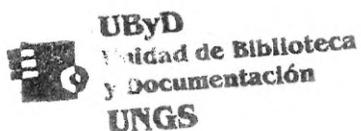


UNIVERSIDAD NACIONAL DE GENERAL SARMIENTO

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA

MAESTRIA EN ECONOMIA Y DESARROLLO ECONOMICO

ESPECIALIDAD PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS



**EL PAPEL DEL MARKETING EN EL DESEMPEÑO DE LA PEQUEÑA Y
MEDIANA EMPRESA DEL SECTOR DE INDUMENTARIA EN EL ECUADOR**

Esteban

Alumno

PATRICIO CORDOBA PIZARRO

**Director de Tesis
SERGIO POSTIGO**

Buenos Aires, Noviembre del 2001

*Dedicado a mi esposa y a mis padres
que me apoyaron a la distancia en
el desarrollo de la Maestría y
de manera especial a el/la
Cordobita De Los Santos
que viene en camino*

*Agradezco al Licenciado Sergio Postigo,
Director de la presente Investigación,
por su colaboración y apoyo en
el desarrollo de la misma.*

INDICE

I.	Planteamiento del problema y objetivos de la Investigación	2
1.	Introducción	2
2.	Objetivos de la Tesis	5
3.	Preguntas principales de la Investigación	6
II.	Marco Conceptual de la Investigación	8
4.	Marco Teórico	8
4.1	La Importancia de las Pequeñas y Medianas Empresas	8
4.2	El Sector Textil en el Ecuador	9
4.2.1	El Sector Textil respecto al Producto Total	11
4.2.2	Características del Sector Textil	12
4.2.3	Concentración Geográfica	13
4.2.4	Estructura de la Demanda	14
4.2.5	El Comercio Exterior	15
4.2.5	Comercialización	15
4.3	Concepto de Marketing	17
4.4	El Marketing y las Pequeñas y Medianas Empresas	18
4.4.1	El enfoque del Ciclo de Vida de la Empresa	21
4.4.2	Enfoque del Estilo o Perfil del Empresario	21
4.4.3	Enfoque como un área funcional de la empresa	22
4.4.4	Enfoque de la Teoría de la Contingencia	23
4.4.5	Conclusiones	23
4.5	El Modelo de Carson	24
5.	Hipótesis	37
6.	Pertinencia del Marco Empírico	38
III.	Metodología de la Investigación	42
7.	Metodología Prevista	42
IV.	Resultados de la Investigación	47
8.	Resultados	47
8.1	Características Generales del Marketing en las PyMEs	49
8.2	Empresas Exitosas y No Exitosas	58
8.2.1	Estrategia de Distribución	60
8.2.2	Estrategia de Precio	64
8.2.3	Estrategia de Producto	65
8.2.4	Estrategia de Comunicación	69
8.3	Articulación de la Mezcla Comercial con la Estrategia	71
8.4	Integración de Resultados en el Modelo de Carson	74
V.	Comentarios Finales	80
9.	Lecciones y Recomendaciones	80
VI.	Fuentes y Bibliografía	86
10	Bibliografía	86
11	Empresarios entrevistados	89
VII.	Anexos	90

CAPITULO I

“Planteamiento del problema y objetivos de la Investigación”

1. Introducción

En los últimos años en el mundo ha surgido un creciente interés en analizar las pequeñas y medianas empresas. Esto surge principalmente, como consecuencia de profundas modificaciones en las formas y sistemas de organización de la producción. Estos cambios van desde la producción de bienes estandarizados en serie a la fabricación de productos especializados con un alto contenido tecnológico o desde la Gran Empresa verticalmente organizada a la conformación de redes y sistemas de proveedores subcontratados. Es decir, el mundo de la producción se ha ido transformando en respuesta a los distintos cambios que se dieron en la economía mundial.

Estudios empíricos en los países desarrollados han mostrado que la mayor fuente de generación de empleo es la creación de nuevas empresas e incentivando el crecimiento de las

pequeñas y medianas empresas. Jorge Motta (1997) considera que su importancia en el desarrollo de las economías se debe a su mayor flexibilidad y rapidez para diversificar la producción con menores costos y menos conflictos para adecuar la mano de obra a las nuevas necesidades del mercado.

Así mismo, los nuevos enfoques tienden a considerar que las posiciones del mercado de las empresas son el resultado de un sendero evolutivo de mediano y largo plazo, en el cual la capacidad de las pequeñas y medianas empresas de generar respuestas innovadoras es vital. En este sentido, las estrategias tienden a ser consideradas más desde la perspectiva de los procesos de aprendizaje que involucran a la empresa en conjunto que un conjunto de objetivos, acciones y presuntos resultados. (Kantis, 1996)

Es decir, las pequeñas y medianas empresas tienden a operar en un proceso dinámico sin planeamiento formal que supone un continuo aprendizaje del empresario el cual, opera sobre la base de sus decisiones y proyectos específicos sobre los cuales se va definiendo una trayectoria a largo plazo que combina etapas de estabilidad y reorientación.

En el Ecuador, igual que en muchos otros países las pequeñas y medianas empresas juegan un papel muy importante en el desarrollo de la economía en su conjunto. Así mismo, se les presenta importantes desafíos como resultado de la Globalización y Apertura de Mercados. En este sentido, el presente trabajo buscará abordar las estrategias comerciales y el papel que juega el marketing en este tipo de empresas.

Con estos cambios, el papel del marketing en las pequeñas y medianas empresas se debe haber vuelto un elemento clave para desarrollarse y crecer en el mercado. Por este motivo, es importante estudiar y analizar cual es el concepto de marketing que utilizan los empresarios, cuales son las estrategias y como influye el entorno competitivo al momento de fijar las estrategias comerciales.

El mundo de las pequeñas y medianas empresas se caracteriza por una gran heterogeneidad y posiblemente por esta razón, el tema de la utilización del Marketing y sus herramientas no ha sido abordado, principalmente porque en muchas empresas de pequeño y mediano tamaño fruto de la limitación de recursos y muchas veces por el perfil de empresario no cuentan con una estructura ni una estrategia formal de marketing.

El valor teórico del trabajo, además de hacer una exploración del tratamiento del tema en las pequeñas y medianas empresas del sector textil de indumentaria, se encuentra en la posibilidad de sugerir ideas para futuros estudios sobre este tema para otros sectores, de tal forma que contribuyan a comprender de mejor manera a las pequeñas y medianas empresas, de que manera operan en sus mercados y contribuir al desarrollo de programas de capacitación específicos para este sector de empresas y empresarios.

Por tanto, el objetivo del presente estudio será la determinación del papel que juega el marketing en el rendimiento de las pequeñas y Medianas Industrias del Sector de Indumentaria en el Ecuador.

Existen en América Latina pocos estudios que aborden el tema del Marketing para pequeñas y medianas empresas. Sergio Postigo (1999) aborda el tema haciendo un análisis de la industria de indumentaria en la Argentina, el cual servirá de apoyo para el presente estudio.

El enfoque de este estudio será básicamente descriptivo. Se utilizó un cuestionario y entrevistas a profundidad a un grupo de informantes claves de este sector (empresarios y líderes de opinión).

2. Objetivos de la Tesis

El trabajo tiene por objetivo analizar y comprender la manera en que las empresas del sector de indumentaria del Ecuador conciben y aplican los conceptos del marketing en su accionar. Así también, se buscará determinar el impacto que tienen estas acciones en su estrategia competitiva y rendimientos.

Los objetivos específicos se detallan a continuación:

2.1 Identificar la actitud de las empresas con respecto al marketing y como es concebido por las mismas.

2.2 Determinar el grado de formalización que las empresas tienen en sus estrategias comerciales.

2.3 Determinar el impacto de las limitaciones y características de una PyME en la definición de su estrategia comercial

2.4 Identificar y caracterizar las estrategias comerciales que las empresas tienen con respecto a su mezcla de marketing (Precio-Producto-Promoción-Distribución)

2.5 Establecer si la experiencia del empresario en el sector ejerce influencia sobre la implementación del planeamiento comercial en la empresa.

2.6 Establecer si las empresas de mayor rendimiento utilizan el marketing de con un mayor grado de formalización.

3. Preguntas Principales la Investigación

3.1 ¿Qué grado de orientación y cuál es la actitud frente al marketing que tienen las pequeñas y medianas empresas del sector de indumentaria en el Ecuador?

3.2 ¿Cuál es el grado de formalización de las estrategias comerciales de una pequeña y mediana empresa?

3.3 ¿Qué impacto tienen las limitaciones y características de una pequeña y mediana empresa sobre la posibilidad de realizar planeamiento comercial?

3.4 ¿Cómo es el mix de marketing que estas empresas utilizan y que fuerza le imprimen a cada una de las cuatro variables de la mezcla del marketing?

3.5 ¿Qué influencia ejerce sobre la implementación del planeamiento comercial la experiencia del empresario en el sector?

3.6 ¿Existe un mayor grado de formalización del marketing en las empresas de mayor rendimiento?

CAPITULO II

“Marco Conceptual de la Investigación”

4. Marco Teórico

4.1 La Importancia de las Pequeñas y Medianas Empresas

Estudios empíricos en los países desarrollados han mostrado que la mayor fuente de generación de empleo es la creación de nuevas empresas, debido a la tendencia actual de flexibilizar la producción a través de la subcontratación de algunas etapas del proceso productivo que anteriormente estaban integrados en Grandes Empresas, especialmente a partir del éxito registrado por las empresas Japonesas en la década de los ochenta. Otro factor adicional, es la incorporación de nuevas tecnologías que incrementan la productividad de las empresas sobre todo grandes, las cuales son cada vez más intensivas en capital y menos en trabajo, a través del cual se explica el incremento de esta productividad. (Katz, 2000)

Tim Mazzarol (1996) destaca estudios que muestran que empresas que emplean menos de 20 trabajadores en los EEUU generaron alrededor del 88% del crecimiento de empleo entre 1981 y 1985. Así mismo menciona que empresas con menos de 100 empleados en los EEUU tuvieron tasas de crecimiento de entre dos y tres veces mayores que las Grandes Empresas.

4.2 El Sector Textil en el Ecuador

El sector textil en el Ecuador al igual que el resto de países del mundo se caracteriza por ser una industria altamente dinámica con cambios continuos tanto en el desarrollo de materias primas como de diseño de productos.

La industria textil ecuatoriano se remonta a la época de la colonia donde las grandes haciendas tenían como una fuente importante de sus ingresos la cría de ovejas en los páramos de los Andes. El esquilado y lavado de lana dieron origen a los obrajes, batanes y a las primeras incursiones en el campo del tejido. Las primeras industria textiles surgieron posteriormente dedicándose al procesamiento de lana. La introducción del algodón se da a inicios del siglo XX consolidándose en los 50.

Siguiendo la tendencia internacional de consumo de fibras textiles, el espectro de consumo nacional incluye fibras naturales (algodón, lana), artificiales (viscosa) y sintéticas (acrílico, nylon, poliéster), las cuales son usadas en la fabricación de hilados y tejidos destinados tanto al mercado local como externo.

La industria textil tuvo protección arancelaria hasta inicios de los 90. Esta protección incluía restricciones a las importaciones, subsidios al crédito, precios mínimos, aranceles, etc. Por un lado, estas medidas provocaron que el sector no haya hecho mayores esfuerzos por incrementar sus niveles de productividad y calidad, y por otro lado, la industria quedó rezagada respecto al desarrollo de la industria internacional.

Como consecuencia de la apertura de los mercados realizada en 1992, el sector textil presionó para que se tomaran una serie de medidas para proteger la industria nacional, especialmente aquellas destinadas a evitar prácticas de competencia desleal como la importación de ropa usada, prácticas de dumping y subfacturación. Se logró la incorporación de una tasa de salvaguarda equivalente al 40% sobre la base del arancel preestablecido.

El sector de la confección ha sido altamente fragmentado y de tipo familiar. Dentro de la estrategia para incrementar la competitividad internacional, sobre todo a partir de la apertura de 1992, el ingreso de empresas textiles con plantas de confección propias cambió significativamente el panorama de la industria de la confección en el Ecuador, el cual se vio súbitamente inyectado con mejores prácticas gerenciales y nuevas estrategias de comercialización y ventas.

La apertura comercial generó también para la industria textil una recuperación de la balanza comercial, reflejada en un crecimiento proporcional mayor de las exportaciones frente a las importaciones.

4.2.1 El Sector Textil respecto al Producto Total

En el Anexo No. 1 se observa la evolución del Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador de la década de los 90. El PIB ecuatoriano presenta una tendencia irregular de crecimiento durante la década de los 90, sobre todo 1999 debido a la inestabilidad económica originada por la crisis del sistema bancario nacional, motivo por el cual no se lo considera.

El índice de relación entre el PIB de la manufactura respecto al PIB indica que en la última década ha sido el 15% del PIB total nacional. Así mismo, el sector textil y de confecciones ha representado alrededor del 3% del total.

