

Facultad de Ciencias socioeconómicas y empresariales			
Programa de Marketing y Negocios internacionales			
Nombre del Semillero: SEI+MARK			
Grupo de Investigación: GIMA			
Temática o Línea de Investigación: Marketing estratégico			
Nombre del Director: Cyril Castex			
Identificación: C.E. 341.723			
Nivel formación Académica: Magister en Marketing			
Teléfono: 301.694.52.98			Correo electrónico: cgerard@correo.uts.edu.co
Nombre del Proyecto de Investigación: Diagnostico de marketing aplicada a las microempresas del sector cuero, calzado, marroquinería de la ciudad de Bucaramanga.			CAMPO DEL SABER: Ciencias sociales
Autores del Proyecto	Dirección	Teléfono:	Correo electrónico
Rosa Angélica Duarte Cáceres	Carrera 8VA B #10-59 Favuis	3174507869	rosaduarte993@hotmail.com
Lady Nicolle Melo Jácome	Carrera 7#22-27	3023631520	nicol-m05@hotmail.com
Edith Querubín Medina	Carrera 20#46 bis-41 Torre 4 Apto 401	3102437998	querubined@gmail.com

Resumen del trabajo

En el marco del proyecto sobre las microempresas de calzados de la ciudad de Bucaramanga desarrollado en 2016, se realizaron dos estudios: Comportamiento del consumidor de calzados y Ejecución de herramientas de marketing por parte de las microempresas del sector. Estos estudios permitieron crear una línea base y el presente trabajo busca ajustar esta mediante la aplicación de una auditoria de marketing. La metodología utilizada fue una revisión de literatura científica. Posteriormente, se aplicó un modelo de auditoria a siete microempresas representativas del sector. Los resultados obtenidos permitieron conocer en profundidad todos los aspectos empresariales relacionados con la función marketing y hacer recomendaciones sobre la dirección que deben tomar las microempresas del sector para incrementar su competitividad, la satisfacción y la fidelización de los clientes.

Objetivo General

Aplicar un diagnóstico de marketing a las microempresas del sector cuero, calzado, marroquinería de la ciudad de Bucaramanga.

Objetivos Específicos

- Aplicar el diagnóstico a 10 microempresas representativas del sector

- Ajustar la línea base de las microempresas del sector joyería de la ciudad de Bucaramanga, a fin de definir las variables que explican la gestión en marketing estratégico.
- Analizar los datos y emitir conclusiones y recomendaciones relacionadas
- Escribir un artículo de investigación

Análisis de los resultados

Hallazgos

Aspectos generales de Marketing

En cuanto a este primer aspecto, se evidenciaron fortalezas para todas las microempresas encuestadas a nivel de la definición de los puestos de trabajo, del cumplimiento de las funciones asignadas y del clima laboral que es considerado como agradable. Igualmente, no existe inasistencia elevada y la rotación del personal es normal. Los gerentes entrevistados dicen conocer el posicionamiento de su empresa dentro del mercado, con listado de clientes que reconocen la calidad del producto y el buen nombre de la empresa. De la misma manera, las empresas tienen siempre estipulada la cifra mínima de ventas y los sistemas de control de gastos y materias primas resultan adecuados. Al final todos los gerentes consideran que la empresa es viable y sostenible.

Existen cuatro variables que se encuentran en un nivel regular, si se tiene en cuenta las siete empresas encuestadas: A nivel regular sobresaliente, cinco gerentes consideran que la empresa está preparada para cubrir satisfactoriamente los retos del mercado mediante análisis de precios y calidad. A contrario dos gerentes consideran que no existe preparación a estos retos por falta de manejo de sistema de ventas. Además, cuatro de las siete empresas manejan datos de contabilidad históricos de los tres y/o cinco últimos años mientras que, en las tres que no los manejan, dos tienen menos de un año de actividad y una tiene nueva administración. A nivel regular insuficiente, cinco gerentes consideran que no se conoce la rentabilidad cualitativa y cuantitativa de las diferentes acciones de marketing considerando que no existe necesidad de manejar estas variables, mientras que dos toman decisiones de acuerdo con gremios y asociaciones o analizan mensualmente las ventas y el balance general. Igualmente cinco de las siete empresas no tienen establecido un programa para la atención al cliente mientras que dos la tienen mediante visita a los clientes y redes sociales.

