuando la empresa logra identificar estas fases está en la capacidad de intervenirlas para transferir conocimiento en la organización, identificarlo y potenciarlo como ventaja competitiva sostenible, ya que estos recursos intangibles como lo son las marcas, patentes, registros, good will, confiabilidad, tradición y experiencia, son fuentes de valor capaces de impulsar el ingreso exitoso de la empresa en mercados nacionales e internacionales. Razón por la cual estos recursos pasan a ser activos que generan ventas y utilidades, que así mismo deben ser protegidos legalmente, deben ser inventariados y debe dárseles seguimiento para tenerlos de base en los procesos de planeación estratégica, que al tener como base principal el conocimiento, es la mejor candidata para obtener una ventaja competitiva sostenible, pues se basa en intangibles, lo que dificulta considerablemente la imitación y comprensión por parte de otras organizaciones.

4.3 REDES EMPRESARIALES

Este trabajo considera las redes empresariales como un componente adicional a los factores de marketing, organizacionales y de conocimiento que contribuyen a mejorar la competitividad de las empresas al proponer estrategias comerciales que le permitan incursionar de forma exitosa en mercados globales. Para abordar Las Redes Empresariales, es necesario partir de la teoría de redes que “describe los mercados como un sistema de relaciones entre varios actores, incluyendo consumidores, proveedores, competidores y agencias públicas de apoyo. La acción estratégica raramente se limita a una sola empresa y la naturaleza de las relaciones establecidas con otras empresas del mercado influye y con frecuencia ofrece futuras opciones estratégicas” (Martinez Carazo, 2010, pág. 36).

Las iniciativas para crear redes empresariales, de cooperación y colaboración son recomendables pues permiten configurar nuevas estructuras organizativas con dimensiones operativas mayores y más eficiente que permiten a sus miembros acceder a: i) economías de escala; ii) conjugar economías de especialización productiva con economías de variedad en la gama de productos; y iii) soluciones conjuntas para problemas comunes, accediendo a recursos y capacidades que en otro caso serían prerrogativa de grandes empresas. (Martinez Carazo, PYME Estrategia para su Internacionalización, 2010, pág. 37)

La integración en redes empresariales aporta a la solución de problemas de competitividad de las empresas, no sólo de la PYME sino también de las grandes empresas. Porter promueve la utilización de esquemas productivos y de trabajo integrado en los sectores económicos, como herramienta indispensable para alcanzar ventajas competitivas que generen valor agregado a través del fortalecimiento de los vínculos entre proveedores, clientes internos y externos, recursos económicos, técnicos y sociales. (Universidad Nacional de Colombia, 2010)

Para que estas redes se materialicen en alianzas concretas y funcionales donde se diseñe e implementen estrategias comerciales diferenciadoras con los diferentes grupos de interés, empleados, clientes y proveedores; los procesos colaborativos deben fundamentarse en la confianza y la innovación. Así lo explica Berumen y Palacio:

“Cada vez es más necesario considerar dos aspectos que se añaden a las variables tradicionales: i) el establecimiento de relaciones basadas en la confianza de proveedores, distribuidores y clientes (la confianza es un valor al alza, cada día es más tangible y definitivo, por lo que se constituye como un factor del todo diferenciador); y, ii) que en todo momento debe estar presente en este escenario de continuo cambio requiere que seamos constantemente innovadores, lo que significa que nuestras acciones estén orientadas a generar un impacto (en general, en las diversas actividades económicas y, en particular, en el mercado). Ambas condiciones son, sencillamente, fundamentales. (Berumen & Palacios Sommer, 2009, pág. 8)

Por su parte, las Alianzas Estratégicas, son una figura utilizada especialmente en los procesos de expansión internacional de las empresas, donde se integran las fuerzas comerciales de varias compañías para diseñar y coordinar la realización de estrategias de desarrollo futuras. No es un fenómeno nuevo, ya que los joint ventures, consorcios de exportación y acuerdos con distribuidores extranjeros, entre muchos otros tipos de alianzas, han contribuido y facilitado el comercio internacional. Lo que sí ha supuesto una pauta importante, ha sido el elevado número de alianzas realizado, así como la aparición de fórmulas de cooperación innovadoras. Y es que en los últimos treinta años las características del entorno –globalización, cambio tecnológico, desregulación– han conformado el caldo de cultivo apropiado para el surgimiento de numerosos proyectos de expansión internacional. (García Canal, 2004)

Cabe mencionar que siempre han existido barreras en los procesos de internacionalización, éstas están dadas porque las empresas que se expanden no conocen la cultura propia del nuevo país al que están accediendo, ni los gustos de los consumidores o las prácticas comerciales existentes,

entre otros factores específicos de ese país. Adicionalmente, tampoco tienen desarrollada una red de relaciones con agentes económicos, sociales y políticos. Existe una teoría denominada como Gradualista o de Uppsala (Johanson y Vahlne, 1977) en (García Canal, 2004) que plantea que la formación de alianzas tiene sentido en los estadios iniciales e intermedios del proceso de internacionalización de la empresa. En tales estadios, la falta de experiencia y conocimiento en los nuevos países es suplida por las contribuciones de socios locales.

Dentro de las mayores ventajas que se tiene al establecer cualquier tipo de alianza estratégica, se encuentra la posibilidad de compartir con otros socios el riesgo de los proyectos internacionales. El monto de inversión asociado a estos proyectos suele ser alto, lo cual evidencia la importancia de encontrar socios –ya sean locales o no– que asuman este riesgo conjuntamente con la empresa. Así mismo se debe realizar previamente al establecimiento de cualquier tipo de alianza, una consulta o estudio que evidencie y referencie de manera positiva la reputación del posible socio comercial y poder de este modo acceder a mercados internacionales de manera más segura y organizada, esto agrega valor y credibilidad en el mercado, para una vez despejada tal incertidumbre, pasar a competir en solitario con más facilidad que quienes no estuvieran posicionados en ese mercado. (Jarillo)

Llegar a acuerdos restrictivos de la competencia con competidores es otra de las ventajas evidentes de las alianzas estratégicas, que ha motivado que muchas de estas prácticas sea objeto de una especial supervisión por parte de las autoridades de defensa de la competencia. Además, las empresas pueden dar un paso de gigante en su proceso de internacionalización cuando alcanzan un acuerdo con otras empresas internacionalizadas, pero con implantación geográfica complementaria, para brindarse acceso mutuo a sus respectivos mercados (Jarillo)

Este tipo de acuerdos permite a una empresa pasar de un día a otro a poder operar en varios países a los que no atendía previamente y en muchos casos suponen un paso intermedio dentro de los procesos de consolidación a escala internacional. De hecho, en el ámbito de industrias sujetas a procesos de reestructuración a escala mundial es habitual la formación de redes de empresas aliadas entre sí y que tratan de no entrar en competencia directa entre ellas, pero que

compiten contra otras redes de empresas estructuradas de forma similar. Estas redes suelen recibir el nombre de bloques estratégicos (Nohria y García-Pont, 1991).

El establecimiento de relaciones a largo plazo con los diferentes grupos de interés (Stakeholders), bajo los parámetros presentados en este aparte, es un reflejo del cambio de paradigma tecno-económico y comercial que las Tecnologías de Información y Comunicación – TIC- y el proceso de globalización de la economía mundial han transformado en cada una de las empresas que proyectan sus estrategias a la expansión en mercados internacionales; esto sumado al cambio en las estructuras político-institucionales que de allí se desprenden generan hoy en día un mayor interés por conocer y aplicar nuevas estrategias digitales y globales, lo que se convierte en un reto para la gestión de los directivos y para la misma gestión estratégica que parte de redes de contacto para crear relaciones a largo plazo y duraderas con clientes, proveedores, empleados, colaboradores y demás stakeholders en un desarrollo sistémico e integrado de toda la cadena de valor de la empresa.

Como consecuencia de estas transformaciones, las empresas locales, específicamente las empresas de la ciudad de Manizales, requieren identificar nuevas formas de participar en los mercados internacionales para sobrevivir en el largo plazo. Esto las obliga a tener estructuras organizacionales flexibles, que respondan de una manera no sólo ágil, sino anticipada, ante los cambios del entorno competitivo para aprovechar las oportunidades y/o mitigar las amenazas a través de la optimización de sus recursos tangibles e intangibles.

4.4. QUE ES MANIZALES MARKETPLACE

Una respuesta de la administración municipal para visibilizar las empresas de Manizales en el contexto global está en la iniciativa que desde el año 2009 comenzó a dotar el sistema empresarial con un proyecto de infraestructura tecnológica que le permitiera ofrecer a las empresas con potencial exportador la oportunidad de agremiarse bajo un objetivo claro y una estrategia de comercio electrónico, a través del proyecto conocido como Manizalesmarketplace; con el cual la ciudad ha incursionado en el mundo de los negocios electrónicos, y a través de este portal las empresas con potencial pueden interactuar con mercados internacionales para adquirir productos de gran valor agregado en sectores como agroindustria, metalmecánica, textiles, químicos y plásticos, confecciones y software entre otros.

www.manizalesmarketplace.com es un portal de internet desarrollado por la Alcaldía de Manizales con el apoyo del gobierno peruano gracias a un convenio realizado con PROMPERU (organización del gobierno peruano que promueve el comercio internacional de las empresas peruanas), esta herramienta tecnológica promociona a nivel mundial los productos de las pequeñas, medianas y grandes empresas exportadoras de la ciudad de Manizales; en él se puede encontrar una vitrina virtual con los mejores productos de la región en sectores como agroindustria, metalmecánica, textiles, joyería, materiales de construcción, TIC's, químicos y plásticos, arte y cultura, además se puede encontrar información sobre potenciales socios comerciales.

Para llevar a cabo todas estas actividades es necesario contar con parámetros claros que permitan a las empresas que pertenecen a Manizalesmarketplace, fortalecer su estructura comercial optimizando sus recursos humanos y tecnológicos dirigidos principalmente a los mercados internacionales a través del comercio electrónico. Donde la Administración Municipal tiene claro que superar las barreras de infraestructura y conectividad es un reto al que se enfrentan diferentes segmentos poblacionales, la necesidad de disminuir la brecha digital es una

preocupación de diferentes sectores públicos y privados, el objetivo es generar desarrollo social y económico a través de la infraestructura instalada, vista ésta como un medio y no como un fin; ya que el conocimiento tiene que organizarse en torno a comunidades de práctica, no alrededor de silos administrativos u organizacionales (Prahalad & Ramaswamy, 2004, pág. 217)

Esta alternativa de fortalecimiento del capital humano se muestra como un modelo de desarrollo local, que busca generar las habilidades y capacidades del individuo y de las empresas, para que puedan apropiarse, de manera útil, de la tecnología y los adelantos tecnológicos, de tal modo, que ellos sirvan de instrumento para la creación de una economía basada en el conocimiento, en donde el desarrollo humano se dé, de una manera más equitativa e igualitaria.

Como no podía ser de otra manera, detrás de estos fenómenos se desarrolla un proceso de internacionalización de las ciudades, que enfrentan el desafío de desarrollar estrategias de proyección internacional, pues éstas adquieren un nuevo papel como actores (de las relaciones culturales, sociales, económicas y financieras a escala mundial) en un escenario internacional hasta ahora monopolizado por los Estados centrales como los únicos actores públicos globales.

“Las localidades ya no son sólo lugares de actividad mercantil. En cambio, cada comunidad tiene que transformarse en un vendedor de productos y servicios, en un comercializador activo de sus productos y del valor de su propio sitio. Las localidades son en realidad productos cuyas identidades y valores deben ser diseñados y comercializados. Los sitios que no logren comercializarse a si mismos con éxito, enfrentan el riesgo de estancamiento económico y declinación” (Kotler, Haider y Rein, 1992: 10).

5. METODOLOGÍA

Los procesos desarrollados en este proyecto, tuvieron como referente el enfoque de estudio exploratorio descriptivo, dado que se buscó especificar las propiedades más importantes de teorías del conocimiento, aplicables a la determinación e identificación de los principales factores humanos, comerciales y de mercado que permitían generar una estrategia comercial competitiva y sostenible en el tiempo a través de la incorporación de la empresa en las comunidades en red.

Es exploratorio porque permitió una aproximación a fenómenos de alta discusión que no contaban todavía con conclusiones definitivas, se aumentó el grado de familiaridad y se contribuyó con ideas respecto a la forma correcta de abordar el tema de investigación propuesto; se buscó establecer una estrategia comercial competitiva para que las organizaciones se inserten en redes, partiendo de bases teóricas coherentes y con argumentos acordes a los temas planteados, de la misma forma como lo presenta Dankhe, 1986, p.412) en (Hernandez Sampieri & Fernandez Colla, 1998, pág. 59) afirmando que los estudios exploratorios “por lo general determinan tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el tono de investigaciones más rigurosas”.

Otro aspecto que hizo que esta investigación haya sido un estudio exploratorio, fue el buscar que las empresas tuvieran nuevas formas de promocionar los productos, cuando a principios de los años 90 no estaba en los planes de ninguna empresa promocionarlos por vía electrónica. Así se vió como a través de este proyecto se propusieron estrategias que generen beneficios a las empresas que participan en la red.

También fue un estudio descriptivo porque midió de manera independiente los conceptos o variables identificadas, integraron las mediciones de cada una de dichas variables, para decir cómo es y cómo se manifestó el fenómeno de interés (Hernandez Sampieri & Fernandez Colla,

1998, pág. 61). Se pudo tomar la caracterización de un estudio descriptivo, porque se buscó especificar propiedades importantes de grupos o comunidades, en este caso empresas, las cuales tienen diferentes concepciones del marketing, pero todas con un propósito común, que es generar mayor rentabilidad. Esta investigación buscó identificar y analizar las variables que determinan los factores de marketing y organizacionales que establecen el diseño de estrategias competitivas que permita a la organización insertarse en el mundo en red.

Para lograr el primer objetivo específico, identificar los factores de marketing que deben ser incluidos en la estrategia de comercialización en red, se hizo una operacionalización de las variables determinaron los factores a medir y su correspondiente correlación con las estrategias propias de las organizaciones en red, a partir de las fuentes teóricas consultadas, investigaciones realizadas por los expertos en el tema, y cuyos resultados fueron presentados a través de publicaciones en revistas y libros especializados.