En cuanto a la relación PIB sector textil y de confecciones respecto al sector manufacturas representa alrededor del 20%.

Durante la década de los 90, los años de mayor crecimiento del PIB total fueron 1991 con 5% y 1994 con 4.3%, y los años más bajos fueron 1996 con 2% y 1998 con 0.4%. El sector manufacturero siguió el mismo comportamiento del PIB, mientras que el sector textil mostró niveles mucho más bajos, demostrando su vulnerabilidad a la inestabilidad económica que prevaleció sobre todo en los últimos cinco años.

4.2.2 Características del Sector Textil

Cerca del 97% del empleo generado en la industria manufacturera y de minería, proviene de la manufactura. En el Anexo No. 2 se pueden observar los principales indicadores del sector textil en su conjunto y desagregado en fabricación de tejidos y confección. Esta información corresponde al Censo Industrial que efectúa periódicamente el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC).

Entre 1991 y 1997 la industria textil registró una tendencia creciente en su producción bruta, sin embargo hay una fuerte caída en 1998, la cual regresa a los niveles del 94, lo cual muestra la alta vulnerabilidad del sector en períodos de crisis. Del total de la producción, alrededor del 70% corresponde a la fabricación de telas y tejidos de punto.

En lo que se refiere a la incorporación de mano de obra, durante el período ha existido una disminución de personal en la industria en su conjunto, lo cual provoca que la productividad de la mano de obra haya tenido una tendencia marcada al crecimiento, pasando de 13.500 en el 91 a 22.000 usd en el 97. Si bien, en 1998 cae, durante todo el período el crecimiento ha sido superior al 40%.

El Valor Agregado de la industria se mantiene en el período en niveles del 35-36%, lo que indica que no ha habido una estrategia global de incrementar el valor agregado de los productos, factor importante para mejorar la competitividad del sector. Así mismo el Consumo intermedio se ha mantenido en niveles del 60% del PIB del sector.

Otro aspecto muy importante del sector es el importante papel que juegan las materias primas en sus procesos de producción, donde aproximadamente las dos terceras partes del valor agregado corresponden a consumo intermedio.

4.2.3 Concentración Geográfica

La mayor concentración de industrias textiles y de confección en el Ecuador se encuentra ubicada en la provincia de Pichincha (50%), seguida de Tungurahua (19%), Azuay (17%) y Guayas (10%).

Gráfico No. 1



Los centros donde se encuentra la más alta concentración de pequeñas y medianas empresas dedicadas a la confección se encuentran situadas en las ciudades de Quito (Pichincha), Atuntaqui y Otavalo (Imbabura), Cuenca (Azuay) y Pelileo (Tungurahua).

4.2.4 Estructura de la Demanda

El consumo de fibras textiles por habitante está íntimamente relacionado con el nivel de ingresos. Un estudio realizado por Anson y Simpson (1988) para The Economist Intelligence Unit muestra que para los países desarrollados con ingreso superior a 7.000 usd, tiene un consumo anual de fibras por habitante superior a 15 kgs.

El Ecuador tiene un ingreso per cápita promedio de 1.230 usd y muestra un consumo per capita de 2.7 kg, para 1998 (Anexo No. 3), el cual es muy bajo comparado con el de países en desarrollo. Adicionalmente, hay que resaltar que el consumo de fibras ha venido disminuyendo de 4,4 kg/hab en 1990 a 2,7 kg/hab en 1998.

La estructura de la demanda refleja también la vulnerabilidad del sector textil en su conjunto, el cual enfrenta un mercado pequeño y que se ha venido contrayendo.

4.2.5 El Comercio Exterior

El Ecuador es un país deficitario en la producción de materias primas necesarias para la industria.

En los últimos años la tendencia ha mostrado que las exportaciones han experimentado un crecimiento mayor que el de las importaciones, como lo muestra el índice de relación importaciones/exportaciones, el cual ha caído de 9.3 a 4 Toneladas Métricas (Anexo No. 4). Por lo tanto, la recuperación de las exportaciones a lo largo de la década es muy alta, crece 33 veces, mientras que las importaciones aumentan al doble.

Así mismo, mientras el precio del producto importando se ha mantenido, el de las exportaciones ha disminuido significativamente, incluso por debajo de la tonelada métrica importada. Esto puede responder a la pérdida de valor del sucre que provocó un abaratamiento de los productos locales.

La evolución de las exportaciones y su dinámica en los últimos años ofrece a la industria textil importantes oportunidades para incursionar en nuevos mercados.

4.2.6 Comercialización

Las empresas más tradicionales han seguido la estrategia de integración vertical, de forma que incluyen en su organización y estructura los procesos de hilado, tejido, terminado y

cadena de distribución propias a través de almacenes especializados. Las más grandes empresas textiles, incluyen también los procesos de confección y comercialización de prendas.

Existen muchas empresas pequeñas y modernas que se han especializado en segmentos específicos de la línea de producción y entregan el producto intermedio al mercado, como es el caso de las hilanderías especializadas en la fabricación de tejidos de punto, donde la comercialización es en su mayoría entre el productor y usuario.

La comercialización de tejido terminado se hace de varias formas. Una la venta de fábrica a distribuidores mayoristas localizados en diferentes ciudades del país, quienes a través de líneas de crédito otorgado por las empresas textiles, manejan importantes volúmenes de inventario y comercializan a comerciantes minoristas o a confeccionistas. Otra forma, es ofrecer directamente a los confeccionistas, quienes comercializan las prendas en locales propios o a mayoristas o minoristas para la comercialización final. La tercera vía es la venta directa a empresas públicas o privadas e instituciones como el ejército que subcontratan a terceros para la elaboración de prendas.

El caso de las exportaciones en su mayoría se lo hace de forma directa a cadenas comerciales o distribuidores mayoristas locales en los países de destino. Algunas empresas con mayor experiencia han creado distribuidores propios en los países donde comercializan sus productos.

4.3 Concepto de Marketing

En los últimos años el marketing ha emergido como una disciplina significativa en los negocios. Cualquiera que sea su magnitud de importancia Mazzarol (1996) considera que el marketing mantiene una importante función dentro de las organizaciones sobre todo en mercados altamente competitivos.

El proceso del marketing involucra el desarrollo de estrategias y planes que puedan integrar todos los elementos que integran una empresa que apunten a la satisfacción del cliente y la maximización de las ventas. Sugiere que una empresa debe enfocarse en las necesidades de sus mercados, y de estas desarrollar un producto o servicio que pueda ofrecer para la satisfacción de los requerimientos de los consumidores.

Fuller (1994) considera que el Marketing ubica al consumidor como centro de las actividades de una empresa a través de un proceso integrado donde las empresas no solo apuntan a satisfacer a sus clientes más efectiva y eficientemente que sus competidores, sino también a establecer una rentabilidad a largo plazo.

El fundamento del marketing es el intercambio, en el cual una de las partes proporciona a otra algo de valor a cambio de otra cosa de valor. En un sentido amplio William Stanton (1994) señala que el marketing está constituido por todas aquellas actividades tendientes a generar o facilitar el intercambio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades humanas.

Este concepto de marketing permanece como un aspecto integral en todo negocio exitoso. Agar (1999) señala que el primer principio del marketing es entender y tratar de pensar como los consumidores.

El marketing es un sistema total de actividades comerciales que tienen por propósito planear, fijar precios, promover y distribuir productos que satisfagan necesidades. La diferencia entre el marketing y la venta es que esta última se centra en el producto y la otra se centra en las necesidades y deseos del cliente.(Stanton, 1994)

Por lo tanto, la importancia del marketing parte de su definición, la cual se puede definir como un proceso social orientado a la detección y satisfacción de necesidades y deseos de los individuos y organizaciones. Es un proceso social debido a que es producto de la interacción entre productores y consumidores, donde los primeros buscan identificar que bienes o servicios producir para satisfacer las necesidades de los segundos.

4.4 El Marketing y las Pequeñas y Medianas Empresas

Tim Mazzarol (1996) considera que el papel del Marketing se ha vuelto cada vez más importante debido a la preeminencia de mercados altamente competitivos, lo cual involucra necesariamente el desarrollo de estrategias y planes que integren todos los elementos de una empresa para maximizar las ventas y satisfacer a los clientes.

tenido el marketing dentro de las investigaciones de PyMEs, y por otro lado, está el estudio de David Carson (1990) que analiza las características de las pequeñas y medianas empresas y las etapas en el desarrollo de la gestión comercial.

Claudio Romano y Janek Ratnatunga (1995) a partir de la clasificación de artículos que abordan el tema, identifica tres tipos de enfoques para considerar al marketing:

- **Marketing como Cultura:** basado en la importancia central de que el consumidor es el factor central que guía a una organización. Implica la promoción del marketing orientándolo a identificar las necesidades del cliente.
- **Marketing como Estrategia:** enfocado a la segmentación de mercados, identificando el segmento objetivo y definiendo como compete la empresa en ese mercado.
- **Marketing como Táctica:** enfocado en la mezcla del marketing que incluye precio, producto, promoción y distribución. Busca la optimización del uso de las herramientas comerciales dirigiendo productivamente en este sentido todos los recursos financieros, humanos y de producción.

Sin embargo, dentro de los autores mencionados se identifican cuatro enfoques:

- a. El enfoque del ciclo de vida o crecimiento de la empresa.
- b. El enfoque que considera el estilo o perfil de la gestión del empresario.
- c. El enfoque que considera al marketing como un área funcional de la empresa.
- d. El enfoque de la teoría de la contingencia.

4.4.1 El Enfoque del Ciclo de Vida de la Empresa.

Autores como Greiner (1972), definen que el crecimiento de las organizaciones se mueve a través de fases distintivas de desarrollo. El principal énfasis de estos trabajos son los problemas que las empresas enfrentan a lo largo de su ciclo de vida y las medidas y acciones que adoptan.

El conjunto de investigaciones puede agruparse de dos formas. Por un lado aquellas que consideran al marketing como una *operación empresarial* (Churchill y Lewis, 1983), que identifican cinco etapas de desarrollo (nacimiento, supervivencia, éxito, crecimiento y madurez), donde el marketing es una variable importante solo en la primera etapa y va perdiendo importancia en las siguientes fases. Por otro lado, está la concepción del marketing como *filosofía de la empresa* (Carson, 1985) donde su importancia aumenta (de reactivo a pro-activo) a lo largo de los diferentes ciclos de vida de la empresa y cambia en respuesta a las modificaciones del entorno.

4.4.2 Enfoque del Estilo o Perfil del Empresario

Considera que el marketing evoluciona conforme los estilos de gestión del empresario. Este enfoque considera que las variables del entorno y el tamaño relativo de la empresa influyen en el comportamiento del empresario. En este enfoque tiene tres tipos de marketing. El primero desde un *enfoque interno* (Churchill y Lewis, 1983) que presenta a las capacidades comerciales de la empresa y a la actitud y formación del empresario como los elementos más

relevantes. El segundo se refiere al *marketing emprendedor*, que lo considera con un perfil intuitivo e innovador, donde las actitudes, motivaciones, creencias, objetivos personales y la dinámica de las actividades comerciales se encuentran relacionadas. En tercer lugar, está el *marketing organizacional*, que plantea que las actividades comerciales de las PyMEs responden a sus características, dinámica organizacional y grado de profesionalización del fundador.

4.4.3 Enfoque como un área funcional de la empresa

Considera al marketing como un área funcional de la empresa que se nutre del management. Es posible agruparla en tres tipos. El primero, se trata al marketing como un *área funcional periférica de la empresa* (Carson, 1993), debido a que su importancia solo es reconocida cuando las PyMEs experimentan cambios importantes para responder las necesidades de crecimiento o supervivencia. El segundo grupo lo considera como un *componente esencial del planeamiento comercial*, utilizando el concepto de planeamiento estratégico con una visión normativa que comprende el análisis del mercado, diseño del bien o servicio, identificación del mercado objetivo y la formulación de una adecuada mezcla comercial. Por último, la consideración como un *área que abarca toda la empresa*, relacionada y vinculada directamente con las demás.

4.4.4 Enfoque de la Teoría de la Contingencia

Argumenta que una multiplicidad de factores (internos y externos) afectan las características del marketing en una pequeña y mediana empresa. Este enfoque a criterio de Siu y Kirby (1998) propone un modelo ampliamente aceptado en el área del Marketing Estratégico y el Management que sirve como un puente que une la brecha entre el marketing y las PyMEs.

La teoría de la contingencia tiene dos enfoques. La primera con la *orientación en la PyME* (Carson, 1990), que propone un enfoque integral que permite adaptarse de manera flexible a cualquier pequeña y mediana empresa en cualquier etapa de su evolución. La segunda con *orientación hacia el marketing* (Möller y Antilla, 1987) que lo considera con una perspectiva comprensiva y multidisciplinaria. Esta visión utiliza el enfoque de sistemas para describir al marketing de las pequeñas y medianas empresas considerando dos componentes: Las capacidades internas (gestión, estrategia, organización funcional, etc) y capacidades externas (entorno e industria).