Existen tres aspectos más débiles en estas microempresas a nivel de los aspectos generales de marketing: No se dispone de un plan de marketing porque no se cuenta con el personal especializado y/o el personal no tiene conocimientos de Marketing. Esta falencia está relacionada con lo siguiente: Ninguna de las siete empresas no tiene una persona encargada para llevar a cabo las actividades de Marketing, principalmente por falta de presupuesto. En estas empresas no existe un manual de funciones porque según los gerentes se contratan personas con debida experiencia y no es necesario explicarles sus funciones.

Investigación de Mercados

Para lo que concierne este aspecto de la auditoria, se puede decir que seis de las siete empresas tienen un enfoque correcto o parcial hacia la investigación de mercados. Investigan permanentemente las necesidades del cliente objetivo pero una empresa lo hace parcialmente enfocándose únicamente a los estudios de precio. Lo máximo encontrado está constituido por dos empresas, que generan innovación a nivel de productos cada seis meses mediante estudio de competencia. En cuanto al conocimiento de esta misma, se puede concluir que es bastante bueno con visitas regulares de los competidores y estudios enfocados hacia la calidad, el diseño y los precios siguiendo, con análisis de las tendencias del mercado. Es importante resaltar que se realizan con periodicidad estudios comparativos de mercados, productos, servicios y precios. Otro punto positivo se encuentra en la planificación de la producción con base en la demanda del mercado según temporadas y mediante clasificación de los pedidos de los clientes. Además, se consideran y se valoran los aportes del personal cual que sea su categoría, a nivel de los productos y de las técnicas de ventas teniendo en cuenta que los empleados también son consumidores. El único defecto es que si bien esta valoración existe a nivel de las ventas, no existe a nivel de la producción donde no se consideran las opiniones de los empleados.

El punto regular se encuentra en el análisis de la repercusión de los avances tecnológicos: Cuatro de las siete empresas realizan este análisis porque la consideran importante para poder competir con grandes fabricantes y distribuidores. Pero tres empresas no la realizan, argumentando en la falta de recursos para poder seguir y adaptarse a estos avances.

Producto y Precio

En cuanto a este tercer aspecto, se evidenciaron fortalezas para todas las microempresas encuestadas a nivel de los procesos para la renovación de línea de productos que tienen lugar entre cada cuatro y seis meses. Además, la línea de productos estipulada por la empresa cumple los objetivos de ventas, porque cada producto tiene diferente objetivo y segmento.

Según los gerentes entrevistados, se alcanzan siempre los niveles máximos de ventas en temporada alta gracias a la calidad y el diseño de los productos. Igualmente, los productos que las empresas ofertan cuentan con algún valor añadido en relación con la competencia: Calidad de los productos, garantía en caso de defectos de fabricación y oferta de descuento en caso de pago en efectivo. Además se evidencian dos ventajas competitivas de los productos de la empresa por parte de los clientes que son: La calidad y el diseño. A nivel del control de calidad, todas las microempresas encuestadas tienen medidas estándares para controlar el nivel de calidad en la fabricación de los productos. Adicionalmente, se manejan de forma adecuada los precios de los productos según los materiales y el proceso de producción utilizados separando gastos fijos y de materiales. De la misma manera, se revisan los precios de forma periódica particularmente en relación con la variación del Dólar.

El único punto regular a este nivel radica en el hecho que en cuatro de las siete empresas no se ha considerado modificar y expandir la línea de productos por crecimiento insuficiente del negocio. Por lo tanto, en tres de las siete empresas encuestadas, se considera seriamente la puesta en marcha de esta acción como una condición de crecimiento futuro.

Publicidad y Promoción

Para este cuarto aspecto, se evidencio la siguiente fortaleza: Los clientes y proveedores identifican fácilmente a la empresa y sus productos especialmente a través de páginas Web y catálogos. A menor nivel, cinco gerentes de los siete entrevistados conocen la imagen que tiene de la empresa ante la competencia y el mercado, particularmente a través de la buena reputación de los productos fabricados y vendidos. Pero dos gerentes consideran que estas variables no tienen importancia.

Por otro lado, las microempresas del sector sufren de una debilidad mayor a nivel de la publicidad: No se realizan inversión en medios de comunicación, principalmente porque no existe presupuesto para este tipo de acción y ni siquiera se estipula uno para herramientas de comunicación. Una sola empresa realiza esta inversión pero únicamente en temporadas altas o especiales.

Todos los gerentes reconocen tener un enfoque más importante hacia ofertas y promociones que no tienen el mismo impacto sobre el presupuesto. En resumen, las empresas no se encuentran anunciadas con regularidad en los medios de comunicación.