Para Identificar factores organizacionales y de conocimiento para una estrategia de comercialización en red, que correspondió al segundo objetivo específico del proyecto, fueron considerados los estudios realizados por expertos en gestión organizacional y de gestión de conocimiento, frente a la construcción y operación del comercio en red y el comercio colaborativo.

El tercer objetivo específico, de Identificar el alcance de los factores de comercialización en red en un sector de la economía en la ciudad de Manizales – Colombia, representado por la iniciativa MANIZALES MARKETPLACE, como estudio de caso, representó una herramienta importante de investigación, y su mayor fortaleza radicó en que se pudo medir y registrar la conducta de las empresas que participaron en el estudio. En el método de estudio de caso, los datos fueron obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas, por ejemplo: informes del sector, documentos a nivel académico y gubernamental, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes, entre otras.

5.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para la elaboración de este **Estudio de Caso** se eligió un diseño de investigación no experimental, ya que lo que se hizo es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos. En un estudio no experimental, no se construyó ninguna situación, sino que se observaron situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 1998). Además este proyecto solo permitió manipular variables, de forma independiente, lo que confirma un diseño no experimental. El diseño es transversal ya que recolectó datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito fue describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 1998).

Esto fue lo que se quiso lograr con las encuesta (Anexo 22), ya que se estudió de un universo de 98 empresas, una muestra de 52, en un tiempo único (como lo propone el diseño transversal) y se analizó qué factores de marketing prevalecen entre estas empresas, para señalarlos como forjadores de las estrategias comerciales competitivas a la hora de insertar a la empresa en red. Además, el diseño fue descriptivo, debido a que éstos tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan en una o más variables, aspecto que también aplicó esta investigación, ya que se buscó qué incidencia tienen las variables en la inserción de la empresa en red.

Por lo tanto, para este estudio se realizaron entrevistas semiestructuradas con 5 expertos en las áreas: organizacional, tecnológica, de marketing y del gobierno, con el fin de identificar desde los actores, la aplicación de los factores para la comercialización en red (Anexo 23). Se fundamentó en el método Delphi para proveer objetividad al análisis y presentación de resultados. El Delphi consistió en la selección de un grupo de expertos a los que se les preguntó su opinión sobre cuestiones referidas a acontecimientos referentes al tema de estudio (Anexo 21).

Partiendo del universo de 98 empresas, se tomó una muestra de 52 empresas que accedieron a formar parte del estudio, todas pertenecientes a ManizalesMarketplace, con el fin de obtener información acerca de los indicadores de las variables previamente establecidas. Esta condición no probabilística no permite que se realicen inferencias sobre el total de la población. A continuación se presenta el cuadro de las dimensiones y las categorías que componen los instrumentos, para analizar los factores de marketing, organizacionales y de conocimiento para el funcionamiento de una estrategia comercial competitiva para insertarse en el mundo en red.

Tabla 1. Dimensiones y Categorías de Análisis

Dimensión	Categoría	Pregunta
FACTORES DE MARKETING	Apropiación de herramientas tecnológicas para la comunicación con mercados globales	Nivel de conocimiento de herramientas tecnológicas en su empresa:
		La infraestructura de acceso, conectividad, velocidad a internet en su empresa es:
		La aplicación de estrategias como comercio electrónico, redes sociales y pagos en línea en su empresa son:
		El seguimiento y actualización de su página web es:
		El uso de bases de datos, CRM y seguimiento a clientes en su empresa es:
		Considera usted que en su empresa el manejo de las Tecnologías de Información y Comunicación -TIC- es:
		Considera usted que en su empresa el manejo de las Tecnologías de Información y Comunicación -TIC- para generar valor agregado y diferenciación es:
		Considera usted que los esfuerzos de venta y promoción en su empresa son:
	Actividades Promocionales	El posicionamiento y recordación de sus marcas.
		Promociones y descuentos
		Publicidad Tradicional: Radio, prensa, TV, revistas
		Comisiones a vendedores, incentivos en dinero y/o premios para la fuerza de ventas.
		Comercio electrónico, redes sociales, pagos en línea, bases de datos de clientes y proveedores.
	Establecer Relaciones a largo plazo, rentables y duraderas en un ambiente de cooperación con los Stakeholders	Participación en ferias nacionales o internacionales.
		Relaciones Públicas y redes de contactos personales
		La creación y mantenimiento de relaciones lucrativas y de largo plazo con distribuidores y clientes es una prioridad que la gerencia siempre tiene presente para la toma de decisiones
		En su empresa, la selección, retención y desarrollo del talento humano es considerado una fuente de ventaja competitiva sostenible.
		Si fuera posible, formaría parte de iniciativas como cluster, consorcios, alianzas estratégicas, entre otros.
		Antes de establecer una relación comercial, la empresa consulta algún medio externo para evaluar la reputación de los posibles socios comerciales.
	Capacidad de adaptar productos y servicios a las necesidades del mercado para crear valor	Participar en redes empresariales, realizar alianzas estratégicas y/o participar activamente en cadenas productivas, cluster, consorcios y demás iniciativas que impliquen asociatividad.
Altos niveles de satisfacción de los clientes mediante entregas Justo a Tiempo, garantías, asesoría técnica y demás.		
Actualmente la empresa indaga sobre las necesidades de los clientes y consumidores para hacer ajustes en el producto o servicio y así ser más competitivos en el mercado.		
Actualmente la empresa maneja precios bajos o al menos inferiores a los de la competencia como estrategia para sobrevivir en el mercado.		
La logística de su empresa esta en capacidad de atender mercados internacionales.		
	La diversidad cultural es importante al desarrollar productos para mercados externos.	
	El tener acceso privilegiado a materias primas.	
	Altos niveles de satisfacción de los clientes mediante entregas Justo a Tiempo, garantías, asesoría técnica y demás.	

Dimensión	Categoría	Pregunta
FACTORES ORGANIZACIONALES Y DE CONOCIMIENTO	Visión de negocio y cultura de seguimiento	La planeación estratégica es el primer criterio para implementar una actividad en su compañía
		Las estrategias del área comercial son respuesta a las acciones de la competencia
		Considera relevante que la gerencia solicite informes de gestión periódicos a las áreas funcionales, especialmente el área comercial.
		La empresa construye su plan estratégico con la participación de sus colaboradores.
	Capacidad de identificar recursos que sean fuente de ventaja competitiva y potencializarlos	La evaluación del desempeño es percibida como oportunidad de mejoramiento para los colaboradores.
		El área comercial tiene un dialogo cordial y fluido con las demás áreas funcionales de la empresa.
		Las personas de la empresa están alineadas con la estrategia empresarial
		Contar con personal bilingüe en su empresa
		La capacidad de generar ideas innovadoras que permitan disminuir los costos, mejorar los tiempos de producción, o alcanzar una mayor participación en el mercado.
		La capacitación permanente de sus colaboradores para fomentar una cultura de mejoramiento continuo, excelencia y gestión del conocimiento.
		Crear y mantener un ambiente de trabajo agradable, armónico y de comunicación fluida entre todas las áreas funcionales de la empresa.
		Promover la gestión del cambio una herramienta de mejora continua
	Transferencia del conocimiento en la Organización	La gerencia promueve el desarrollo de ideas por parte de los empleados
		El enfoque estratégico de la organización incluye la exploración y explotación de nuevo conocimiento
		La empresa proyecta su futuro a partir de los conocimientos disponibles en la empresa
		Si la empresa desea penetrar mercados internacionales, está dispuesta a registrar sus marcas para mantener los derechos de uso y explotación de los mismos.
		El poseer patentes y registros de marca a nivel nacional e internacional.

El procesamiento de las encuestas aplicadas a las 52 empresas que se toman como muestra del estudio de caso, se realizó a través del software SPSS 20 y SPAD 7.4, los cuales como programa estadístico permitió trabajar la base de datos construida, recodificar las variables y registros de

acuerdo a las necesidades del estudio, realizando análisis multivariados y de correspondencia que permitieron cruzar variables y obtener resultados que apuntaban al desarrollo de los objetivos de presente estudio.

Adicionalmente, y con el ánimo de complementar el enfoque cuantitativo de la investigación, se adelantaron seis entrevistas a expertos del sector público y privado, representantes del sector universitario y académico y sector gobierno. La entrevista consideró seis preguntas abiertas sobre los Factores de Marketing y los Factores Organizacionales y de Conocimiento; esto con el fin de conocer su concepto sobre el nivel de desarrollo y apropiación por parte de las empresas de Manizales y en términos generales del país.

Estas entrevistas fueron procesadas bajo el software ATLAS.ti 6.2, como herramienta para el análisis cualitativo de grandes cuerpos de datos textuales y de audio, los cuales permitieron organizar, reagrupar y gestionar el material recolectado a través de las entrevistas realizadas a los expertos, de manera creativa y, al mismo tiempo, sistemática, permitiendo ordenar las ideas, crear redes semánticas importantes que fortalecieron los resultados obtenidos en el análisis cuantitativo de los datos de las empresas analizadas en el estudio de caso Manizales Marketplace.

VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

Para evaluar la representatividad del cuestionario para el tema de análisis en la construcción del instrumento y su capacidad de medición respecto de lo que se pretendió medir se desarrollaron las siguientes fases:

- Revisión de la literatura: se adelantó una exploración bibliográfica en lo relacionado con el tema de investigación, fundamentada principalmente en los factores de marketing y de conocimiento en las empresas.
- Apoyo académico por parte del director de tesis quien cuenta con una experiencia y trabajo de investigación en el tema.

- Para la prueba piloto del instrumento semiestructurado (entrevistas), se realizó un pretest con un directivo de una organización para conocer la comprensión y desarrollo de las preguntas establecidas en el instrumento. Los resultados fueron revisados con el director de tesis, previo a la aplicación de las entrevistas a los demás expertos.
- Se realizó una prueba piloto con 10 empresas pertenecientes a ManizalesMarketPlace para el instrumento estructurado (encuesta), con el propósito de dar claridad al cuestionario, éstas emitieron su opinión sobre el cuestionario y su claridad, de este paso surgieron los ajustes al mismo. Adicionalmente, las entrevistas realizadas a los expertos sirvieron como base para el desarrollo del instrumento estructurado.

FIABILIDAD O CONSISTENCIA INTERNA

En este trabajo, de cara a la valoración de la fiabilidad de las medidas se utilizó el alfa de Cronbach, que es un indicador ampliamente utilizado para este tipo de análisis, este coeficiente determina la consistencia interna de una escala, analizando la correlación media de una variable con todas las demás que integran dicha escala. Toma valores entre 0 y 1, aunque también puede mostrar valores negativos (lo que indicaría que en la escala hay ítems que miden lo opuesto al resto). Cuanto más se acerque el coeficiente a la unidad, mayor será la consistencia interna de los indicadores en la escala evaluada, aunque no existe un acuerdo generalizado sobre cual es el límite que demarca cuándo una escala puede ser considerada como fiable o no. Según George y Mallery (1995), el alfa de Cronbach por debajo de 0,5 muestra un nivel de fiabilidad no aceptable; si tomara un valor entre 0,5 y 0,6 se podría considerar como un nivel pobre; si se situara entre 0,6 y 0,7 se estaría ante un nivel débil; entre 0,7 y 0,8 haría referencia a un nivel aceptable; en el intervalo 0,8-0,9 se podría calificar como de un nivel bueno, y si tomara un valor superior a 0,9 sería excelente.

El Alfa de Cronbach aplicado a la prueba piloto del instrumento de la investigación arroja un valor de 0.862, lo cual lo sitúa en la escala anterior como bueno.

Tabla 2. Alfa de Cronbach de la prueba piloto del instrumento

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,862	10

Una vez con el instrumento terminado, para la aplicación de las encuestas se creó un formulario en línea a través del portal www.jotform.com, de este modo se envió un correo electrónico a los responsables de la iniciativa de Manizales Marketplace en cada empresa. Este correo contaba con el respaldo de la Secretaria de Competitividad de Manizales y de la Universidad Autónoma de Manizales, e invitaba a seguir el link y responder el instrumento. El link es: <http://www.jotform.com/form/11794727063>

Este portal es de uso libre, no requiere licencia y permite crear una base de datos que puede exportarse a un software para el manejo de hojas de cálculo como Excel.

Todos los factores se analizaron con respecto al tamaño de empresa y sector empresarial mediante estadística descriptiva y análisis de clasificación. La estadística descriptiva permitió determinar el estado de cada uno de los factores y de sus respectivas categorías según el tamaño y sector de empresa. Con el análisis de clasificación se evaluó; estadísticamente con un nivel de significancia del 5%; la relación existente entre las categorías de los factores con el calificativo de cada uno de ellos por sector y tamaño de empresa. Para estos análisis estadísticos se utilizó el software SPAD 7.4.

6. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

El proyecto Manizales marketplace está conformado por 98 empresas con potencial exportador, de las cuales solo 52 accedieron a participar del estudio. El perfil de estas empresa es el siguiente, 46,2% son Microempresa con máximo 10 empleados, solo el 15,4% son grandes empresas con más de 200, el valor restante que equivale a 38,4% corresponde a pequeña y mediana empresa.

Estas empresas pertenecen a los siguientes sectores económicos: Agroindustria 7, metalmecánica 3, textil 4, joyería 2, tics 4, materiales de construcción 2, turismo 10, arte y cultura 3, servicios 8, universidades e institutos 2, otros 7. Para facilitar en análisis de los datos, se realizó una reclasificación agrupando las empresas según la clasificación del DANE en Sector Servicios 54%, Sector Comercio 15% y Sector Industria 31%.