4.4.5 Conclusiones

Se ha presentado una revisión del marco conceptual existente con relación al estudio del marketing en las pequeñas y medianas empresas. De los enfoques descritos, la *Teoría de la Contingencia*, que considera un estudio integral de la disciplina vinculándola a las

características particulares de las empresas, se lo puede considerar como el enfoque que permite estudiar de mejor manera el Marketing en las PyMEs.

En este sentido, el presente estudio abordará el modelo desarrollado por David Carson (1990), el cual como se mencionó ofrece un enfoque integral que permite ser adaptado para cualquier PyME.

4.5 El Modelo de Carson

David Carson (1990) aborda el tema con una visión dinámica e integral. Considera que existe una diversidad de factores que influyen la calidad de la toma de decisiones. Propone un modelo de análisis formado por una red, en la que se interrelacionan las siguientes variables:

- a. Limitaciones
- b. Nivel de Generalización
- c. Planificación vs Operaciones
- d. Aplicación del Plan Comercial
- e. Etapa de Desarrollo de la Gestión del Marketing
- f. Nivel de Actividad

Variable 1: Limitaciones del Marketing de Pequeñas y Medianas Empresas

En este punto es importante determinar las características del marketing en las pequeñas y medianas empresas. El presente enfoque se va a focalizar en el tamaño y en el estilo de manejo gerencial. David Carson destaca que una PyME tiene las siguientes características:

- ***Recursos Limitados***: sean financieros, de tiempo y energía, o de conocimientos sobre marketing.
- ***Centralización de Decisiones***: Normalmente los gerentes son más generalistas que especialistas en ciertas áreas dentro de una organización. EN general, son expertos en el área productiva, mostrando deficiencias las dos otras disciplinas como el marketing.
- ***Impacto Limitado***: en el mercado debido a sus volúmenes de producción, pocos clientes y empleados en comparación con las empresas de gran tamaño.

En resumen, las pequeñas y medianas empresas como consecuencia de sus recursos limitados y débil conocimiento de marketing tienen un bajo impacto en el medio comparadas con grandes empresas. Se puede identificar una ausencia de planeamiento formal, un inadecuado conocimiento del consumidor, una ausencia de investigación de mercados y un pobre e inefectivo uso de herramientas de publicidad.(Carson y Cromie, 1990)

Variable 2: Niveles de Generalización del Marketing

El papel del Marketing en el rendimiento de las PyMEs es diferente y está determinado por el mayor o menor grado de limitaciones que enfrente una empresa. Así mismo, cabe resaltar la visión dinámica en la que se desarrolla una organización, Alan Gibb y John Ritchie (1982) señalan que todo empresario debe ser entendido en términos de los tipos de situaciones en que los individuos se encuentran y de los grupos sociales con que se relacionan.

El individuo es desarrollado por transacciones con otros individuos o grupos a lo largo de su vida. Además, en este contexto aspectos como la clase social, origen familiar, educación, historia, desarrollo y elección laboral, estilo de vida y las relaciones sociales son importantes influencias.

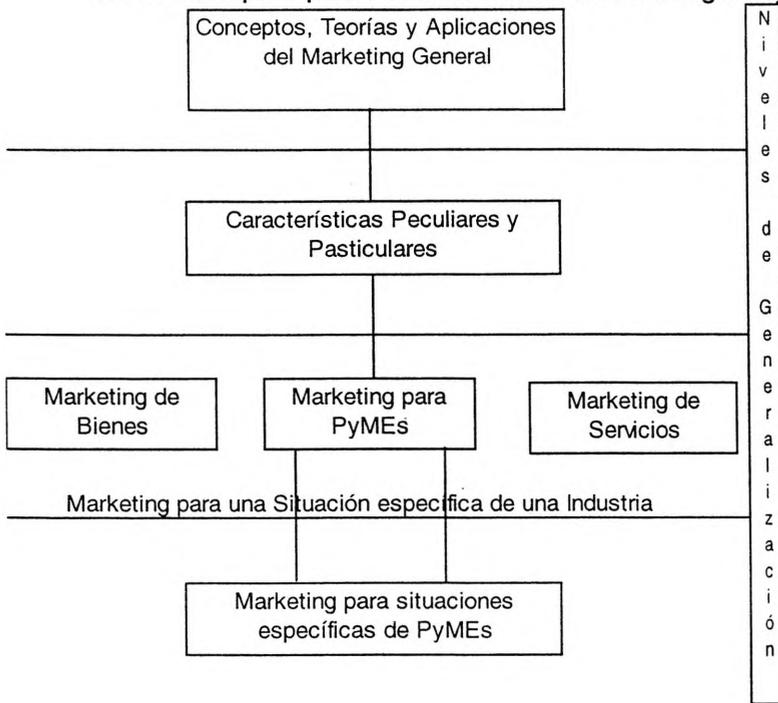
Carson resalta adicionalmente que las pequeñas y medianas empresas adaptan conceptos, teorías y elementos del Marketing que son aceptados en un sentido general a situaciones específicas con sus características particulares en las cuales se desempeñan (Gráfico No. 2). El autor considera tres niveles para la evaluación de los niveles de generalización del marketing:

- **Conceptos Generales:** definido como las circunstancias donde los conceptos del marketing son usados por una empresa en un sentido muy general.
- **Industria Específica:** definida como la circunstancia donde el marketing es vinculado por una empresa a la realidad de su industria. Es decir, sigue normas y prácticas de su industria en particular.

- **Situación Específica:** definido como la circunstancia donde una empresa adaptará innovadora e imaginativamente elementos del marketing a sus requerimientos en

Gráfico No. 2

Marco Conceptual para Posicionamiento del Marketing de PyMEs



particular.

Variable 3: Planificación frente a Operación

Normalmente la planificación suele ser vista por los gerentes como algo sofisticado o como una actividad que debe ser llevada únicamente por especialistas. Carson (1993) menciona que los empresarios no siempre son receptivos al marketing, sobre todo cuando sus beneficios e ingresos están creciendo.

Fuller (1994) menciona, que el planeamiento es un problema en el manejo de las pequeñas y medianas empresas, debido a que estas muestran una actitud reactiva y tienden a ser a ser generalistas y a mantener un control informal de su organización.

Es decir, el planeamiento de marketing enfrenta una brecha de credibilidad entre un “aparentemente” bueno y satisfactorio desempeño y un teórico e hipotético mejor nivel de rendimiento.

El valor que tiene el marketing puede ser descrito a partir de su utilidad. Posiblemente sus mayores beneficios provienen de un planeamiento que apunte a perfil del marketing a través del establecimiento de objetivos, motivación a los miembros de la organización, estableciendo y mejorando la calidad de la información del mercado.

El planeamiento comercial del marketing es considerado como una decisión que involucra “pensar” en el futuro, de pronosticar y estimar, trabajar con un patrón o curso de acción, establecer objetivos y estrategias que se puedan seguir. Las pequeñas y medianas empresas exitosas requieren al menos un balance entre operaciones y planificación del marketing, donde por lo menos la actividad de planeamiento guíe y oriente las operaciones de la empresa.

Una empresa debe tener la capacidad de adaptar conceptos del planeamiento y técnicas de marketing a sus circunstancias tomando en cuenta tanto consideraciones externas como internas (Möeller y Antila, 1982):

- *Consideraciones Externas*: son aquellos temas que están fuera de la influencia y control de una empresa, como: ambiente del mercado e industria, mercado objetivo, posición, segmentos y oportunidades del mercado, competencia, consumidores, situación pasada, presente y futura de la industria.
- *Consideraciones Internas*: son aquellos temas que puede controlar una empresa, como el ambiente interno, estrategias de precio, producto, promoción y distribución, capacidades, planes, evaluación y control

Variable 4: Aplicación del Plan Comercial

En esta variable se analiza la habilidad de la empresa para adaptar y aplicar los conceptos del planeamiento comercial a situaciones específicas del mercado.

La aplicación dependerá de las capacidades del Marketing, las mismas como lo definen Möller y Antilla (1982), son una combinación compleja de *recursos humanos* (número de personas y sus niveles de responsabilidad en el marketing), *activos organizacionales* (soluciones organizacionales relacionadas con el marketing de la empresa) y *activos de marketing* (acciones que apuntan a la posición de la empresa en el mercado) que son empleados en un contexto interno y externo. El *contexto externo* comprende el macroambiente, el ambiente industrial e inmediato de la empresa, mientras que el *contexto interno* se refiere más a la idea del negocio y su orientación estratégica, la integración de funciones, el manejo del marketing y a la posición del marketing en el sistema operativo de la organización.

Variable 5: Las Etapas de Desarrollo de la Gestión de Marketing

Establecidas las limitaciones del marketing en las pequeñas y medianas empresas, se deben hacer una consideración en cuanto a su práctica. Sobre la base de que las organizaciones evolucionan, algunos autores consideran que el ciclo de vida actúa como una guía para las PyMEs en los diferentes estados de vida de los negocios. En este sentido las organizaciones a medida que crecen ponen atención en la necesidad de cambiar el rol de su administración de una posición orientada a las actividades a una donde exista coordinación y planificación estratégica.

Carson y Cromie (1989) consideran que no es suficiente elaborar modelos y apuntar a su aplicación en diferentes empresas. El marketing debe ajustarse a las circunstancias y características de la empresa, tomando en cuenta la evolución de la práctica del marketing y el grado de influencia de las creencias y valores del gerente-propietario.

El proceso de creación y desarrollo de empresas es complejo y multidisciplinario. En este sentido, es un fenómeno dinámico y es importante distinguir todos los factores que determinan las actividades empresariales, ya sean estos de tipo personal, o todos aquellos relacionados con el ambiente externo económico-institucional y socio-cultural.

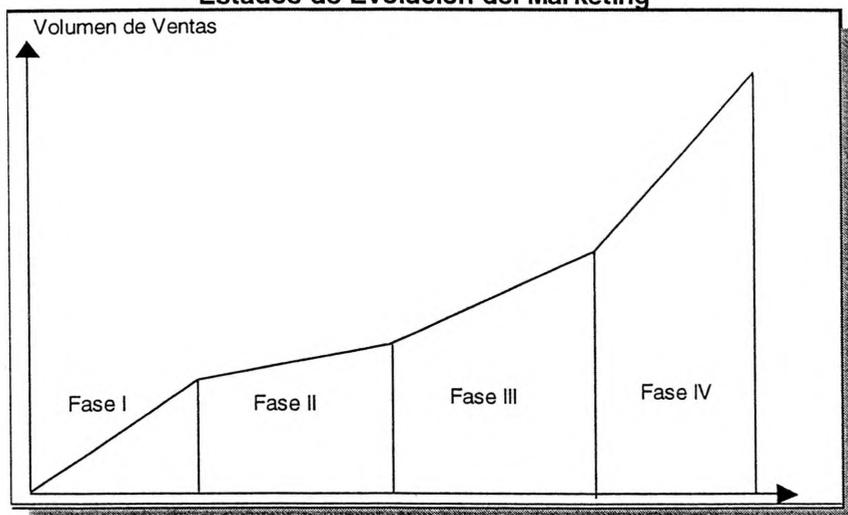
Autores como Greiner (1972), definen que el crecimiento de las organizaciones se mueve a través de cinco fases distintivas de desarrollo:

- **Incubación**, donde se toma la decisión de ser un entrepreneur, identifica las oportunidades, prepara el plan de negocios y toma la decisión de crear la empresa.
- **Creación**, con la organización de recursos y desarrollo del producto antes de registrarse como empresa.
- **Desarrollo Temprano**, penetración de mercado y desarrollo de la empresa en sus primeros años (de tres a cinco años).
- **Exito o Supervivencia**, ampliación de cartera y equilibrio de cuentas, preparación de la organización para crecer.
- **Expansión**, consolidación en el mercado, estructuración y profesionalización de la organización.
- **Madurez**, controles y búsqueda de productividad (consolidación vs renovación).

Cada fase enfrenta un período de relativa calma que culmina con crisis profundas de organización, a las cuales el autor los denomina revoluciones. Una compañía crece a través de fases, cada período revolucionario crea su propia revolución. Toda organización atraviesa un proceso evolutivo.