Organización de Ventas

Para lo que concierne este último aspecto, se evidenciaron dos mayores fortalezas: En todas las empresas se tiene en cuenta los plazos de entrega de pedidos a los clientes con esfuerzos especiales en cuando al compromiso de puntualidad. El otro punto positivo radica en la determinación de objetivos para los cuales se tiene en cuenta la estacionalidad de los productos, en el sentido que una colección no puede durar más de cuatro meses con promociones que se realizan exclusivamente sobre productos antiguos. A nivel regular sobresaliente, en cinco de las siete empresas se maneja un catálogo físico y/o virtual para la venta de los productos mientras que en las dos empresas restantes solo se manejan fotos virtuales. Igualmente en cinco de las siete empresas, existe un buen sistema de control de ventas y de evaluación de los vendedores mediante control de cumplimiento de metas de ventas y autoevaluación. Para las dos restantes, solo se realiza un control mediante facturas de ventas y cámaras internas.

A nivel regular en cuatro de las siete empresas, se sabe cómo están los precios y los márgenes frente a la competencia mediante el estudio global de la competencia tres veces al año. En las tres otras empresas, el margen contable no cobra importancia a la hora de compararse con la competencia. De la misma manera tres de los siete gerentes entrevistados consideran que el crecimiento de la empresa y sus productos es mayor que la media del sector mientras que cuatro gerentes explican que el crecimiento es menor, con dificultades para alcanzar el promedio de ventas del sector. En cuanto al seguimiento de la tendencia de compra de los clientes, para cuadro de los siete gerentes entrevistados, se realiza teniendo en cuenta las necesidades de los clientes con respecto de sus preferencias. En las otras tres empresas, se realiza únicamente en función de las tendencias y exigencias del mercado en general, no de los clientes de la empresa.

A nivel de la variable remuneración, en cuatro de las siete empresas, existe un sistema de remuneración dinámico y motivador para los vendedores mediante comisiones aplicadas a productividad y ventas. Pero en las tres empresas que quedan no se aplican incentivos particulares y el salario se paga sin prestaciones sociales. Para lo que concierne el seguimiento de las ventas, en tres empresas se maneja un histórico de ventas de los cinco últimos años mientras que en cuatro no se maneja por falta de interés o porque las empresas son nuevas en el mercado.

El último punto concierne los clientes grandes de las empresas: Si cuatro de las siete empresas reconocen tener algún cliente que compra más del 20% de la producción mensual, tales como almacenes de cadenas o del barrio Bosa en Bogotá, tres no tienen este tipo de cliente considerando que no es recomendable por prudencia y precaución en el pago o lo tiene pero comprando entre el 5 y el 8% de la producción.

Por lo tanto, existen dos aspectos más débiles en estas microempresas a nivel de la organización de ventas: En cinco de las siete empresas no se maneja un cuadro de mando mensual con la evolución de las variables clave (ventas, productos, promociones, rentabilidad), generalmente por falta de personal. Pero en las 2 empresas restantes se maneja este tipo de cuadro porque los gerentes los consideran obligatorio para controlar la rentabilidad y la competitividad. La mayor debilidad se encuentra en la capacitación del personal: En todas las empresas, el equipo comercial no recibe formación profesional de forma regular, porque se considera que el personal se contrata ya capacitado con la experiencia necesaria. En un solo caso, la capacitación se proporciona de manera empírica por parte del gerente.

Recomendaciones

Aspectos generales de Marketing

Se recomienda la aplicación de un plan de Marketing en todas las microempresas del sector pero bajo una condición: La contratación de una persona especializada en marketing que sea profesional o practicante. Las Unidades Tecnológicas de Santander pueden apoyar este proceso, poniendo en marcha una campaña de prácticas empresariales enfocadas al apoyo de estas microempresas en el año 2017. Igualmente se recomienda elaborar un manual de cargos y funciones que permita delegar tareas y establecer los límites de responsabilidad generando claridad y formalismo. En este aspecto, la contratación de un profesional o practicante sería de gran utilidad. Por otro lado, se recomienda la creación de un sistema de venta para poder conocer la rentabilidad cualitativa y cuantitativa de las diferentes acciones en marketing. Igualmente, se recomienda extender la estrategia de dos de las siete empresas que consistirá en el establecimiento de un programa para la atención al cliente mediante redes sociales para las empresas productoras/distribuidoras y visita de clientes para las empresas productoras.