6.1 FACTORES DE MARKETING

6.1.1 APROPIACIÓN DE HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS PARA LA COMUNICACIÓN CON MERCADOS GLOBALES

La gran mayoría de las empresas (81%) consideran que su nivel de conocimiento en herramientas tecnológicas es apropiado y sólo un pequeño grupo de ellas (2%) lo consideran de bajo nivel. En el caso de estudio, esto se observa dado que en su gran mayoría (90.4%) de ellas tienen una excelente infraestructura de acceso, conectividad y velocidad en internet (Anexo 8). Frente a este tema, los expertos expresaron que “la apropiación en TIC es un proceso lento que aún requiere capacitación ya que se requiere profundizar en las opciones estratégicas que éstas ofrecen” (Anexo 1. P1:1).

A pesar de que el 67% realizan un seguimiento y actualización excelente y bueno de su página web, solo el 57% maneja al mismo nivel bases de datos y CRM como seguimiento de sus clientes; cerca de la mitad (40%) aplican estrategias de comercio electrónico, redes sociales y pagos en línea de forma regular y mala (Anexo 8). Sobre este ítem los expertos manifestaron que existe una gran debilidad a nivel de microempresas donde “la base tecnológica es realmente pobre, no tiene suficientes recursos de tiempo ni personal, se centran en el día a día y en lo urgente, de allí que el uso de las TIC sea limitado” (Anexo 1. P1:9).

De los empresarios consultados solo cinco consideran que en su empresa el uso de las TIC para generar valor agregado y diferenciación es malo y trece consideran que los esfuerzos de ventas y promoción están entre regular y malo, lo cual no es coherente con los bajos resultados económicos y de exportaciones de la ciudad y del departamento, que a pesar de haber tenido una leve recuperación de las exportaciones en el último año, aun no alcanza los niveles del 2008 y se refleja en la baja competitividad del país.

Frente a lo anterior, los expertos afirman que “las empresas de hoy deben migrar del siglo XX al XXI, significa no solo tener cambios desde el orden organizacional y clima organizacional, sino también en herramientas tecnológicas que hagan que las compañías de hoy en día sean competitivas, competentes y que obviamente el tema tecnológico pueda insertar en estas compañías todas las estrategias de direccionamiento, de habilidades, de manejos virtuales para un mundo deslocalizado, globalizado, donde la tecnología de hoy en día, del futuro y del mañana, hace parte de esa virtualidad y en esencia es un elemento estratégico para las compañías, indudablemente el tema virtual y tecnológico, sin él las empresas no pueden existir” (Anexo 1. P1:5)

Con respecto al presupuesto destinado en actividades de comunicación, en promedio las empresas encuestadas destinan una cuarta parte de su presupuesto de marketing en actividades de relaciones públicas y redes de contacto, seguida por el comercio electrónico con el 18% y la actividad con menor inversión es la publicidad tradicional en medios masivos con apenas una décima parte de su presupuesto (12%). Para todas las actividades de comunicación analizadas

los presupuestos asignados son de una alta variabilidad, que va desde el 0% hasta el 100% en una sola actividad, lo que demuestra que no existe una integración de estas actividades en coherencia con los objetivos estratégicos.

El análisis de clasificación muestra que la publicidad agrupa con un indicativo de bajo y muy bajo en la mediana, grande y pequeña empresa y un calificativo de muy bajo para la microempresa. Otra agrupación muestra las relaciones públicas con un indicativo de medio para la microempresa y muy alto para la mediana. La última relación está dada por el comercio electrónico y las relaciones públicas con el calificativo de medio para la mediana y pequeña empresa y de alto y bajo para la microempresa. (Anexo 3. Parte 3) Estas agrupaciones se representan en la figura 13.

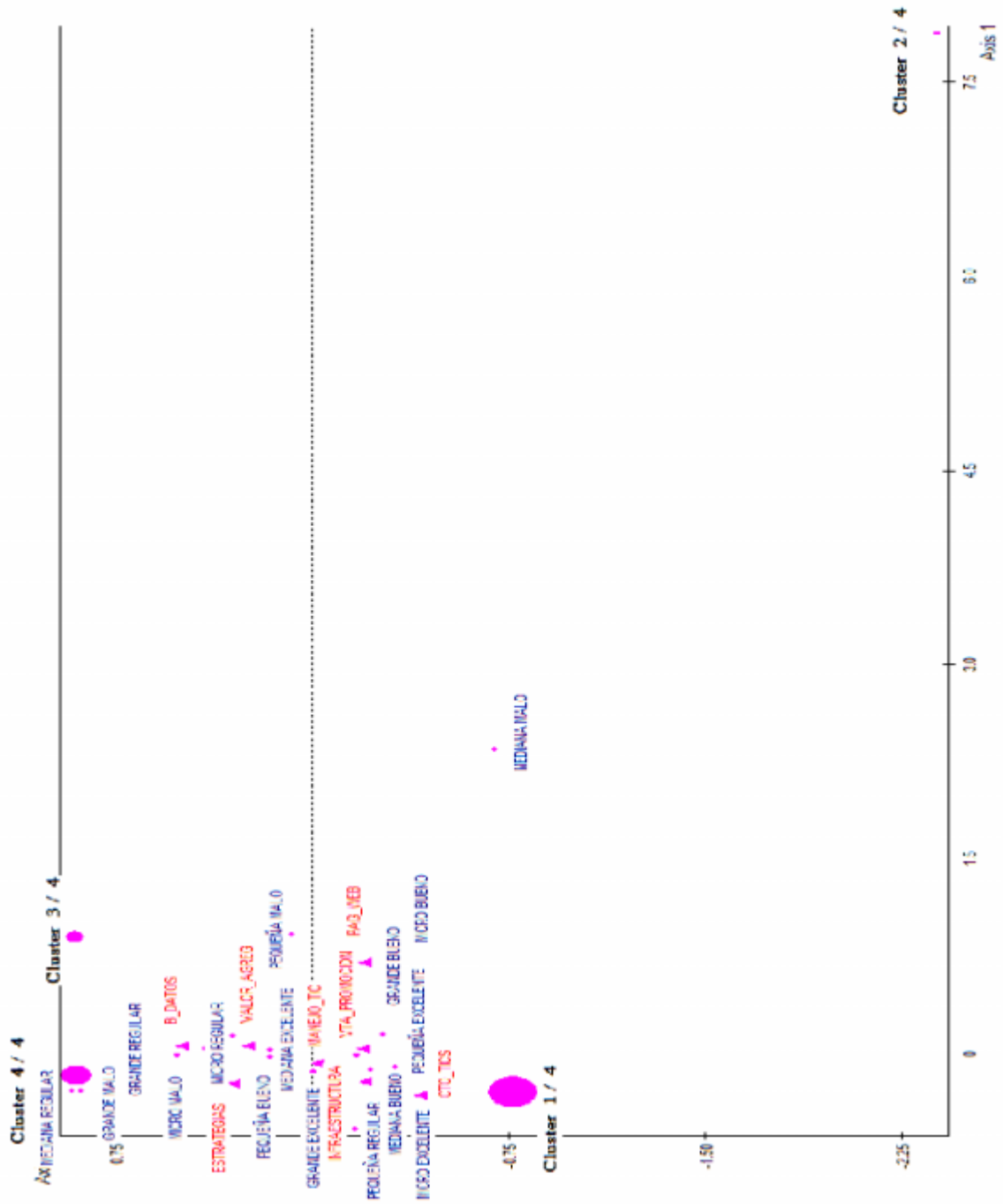
Este comportamiento sugiere que podrían hacerse mejoras sustanciales en el uso de las herramientas digitales para el posicionamiento de los productos y las marcas en el exterior como lo afirman los expertos “una de las estrategias del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones es estimular el uso de TIC en las empresas, para lo cual deben haber unos recursos y de esta forma potencializar el negocio y buscar nuevas alternativas y ventajas competitivas frente a las oportunidades que ofrece el mercado, esto es lo que buscan las plataformas tecnológicas” (Anexo 1. P1:3).

Al relacionar las categorías de este factor se tuvieron cuatro clases principales (Anexo 3. Parte 1). La primera clase representada por el 52,4%, relaciona el conocimiento de las TIC con el indicativo bueno, dado por la micro, mediana y grande empresa; el indicativo excelente dado por la micro y la grande empresa y finalmente el calificativo de regular dado por la pequeña empresa.

La segunda clase representada por el 30,53% es el uso de bases de datos, y tiene el calificativo de bueno en la pequeña empresa, el calificativo de malo por la micro, el calificativo de excelente y regular por la mediana. La grande empresa que también se encuentra en esta clase, tiene una percepción variable del uso de bases de datos.

La tercera clase representada por el 16,35% describe la infraestructura con el indicativo regular y malo en la micro y pequeña empresa respectivamente. Finalmente, la cuarta clase con el 0,72%, describe que en la mediana empresa el seguimiento y la actualización de la página web es mala. La figura 15 relaciona las cuatro categorías del análisis de clasificación para el primer factor de marketing, que es la apropiación de herramientas tecnológicas para la comunicación con mercados globales.

Figure 15. Análisis de Clasificación del Primer Factor de Marketing para la calificación de las categorías según el tamaño de la empresa.

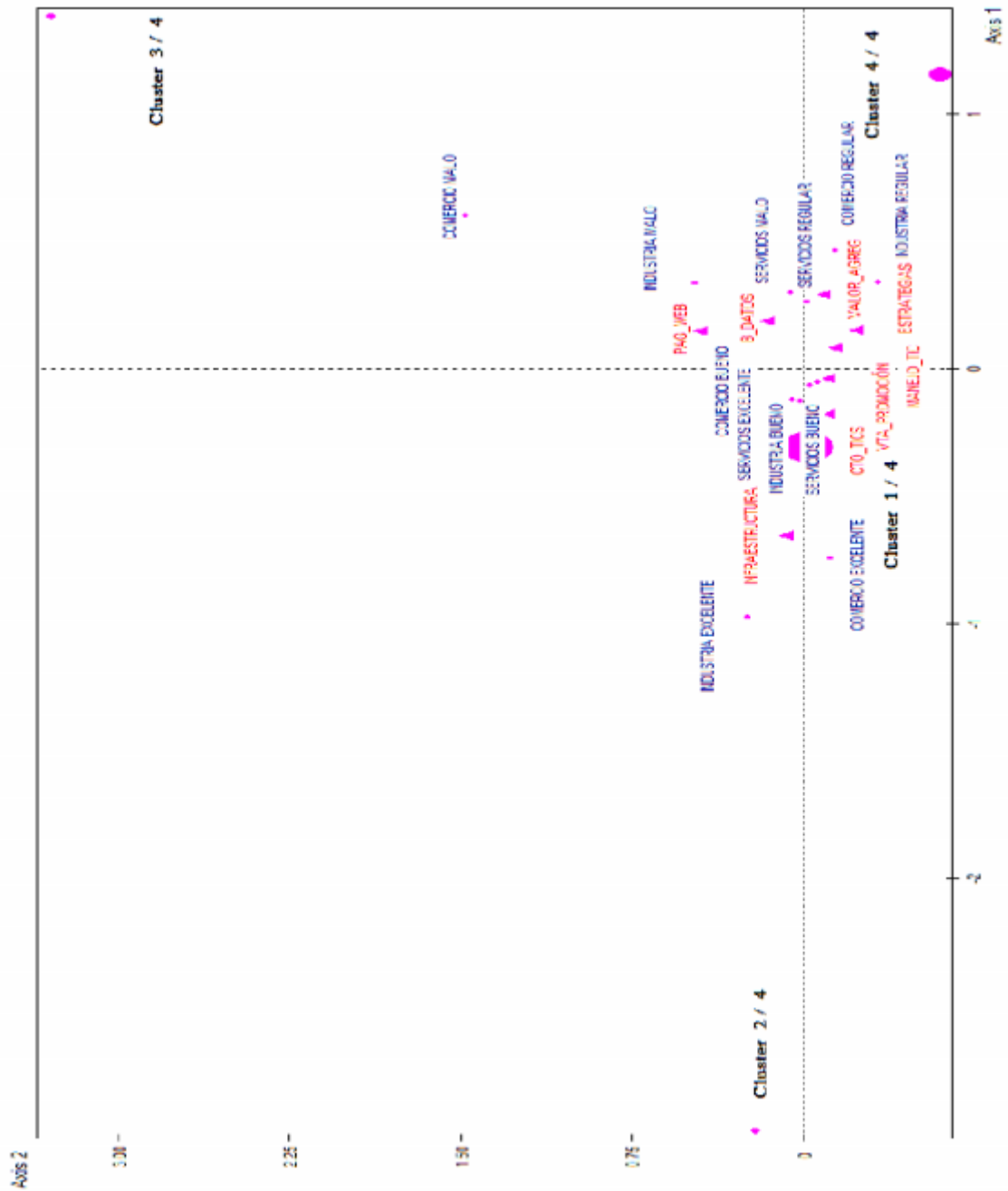


Fuente: Análisis de datos de las encuestas.

Adicionalmente, se realizó un análisis por sector (Anexo 3. Parte 2), donde se agruparon las empresas en servicios, comercio e industria, obteniéndose cuatro categorías como resultados del análisis de clasificación, pero sólo dos con relación, las cuales son:

La primera clase con el 5,29% relaciona la infraestructura con el indicativo excelente para comercio e industria. Y la segunda clase con el 4.81% relaciona el indicativo malo para industria y comercio para la pagina web. Esto se muestra en la figura 16:

Figure 16. Análisis de Clasificación del Primer Factor de Marketing para la calificación de las categorías según el sector



Fuente: Análisis de datos de las encuestas.

6.1.2 ESTABLECER RELACIONES Y REDES A LARGO PLAZO, RENTABLES Y DURADERAS EN UN AMBIENTE DE COOPERACIÓN CON LOS STAKEHOLDERS

La totalidad de las empresas están de acuerdo con que la creación y mantenimiento de las relaciones lucrativas y de largo plazo con distribuidores y clientes es una prioridad para la gerencia en la toma de decisiones. Los expertos comparten esta posición cuando afirman que “algunas empresas amplían su mercado no solo a nivel local sino nacional y siempre buscan que sus relaciones sean a largo plazo, porque ven posibilidades de crecimiento en ventas e innovación de productos y servicios” (Anexo 1. P1:11), ya que “estas alianzas de corto, mediano y largo plazo, permiten integrar las cadenas de valor con socios estratégicos, lo cual puede estar al principio o al final de la cadena” (Anexo 1. P1:13).