El ciclo de vida y el énfasis en ajustes en el manejo de la empresa se relaciona también con el marketing. Carson sugiere como punto de partida de un marco teórico, que una empresa enfrenta un proceso de desarrollo en cuanto al manejo del marketing de cuatro fases con características particulares. A partir de un estudio hecho en Irlanda del Norte (Carson, 1995) el autor identifica este proceso de desarrollo en el cual las empresas se mueven de un marketing reactivo a uno pro-activo (Gráfico No. 3). Estos cuatro estados son los siguientes:

Gráfico No. 3
Estados de Evolución del Marketing



Fase I – Actividad Inicial de Marketing: Esta fase se caracteriza por nuevas empresas que entran en nuevos mercados y buscan consumidores en vías determinadas por la industria en que incursionan. Normalmente, los clientes de este tipo de empresas están basados en vínculos y relaciones públicas, ya sean como subcontratistas de grandes empresas establecidas o clientes de su entorno inmediato. Es decir, los contactos con los clientes son personales y directos haciendo lo que estos requieren.

En este estado los principales ingredientes del marketing son la calidad del producto y su función, el precio y distribución. El factor principal es la producción del producto y los otros temas son secundarios, serán importantes a partir de que se haya completado satisfactoriamente el producto.

Se puede decir que el marketing es generalmente reconocido y aceptado pero no existe formalmente, aparece de manera implícita, donde existen elementos del mismo pero de una forma inconsciente y sin coordinación.

Fase II – Ventas Reactivas: A medida que la cartera de clientes aumenta y se expande su mercado industrial y geográfico, una empresa empieza a incluir más componentes del marketing en sus operaciones. Esto se debe a que el empresario ya no conoce a todos sus clientes y requiere para su empresa de más información formal sobre sus productos, precios, distribución, fechas de entrega, etc.

El marketing en esta etapa se lo puede considerar como totalmente reactivo por cambios en la demanda. Para asegurar negocios una empresa requiere investigar a su consumidor. El marketing reactivo es adaptable a las pequeñas y medianas empresas en tanto su competencia sea mínima, su demanda sea creciente y el incremento del gasto a este fin no se convierta en una debilidad para la organización.

Fase III – El Marketing Intuitivo: En este estado el crecimiento de la empresa dependerá de que tan extendidas son las aptitudes en marketing del propietario-gerente. En esta fase, la centralización de decisiones obstaculiza el crecimiento debido a la mayor orientación del empresario hacia la producción en comparación con la gestión financiera o el marketing.

Sin embargo, a través de una actitud favorable hacia el marketing se pueden desarrollar varias herramientas. En esta fase el propietario puede recurrir a servicios de asesoría externa en este tema. También es factible, contratar un ejecutivo junior para que tome esta responsabilidad en la empresa.

Fase IV – Marketing Pro-activo: La mayoría de empresas permanecen un largo período en la fase III antes de pasar a la siguiente donde el empleo del marketing ya es de tipo formal, con un departamento.

A medida que va aumentando las ventas, es necesario incrementar los esfuerzos en cuanto a marketing, el cual empieza a volverse más pro-activo. En resumen, a ciertos niveles de crecimientos de las ventas se puede justificar o requerir de un especialista en marketing, pero este es necesario para incrementar las ventas basándose en una planificación formal.

Normalmente esta fase implica el cambio de pequeña a mediana empresa con sus propias características y problemas. Una mejora del marketing será resultado del tiempo y de la experiencia. Está implícito en el gerente-propietario y dependerá de la intuición y peso que de a sus decisiones. (Carson y Cromie, 1989)

Variable 6: Niveles de Actividad de Marketing en Pequeñas y medianas empresas

Storey (1994) analizó como es el management en empresas de acuerdo a la fase en el ciclo de vida en que se halle la misma. También definió una serie de barreras internas y externas para el crecimiento de una empresas. El desarrollo organizacional de la empresa ha mostrado ser débil y responde mucho a su naturaleza de ser PyME.

Las pequeñas y medianas empresas desarrollan sus actividades de Marketing de diversos niveles dependiendo de múltiples circunstancias como sus limitaciones, el grado de

generalización de la aplicación del conceptos y herramientas del marketing, el grado de planeación y establecimiento de objetivos y metas a futuro coherentes con las actividades presentes de la empresa y del estado de desarrollo de la organización.

Los niveles de marketing (Carson y Cromei, 1989) en una empresa pueden ser:

- **Ausencia o Bajo Nivel:** se manifiesta cuando las empresas son exclusivamente reactivas a los requerimientos del consumidor.
- **Marketing Simple o Implícito:** ocurre cuando existe un nivel de actividad intuitiva. El marketing es desarrollado como una actividad natural dentro del negocio, pero permanece fragmentado debido a la limitación de recursos y conocimientos de marketing.
- **Marketing Explícito y Sofisticado:** se da cuando las empresas hacen cualquier actividad de marketing como un programa coordinado e integral dentro de la organización con objetivos y propósitos definidos. El planeamiento del marketing toma en cuenta tanto consideraciones internas como externas a la empresa.

La capacidad de marketing en una empresa tiene que ser visto como una cadena de redes (Gráfico No. 4) donde se vinculan las limitaciones, el estado de desarrollo de la misma, el nivel de generalización y adaptación de elementos y conceptos del marketing, la capacidad de planificación y los niveles de actividad de la organización.

Gráfico No. 4
Networks determinantes de la Capacidad de Marketing en una PyME



Todas las empresas experimentan cambios. Tanto productos como los mercados eventualmente o inevitablemente declinan o mueren y son reemplazados por nuevos. En este sentido, las PyMEs deben cambiar o adaptarse para crecer o sobrevivir. Es así, estas deben emplear algún tipo de actividad del marketing, probablemente herramientas que combinen una estrategia de precio, producto, promoción y distribución.

En resumen, el marketing es importante para el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas. Su aplicación es desarrollada a un nivel general y aparece ajustado a las circunstancias de la organización y dependerá del grado de formalidad con que se tomen las decisiones.

Es decir, el marketing está presente de manera instintiva e intuitiva con escasa planificación. Sin embargo, la presencia de ciertos elementos y herramientas en una empresa garantizarán su crecimiento o supervivencia. Solamente proveyendo un producto que satisfaga alguna o algunas necesidades del consumidor, vendiéndolo a un precio a que este último este dispuesto a pagar, una empresa puede sobrevivir.

Pese a la debilidad que las pequeñas empresas muestran en cuanto sus capacidades y aplicación del marketing, su importancia aquellas empresas exitosas es fuertemente destacada en diferentes estudios (Mazzarol, 1996; Roger Brooksbank y David Kirby, 1999; Fuller , 1994; Ghosh y Taylor, 1995).

5. Hipótesis

Las preguntas 1 y 2 se propone responder con la siguiente hipótesis:

5.1 H1: El marketing en las pequeñas y medianas empresas está presente de una forma informal e intuitiva.

Las preguntas 3, 4 y 5 se responden a través de las siguientes hipótesis:

5.2 H2: Los empresarios PyMEs adaptan determinados elementos y herramientas del marketing profesional de acuerdo a las características y limitaciones de la empresa.

5.3 H3: Los horizontes de planificación que manejan las PyMEs del sector de indumentaria no van más allá de un año.

La pregunta 6 propone las siguientes hipótesis:

5.4 H4: Las PyMes de mayor crecimiento buscan colocar sus productos en mercados externos.

5.5 H5: Las PyMEs de mayor crecimiento del sector textil en el Ecuador otorgan una mayor importancia al marketing dentro de sus actividades.

5.6 H6: Las pequeñas y medianas empresas de mayor crecimiento manejan un Marketing con una mayor orientación hacia el mercado.

5.7 H7: Las PyMEs de mayor crecimiento hacen uso de sistemas de información de Marketing más formales.

6. Pertinencia del Marco Empírico

En el marco teórico se estableció que el modelo que se va a utilizar en el presente estudio es el que desarrollo David Carson (1990), el cual permite integrar diferentes elementos presentes en las PyMEs, los cuales determinan el grado de desarrollo del Marketing utilizado. Peter Fuller (1994) aplicó este modelo para analizar el papel del marketing en el rendimiento de cinco empresas irlandesas. Logró confirmar la validez y utilidad del modelo para explicar el grado de implementación del Marketing en las empresas, inclusive de las grandes.

Otros autores como Marilyn Pitt y Anna Bull (1990) compararon tres grupos de empresas textiles y de confección en Francia, Inglaterra e Italia utilizando un modelo integrador con el objetivo de explorar como las estrategias comerciales utilizadas, las características de su organización y el perfil del empresario afectan su crecimiento.

Roger Brooksbank y David Kirby (1992) en su estudio sobre PyMEs en el Reino Unido trataron de determinar que las empresas más exitosas son aquellas que tienen una mayor orientación al Marketing. Encontraron que el éxito de las empresas con mejores rendimientos está relacionado más con su calidad del marketing y su aplicación que con su posición en el mercado.

Elizabeth Chell y Jean Haworth (1992) hacen un estudio para elaborar un diagnóstico de la posición competitiva de la industria textil británica. Con esa orientación analizaron la vinculación entre rendimiento, posición competitiva, nivel entrepreneur del empresario y las estrategias perseguidas para un grupo de 25 empresas. Este enfoque integrador les permitió encontrar que las empresas con crecimiento están lideradas por propietarios con características emprendedoras orientadas a la búsqueda permanente de oportunidades de negocios, son innovadores y sus estrategias están orientadas a la diferenciación y fortalecimiento de su imagen de marca.

B.C. Ghosh y David Taylor (1995) efectuaron un estudio comparativo de PyMEs en Nueva Zelanda y Singapur vinculando las características de la empresa, sus actitudes hacia el marketing, la estrategia corporativa y comercial y otros aspectos. Esto les permitió detectar que las empresas en Singapur manejan su marketing con una mayor orientación al mercado

producto de una mayor presión competitiva que enfrenta el sector con respecto a sus similares en Nueva Zelanda.

Tim Mazzarol (1996) hizo un análisis comparativo del uso de las variables comerciales de PyMEs con diferentes niveles de rendimiento. Concluye que a través de un marketing sistemático las PyMEs pueden mejorar su posición en el mercado.

Alfred Pelham y David Wilson (1997) utilizando una metodología de análisis integradora hallaron que la orientación de las actividades en una empresa hacia el mercado tiene una influencia positiva en la calidad de la producción, en el éxito de nuevos productos y en los beneficios.

Recientemente, Nicole Coviello, Roderick Brodie y Hugh Munro (2000) realizaron un estudio con el fin de establecer las diferencias entre el marketing utilizado por las Grandes Empresas y el de las PyMES. Los autores encontraron que en general no existen grandes diferencias y estas provienen de la adaptación que hacen las pequeñas y medianas empresas de elementos del marketing profesional a su realidad y que las prácticas comerciales son más informales en términos de planificación. Así mismo detectaron, que las PyMEs ponen énfasis en invierten recursos para desarrollar sus relaciones y posición en networks.

En resumen, existen evidencias empíricas que apoyan la validez del análisis del marketing integrándolo con las características de las PyMEs para establecer el grado de influencia en su rendimiento, los cuales servirán de apoyo para la comprobación de las hipótesis formuladas. Muchos de los estudios mencionados se apoyan en el modelo de David

Carson (1990), incluso en el trabajo de Fuller (1994) se lo aplicó para analizar a grandes empresas.

En definitiva, al momento de analizar el marketing de una empresa, sobre todo de pequeño o mediano tamaño, hay que considerar varios factores que influyen sobre los rendimientos de las empresas como son las líneas de productos, los procesos, la región geográfica, los mercados servidos, los conocimientos del propietario-empresario y la industria en que se opera.

CAPITULO III

“Metodología de la Investigación”

7. Metodología Prevista

La investigación utilizó como metodología definida la propuesta por T.D. Jick (1979). Esta se la conoce como la de triangulación y permite combinar métodos cuantitativos y cualitativos de investigación en la recolección e interpretación de datos. De acuerdo con Hamersley y Atkinson (1994), el uso simultáneo de técnicas de análisis cuantitativo y cualitativo permiten obtener resultados más confiables de una investigación, sobre todo en aquellas de tipo exploratorio donde no existen muchos estudios previos. Otros autores como Fielding N. y Fielding J. (1986) sostienen que el trabajo cualitativo sirve como apoyo al cuantitativo validando los datos de las encuestas e interpretando los resultados obtenidos. En resumen, los resultados obtenidos de una investigación que vincula métodos cuantitativos con cualitativos, son más confiables.

En ese sentido, si bien existen trabajos realizados sobre marketing, para el caso de la industria de la confección en el Ecuador no hay estudios previos. Por este motivo, las técnicas e instrumentos utilizados fueron por un lado, entrevistas a profundidad a empresarios y especialistas del sector, y por otro, recopilación documental a través de encuestas estructuradas y observaciones del sector en su conjunto.

El tipo de análisis emprendido fue de tipo transeccional descriptivo y sustentado con evidencias empíricas. El marco conceptual expuesto anteriormente sustentará el marco de análisis del trabajo. Con esta orientación, se utilizó como material de apoyo los estudios mencionados de David Carson (1990), Tim Mazzaroll (1996), Peter Fuller (1994), Alfred Pelham y David Wilson (1997), Nicole Coviello Roderick Brodie y Hugh Munro (2000), Elizabeth Chell y Jean Haworth (1992), Roger Brooksbank y David Kirby (1995) y el de B.C. Ghosh y David Taylor (1995) entre otros.