Investigación de Mercados

Para este aspecto, se recomienda contratar un especialista en investigación de mercados que podría ser en mismo tiempo especialista en marketing para reducir los costos. Esta persona podrá generar una cultura sistemática de investigación de las necesidades de los clientes apoyándose sobre el proyecto de investigación vigente que está compuesto de varios estudios: Comportamiento del consumidor, conocimiento y ejecución de herramientas de marketing y auditoria de marketing dirigidos a las microempresas del sector. Básicamente este especialista deberá enfocarse al cliente objetivo, buscando unas alternativas como: Encuestas o llamadas telefónicas por ejemplo, con el objetivo de conocer en profundidad las necesidades del consumidor. Por otro lado, se recomienda generar una cultura de análisis de la repercusión de los avances tecnológicos demostrando la superioridad competitiva de las empresas que poseen maquinaria de punta mediante capacitación e intercambio de buenas prácticas a este nivel.

Producto y Precio

La única recomendación de se puede hacer a este nivel es generalizar la cultura de modificación y expansión de las líneas de productos de estas microempresas, como condición de crecimiento futuro. Pero esta estrategia podrá ser posible solo después de haber trabajado en las recomendaciones relacionadas con los aspectos generales de marketing y la investigación de mercados.

Publicidad y Promoción

En relación con las falencias encontradas en el diagnóstico, se recomienda a todas las microempresas del sector invertir más en el área de publicidad, buscando medios de comunicación baratos pero eficaces aunque el voz a voz parece tener buenas repercusiones. Además, se recomienda crear un presupuesto mínimo para poder invertir progresivamente un monto proporcional al crecimiento de la empresa en publicidad y promoción, que permita conocer de forma masiva el producto. Para ello, la presencia y los anuncios en las redes sociales parecen una alternativa creíble, siempre y cuando se siguen y se actualizan periódicamente estas acciones comerciales.

Organización de Ventas

La primera recomendación a nivel de la organización de las ventas es capacitar periódicamente el personal en función de los cambios constante del mercado. Si bien es cierto que se contrata un personal competente en ventas, eso no tiene valor si no existe una adaptación permanente a estos cambios. En un segundo tiempo, se recomienda implementar una estructura que permita organizar los cargos de acuerdo a la especialización de tareas, teniendo en cuenta que esto le traerá mayores beneficios e ingresos a la empresa. En tercer lugar, se recomienda la creación de un cuadro de mando mensual con la evolución de las variables clave (ventas, productos, promociones, rentabilidad) para poder proporcionar acciones correctivas que permitan una mejor competitividad y un aumento de la satisfacción cliente.

Todas las acciones y estrategias recomendadas se podrán llevar a cabo si las microempresas del sector contratan un especialista en Marketing e Investigación de Mercados. Respecto a este proceso, las Unidades Tecnológicas de Santander puede y debe aportar un apoyo mediante la oferta de practicantes por parte del programa de Marketing & Negocios internacionales y la firma de convenios interinstitucionales entre la Institución y las microempresas involucradas.

Referencias

- Al Fahad, A. A. (2015). Marketing Audit: A Systematic And Comprehensive Marketing Examination. *International journal of scientific & Technology research*, 215-221.
- Ardila, A., Castex, C., & Prada, W. (2015). Estudio de determinación del grado de ejecución de herramientas de marketing en las microempresas del sector cuero, calzado y marroquinería de la ciudad de Bucaramanga y de los factores que están limitando el desarrollo de estas mismas. *Inclusión y Desarrollo*, 1-9.
- Kumar, A. (2016). A quick scan audit of the'socio-technical'system in a leather accessories manufacturing SME. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 386-406.
- Lipnická, D. &. (2013). Marketing audit and factors influencing its use in practice of companies (from an expert point of view). *Journal of Competitiveness*, 26-42.
- Loya, A. (2011). Marketing audit-an important tool to determine strengths and weaknesses of the companies. *EXCEL International Journal of Multidisciplinary Management Studies*, 92-108.
- Restrépo, S. M. (2013). Identificación de factores de éxito para el sector cuero, calzado y marroquinería en Colombia, usando metodología delphi: análisis estructural y juego de actores. *Revista Informadores*, 136-146.
- Sanclemente, S. A. (2013). Fortalecimiento de procesos asociativos ara Micros, Pequeñas Y Medianas Empresas. *Pymes, Innovación y Desarrollo*, 90-114.
- Svanström, T. &. (2012). Regional variation in the SME-audit firm relationship. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 340-356.
- Vijayakumar, U. &. (2015). A Quantitative Approach to Information Systems Audit in Small and Medium Enterprises. *Informatica Economica*, 89-95.
- Wu, W. K. (2015). Antecedents and consequences of marketing audits: Empirical evidence from Taiwanese firms. *Asia Pacific Management Review*, 156-164.