Esto se reafirma cuando 9 de cada 10 empresarios están de acuerdo en formar parte de iniciativas como cluster, consorcios y alianzas estratégicas entre otros (Anexo 9). Esto sugiere que existe un ambiente favorable para las iniciativas de colaboración y podrían desarrollarse estrategias en este sentido para potencializarlas en mercados externos. Adicionalmente, las empresas (98%) están totalmente de acuerdo en que la selección, retención y desarrollo del talento humano es una fuente de ventaja competitiva sostenible.

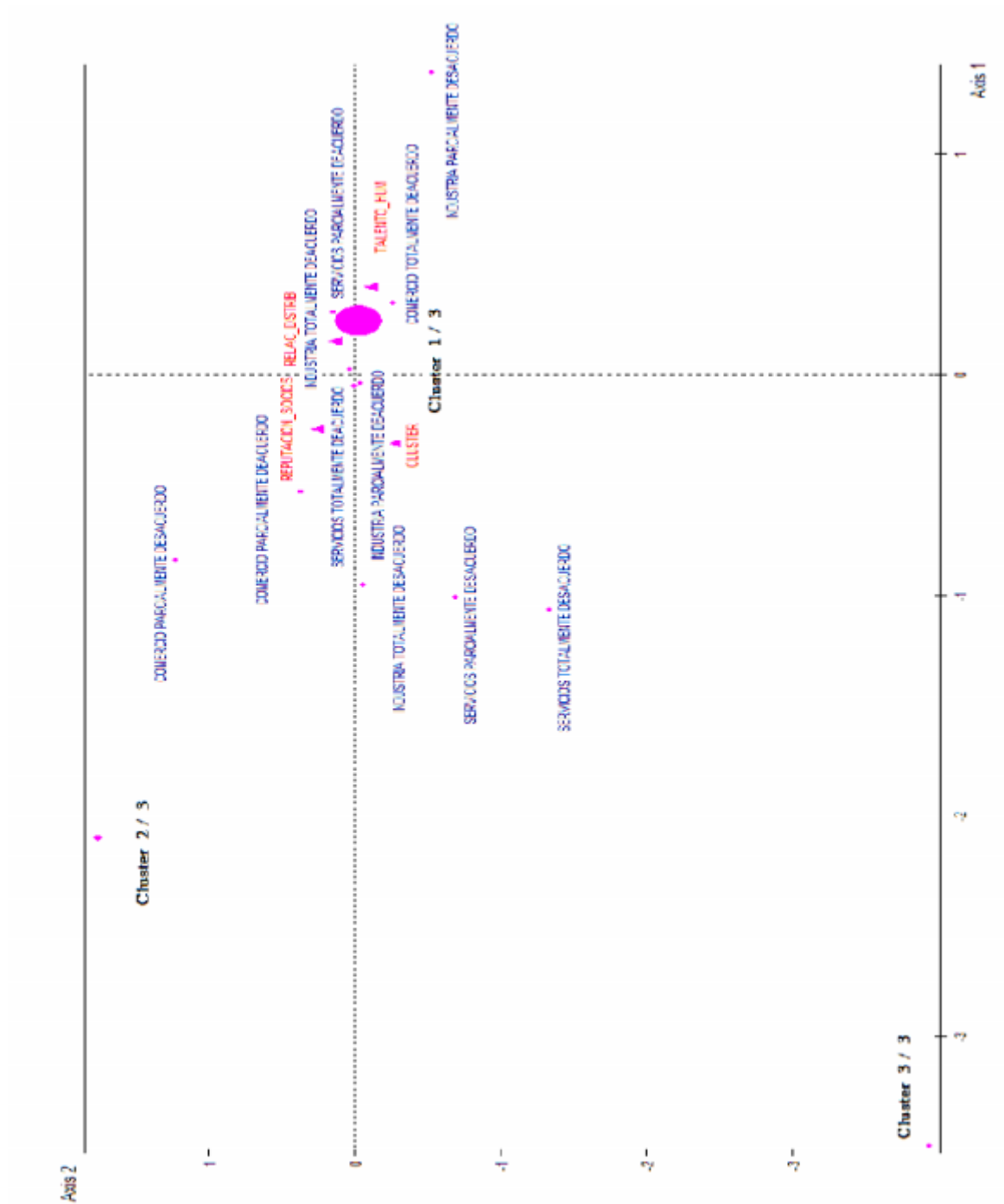
El análisis de clasificación según el tamaño de la empresa describe cuatro clases, de las cuales dos de ellas son relevantes (Anexo 4). La primera clase muestra que los empresarios de la micro, pequeña y grande empresa están parcialmente de acuerdo en evaluar la reputación de los posibles socios y la mediana empresa está totalmente de acuerdo.

La segunda clase, describe que la grande, pequeña y mediana empresa están parcialmente y totalmente en desacuerdo en formar parte de iniciativas como cluster, consorcios y alianzas estratégicas, lo que es reafirmado por los expertos cuando afirman que “en el contexto local y regional se percibe que existen muchas barreras a la integración y a la cooperación, hay celos entre unos y otros, hay temores de que otros conozcan sus métodos de trabajo y se los apropien,

hay riñas por una misma parcela del mercado, incluso entre empresas del tipo solidario se encuentra peleas por la porción del mercado, antes que la cooperación para crecer; hay un elemento cultural fuerte detrás que no favorece la integración” (Anexo 1 P:21)

Por sectores el análisis de clasificación (Anexo 5), describe dos clases representativas de tres obtenidas. La primera clase relaciona la importancia que dan los empresarios al talento humano como fuente de ventaja competitiva, cuando expresan que están totalmente de acuerdo y parcialmente de acuerdo en el sector servicios; totalmente de acuerdo en comercio; mientras, que la industria tiene una posición variable. La segunda clase relaciona la disposición a formar alianzas con el calificativo parcial y totalmente en desacuerdo por parte del sector servicios.

Figure 17. Análisis de Clasificación del Segundo Factor de Marketing por sector



Fuente: Análisis de datos de las encuestas.

6.1.3 CAPACIDAD DE ADAPTAR PRODUCTOS Y SERVICIOS A LAS NECESIDADES DEL MERCADO PARA CREAR VALOR

El 94% de las empresas considera muy importante indagar sobre las necesidades de los consumidores para hacer ajustes en los productos o servicios y así ser más competitivos. La consulta con expertos agrega a este punto la “necesidad de capacitar y entrenar a la primera línea de la organización, hacia la parte estratégica para vincular nuevas herramientas tecnológicas” (Anexo 1 P:35), con el propósito de comprometer a toda la organización en una orientación hacia el cliente, que comprenda e implemente una visión de marketing holístico.

Así mismo, los expertos expresan que “apenas las empresas se están dando cuenta que les está llegando la competencia, las marcas genéricas, el tema de internet, el comercio electrónico, facebook y los marketplace, que las personas naturales compiten en esta redes, que existen múltiples comunidades en diferentes partes del mundo y que allí pueden intercambiar productos, dando lugar a que la aldea global se convierte en un mercado global” (Anexo 1 P:30). Mientras que los resultados de las encuestas muestran que el 64% de las empresas aún considera que manejar precios bajos o inferiores a la competencia es su estrategia para sobrevivir en el mercado, lo que va en detrimento de los márgenes y disminuye la capacidad de respuesta en el mercado, pues hacen caso omiso de las brechas competitivas que tiene Colombia frente a los mercados internacionales, y desconoce que estrategias de diferenciación podrían generar mejores márgenes de utilidad y mayor apropiación de los mercados de destino.

Por otra parte, 8 de cada 10 empresas expresa tener capacidad logística para atender mercados internacionales, frente a lo cual los expertos manifiestan que “la región es demasiado esquematizada, muy tradicionalista y debe romperse ese paradigma; hoy existe la realidad aumentada, se debe cambiar el enfoque de ciudad, no debe ser Manizales para Caldas, sino Manizales para el mundo y usar todas las herramientas tecnológicas. Manizales como región dejó de existir hace mucho tiempo, los caldenses son ciudadanos del mundo no de Caldas, hay

que conservar la cultura, el café, pero desde el punto de empresa se debe pensar como ciudadanos del mundo” (Anexo 1. P1:37)

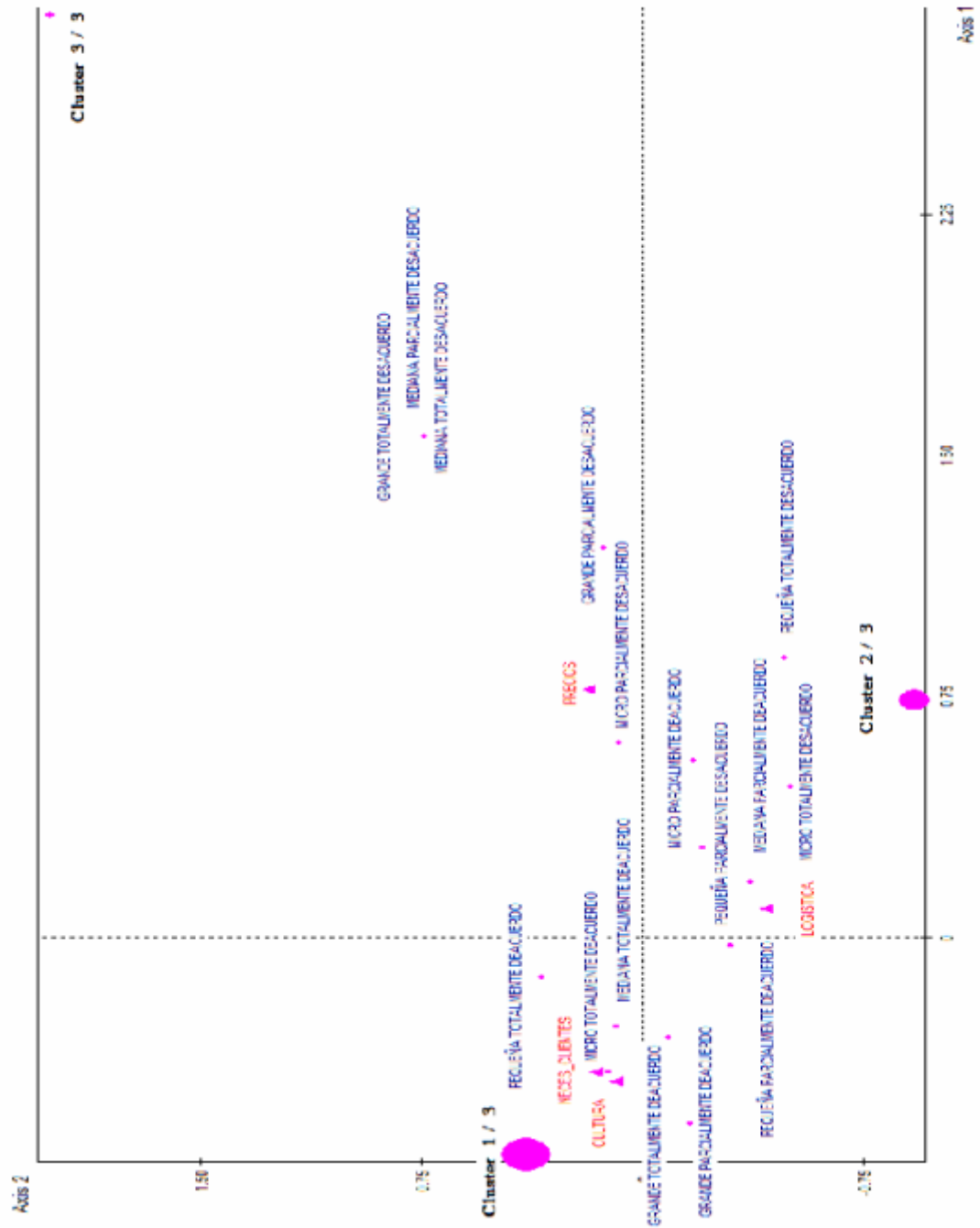
Adicionalmente, el 96% de las empresas están parcial y totalmente de acuerdo en que la diversidad cultura es importante al desarrollar productos para mercados externos.

El análisis de clasificación refiere correlación estadísticamente significativa en tres clases principales según la capacidad para adaptar productos de acuerdo al tamaño de la empresa (Anexo 6). La primera clase con el 59.66% del total de las frecuencias, relaciona las necesidades de los clientes y el ajuste a la diversidad cultural con el calificativo totalmente de acuerdo en la mediana, pequeña, microempresa. Por su parte la gran empresa esta total y parcialmente de acuerdo con esta relación.

La segunda clase con el 35.58% del total de las frecuencias, correlaciona la logística para atender mercados externos y la estrategia de precios bajos con el calificativo parcialmente de acuerdo en la mediana empresa, mientras que la micro y pequeña empresa se encuentra dividida entre los calificativos parcialmente de acuerdo, parcialmente en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

La tercera clase con el 4.81% del total de las frecuencias, presenta asociación significativa entre la mediana y gran empresa con los calificativos parcialmente y totalmente en desacuerdo con la estrategia de precios bajos como estrategia para sobrevivir en el mercado.

Figure 18. Análisis de Clasificación del Tercer Factor de Marketing por tamaño de empresa



Fuente: Análisis de datos de las encuestas.

En el análisis de clasificación para los sectores (Anexo 7), se describen tres clases principales en este tercer factor de marketing. En la primera clase representada por el 56.25% del total de las frecuencias, los sectores servicios, comercio e industria, están totalmente de acuerdo en ajustar los productos y servicios a las necesidades de los clientes y a la diversidad cultural de los mercados.

La segunda clase con el 32.69% de las frecuencias, correlaciona la capacidad logística para atender mercados internacionales con los indicativos parcialmente de acuerdo del sector servicios y comercio, mientras que la industria tiene un calificativo de totalmente en desacuerdo, parcialmente en desacuerdo y parcialmente de acuerdo.

La tercera clase con el 11.06% de las frecuencias, relaciona el manejo de precios bajos con el calificativo parcialmente desacuerdo del sector comercio; parcial y totalmente en desacuerdo el sector servicios.