El eje central del estudio es la conformación del plan comercial, el cual está determinado por las limitaciones de la empresa, su nivel de generalización, situación específica de la empresa, la aplicación de los conceptos de marketing, su etapa de desarrollo y el nivel de actividad comercial (Gráfico No. 4). Como se explicaron anteriormente todos estos aspectos están interrelacionados entre sí y determinan el grado de formalización del marketing en una empresa.

La recolección de datos cuantitativos se realizó mediante una encuesta estructurada que fue aplicada por un encuestador a un grupo de empresas previa cita que incluía una carta de presentación de la Universidad y de la Cámara de la Pequeña Industria. La aplicación

directa al empresario del cuestionario tuvo por objetivo asegurar la fiabilidad de la información e incrementar la tasa de respuesta que este tipo de investigaciones tiene en el país.

Con respecto a los métodos de recolección de la información cualitativa se llevaron a cabo dos tipos de entrevistas. Las primeras consistían en entrevistas preliminares con especialistas del sector para identificar de mejor manera las variables incluidas en el marco conceptual y adaptar el lenguaje utilizado en el cuestionario. El segundo grupo de entrevistas y más importante, fue de profundidad a empresarios y especialistas del sector destinadas a mejorar la comprensión e interpretación de la unidad de análisis.

En cuanto a la estructuración de las variables a ser consideradas en la investigación, estas fueron seleccionadas considerando el marco conceptual abordado y el análisis de una serie de trabajos anteriormente mencionados cuyos autores aplican una metodología de referencia. En ese sentido, se definieron cincuenta preguntas (Anexo No. 4) agrupadas en los siguientes seis aspectos:

- Actitud frente al Marketing: En este punto se analizó la orientación estratégica y la política comercial desarrollada en la empresa. Las variables (Anexo No. 5) que comprenden a este grupo son: Afrases, Aulti, Aproxi y Aarea.
- Características del Entorno Competitivo: Incluye las variables que indican la percepción de la posición de la empresa respecto a su entorno competitivo. Comprende: borigen, bcomp1-17, bplani, baccion, bestrat1-2, bcompet, bmktsh, Eorimp y Bnvosprod.
- Gestión de las Variables Controlables: Incluye aquellas variables que permiten analizar el manejo que hace la empresa de su mezcla comercial (Precio, Producto, Promoción y

Distribución) para determinar las características de su estrategia de marketing. Comprende: Ediseño, Innova, Ecvp, Eoimp, Ffactor, Fmargen, Fdife, Cpubli1-3, Crazon1-2, Cpocevta y DfactuSup-May-Exp-Lop.

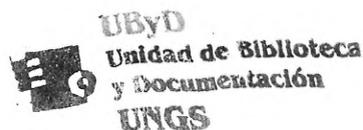
- Planeamiento Comercial: Comprende aquellas variables que permiten determinar el grado de formalización que cuenta la empresa en cuanto a planeación, las fuentes de información que posee y las características del proceso de toma de decisiones comerciales. Incluye: Binfovtal1-2, Binfolplan1-2, Bhorl, Bescrito, Baspect1-3, Bestrat1-2 y Bmktsh.
- Características de la Empresa: Comprende: Anti, Gfac96-00, Ginver1-8 y Gres1-4.
- Características del Empresario: Incluye: Hexpr, Hantigu, Hestudi, Hedad y Hmotiva.

Los criterios de selección de empresas respondieron a los siguientes lineamientos:

- La concentración geográfica de la ciudad elegida debe ser importante para el análisis de país.
- El número de trabajadores empleados comprenderá de 15 a 120.
- El nivel de facturación será de por lo menos 100.000 usd.
- La antigüedad será no menor de 5 años (1995).
- Tienen que ser Sociedades de Responsabilidad Limitada o Compañías Anónimas.
- El 51% del patrimonio debe estar en manos del socio fundador.
- Las empresas seleccionadas deben pertenecer al sector de indumentaria y confecciones.

La unidad de estudio se circunscribió al ámbito de las Pequeñas y medianas empresas industriales del sector textil de indumentaria localizadas en el Distrito Metropolitano de Quito y sus alrededores. Como se mencionó anteriormente, esta región geográfica (Gráfico No.1) concentra más del 50% del total de las empresas pertenecientes a esta industria.

Dentro de esta unidad de estudio se seleccionaron alrededor de 80 empresas como unidades de análisis. Del total de las empresas del sector textil se seleccionó una muestra representativa del sector bajo análisis. Esta muestra fue de tipo aleatorio sobre la base de las empresas afiliadas a la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (www.capeipe.com), gremio que brindó su apoyo para el presente estudio.



CAPITULO IV

“Resultados de la Investigación”

8. Resultados

La presente investigación tuvo como objetivo explorar como las pequeñas y medianas empresas del sector de indumentaria en el Ecuador utilizan los conceptos de marketing y como los aplican.

Este capítulo tratará de cumplir con los objetivos planteados por la investigación y validar las hipótesis propuestas al inicio del trabajo.

En un primer momento se hizo una caracterización general del sector de confecciones en el Ecuador, para lo cual se contó con el apoyo de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha. En este punto, se incluyó una revisión bibliográfica de los trabajos existentes sobre el marketing en las PyMEs tanto en el ámbito local como internacional, lo cual permitió

identificar la necesidad de mejorar y ampliar los conocimientos sobre esta área en las empresas ecuatorianas.

El siguiente paso, fue definir el marco teórico que se utilizó, las variables a analizar, las características de la muestra y los métodos de recolección de la información a través de la aplicación de encuestas y la elaboración de entrevistas a profundidad.

La definición de la encuesta se basó en una desarrollada y aplicada por Sergio Postigo (Postigo, 2000) en una investigación que hizo para el sector de confección en la Argentina. Esta encuesta se la revisó conjuntamente con el Presidente de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha y el Presidente del Sector Textil de la misma, para adecuarla a la realidad ecuatoriana.

La encuesta fue enviada a 80 empresas del total de 300 afiliadas a la Cámara, las cuales representan el 27% de la población. Se estableció que las empresas a las cuales se enviara las encuestas cumplieran con los criterios definidos en la metodología y adicionalmente que pertenezcan a la Cámara para evitar considerar mercado negro.

De las encuestas enviadas fueron devueltas 56 encuestas, mostrando una tasa de respuesta del 70%, siendo esta cifra óptima considerando los niveles de respuesta históricos de las investigaciones locales. De esta muestra de 56 empresas se seleccionaron 42 que cumplieran con los criterios definidos en la metodología del presente trabajo.

Adicionalmente se realizaron 14 entrevistas a profundidad a representantes del Sector y a un grupo de empresarios que permitió obtener información clave para las etapas posteriores de la investigación.

A continuación, se presentan los resultados en tres partes. La primera parte, incluye características generales del manejo y la actitud de las PyMEs respecto al marketing y que son relevantes para responder las primeras preguntas planteadas en la investigación. El segundo apartado, contiene los resultados del análisis de cuestiones particulares. Por último, un capítulo que aborda cuestiones detectadas en la investigación y que plantean nuevas líneas de investigación en el área.

8.1 Características Generales del Marketing en PyMEs.

Las pequeñas y medianas empresas del sector de indumentaria en el Ecuador se encuentran operando en entorno dinámico y altamente competitivo, sobre todo a partir de la apertura de los años 90. Este entorno está caracterizado por una profunda apertura de los mercados y una alta competencia externa.

Este contexto ha obligado a la industria textil ecuatoriana a incrementar su productividad con el objeto de lograr niveles de competitividad que les permita sobrevivir y crecer en estas nuevas condiciones determinadas por un mundo globalizado y altamente competitivo.

Como se mencionó anteriormente, la presente investigación buscó profundizar sobre como las pequeñas y medianas empresas conciben y utilizan los conceptos del marketing. Para esto se utilizó la teoría de la contingencia, cuyo enfoque permite encuadrar las características y limitaciones de las PyMEs con la dinámica y evolución de las estrategias comerciales que una empresa desarrolla, donde el empresario tiene una visión integradora de sus actividades.

Para lograr esto se adoptó el modelo presentado por David Carson (1990), quién considera que existe una diversidad de factores que determinan las decisiones con respecto al marketing en una empresa. Su modelo está constituido por una red donde el planeamiento comercial es el eje principal y que va a estar determinado por seis variables. Estas variables, vinculadas entre sí son las limitaciones de la empresa, el nivel de generalización, el manejo de la planificación vs operaciones, la aplicación del Plan Comercial, la etapa de desarrollo de la gestión y el nivel de actividad comercial en la empresa.

Si bien el modelo de Carson no se ajusta perfectamente a la presente investigación debido a que se trata de un estudio de corte transeccional de tipo descriptivo, donde no se puede analizar el ciclo de vida de las empresas, permite explicar adecuadamente la situación actual del marketing en las PyMEs.

Las evidencias empíricas obtenidas a partir de aplicación de las encuestas permitió hacer apreciaciones que se contrastaron con las hipótesis planteadas en el trabajo.

La **Hipótesis 1** acerca de que el marketing en las pequeñas y medianas empresas está presente de una forma informal e intuitiva **se aceptó parcialmente** a partir de los siguientes resultados:

- Se observó que el 74% de los empresarios consideran que sus acciones de marketing están encaminadas en primero detectar las necesidades del mercado antes de emprender la producción. En este sentido, el 64% de los consultados consideran que sus acciones están dirigidas a atacar un segmento específico del mercado con el objetivo de diferenciarse de la competencia, es decir, buscan establecer una imagen de marca en el mercado.
- En cuanto al papel del marketing en la empresa, el 64% de los consultados consideran que en los últimos años ha sido importante, sin embargo, el 94% reconocen que para el futuro el impacto será fundamental si desean permanecer y crecer. Es decir, existe en general por parte de las empresas un reconocimiento de la importancia del marketing para su desempeño futuro.
- Sobre la influencia que el marketing ejerce sobre el resto de áreas, se puede decir que en general la percepción es de que ha existido influencia. Un 48% de los consultados cree que ha sido relativa o bastante, otro 24% que ha sido mucha y el 26% afirma que ha sido decisiva. En definitiva, existe un reconocimiento en mayor o menor medida de que ha incidido sobre el resto de áreas de la empresa.
- Si bien todas las acciones de marketing parecen estar orientadas al mercado, un porcentaje importante de las empresas encuestadas tienen una posición reactiva frente a los cambios en el mercado, debido a que solo el 52% consideran que la dinámica en el cambio de las materias primas y la tecnología usada en los últimos tres años ha

variado de acuerdo a las pautas determinadas por la moda. Es decir, un poco más de la mitad de las empresas muestran una actitud pro-activa ante cambios e innovaciones del sector.

- En cuanto al origen de su competencia el 77% consideran que esta es exclusivamente nacional. Sin embargo, existe preocupación por la creciente importación proveniente sobre todo de Asia, de donde proviene un 9% y en su mayoría es exclusivamente contrabando. Esto obligó a una parte importante de los empresarios estén buscando profesionalizar el manejo de sus empresas sobre todo a partir de la desregulación del sector de 1992. “...Hay gran cantidad de contrabando de productos asiáticos que ingresan desde Panamá y necesitan el apoyo del gremio, es difícil y se debe trabajar con el Servicio de Rentas Internas para que ayude a detectar y castigue el ingreso de esos productos. Nosotros podemos ser competitivos pero como se compete con esos productos que entran sin IVA y arancel...” Fragmento Entrevista EP3
- Se detectó que el 46% de los empresarios consideran como los principales factores de diferenciación respecto de sus competidores la calidad de sus materias primas y el diseño del producto, rubros a los cuales dedican aproximadamente el 42% del dinero invertido en los nuevos lanzamientos o líneas de producto que ofrecen al mercado cada temporada. Este dato se complementa con el hecho de que el 66,67% de las empresas consideran al precio como factor de diferenciación con una importancia relativa o media, lo que refleja la importancia que dan a establecer una imagen de marca reflejada no solo en el precio, sino también en la calidad de las materias primas, del diseño de sus productos y del servicio al cliente.

En resumen, en el 52% de los empresarios se encontró que tienen un manejo pro-activo al mercado, reflejado en su preocupación por tener contacto con el cliente, en la calidad de las materias primas utilizadas y en la incorporación de innovaciones en el diseño y elaboración de sus productos. Sin embargo, el 48% restante de empresarios, muestran un comportamiento, donde si bien, consideran que sus acciones de marketing están orientadas hacia el mercado, se pudo detectar que manejan determinados elementos desde una posición reactiva ante cambios en el mercado. Esto resalta la presencia de un manejo informal e intuitivo del marketing por parte de los empresarios.