6.2 FACTORES ORGANIZACIONES Y DE CONOCIMIENTO

6.2.1 VISIÓN DE NEGOCIO Y CULTURA DE SEGUIMIENTO

Dos terceras partes de las empresas consultadas están totalmente de acuerdo en que la planeación estratégica es el primer criterio para implementar una actividad en su compañía (Anexo 17), en contraposición los expertos explican que “Colombia tiene un indicador muy preocupante, de 10 estrategias que son definidas, 9 fallan en la realidad por muchas razones, una es la barrera de gestión, no hacen gestión; la barrera del entendimiento, planean pero no aseguran el entendimiento de la estrategia al interior de la empresa, no ligan las estrategias a los presupuestos, se quedan en modelos muy teóricos, pero al momento de mirar el musculo financiero los presupuestos no respaldan o son coherentes con las estrategias definidas; y también fallan porque no vinculan sobre todo en el primer nivel, presidencia y gerentes, las estrategias de compensación al logro de esos objetivos de negocio” (Anexo 1 P1:55). Adicionalmente, algunas “empresas procuran acceder a recursos que puedan conseguir de los gobiernos locales o nacionales” (Anexo 1 P1:50).

7 de cada 10 empresas diseñan sus estrategias comerciales basados en las acciones de la competencia, lo que evidencia un enfoque reactivo más que uno proactivo por parte de la dirección estratégica de las compañías. Pero el 100% de las empresas, si consideran relevante hacer seguimiento periódico a las áreas funcionales, especialmente al área comercial (Anexo 17), en contraposición de lo que afirman los expertos cuando explican que “la planeación estratégica falla porque los ejecutivos dedican menos de una hora al mes a hacerle seguimiento a las estrategias” (Anexo 1 P1:54).

El 94% de las empresas están entre total y parcialmente de acuerdo en la importancia de construir los planes estratégicos con participación de sus colaboradores (Anexo 17).

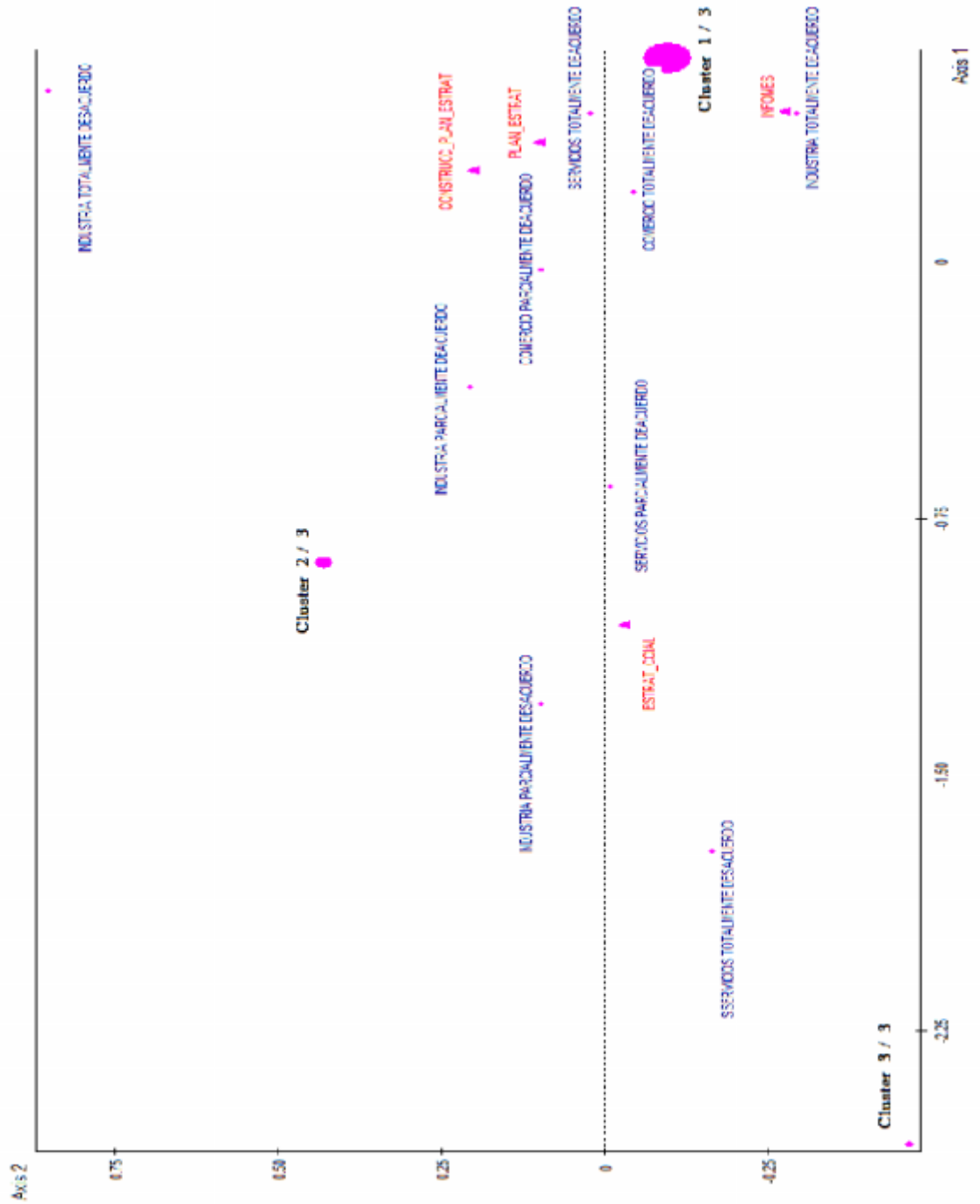
El análisis de clasificación describe asociación estadísticamente significativa, entre el factor visión de negocios y cultura de seguimiento con el indicativo según el tamaño de la empresa formando dos clases principales de acuerdo al Anexo 11. En la primera clase con un 61.06% del total de frecuencias, relaciona las categorías solicitud de informes al área comercial y la implementación del plan estratégico con el calificativo totalmente de acuerdo en la micro, pequeña y gran empresa; mientras que la mediana empresa tiene una posición bipolar entre totalmente de acuerdo y totalmente en desacuerdo para estas categorías.

La segunda clase con el 38.94% de las frecuencias, relaciona estadísticamente las estrategias del área comercial como respuesta a las acciones de la competencia con el indicativo de parcialmente de acuerdo y parcialmente en desacuerdo en la pequeña y mediana; para la gran empresa se presenta un calificativo que varía entre parcialmente, totalmente desacuerdo y parcialmente de acuerdo. Por otra parte, la microempresa tiene un calificativo de parcialmente de acuerdo, parcialmente desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Para los sectores se describen dos clases principales según el análisis de clasificación (Anexo 12). La primera clase con el 68.27% de las frecuencias correlaciona estadísticamente la relevancia de la solicitud informes de gestión periódicos y a la planeación estratégica como criterio para tomar decisiones con el indicativo totalmente de acuerdo en servicios, total y parcialmente de acuerdo en el sector comercio; y, totalmente de acuerdo y en desacuerdo en la industria.

La segunda clase con el 31.73% de las frecuencias registradas, relaciona las estrategias comerciales con el calificativo parcialmente en desacuerdo en comercio; parcialmente de acuerdo, parcialmente en desacuerdo y totalmente en desacuerdo en el sector servicios; mientras que la industria presenta los indicativos parcialmente de acuerdo y parcialmente en desacuerdo.

Figure 19. Análisis de Clasificación del Primer Factor de Conocimiento y Organizacional por sector



Fuente: Análisis de datos de las encuestas.

6.2.2 CAPACIDAD DE IDENTIFICAR RECURSOS QUE SEAN FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA Y POTENCIALIZARLOS

El 96% de las empresas perciben que la evaluación del desempeño es una oportunidad de mejoramiento para sus colaboradores, en la misma proporción es calificada la importancia de que el área comercial tenga buenas relaciones con las demás áreas de la empresa. Además, el 70% de las empresas afirman que los colaboradores están alineados con la estrategia de la compañía (Anexo 18)

Frente a este tema los expertos comentan que “las empresas caen en la propia trampa de su planeación estratégica, es decir la estrategia le apunta al largo plazo, pero en un entorno tan dinámico y tan cambiante como el actual, pensar a 5 o 10 años como enfoque es válido, pero habrá que estar adaptándose continuamente a la nueva dinámica y quizás eso llegue a replantear la estrategia; ahí es donde sienten que a los empresarios les cuesta dar el paso y acomodarse a tiempo” (Anexo 1 P:60)

Dos terceras partes de las empresas consultadas consideran que contar con personal bilingüe en la empresa no tiene importancia (Anexo 18), mientras consideran como el recurso más relevante en la empresa la capacidad para generar ideas innovadoras que permitan disminuir los costos , mejorar los tiempos de producción o alcanzar una mayor participación en el mercado. Estos resultados muestran la orientación al producto de las empresas, más que al cliente. La Tabla 3 muestra los resultados obtenidos:

Tabla 3. Calificación de las características del segundo factor de conocimiento

Rótulos de fila	Valores				
	CAPACIDAD PARA GENERAR IDEAS	CULTURA DE MEJORAMIENTO CONTINUO	AMBIENTE TRABAJO	GESTION DEL CAMBIO	PERSONAL BILINGÜE
COMERCIO	32	26	30	16	16
INDUSTRIA	55	50	39	40	33
SERVICIOS	107	113	103	80	54
Total general	194	189	172	136	103

Fuente: Análisis de datos de las encuestas.

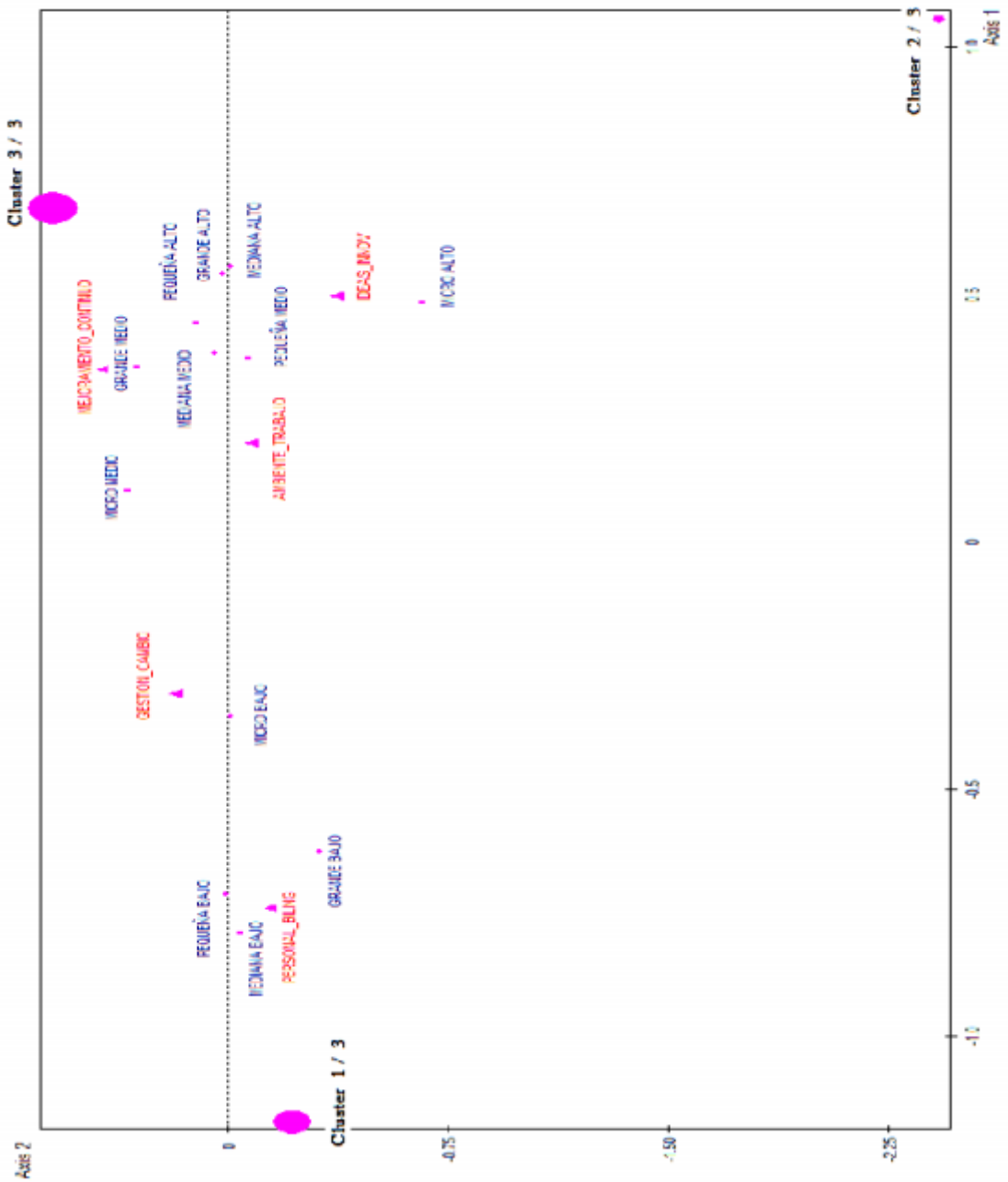
Según el análisis de clasificación no existe relación estadísticamente significativa entre las categorías del segundo factor organizacional y de conocimiento, capacidad de identificar y potencializar el talento humano, con el calificativo según el tamaño de la empresa, ni con el calificativo según el sector empresarial.

Sin embargo, el nivel de relevancia del desempeño clasifica el tamaño de la empresa en tres clases principales (Anexo 13). La primera con 38.46% del total de frecuencias, relaciona las categorías personal bilingüe y fomento de la gestión del cambio con un nivel bajo en la pequeña, mediana y gran empresa.

La segunda clase con el 9.23% del total de frecuencias, relaciona estadísticamente la generación de ideas innovadoras con el indicativo alto dado por la microempresa.

La tercera clase representada con el 52.31% del total de frecuencias, relaciona estadísticamente el mejoramiento continuo con el calificativo alto y medio de la pequeña, mediana y gran empresa. Mientras que esta categoría se clasifica como medio en la microempresa.