En este punto hay que destacar el hecho de que, producto de la apertura de mercados observada a inicios de los 90, las PyMEs del sector de indumentaria se vieron obligadas a modernizarse y a reconocer la necesidad de poner énfasis en las necesidades del mercado en lugar de hacerlo a los productos que fabrican. Es decir, existió un disparador externo que exigió una respuesta por parte del empresariado ante los cambios en las condiciones de su entorno, los mismos que los obligaron a pasar de una situación reactiva frente al entorno a tener una actitud más pro-activa con lo que sucede en el mercado. “....Si se puede mejorar maquinaria, tecnología, capacitación del personal, etc frente a un sector que nos lleva años como es Colombia. Nuestra prueba de fuego precisamente era Colombia. El que es capaz de entrar al mercado de Colombia, puede entrar a cualquier otro mercado. Además, si no se tiene éxito dentro del mercado interno, como puedo yo salir afuera y esta es la otra prueba de fuego.....” Fragmento Encuesta EP1

Por tanto, la **Hipótesis 1 se valida parcialmente** debido a la coexistencia entre el empresariado de las PyMEs del sector de indumentaria en el Ecuador de un marketing

implícito reactivo al entorno por un lado, y por otro, de un marketing pro-activo que busca profesionalizarse.

En lo que respecta con la **Hipótesis 2** que se refiere a que los empresarios PyMEs adaptan determinados elementos y herramientas del marketing profesional de acuerdo a las características y limitaciones de la empresa **se validó** a partir de los siguientes resultados:

- Se observó, que las empresas en un 62% dan poca o relativa importancia a la información sobre la cuota de mercado. Esto se debe fundamentalmente a la falta de información, la falta de coordinación entre empresarios y a las dificultades y costos que involucra acceder a este tipo de información.
- En cuanto al uso de información relativa a las estrategias de la competencia, se detectó que para el 57% de las empresas es una herramienta creciente en importancia, la cual permite una ágil toma de decisiones y facilitan un mayor flujo de información en la empresa respecto a como se maneja la competencia. Así mismo, el 67% de los empresarios preparan y manejan presupuestos y metas escritos para el año.
- Las limitaciones de tamaño y estructura en las PyMEs ecuatorianas inciden en la informalidad de la recolección de información para la toma de decisiones, las cuales dependen del empresario. Sin embargo, se evidenció la existencia de determinadas herramientas las cuales reflejan una búsqueda por la profesionalización en el manejo de las empresas.

Pese a las limitaciones que tienen que enfrentar, las empresas utilizan sus redes y vínculos especialmente a través de su fuerza de ventas la cual es una importante fuente como

se describirá más adelante. Sin embargo, los canales de información no están aún lo suficientemente explotados por parte de los empresarios, sobre todo aquellos que son producto de la interacción. En ese sentido, se pudo observar una actuación aislada por parte del empresario ecuatoriano con respecto a sus pares de otras empresas, los cuales colaboran y cooperan de forma limitada, en la mayoría de casos a nivel de gremio.

Existe un claro consenso entre todos los empresarios que están actuando aisladamente y que deben asociarse y cooperar pero al momento de formalizar cualquier esfuerzo en esta dirección se diluye. “...Es cultural, el que hace una prenda X se cree que inventó la pólvora y entonces tiene recelo de que el otro le va a copiar y va a ser un competidor de él. Hoy día lo que tiene que hacer la gente es unirse y en la Cámara lo hemos comentado un montón de veces. Si viene un pedido a este sector voluminoso decimos quién fabrica esas cosas y les pasamos para que se ayuden entre ellos, realmente entre todos logran hacer este pedido. Es muy difícil con la mentalidad del empresario y hay que seguir trabajando en este tema...”

Fragmento Encuesta EP4

Para concluir, se puede decir que la **Hipótesis 2 es aceptada** producto de las limitaciones y características particulares de la empresa y empresarios, las cuales tienen un impacto sobre el manejo profesional del área comercial. Cabe destacar que, se detectó también una tendencia creciente de utilizar herramientas de recolección de información que faciliten y agilicen la toma de decisiones. Esto es producto de la tendencia a profesionalizarse por parte de un grupo de empresas para enfrentar de mejor manera su entorno cada vez más competitivo.

La **Hipótesis 3** referente a que los horizontes de planificación que manejan las PyMEs del sector de indumentaria no van más allá de un año **se comprobó** a partir de los siguientes resultados:

- El origen del planeamiento comercial de las empresas descansa en tres elementos considerados claves por los empresarios. El primero de ellos es las condiciones económicas del mercado (25%). El segundo parámetro clave es la compra de las materias primas (12%). Por último, el tercer elemento mencionado es el desarrollo de nuevas líneas de productos (11%). Cabe destacar, que estos dos últimos parámetros coinciden con los factores de diferenciación manejados por los empresarios con respecto a la competencia, los cuales eran la calidad de la materia prima y el diseño de producto.
- La principal fuente para la elaboración de la estrategia comercial constituye en un 52% los clientes, es decir, existen esfuerzos por parte de las empresas por lograr una retroalimentación proveniente de los clientes para definir la estrategia comercial de la empresa. La segunda fuente es la fuerza de ventas en un 15%. Esto apoya la existencia una actitud por parte de las empresas a detectar las necesidades del mercado.
- En general, se observó que el 48% de las empresas manejan horizontes de planeamiento no mayores de seis meses. Así mismo, se detectó que el 45% de los empresarios para la toma de decisiones dan prioridad los temas más imperativos. Sin embargo, esta posición respecto a la elaboración y manejo del planeamiento se justifica como consecuencia de la crisis económica que enfrentó el Ecuador durante la última parte de los 90, la cual en concepto de los propios empresarios, hacia muy difícil manejar horizontes mayores de 6 meses. Es decir, el planeamiento de largo

plazo no justifica en un entorno tan volátil como el de los últimos años. “....Nuestro sistema económico, nuestra forma de operar en lo que es el sector financiero no nos permite proyectarnos a más de 6 meses, desgraciadamente, cuando tienes intereses altos, plazos cortos. Los servicios que se te encarecen todos los días y si te hacen una propuesta de que necesitan tantas prendas de vestir, como puedes aceptar si de aquí a seis meses no sabes cuál va a ser tu estructura de costos. No puedes proyectar porque después vas a tener que ajustar nuevamente precios....” Fragmento Encuesta EP6

- Como atenuante de lo expuesto anteriormente, el 67% de los empresarios preparan y manejan presupuestos y metas formales y escritos para el año, los cuales son ajustados de acuerdo a cambios imprevistos en el entorno que se puedan presentar.

En conclusión, la **Hipótesis 3 es aceptada** como consecuencia de las características y limitaciones de las empresas. Sin embargo, existe un esfuerzo de las empresas por buscar la profesionalización de su manejo. Así mismo, se mostró la influencia de factores externos que limitan las acciones del planeamiento de largo plazo, el cual dependerá de las condiciones del entorno en el cual opera las empresas. El entorno de crisis que enfrentó la economía limita la posibilidad de hacer cualquier ejercicio de planificación.

Un aspecto destacable que muestra los esfuerzos de profesionalización, es la coherencia entre la estrategia y los factores de diferenciación manejados por los empresarios. Otro elemento importante es la consideración del cliente como la principal fuente de información a la hora de elaborar la estrategia comercial. Estos parámetros muestran que los empresarios tienen una imagen clara de la estrategia de sus empresas.

8.2 Empresas Exitosas y No Exitosas

El total de la muestra se fragmentó en dos grupos de empresas de acuerdo a la variación de los resultados obtenidos durante el período comprendido entre los años 1995 y 2000. El parámetro definido como condición de éxito fue que las empresas hayan incrementado todos los años su facturación en valores de 1995.

Por un lado, se agruparon aquellas empresas que experimentaron un crecimiento durante este período se las consideró como “**empresas exitosas**” y por el otro, aquellas cuyo crecimiento se vio interrumpido en al menos uno de esos años se tomaron como “**empresas no exitosas**”.

En este punto de la investigación fue necesario determinar cuales son los factores claves que determinaron que las empresas exitosas hayan tenido resultados crecientes todos estos años, en que se diferenciaron sus estrategias comerciales respecto a las “no exitosas” y que lecciones se pueden aprender del comportamiento de estos dos grupos. Las explicaciones serán contrastadas con las hipótesis planteadas con referencia al comportamiento respecto al marketing de las empresas de mayor crecimiento.

De la muestra de empresas, se obtuvo 52,38% exitosas y 47,62% no exitosas. Las empresas exitosas tienen en promedio 23 años, mientras las no exitosas tienen 25 años. Es decir, la edad no está relacionada con el éxito de las mismas.

Las “exitosas” tienen en promedio de 61 empleados, mientras que las “no exitosas” poseen una nómina promedio de 38 trabajadores. Esto muestra que si bien se está considerando empresas de edad parecida, aquellas que se las ha catalogado como exitosas han experimentado un incremento en el número de empleados con respecto a las segundas. Esto significa, que las empresas que han tenido un mayor nivel de facturación también han sido generadoras de empleo.

Sobre la actitud de ambos grupos de empresas respecto al marketing y al planeamiento comercial, tanto exitosas como no exitosas muestran pocas diferencias. Es decir, para probar las **Hipótesis 4, 5, 6 y 7** se hizo un análisis más profundo en cuanto a la estructura de sus estrategias comerciales.

Tanto exitosas como no exitosas, con pocas diferencias, orientan su acción comercial a detectar primero las necesidades del mercado antes de emprender la producción. Igual comportamiento sucede en la percepción sobre la influencia del marketing en las demás áreas de las empresas y en su importancia para los próximos años. Las diferencias muestran que las empresas exitosas ponen mayor énfasis en los aspectos mencionados, los cuales sin embargo, no permiten concluir que son factores de éxito o fracaso de la gestión de las empresas analizadas.

En cuanto al perfil profesional del empresario, en ambos grupos de empresas se trata de profesionales universitarios (55%), incluso hay un importante porcentaje con estudios de post-grado (19%).

Esto motiva a que el análisis se oriente a determinar como hacen ambos tipos de empresas el manejo de las variables comerciales, expresadas en su mezcla del marketing, con el objeto de determinar cuales han sido los factores de éxito y fracaso de las empresas.

A continuación se analizan los resultados obtenidos para cada una de las variables de la mezcla del marketing, es decir, como las empresas manejan sus estrategias en cuanto a distribución, precio, producto y promoción.

8.2.1 Estrategia de Distribución

La **Hipótesis 4** acerca de que las PyMes de mayor crecimiento buscan colocar sus productos en mercados externos **se confirma** a partir del análisis de las diferencias encontradas en el manejo de los canales de distribución de los dos grupos de empresas analizados.

Existe una diferencia importante entre los dos grupos de empresas, la cual radica en el destino de su producción como se puede observar en el Cuadro No. 1.

Cuadro No. 1
Facturación Promedio

	Exitosas	No Exitosas
Supermercados	8,18%	6,60%
Mayoristas	53,41%	44,25%
Exportaciones	10,91%	3,15%
Locales Propios	27,05%	39,25%

Tanto las empresas exitosas (53%) como no exitosas (44%) manejan una estrategia de crecimiento a través de ventas a mayoristas. Sin embargo, las exitosas buscan un mayor afianzamiento en su canal de ventas con mayoristas. Por otro lado, las empresas no exitosas destinan el 39% de sus ventas a locales propios, mientras que las que crecieron solo destinaron un 27% del total de su facturación.

Un factor clave de éxito, que permitió disminuir la vulnerabilidad de las empresas frente al entorno recesivo de la economía en los últimos años, radica en la capacidad que tuvieron las empresas que crecieron de orientar su estrategia comercial hacia la diversificación y búsqueda de nuevos mercados a través de las exportaciones (11%), cuyos destinos principales son los países de la Comunidad Andina de los cuales el principal destino es Colombia. Esto contrasta, con el 3% de las exportaciones de las empresas no exitosas.

Es decir, las empresas exitosas buscaron ampliar sus mercados ante una represión del mercado local dando comparativamente menor importancia a las ventas a través de locales propios y cadenas de supermercados, y concentrando sus mayores esfuerzos en el mercado interno a través de las ventas a mayoristas.

En cuanto a la cantidad de locales (Cuadro No. 2), se observa que tanto exitosas (60%) como no exitosas (80%) mantuvieron estable su número. Sin embargo, se observa que un 23%

de aquellas que experimentaron crecimiento en el período también apostaron por el mercado local incrementando su número de locales mostrando su permanente búsqueda por ampliar sus canales de comercialización. Esto es un reflejo del mayor grado de profesionalización de estas empresas cuya fortaleza es la diversificación de mercados a los cuales destina su producción, lo que además le reduce su vulnerabilidad a depender de pocos demandantes.