Figure 20. Análisis de Clasificación del Segundo Factor de Conocimiento y Organizacional por tamaño de empresa

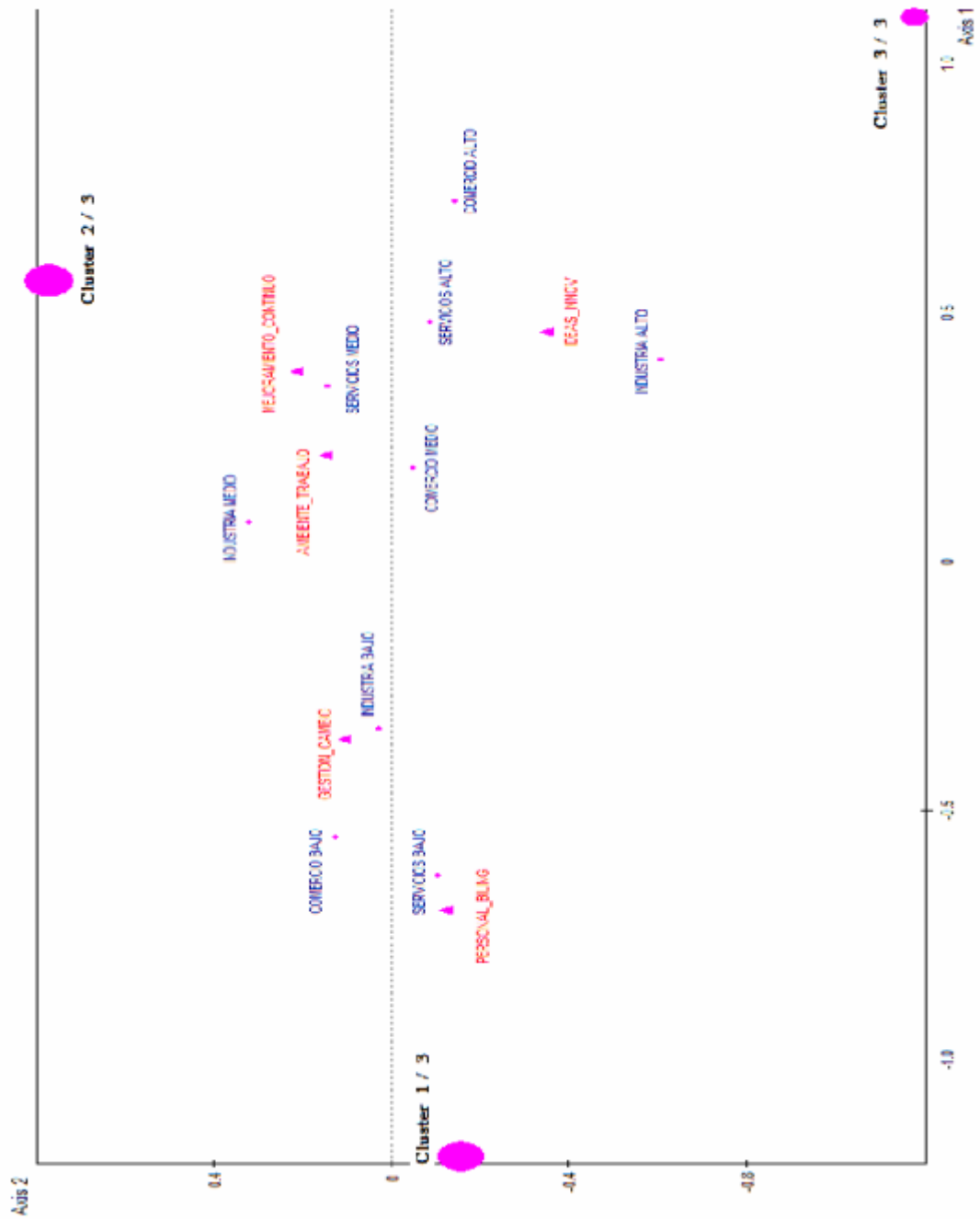


Fuente: Análisis de datos de las encuestas.

Para el sector, el análisis de clasificación establece tres categorías o clases principales (Anexo 14). La primera clase con el 38.46% del total de frecuencias, relaciona estadísticamente las categorías personal bilingüe y fomento de la gestión del cambio con el calificativo bajo en los tres sectores, comercio, servicios e industria. Esta clase coincide porcentualmente con las categorías y el nivel obtenido por tamaño de empresa.

En la segunda clase, con el 40.38% del total de las frecuencias, se describe la relación del mejoramiento continuo con el indicativo medio por parte de los tres sectores. Y, en la tercera clase, con el 21.15% del total de las frecuencias, las ideas innovadoras se relacionan estadísticamente con los tres sectores.

Figure 21. Análisis de Clasificación del Segundo Factor de Conocimiento y Organizacional por sector



Fuente: Análisis de datos de las encuestas.

6.2.3 TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN

El 77% está totalmente de acuerdo en que la gerencia promueva el desarrollo de ideas por parte de los empleados y el 23% está parcialmente de acuerdo con esta gestión (Anexo 19). Adicionalmente, tres cuartas partes de las empresas consultadas están totalmente de acuerdo en que el enfoque estratégico de la organización incluya la exploración y explotación de nuevo conocimiento. Lo que sugiere que la cultura de la gestión del conocimiento está siendo acogida y abona el terreno a la formulación de estrategias en este sentido. Más los expertos manifiestan que “la falta de investigaciones es una de las principales deficiencias en el entorno empresarial” (Anexo 1 P:51), lo que también puede estar influenciado por la escasez de recursos técnicos y financieros para dicha actividad, pero como una herramienta para subsanar la escasez de recursos esta “Colciencias tiene una iniciativa de montaje de departamentos de Investigación & Desarrollo, que pueden ser la línea de contacto entre la universidad y la empresa como un polo a tierra que posibilita que la investigación sea pertinente para la empresa y trace así una línea base de investigación” (Anexo 1 P:86).

Por el contrario, sólo tres empresas de las consultadas no están de acuerdo en que la empresa proyecte su futuro a partir de los conocimientos disponibles en ellas (Anexo 19). Esta posición es ampliada por los expertos cuando explican que “los activos tradicionales físicos identificables y reportados en los estados financieros son la base para tomar decisiones gerenciales, sin embargo cada vez es más asidua la publicidad, la orientación desde las universidades, las publicaciones especializadas, los eventos empresariales que empiezan a decirles, ojo fuera de esos recursos existen otros y estos otros tienen estas características que sí te permiten tener esta ventaja competitiva; esto no implica que la idea sea olvidarnos de ellos, es complementarlos, porque los recursos y su combinación, la aplicación de un conjunto de recursos nos dice que si una empresa tiene la capacidad o no, uno nota que aquí con muy pocos recursos las empresas hacen cosas maravillosas, y a pesar de esas limitaciones es impresionante

lo que alcanzan, así que si se les da esa inyección, con esa capacidad que ya tienen con recursos mínimos, pues imagínate si le suman los otros, requieren es más elementos para comprender la nueva lógica de generación de riqueza en la sociedad del conocimiento a través de intangibles” (Anexo 1 P:77).

Frente al tema de registro de marcas, 7 de cada 10 empresas reconocen su importancia para mantener los derechos de explotación y uso de las mismas en mercados internacionales.

Según el análisis de clasificación no existe relación estadísticamente significativa entre las categorías del tercer factor organizacional y de conocimiento, transferencia de conocimiento en la organización, con el calificativo según el tamaño de la empresa, ni con el calificativo según el sector empresarial.

Finalmente, los empresarios expresaron el nivel de importancia que tiene para ellos las siguientes características.

Tabla 4. Calificación de las características de los factores de marketing y organizacionales

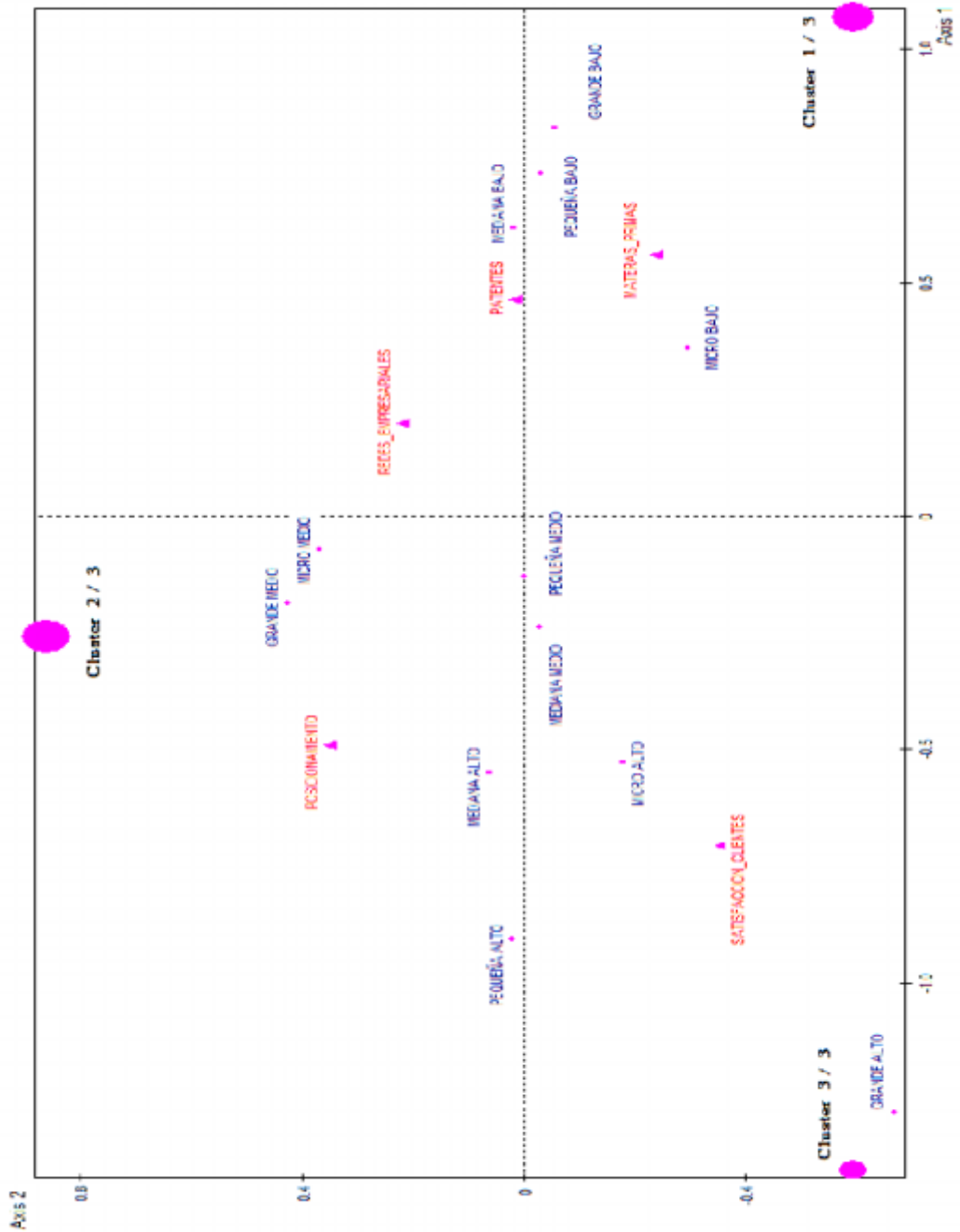
Rótulos de fila	Valores				
	ALTOS NIVELES DE SATISFACCION DE CLIENTES	POSICIONAMIENTO DE MARCAS	PARTICIPAR EN REDES EMPRESARIALES	POSEER REGISTRO DE MARCAS Y PATENTES	ACCESO PRIVILEGIADO A MATERAS PRIMAS
COMERCIO	24	31	29	18	15
INDUSTRIA	54	53	37	33	40
SERVICIOS	130	112	87	74	54
Total general	208	196	153	125	109

Fuente: Análisis de datos de las encuestas.

El análisis de clasificación del nivel de relevancia de características de los factores de marketing, organizacionales y de conocimiento, clasifican el tamaño de la empresa en tres grupos principales (Anexo 15). La primera clase representada con el 37.74% del total de las frecuencias establece una relación estadísticamente significativa entre el acceso a materias primas y poseer registro de marcas y patentes con el calificativo bajo dado por todos los tamaños de empresa.

La segunda clase, representada por el 40.86% del total de las frecuencias, relaciona estadísticamente el posicionamiento de marcas con el calificativo medio para todos los tamaños de empresa. Y, la tercera clase, constituida con el 21.40% del total de las frecuencias, relaciona estadísticamente la característica de alta satisfacción de los clientes con el calificativo alto por parte de todos los tamaños de empresa.

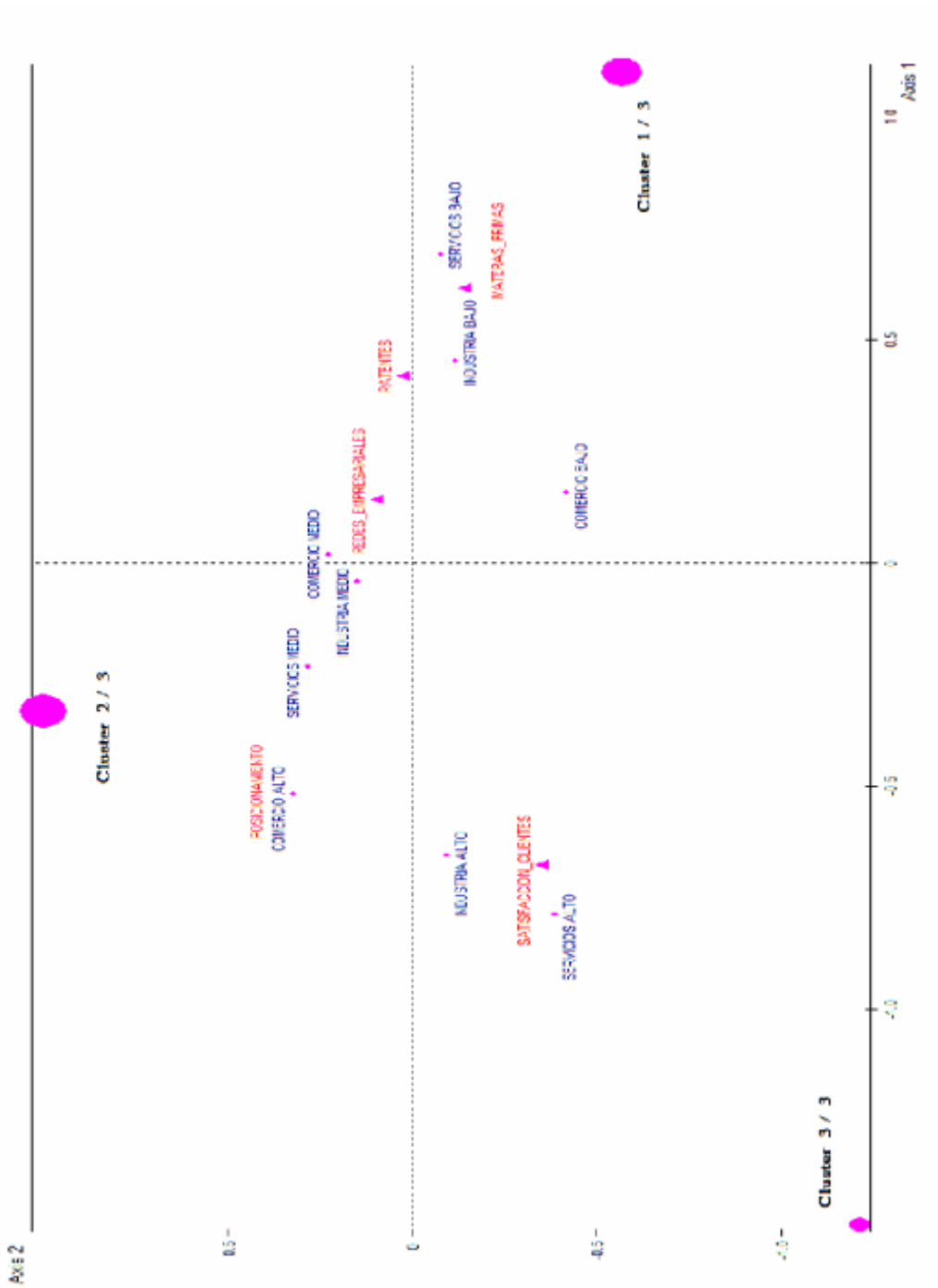
Figure 22. Análisis de Clasificación del los Factores por tamaño de empresa



Fuente: Análisis de datos de las encuestas.

Para el sector mediante el análisis de clasificación se establecieron tres grupos principales (Anexo 16). La primera clase constituye el 37.74% del total de las frecuencias, relaciona estadísticamente el acceso a materias primas y registros de marcas y patentes con el indicativo bajo en los tres sectores analizados. La segunda clase representada con el 43.97% del total de las frecuencias, relaciona estadísticamente el posicionamiento con un nivel medio en los sectores servicios e industria, y con el calificativo medio y alto en el sector comercio. Por último, la tercera clase, con el 18.19% del total de las frecuencias, establece relación significativa entre el alto nivel de satisfacción de los clientes con el calificativo alto de los sectores servicios e industria.

Figure 23. Análisis de Clasificación del los Factores por sector



Fuente: Análisis de datos de las encuestas.

CONCLUSIONES

FACTORES DE MARKETING

Los resultados empíricos obtenidos a través de las encuestas realizadas a las 52 empresas muestran la brecha que hay entre la infraestructura requerida y el conocimiento necesario para utilizarla, pues los empresarios, consideran que el hecho de contar con una buena conectividad es suficiente para insertarse en mundo en red, pero requieren mayor gestión estratégica en su concepción de marketing para penetrar mercados globales.

A pesar de que la totalidad de las empresas están de acuerdo con que la creación y mantenimiento de las relaciones lucrativas y de largo plazo con distribuidores y clientes es una prioridad para la gerencia en la toma de decisiones; en el análisis por tamaño de empresa, hay diversas percepciones sobre los beneficios de pertenecer a redes empresariales o conformar alianzas estratégicas, pues aún persiste la cultura de la desconfianza en los empresarios, que perciben el riesgo de ser copiados y ser superados por su competencia. Estas estrategias no son aceptadas totalmente como una alternativa de crecimiento en los mercados externos.

A pesar de que todas las empresas están consientes de la importancia de adaptar los productos a las necesidades de los clientes y a la diversidad cultural de los mercados, los resultados expresados por las micro y pequeñas empresas en relación a su capacidad logística para atender mercados internacionales, y sus estrategias basadas mas en precios bajos, muestran que aún no se sienten bien preparadas o con suficiente capacidad para insertarse en los mercados globales. De allí la importancia de que se capaciten en estrategias de comercialización no tradicionales, es decir, que aprovechen la infraestructura técnica y en TIC que poseen para diseñar e implementar acciones de marketing más efectivas, de mayor impacto, menor costo y acceder a mayores márgenes de utilidad, como fruto de la adaptación de productos a la diversidad cultural.

FACTORES ORGANIZACIONALES Y DE CONOCIMIENTO

Las empresas consultadas consideran importante realizar planeación estratégica y hacer seguimiento especialmente al área comercial a través de reportes periódicos, pero en contraposición, estos planes se quedan en propuestas que no son implementadas por causa de la falta de recursos, o por la preocupación de atender los asuntos urgentes y el día a día, haciendo que las estrategias y tácticas se concentren en contrarrestar la competencia y no en crearse una posición propia y diferencial en el mercado.

Los empresarios menosprecian el hecho de contar con personal bilingüe en la empresa, al dejarlo en la última posición entre cinco características, donde la capacidad de generar ideas innovadoras ocupó el primer lugar. Esto muestra la realidad de la región, donde la escases del bilingüismo es un factor de baja competitividad y no ha permitido sacar provecho de las oportunidades que brindan los mercados externos, pero la cultura empresarial aún evita el tema y prefiere atender mercados cercanos con alto nivel de inestabilidad y riesgo.

A pesar de que las empresas reconocen la importancia de la gestión del conocimiento y la protección de los activos intangibles como la marca, son pocas las empresas que cuentan con los recursos para hacer dichas gestiones, incluso algunas están en etapas tempranas de sus procesos de internacionalización y apenas tienen mercados de prueba donde no están posicionando sus marcas, sino que trabajan con marcas de terceros o maquilan. Pero afortunadamente, la difusión que se hace del tema por parte de universidades y de organismos estatales que promueven la diversificación de mercados, están sembrando la semilla para que se modifique la informalidad en los procesos de exportación y se desarrollen mercados propios en el exterior, a través de la oleada de tratados de libre comercio que están entrando en vigencia, especialmente con Estados Unidos cuyo aparte de propiedad intelectual implica grandes retos para todos los colombianos.

MANIZALES MARKET PLACE

Para que la iniciativa de Manizales Marketplace dé los frutos esperados, es necesario que se haga mayor seguimiento a las empresas, que se busque un compromiso fuerte de los empresarios para implementar y utilizar el mercado virtual. Este trabajo puede incluir sensibilización, capacitación, formulación y evaluación de estrategias de e-commerce, donde se dé un uso real y estratégico a la infraestructura instalada, junto con la cualificación del talento humano en marketing holístico, en idiomas y se contribuya a formar ciudadanos del mundo, con empresas que entienden los mercados internacionales y están en capacidad de atenderlos de forma competitiva.

El tema de esta investigación contribuye a fortalecer la Maestría en Administración de Negocios de la UAM, dado que aporta a la línea de investigación mercadeo y de negocios internacionales del grupo de investigación de Empresariado. Los perfiles empresariales y la identificación de factores de marketing y de conocimiento en empresas de la región apunta al valor misional de contribuir al desarrollo regional, ya que describe una línea base que permite proponer acciones conjuntas entre empresa – universidad – estado, tendientes a disminuir la brecha existente entre la situación actual y la ideal para que las empresas migren del Siglo XX al XXI en su enfoque estratégico. Adicionalmente, se aporta conocimiento en administración como disciplina que permite transferirse en los diferentes niveles de formación en la UAM.

RECOMENDACIONES

El camino hacia la búsqueda de que las empresas se inserten de manera competitiva en el mundo en red está aún por construir, dado que ya se tiene una infraestructura base y la conciencia de los empresarios sobre los beneficios del comercio electrónico para la difusión de sus productos y servicios, pero aún existe desconfianza y temor por parte de algunos de ellos para emprender de forma seria, comprometida y decidida este proyecto. Por esta razón, es importante continuar con la socialización y fomentar la conformación de alianzas como cadenas productivas, cluster, ruedas de negocios y capacitar profundamente en la conformación legal y contractual que formaliza estas alianzas, de modo que el empresario se sienta protegido para tomar la decisión de usar estas alternativas para penetrar mercados internacionales.

Las universidades son las llamadas a promover la capacitación, concientización de los estudiantes y empresarios para generar investigación, buscando el apoyo del Estado para focalizar las inversiones y programas en áreas de alto impacto para el desarrollo de la región. Esta articulación Empresa – Universidad – Estado, puede ser la llave para insertar las empresas al mundo en red, a través de procesos de colaboración y coordinación claras, con propósitos y metas definidas, a las cuales se les de continuidad desde la política públicas de desarrollo y competitividad, para crear y fortalecer un ambiente de confianza que catapulte los bienes y servicios de la región en los mercados externos.

La iniciativa de Manizalesmarketplace requiere permanente seguimiento y evaluación, capaz de integrar Universidad-Empresa-Estado como los principales responsables de realizar transferencia de conocimiento, buscando un desarrollo sostenible, un crecimiento socialmente responsable, económicamente viable, que genere impacto y diferenciación en los mercados internacionales.

Se recomienda continuar la investigación, involucrando otros sectores de la economía, o incluso otras regiones del país, para en un futuro realizar análisis comparativos que redunden en

estrategias regionales y nacionales para promover la competitividad de las empresas en los mercados globales.

También se recomienda socializar e integrar otros grupos de investigación de la UAM que pueden aportar en el campo del desarrollo de TIC y la implementación de herramientas digitales, que contribuyan a la difusión y posicionamiento de las marcas y productos locales en los mercados internacionales.

BIBLIOGRAFIA

Alfaro Faus, M., & Armegol Jornet, M. (2004). *Temas Clave en Marketing Relacional* (Primera Edición ed.). Madrid: McGraw-Hill.

Alter, S. (1999). *Information Systems: A Management Perspective* (Tercera ed.). New Jersey: Prentice Hall.

American Marketing Association. (s.f.).

American Marketing Association. (2005).

Aqueveque Torres, C., & Fernández Robin, C. (4 de 11 de 2004). *Universidad del Norte*. (p. & gestión, Ed.) Recuperado el 01 de 08 de 2011, de http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/17/2_EL%20EFECTO%20DE%20LAS%20CARACTERISITICAS%20CULTURALES%20DE%20UN%20PAIS_PENSAM.pdf

Arias Osorio, J. (2009). Hacia la Planeación Estratégica en Tecnologías de Información: Definiciones y Modelos. (U. A. Bucaramanga, Ed.) *Revista Colombiana de Marketing* , 13 (1).

Arias Osorio, J. (2009). Hacia la planeación estratégica en Tecnologías de la Información: Definiciones y modelos. *Revista Colombiana de Marketing* , 13.

Asamblea Departamental de Caldas. (s.f.). El Plan de desarrollo del Departamento de Caldas para el periodo 2008-2011. "Para hacer de Caldas nuestra mejor empresa". *Ordenanza N° 593 del 12 de junio de 2008* .

Ashton, W., & Klavans, R. (Columbus USA. 1997). Keeping abreast of Science and Technology. Technical Intelligence for Business. *Batelle Press* .

Bagozzi, R. P. (Octubre de 1975). Marketing as Exchange. *Journal of Marketing* , 39.

- Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento / Banco Mundial. (2011). *Doing Business* . Washington, DC : Una publicación conjunta del Banco Mundial y la Corporación Financiera Internacional.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* , 17 (1), 99-120.
- Basto Correa, F. (2011). *La venta por Internet y los productos individualizados*. Bogotá, Colombia: Universidad Sergio Arboleda.
- Basto Correa, F. (2011). *La Venta por Internet y los productos Individualizados*. Bogota, Bogotá, Colombia: Universidad Sergio Arboleda.
- Berumen, S. A., & Palacios Sommer, O. (2009). *Competitividad, clusters e innovación*. México: ed. Trillas.
- Boyett, J., & Boyett, J. (1999). *Lo mejor de los Gurús* . Barcelona: Ediciones 2000.
- Camacho Pico, J. A. (2003). *II Seminario Iberoamericano Universidad Sector Productivo: la empresa, base de la competitividad regional en un mundo globalizado*. Universidad de Antioquia, Alcaldia de Medellin, ASCUN, Antioquia, Medellin.
- Camara de Comercio de Manizales. (2010). *Apuestas sectoriales de la region*. Manizales.
- Carballo, R. (2006). *innovación y gestión del conocimiento*. Ediciones Diaz de Santos.
- Carvajal, M. (Diciembre de 2011). Propuestas de Planes de Marketing Internacional para empresas de Manizalesmarketplace. Manizales, Caldas, Colombia.
- Castañeda Perez, M., & Pérez Rodriguez, Y. (2005). Aspectos teórico conceptuales sobre las redes y las comunidades virtuales del conocimiento. *ACIMED* , 13 Nov/Dic, 1-38.

Cataño, G., Botero, P., Vanegas, J. G., Castro, J., & Ibarra, A. (2008). *Redes de conocimiento en sistemas regionales de innovación. Un estudio comparado: el caso de las PYMES en Antioquia y el País Vasco*. Medellín, Antioquia, Colombia: Fondo editorial ITM.

Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Charpers in the history of the american industrial enterprise*. MA: MIT Press .