Cuadro No. 2
Evolución del Número de Locales de Venta

	Exitosas	No Exitosas
Aumentó	22.73%	10.00%
Estable	59.09%	80.00%
Disminuyó	18.18%	10.00%
Total	100.00%	100.00%

En contraste, las empresas no exitosas destinan el 97% de su facturación la destinan al mercado local. Esta situación, no les ha permitido crecer con el mismo ritmo que las exitosas que orientaron sus esfuerzos la búsqueda de nuevos mercados a través de las exportaciones. Por el contrario, esto ha aumentado su vulnerabilidad frente al entorno caracterizado por un mercado inestable y en recesión.

La estrategia comercial de estas empresas a estado encaminada a reforzar los canales de ventas a través de mayoristas y locales propios con resultados poco alentadores producto de las limitaciones provocadas por el entorno en que operan.

Otro elemento que permite distinguir la orientación en cuanto a la estrategia de comercialización es la priorización de las inversiones dentro del área comercial. Las empresas no exitosas, destinaron mayores recursos para mejorar la calidad de las materias primas (28%)

y a la fuerza de ventas y locales (20%) mostrando su preocupación por fortalecer su posición en el mercado interno, el cual no ha crecido en el período analizado.

Las empresas exitosas concentraron sus inversiones en diseño (19%), mejorar la calidad de las materias primas (18%) y servicio al cliente (17%). Estas inversiones (Cuadro No. 3) se complementan con la estrategia de ampliar nuevos mercados permitiéndoles experimentar un crecimiento, pese a que el 89% de sus ventas las han destinado al mercado local.

Cuadro No. 3
Distribución de la inversión en el área comercial

	Exitosas	No Exitosas
Capacitación	11,14%	11,18%
Diseño	19,09%	17,38%
Fin.Precios de Venta	11,36%	10,25%
Fuerza De Venta	7,50%	11,75%
Locales	7,27%	8,25%
Calidad Materia Prima	17,73%	28,00%
Publicidad	9,36%	4,00%
Servicio a Clientes	16,55%	8,65%
Total	100,00%	100,00%

En conclusión, el manejo de las estrategias vinculadas con los canales de distribución constituye un factor de diferenciación y determinante de éxito de las pequeñas y medianas empresas exitosas con respecto a aquellas que no han crecido en el Ecuador durante los últimos años. Por lo tanto, **Hipótesis 4 es aceptada.**

8.2.2 Estrategia de Precio

En lo referente a estrategias de precio, cabe destacar que, tanto las empresas exitosas (36%) como las no exitosas (30%) consideran al poder de compra de los clientes como el principal al momento de fijar los precios de venta.

En el Cuadro No. 4 se puede observar otros factores adicionales considerados además del poder de compra. De estos, hay que destacar que las empresas exitosas dan una mayor importancia al margen de ganancia (23%) y a las escalas de producción (14%), las cuales están vinculadas con la búsqueda de nuevos mercados que les ha permitido ampliar sus márgenes de ganancia y disminuir costos aumentando sus volúmenes de producción.

Cuadro No. 4
Factor Determinante para la Fijación de Precios

	Exitosas	No Exitosas
Ventas futuras	4.55%	5.00%
Margen de ganancia	22.73%	15.00%
Poder de compra del cliente	36.36%	30.00%
% del mercado que desea obtener	4.55%	10.00%
Imagen de la marca	4.55%	5.00%
Escalas de producción	13.64%	5.00%
Costos fijos	4.55%	10.00%
Costos Variables	0.00%	5.00%
Precios de la competencia	9.09%	15.00%
Otros	0.00%	0.00%
Total	100.00%	100.00%

Adicionalmente, hay que resaltar que las empresas exitosas exportadoras se vieron beneficiadas por la devaluación de la moneda nacional durante los últimos años, lo cual les permitió acceder de forma más competitiva en los mercados externos y aumentar sus márgenes de ganancia hasta un 15%. Lo contrario sucedió con las no exitosas las cuales consideran que sus márgenes se han mantenido estables.

En cuanto al manejo del precio de venta como estrategia de diferenciación, el 36,36% de las empresas exitosas consideran que tiene una importancia relativa como factor de diferenciación. Existe la creencia que hay que valorar mucho más factores como el contacto y servicio al cliente, el diseño del producto y la calidad de las materias primas utilizadas. Por el contrario, el 55% de las empresas no exitosas ven al precio como un factor muy importante de diferenciación.

Se puede afirmar que las empresas exitosas dirigen sus esfuerzos a consolidar una imagen de marca y reconocimiento del cliente a través de la diferenciación dejando en segundo plano la consideración del precio. Por otro lado, este puede ser un elemento limitante para el crecimiento de las empresas no exitosas, las cuales carecen o no trabajan para lograr una imagen propia de sus productos, lo cual puede eventualmente afectar la calidad de su producto si dan mayor importancia al precio como factor diferenciador respecto de sus competidores.

8.2.3 Estrategia de Producto

En las estrategias de producto no hay diferencias significativas. Un poco más del 50% del total de las empresas tanto exitosas como no exitosas tienen un comportamiento reactivo respecto a los cambios en la tecnología y materias primas utilizadas.

Sin embargo, a partir del Cuadro No. 5 conviene distinguir que 28% de las empresas exitosas consideran que los cambios utilizados en su producción han sido novedosos con respecto a los que se utilizan. Esto claramente muestra que hay empresas que poseen comportamientos pro-activos al mercado. “...Una vez que tienes personal capacitado, calidad, diseño y servicio, ahí ya puedes hablar a donde quieres llegar. El rato que tienes un buen producto, se puede establecer tu nicho de mercado sea el mercado local o sea el mercado externo, pero primero hay que afianzar el mercado interno...” Fragmento Entrevista EP6

La otra cara representan las empresas no exitosas ya que el 45% que no tienen un comportamiento reactivo consideran que no han variado sus técnicas ni insumos usados en la producción. Este se convierte en otro elemento que limita el crecimiento de estas empresas.

Cuadro No. 5
Dinámica de las Innovaciones y cambios en las Materias Primas

	Exitosas	No Exitosas
Totalmente novedosos	27.27%	5.00%
Normales de acuerdo con la Moda	54.55%	50.00%
Estables	18.18%	45.00%
Total	100.00%	100.00%

Sobre el origen de las materias primas (Cuadro No. 6), la dinámica observada con el indicador anterior se refleja en el hecho de que las empresas exitosas utilizan insumos importados principalmente de la Comunidad Andina (41%) donde Colombia es el principal proveedor y en menor escala de Estados Unidos (18%), Europa (4,55%) y Asia (4,55%).

Existe el consenso por parte de los empresarios, de que tanto en calidad como en precio, la materia prima importada es de excelente calidad y novedosa tanto desde el lado de las fibras utilizadas como de colores y diseños. “...la materia prima importada no solo es de

mejor calidad en cuanto al diseño, gama de colores y tipo de fibra, sino también te dan la posibilidad de financiamiento a plazos mucho mayores que las empresas nacionales. Te ofrecen financiamiento a plazos mayores de tres meses mientras que los proveedores locales te exigen el pago de contado. Muchas veces puede ser el precio un poco mayor pero vale la pena, incluso te dan un mejor servicio....” Entrevista EP12

Aquí vale la pena destacar, que algunas empresas que exportan se han visto en la necesidad de importar materias primas porque las empresas locales no tienen la capacidad para abastecerlos debido a los volúmenes que se demandan. “....No es difícil conseguir las materias primas pero necesitamos disminuir los costos por lo que manejamos volúmenes muy grandes. No pedimos a nuestros proveedores por ejemplo un precio por kilo, sino por toneladas y eso nos permite abaratar costos. Aquí en el Ecuador hay buenas empresas, pero no les da la capacidad de producción, tendrían que parar y trabajar exclusivamente para nosotros....” Fragmento Entrevista EP3

Esta situación no sucede para el caso de las empresas no exitosas, las cuales debido principalmente a limitación de recursos y de escala dependen mayormente de insumos locales (65%), los cuales están concentrados en pocas empresas y no tienen el nivel de desarrollo que sus similares importadas. A esto se suma, el poco poder de negociación y de cooperación por parte de los empresarios locales, quienes no pueden influir sobre los proveedores nacionales y tampoco pueden acceder insumos del exterior. “...La capacidad que al momento tiene la empresa no nos permite adquirir materias primas importadas. Los costos en los cuales se incurriría, sobre todo los de inventario, no justifican una importación....” fragmento de entrevista EP7.

Cuadro No. 6
Origen de las Materias Primas

	Exitosas	No Exitosas
Nacional	31.82%	65.00%
Comunidad Andina	40.91%	30.00%
EEUU	18.18%	5.00%
América Latina	0.00%	0.00%
Europa	4.55%	0.00%
Asia	4.55%	0.00%
Total	100.00%	100.00%

En cuanto a los diseños (Cuadro No. 7), tanto las empresas exitosas (73%) como las no exitosas (60%) basan el desarrollo de sus líneas de producto en diseños de competidores extranjeros. Sin embargo, estas segundas hacen un mayor esfuerzo por desarrollos propios (25%) y diseños a partir de consumidores de referencia (15%).

Cuadro No. 7
Patrón para el Diseño de Producto

	Exitosas	No Exitosas
Diseños de competidores locales	0.00%	0.00%
Diseños de competidores extranjeros	72.73%	60.00%
Diseños Propios	18.18%	25.00%
A partir de Consumidor de Referencia	4.55%	15.00%
Colecciones Anteriores	4.55%	0.00%
Otros	0.00%	0.00%
Total	100.00%	100.00%

Analizando a partir del Cuadro No. 8 el desarrollo de nuevos productos como parte de la estrategia, las empresas exitosas en un 36% lo consideran como un elemento de suma importancia. Por otro lado, el grupo no exitoso, si bien en un 40% no lo consideran como decisivo, creen que tiene mucha importancia.

Cuadro No. 8
Importancia en la Estrategia de Desarrollo de Nuevos Productos

	Exitosas	No Exitosas
Ninguna	0.00%	0.00%
Poca	0.00%	0.00%
Relativa	9.09%	20.00%
Bastante	22.73%	15.00%
Mucha	31.82%	40.00%
Decisiva	36.36%	25.00%
Total	100.00%	100.00%

8.2.4 Estrategia de Comunicación

Sobre las estrategias de comunicación a los clientes (Cuadro No. 9), estas reflejan como pese a sus limitaciones, las PyMEs adaptan determinados elementos del marketing profesional para promocionar de mejor forma sus productos.

Existe un consenso para ambos tipos de empresas que el principal medio para darse a conocer con las relaciones públicas (20%).

Cuadro No. 9
Principales Canales de Promoción

	Exitosas	No Exitosas
Catálogo	12.12%	8.33%
Desfiles	4.55%	7.50%
Exposiciones o ferias	18.18%	5.00%
Internet	3.79%	0.00%
Mailing - Correo directo	3.03%	5.83%
Otras	0.00%	5.83%
Páginas Amarillas	9.09%	13.33%
Publicidad en diarios	1.52%	0.83%
Publicidad en radio	3.03%	7.50%
Publicidad en revistas	6.82%	13.33%
Publicidad en TV	2.27%	2.50%
Publicidad en vía pública	2.27%	5.00%
Relaciones públicas	19.70%	20.00%
Showroom - Salón de exposiciones	13.64%	5.00%
Total	100.00%	100.00%

En cuanto a los otros dos medios utilizados existen diferencias y son un reflejo de la situación de las empresas. Las no exitosas utilizan adicionalmente las páginas amarillas y la publicidad en revistas. Por otro lado, las exitosas ponen mayor énfasis en la elaboración de catálogos con sus productos y utilizan show-rooms o salones de exposiciones para promocionarlos. Es decir, un factor clave de su crecimiento es la utilización de medios diferentes a los tradicionales como lo son las páginas amarillas y la publicidad en revistas, poniendo un mayor énfasis en el contacto directo con el cliente como el mejor medio de promoción de sus productos.

En lo que respecta a los motivos por los cuales las empresas utilizan estos medios para promover sus productos, en el Cuadro No. 10 se observa que, tanto las exitosas como las no exitosas concluyen que se debe a que son las combinaciones más baratas y por el impacto que logran tener en la clientela, siendo este segundo motivo el primordial para los empresarios exitosos.