Chen, M., Zhang, D., & Zhou, L. (01 de Julio de 2007). *ScienceDirect*. Obtenido de <http://www.tud.ttu.ee/material/enn/Agent/Collaborative.pdf>

Chirinos, D., & Vergara, O. (2009). Mecadeo relacional como fuerza integradora de los clientes con las organizaciones. *Universidad Rafael Bellosó Chacín* , 5 (2), 70-76.

Ciudades Digitales. (2011). *www.ciudadesdigitales.org*. Recuperado el 16 de Mayo de 2011, de <http://www.ciudadesdigitales.org/quees.html>

Colina, J. M. (s.f.). *e-book*. Recuperado el 24 de Enero de 2011, de Las estrategias competitivas genéricas de Porter: <<http://site.ebrary.com/lib/uamansp/Doc?id=10311343&ppg=7>>

Conpes 3484 de Agosto 13 de 2007. (s.f.). *54 ° Congreso Nacional de la Pyme 2007* .

Consejo Municipal de Manizale. (s.f.). El Plan de desarrollo del Municipio de Manizales para el periodo 2008-2011. “Manizales: ciudad internacional de conocimiento con oportunidades para todos”. *Acuerdo N° 0680 del 11 de junio de 2008*.

Correa Basto, F. (2011). *La Venta por Internet y los productos Individualizados*. Bogota, Bogotá, Colombia: Universidad Sergio Arboleda.

Daccach, J. C. (Septiembre de 2003). *Mercadeo y Servicio al Cliente utilizando Comercio Electrónico*. Calí, Colombia.

David, F. R. (1994). *La Gerencia estratégica*. Bogotá: Editorial Legis. 9ª Edición.

Davis Fogg, C. (1990). *Diagnóstico en mercadotecnia*. Mexico: Addison - Wesley Iberoamericana.

Day, G. S. (1994). The capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing* 58 (4), 37-52.

De la Vega Fischer, L. (1999). *Mercadotecnia* (Segunda Edición ed.). Mexico: Mc Graw Hill.

Departamento Nacional de Planeación. (2008). *Documento Conpes 3527*. Bogotá.

Deshpande, R., & Webster, F. E. (Enero de 1989). *The Journal Of Marketing*. Recuperado el 30 de 07 de 2011, de The Journal Of Marketing: <http://www.jstor.org/stable/125152>

Doing Business. (2010). www.doingbusiness.org. Recuperado el 20 de Octubre de 2010, de <http://espanol.doingbusiness.org/Reports/Subnational-Reports/Colombia>

Duarte, S., & Porras Calderon, J. A. (2007). COLABORACIÓN EN LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA ¿CÓMO LA GERENCIA MODERNA LOGRA EL ÉXITO ORGANIZACIONAL? (EBSCO, Ed.) *Gestión y Estrategia* , Issue 32, p11-20, 10p.

Faria, A. (2007). Uma Proposta de Framework em Gerência Estratégica de Redes Verticais. *Revista de Administração Contemporânea* , 11 (Special section p1-15, 15p), p1-15, 15p.

Fine, S. (1990). *Social Marketing*. Boston: Allyn And Bacon.

García Canal, E. (2004). El papel de las alianzas estratégicas en la internacionalización de las empresas españolas. *Universia Business Review; 2004, Issue 3, p70-83, 14p* , 3 (14), 70-83.

Giraldo Hernández, C. A. (2010). *DISEÑO DE UN ESCENARIO ESTRATÉGICO PARA EL COMERCIO COLABORATIVO DE LAS ORGANIZACIONES*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.

Godin, S. (2009). *Helado de Albóndigas*. Bogotá, Colombia: Grupo Norma S.A.

Grande, I. (2004). *Marketing Crosscultural*. (U. P. Navarra, Ed.) Madrid: ESIC.

Grönroos, C. (1990). *Marketing y Gestión de Servicios*. (R. F. Ramirez Leon, & J. M. Criado Fernandez, Trads.) España, España: Diaz de Santos.

Grupo de Estudios Prospectivos, V. (s.f.). *personales.com*. Recuperado el 23 de enero de 2011, de <http://personales.com/venezuela/merida/gepsea/sc.htm>

Gunmesson, E. (1999). *Total Relationship Marketing* (Segunda Edición ed.). Butterworth-Heinemann.

Gutiérrez Gómez, M. C. (24 de 04 de 2003). *www.mincomercio.gov.co*. (O. d. Internacionales, Editor) Recuperado el 06 de 08 de 2011, de www.mincomercio.gov.co:
<http://www.mincomercio.gov.co/eContent/NewsDetail.asp?ID=1253&IDCompany=1&idmenucategory=964>

Guzmán, L. (s.f.). *Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado*. Recuperado el 18 de Julio de 2011, de <http://www.ucla.edu.ve/>: <http://antiguo.itson.mx/dii/jgaxiola/articulos/alineacion.html>

Hernandez Sampieri, R., & Fernandez Colla, C. (1998). *Metodología de la Investigación* (Segunda ed.). Mexico D.F: Mc Graw Hill.

Herzber, B., & Wright, A. (s.f.). *Competitiveness Partnerships : Building And Maintaining Public-Private Dialogue To Improve The Investment Climate - A Resource Drawn From The Review Of 40 Countries ' Experiences*. Recuperado el 16 de Febrero de 2011, de www.elibrary.worldbank.org:
<http://elibrary.worldbank.org/content/workingpaper/10.1596/1813-9450-3683>

Hoyos Villa, O. A. (2009). *El Marketing Interno como estrategia para orientar hacia el cliente interno las comunicaciones de la Universidad Autónoma de Manizales*. Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, Facultad de Administracion, Manizales.

Jarillo, J. C. *Estrategia internacional: mas allá de la exportación / Jose Carlos Jarillo*. Mc Graw Hill.

Jaworsk, B. J., Kohli, A. K., & Ajith, K. (Noviembre de 1993). *Asociación Americana de Marketing*. Recuperado el 29 de 07 de 2011, de *Revista de Investigación de Mercados*:
<http://www.jstor.org/stable/3172691>

Jaworski, B., Kohli, A. K., & Sahay, A. (2000). *Academy of Marketing Science*. Recuperado el 30 de Julio de 2011, de

<ftp://ftp.cba.uri.edu/Classes/DellaBitta/MBA%20505%20CLASS/READINGS/INTRODUCTION/MARKET-DRIVEN%20vs%20DRIVING%20MARKETS.pdf>

Keegan, W. J. (1997). *Marketing Global* (Quinta Edición ed.). (D. Cano Soler, Trad.) Madrid, España: Prentice Hall.

Kotler. (1996). *Leading Change*. (Boston: Harvard Business School Press , 48.

Kotler, & Andreasen. (1996). *Strategic Marketing For Nonprofit Organizations*.

Kotler, P. (2006). *Dirección de Marketing*. Barcelana, España: McGaw Gil.

Kotler, P., & Andreasen, A. R. (1996). *Strategic Marketing For Nonprofit Organizations* (Quinta Edición ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing* (Sexta Edición ed.). Pearson Educación.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing* (Duodécima ed.). Mexico: Prentice Hall.

Kotler, P., Bloom, P., & Hayes, T. (2004). *El Marketing de Servicios Profesionales* (Segunda Edición ed.). Nueva Jersey, Nueva Jersey, United States: Ediciones Paidós Ibérica S.A.

Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). "Sistemas de RH y Ventaja Competitiva Sostenible: Una Perspectiva Basada en las Competencias. *Academy of management review* (19), 699-727.

Lara Navarra, P., Martínez Usero, J. Á., & Fernández Cabrera, J. G. (2004). *Administración Electrónica: Gestión de la Información + Conocimiento* (Primera ed.). Barcelona, España: Planeta-UOC, S.L.

Loydesdorff, L., & Etzkowitz, H. (1998). The Triple Helix as a model for innovation studies. 25.

Martín Armario, J. (2003). *Orientación al Mercado y Proceso de Internacionalización de las Empresas*. Tesis Doctoral, Universidad de Málaga, Departamento de Economía y Administración de Empresas, Málaga.

Martinez Carazo, P. C. Teoría de la nueva economía institucional y de la dirección estratégica. En *PYME Estrategia para su Internacionalización*.

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (15 de Enero de 2011). www.vivedigital.gov.co. Obtenido de <http://vivedigital.gov.co/page/material-de-vive-digital>

Molinillo Jiménez, S., & Parra Guerrero, F. (2001). Centros Comerciales de Area Urbana. (109), 33-61.

Molinillo Jiménez, S., & Parra Guerrero, F. (2001). Centros Comerciales de Área Urbana. En S. Molinillo Jiménez, & F. Parra Guerrero, *Molinillo Jiménez, Sebastián ; Parra Guerrero, Francisca*; (109 ed., págs. 33-61). Madrid: ESIC Editorial.

Munera, J., & Rodriguez, I. (2007). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: Ed. ESIC.

Muñiz González, R. (2011). www.marketing-xxi.com. Recuperado el 2 de Mayo de 2011, de <http://www.marketing-xxi.com/la-auditoria-de-marketing-139.htm>

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. *Oxford University Press* , 284.

Ohmae, K. (1983). *La mente del estratega*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Palop, F., & Vicente, J. M. (1999). Vigilancia Tecnológica e inteligencia competitiva. Su potencial para la empresa española. *Serie Estudios Cotec* (15).

Pedraja Iglesias, M., & Rivera Torres, P. (Junio de 2002). *Universidad de Zaragoza*. Recuperado el 05 de 2011, de Departamento de Economía y Dirección de Empresas:

<http://www.mityc.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/348/11%20MARTA%20PREDRAJA.pdf>

Porter Ser Competitivo, M. E. (2003). *Ser competitivo, nuevas aportaciones y conclusiones*. Barcelona: Ediciones Deusto .

Porter, M. E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Ediciones B Arentina S.A.

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). *El Futuro de la Competencia*. (U. I. Press, Ed.) España: Gestion 2000.

Prahalad, C., & Ramaswamy, V. (2004). *El futuro de la competencia. Creación Conjunta de valor único con los consumidores*. Ediciones gestión 2000.

Programa Vive Digital. (s.f.). www.vivedigital.gov.co. (P. V. Digital, Productor) Recuperado el 3 de Mayo de 2011, de www.vivedigital.gov.co

Ramírez, L. T. (2010). *Caraterización de la Gestión de Marketing en la Mypyes del sector alimentos de Pamplona*. Tesis , Universidad de Pamplona.

Realpe Delgado, G. (s.f.). <http://www.microempresas.com.co>. Recuperado el 06 de 08 de 2011, de <http://www.microempresas.com.co>: En Colombia con la expedición de la Ley 1266 de 2008 sobre Habeas Data, y la

Rodríguez Orejuela, A., & Hernández Espallardo, M. (2003). La Creación de Valor y de Ventaja Competitiva en la Red de relaciones de Negocios. *Revista Universidad EAFIT* , 39 (132), 16.

Rodriguez Pnce, E., Pedraja Rejas, L., Delgado, M., & Rodriguez Ponce, J. (2010). Gestión del conocimiento, liderazgo, diseño e implementación de la estrategia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería* , 18 (3), 373-382.

Sánchez Pérez, M. A., Mollá Desealls, A., & Gil Saura, I. (2000). Estatus del Marketing de Relaciones. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* , IX (3).

Santesmases Mestre, M. (1996). *Terminos de Marketing . Terminos de Marketing , Primera Edición*, 1072. Madrid, Madrid, España: Piramide.

Serna Gómez, H. (1994). *Planeación y Gestión Estratégica*. Bogotá D.C.: Legis.

Shapiro, B. P. (Noviembre de 1988). *Escuela de Negocios de Harvard*. Recuperado el 29 de Julio de 2011, de Escuela de Negocios de Harvard: <http://hbr.org/1988/11/what-the-hell-is-market-oriented/ar/1>

Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (2010). *Handbook of Relationship Marketing*. United States: Sage Publications.

Smith, T. A. (1977). *A Dynamic Business Strategy. The Art of Planning for Success*. New York: McGraw- Hill Book Co.

Stanton, W. J., Walker, B. J., & Etzel, M. J. (1999). *Fundamentos de Marketing* (Undecima Edición ed.). Mexico: McGraw Hill.

Suaiden Neto, E. (2009). *La Sociedad de la Información en Brasil y España: Estudio comparado basado en programas de inclusión digital*. Madrid, España: Universidad Carlos III de Madrid Facultad de Humanidades, Comunicación y Documentación - Departamento de Biblioteconomía y Documentación.

Tedesco, C. (2000). *Educación en la Sociedad del Conocimiento* (Primera ed.). Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

Tohá Lavanderos, J. J. (2006). Tesis Doctoral: *Educación, comunicación para el desarrollo y gestión de conocimiento: estudios de caso de los modelos de Sociedad de la Información de Finlandia e Irlanda*. Barcelona, Bellaterra, España: Facultad de Ciencias de la comunicación de la Universidad Autónoma de Barcelona. Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad. Programa de Doctorado.

Universidad Católica Andrés Bello. (s.f.). www.ucab.edu.ve. Recuperado el 23 de 04 de 2011, de www.ucab.edu.ve: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ6888.pdf>

Universidad Nacional de Colombia. (30 de Septiembre de 2010). Obtenido de [http://www.agronomia.unal.edu.co/docs/publicaciones/revista/28-1/28\(1\)%20pymes%20FIN.pdf](http://www.agronomia.unal.edu.co/docs/publicaciones/revista/28-1/28(1)%20pymes%20FIN.pdf)

Webster, F. E. (1995). *Industrial Marketing Strategy* (Tercera Edición ed.). Canada, United States.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171 -180.

Womack, J., Jones, D., & Ross, D. (1990). *The machine that changed the world*.

Woodside, A. G. (2010). *Organizational Culture, Business-to-business Relationships, and Interfirm Networks* (Vol. 16). (A. G. Woodside, Ed.) United kingdom USA: Emerald Books.

World Economic Forum. (2011). *The Global Competitiveness Report 2011-2012*.

www.sena.edu.co. (s.f.). Obtenido de http://www.sena.edu.co/NR/rdonlyres/8DCDB7D4-FABE-42DA-BD74-00F7C40AD9D0/0/Ley905_2004_MIPYMES.pdf