Cuadro No. 10
Motivos para el uso del Mix de Comunicación

	Exitosas	No Exitosas
Combinación más económica	22.73%	35.00%
Alto grado de impacto en la clientela	28.79%	30.00%
Diferenciarse de la competencia	10.61%	6.67%
Recomendada por consultores	4.55%	0.00%
Brinda mejores beneficios	7.58%	8.33%
La competencia usa las mismas	1.52%	0.00%
Siempre se hizo así con resultados positivos	24.24%	20.00%
Otras	0.00%	0.00%
Total	100.00%	100.00%

8.3 Articulación de la Mezcla Comercial con la Estrategia

Una vez detallada como valoran tanto empresas exitosas como no exitosas cada una de las variables de la mezcla de marketing, se puede concluir sobre lo siguiente:

- Las empresas exitosas tienen un comportamiento más pro-activo hacia el mercado y tienden a utilizar el marketing de una forma más formal lo cual les ha permitido crecer en tamaño, mercados abastecidos y ventas durante los últimos cinco años.
- Las empresas de mayor crecimiento tienen en su estrategia una orientación a detectar las necesidades del mercado, lo cual se refleja en un importante porcentaje que continuamente están buscando utilizar tecnología y materias primas novedosas. Así mismo estas empresas consideran como decisivo el hecho de introducir nuevos diseños y líneas de productos.
- La estrategia comercial de las empresas exitosas descansa en dos elementos: diversificación y diferenciación.
- Las empresas de mayor crecimiento buscan la diversificación de mercados, lo cual se refleja en su mayor orientación al mercado externo frente a aquellas que no crecieron en el período. Esta diversificación, les ha permitido a las empresas exitosas no solo aumentar sus márgenes de ganancia y disminuir sus costos, sino también disminuir su vulnerabilidad frente a la presión que le puede ejercer una represión en el mercado interno.
- El segundo elemento importante de la estrategia es la diferenciación, el cual se refleja en su búsqueda por establecer una imagen de marca, para lo cual, no solamente consideran importante el precio, sino también la calidad de los insumos

utilizados, el diseño de sus productos y el contacto directo con el cliente. En este sentido, estas empresas buscan contar con materias primas y tecnologías novedosas para desarrollar nuevas líneas de productos acordes con las necesidades de los consumidores.

- Las empresas exitosas ponen mayor énfasis en detectar las necesidades del mercado en comparación con las no exitosas. Dan prioridad al contacto con el consumidor como fuente para la elaboración de su estrategia comercial. Reflejo de una mayor profesionalización es la utilización de medios de comunicación no tradicionales como show-rooms y exposiciones en ferias.

En definitiva, **se comprueba** la validez de las **Hipótesis 5** referente a que las PyMEs de mayor crecimiento del sector textil en el Ecuador otorgan una mayor importancia al marketing dentro de sus actividades. Adicionalmente la **Hipótesis 6** relativa a que las pequeñas y medianas empresas de mayor crecimiento manejan un Marketing con una mayor orientación hacia el mercado también **se acepta**.

Por último, **es aceptada la Hipótesis 7** relacionada con que las PyMEs de mayor crecimiento hacen uso de sistemas de información de Marketing más formales. Este manejo más formal se refleja en su mayor orientación hacia la detección de las necesidades del mercado. Esta situación es producto de que las empresas logran superar sus limitaciones de estructura y recursos, van introduciendo herramientas del marketing profesional en la organización que se va volviendo más compleja a medida que la compañía experimenta crecimiento en sus volúmenes de ventas, maquinaria incorporada y empleo generado.

El nivel de la aplicación del marketing se va sofisticando a medida que las necesidades por el mismo se van dando y la estrategia comercial de estas empresas va poniendo cada vez un mayor énfasis en la diversificación y la diferenciación.

El nivel de diversificación de mercados está reflejado en la creciente importancia que representan las exportaciones dentro de la facturación, en respuesta a las limitaciones que presenta el mercado interno, el cual estuvo en recesión en la segunda parte de la década de los noventa.

La diferenciación se expresa en la importancia que estas empresas dan a la imagen de marca. En este sentido hay una clara orientación a valorar elementos como la calidad de la materia prima utilizada, el diseño del producto y el servicio al cliente.

La consecución que se va logrando producto de la diversificación y la diferenciación está directamente relacionada con el crecimiento y éxito de las empresas, lo cual las obliga a organizarse profesionalmente, donde el marketing se va sofisticando paulatinamente y determinando el rumbo de todas las áreas.

En definitiva, a medida que la empresa va creciendo y superando sus limitaciones, va consolidando su imagen en el mercado y va dejando de actuar reactivamente frente a lo que le determina su entorno pasa a tener una actitud cada vez más pro-activa donde las necesidades del consumidor son el eje alrededor del cual gira toda la organización de las empresas.

8.4 Integración de Resultados en el Modelo de Carson

Una vez determinados los resultados en cuanto al papel que ha jugado el marketing en las PyMEs del sector de indumentaria en el Ecuador a partir de analizar por separado el manejo de las variables comerciales, el nivel de planeamiento comercial y las características de las empresas y empresarios, conviene en este punto analizar de manera integrada todos los factores que han determinado que las empresas exitosas posean un marketing con una mayor orientación al mercado con respecto a sus similares no exitosas.

En ese sentido, conviene analizar los resultados utilizando el modelo de Carson (1990) explicado en el marco conceptual de esta investigación. Con este objetivo conviene volver al Gráfico No. 4 donde la capacidad de una empresa es vista como una cadena de redes donde se vinculan las limitaciones, el estado de desarrollo de la misma, el nivel de generalización y adaptación de elementos y conceptos del marketing, la capacidad de planificación y los niveles de actividad de la organización.

A continuación, el Cuadro No. 11 resume los seis factores más importantes que determinan el grado de formalidad del Marketing en las pequeñas y medianas empresas.

Cuadro No. 11
Factores que Determinan el Plan Comercial de las PyMEs del Sector de Indumentaria en el Ecuador

Variable	Nivel	
	Empresas Exitosas	Empresas No Exitosas
Limitaciones		
Gasto/Inversión	Tiende a Substancial	Mínimo
Profesionalización	Gerencial	Propia
Impacto	Tiende a Substancial	Mínimo
Nivel de Generalización	Industria	Industria
Planeamiento vs Operaciones	Tiende a Balanceado	Mínimo
Aplicación del Planeamiento Comercial	Substancial	Limitado
Etapa de Desarrollo de la Gestión de Marketing	Pro-activo	Reactivo tendiente a Intuitivo
Perfil de la Gestión Comercial	Tiende a Sofisticarse	Simple

Limitaciones: Como se puede observar, las empresas exitosas producto del crecimiento experimentado y aumento de tamaño han tenido que destinar recursos monetarios y humanos para ir profesionalizándose. En ese sentido, tienden a un manejo y orientación substancial de recursos destinados al área comercial. Poseen también un personal calificado dedicado a desarrollar y coordinar el marketing de las empresas con las demás áreas de la empresa.

Esta situación es diferente para el caso de las empresas no exitosas que presentan una alta vulnerabilidad producto de las limitaciones de su estructura y organización de menor tamaño. Estas presentan problemas por concentración de decisiones por parte del empresario-propietario, lo cual genera que las actividades de marketing encaminadas tengan un impacto mínimo en la estrategia y organización de la compañía.

Nivel de Generalización: El grado de generalización está determinado por el tipo de industria en la cual operan estas empresas. Como se mencionó anteriormente, este sector se caracteriza por la alta presión competitiva, lo cual obliga a las empresas a adaptar los

conceptos de marketing a las normas y prácticas utilizadas por esta industria. Al ser un sector altamente competitivo, las acciones de las empresas exitosas se caracterizan por ser innovadoras. En este sentido, las empresas exitosas manejan estrategias de marketing proactivas tendientes a detectar las necesidades del consumidor.

Sin embargo, hay que señalar que las empresas no exitosas tienen un comportamiento de tipo reactivo y una respuesta lenta con respecto a sus similares exitosas que operan en el mercado.

Planeamiento vs Operaciones: El planeamiento comercial en general en estas empresas es limitado producto de la coyuntura de recesión que enfrentó la economía en el período analizado. Sin embargo, se pudo observar que las empresas exitosas tienden a un manejo balanceado del planeamiento comercial en su organización debido a que manejan metas escritas y muestran coherencia entre los objetivos estratégicos y las herramientas destinadas a su consecución.

Este patrón de comportamiento se halla en un menor grado para el caso de las empresas no exitosas.

Aplicación del Plan Comercial: En este punto los resultados muestran que la capacidad de las empresas exitosas es substancial, la misma que se refleja en las herramientas

utilizadas orientadas a una clara estrategia de diferenciación buscando fortalecer su imagen de marca y de diversificación de mercados (muchas de las cuales orientadas a las Exportaciones).

Como contraste las empresas no exitosas muestran un grado de aplicación limitado reflejado en las herramientas utilizadas y su actitud menos pro-activa al mercado producto de sus limitaciones de tamaño, estructura y organización.

Etapa de Desarrollo de la Gestión del Marketing: En cuanto a la etapa de desarrollo se puede concluir que las empresas exitosas como resultado del manejo cada vez más profesional de su marketing, están en una etapa pro-activa de desarrollo, es decir, buscan detectar las necesidades de los consumidores para buscar satisfacerlas. Eso se refleja en su comportamiento innovador en cuanto al uso de tecnologías y materia prima empleada, al desarrollo de nuevos diseño y líneas de productos, al contacto directo con los consumidores utilizando canales de comunicación diferentes a los tradicionales para generar un mayor impacto, a la búsqueda de consolidar la imagen de marca de sus productos y la diversificación de mercados abastecidos.

Por otro lado, las empresas no exitosas que enfrentan mayores limitaciones producto del tamaño con respecto a sus similares exitosas no han podido evolucionar en el manejo del marketing, el cual permanece siendo intuitivo donde juegan un papel muy importante las decisiones del empresario-propietario y donde no hay un vínculo directo para determinar las necesidades de los consumidores. Incluso en estas empresas se encuentran patrones reactivos ante cambios en el mercado, es decir, actúan con retardo frente al mercado.

Perfil de la Gestión Comercial: Existe una tendencia por parte de las empresas exitosas a sofisticarse la gestión comercial. Vinculándole con las variables anteriores, se puede observar producto de la mayor presión competitiva que enfrenta el sector y la mayor profesionalización de toda la organización de estas empresas, el marketing tiende a sofisticarse y ser manejado de manera coordinada e integrada con los objetivos de las demás áreas.

A su vez, las empresas no exitosas muestran un perfil simple de la gestión comercial. Existe al interior de las mismas un manejo del marketing, pero no es un profesional ni genera impacto en toda la organización de las mismas. Su manejo depende mucho de la capacidad entrepreneurial del empresario.

En conclusión, el modelo de Carson (1990) ha permitido explicar el papel del marketing en las PyMEs del sector textil de indumentaria en el Ecuador vinculando diferentes factores que determinan el funcionamiento y el impacto de las acciones de comerciales encaminadas por las empresas para desarrollarse y crecer en sus mercados. En ese sentido, se pudo observar como ha influido positivamente una mayor profesionalización del marketing en aquellas empresas que crecieron en los últimos años con respecto a sus similares del sector que no crecieron. Se analizó que la clave del éxito de las empresas que experimentaron un crecimiento permanente descansa en estrategias de diferenciación con respecto a la competencia sobre la base de la innovación y diversificación de mercados minimizando los riesgos que implican abastecer a pocos clientes.

Este modelo también permitió identificar que el papel del marketing en el sector textil de indumentaria es diferente al que puede observarse en otras industrias producto de la fuerte presión competitiva proveniente no solamente del mercado interno sino también del externo que enfrentan las empresas. Así también, las compañías de este sector se caracterizan por ser trabajo intensivas, lo cual les brinda una mayor capacidad de adaptación y flexibilidad frente a los cambios que determina el sector fruto exclusivamente de los cambios permanentes en la Moda.

CAPITULO V

“Comentarios Finales”

9. Lecciones y Recomendaciones

La investigación ha estado encaminada a explicar el papel del marketing en el desempeño de las PyMEs. Para lograr esto se evaluaron siete hipótesis las mismas que fueron probadas utilizando como herramienta de apoyo el modelo propuesto por David Carson (1990), el cual ofrece una visión integral para describir el manejo y la influencia del marketing en las pequeñas y medianas empresas tomando en cuenta factores internos y externos que determinan el funcionamiento de las mismas.

Primero se analizó en el ámbito general los resultados obtenidos a partir de la aplicación de encuestas y entrevistas a profundidad a una muestra de industrias del sector de indumentaria en el Ecuador. Las primeras conclusiones nos permitieron mostrar que el empresario en general tiene una actitud de primero detectar las necesidades del mercado para

llevar adelante su producción. Así mismo, existe consenso en la importancia que ha tenido y tendrá el marketing en sus empresas.

En general, también se detectó que la gestión comercial y en especial su planificación está influenciada y determinada por las limitaciones de recursos y estructura que enfrentan las pequeñas y medianas empresas por un lado, y por otro por el entorno y la industria en la cual operan.

Indagando sobre el grado de formalidad y la presencia de planeamiento comercial empezaron a surgir diferencias en la gestión comercial, las cuales han repercutido en el rendimiento de las empresas. Con esta orientación, se diferenciaron dos grupos de empresas de acuerdo al crecimiento experimentado en los últimos cinco años.

Una vez identificados los dos grupos, se analizó el manejo de las variables de su mezcla comercial para determinar si estas constituyen un factor de éxito o fracaso en las empresas.

El estudio abordado a los dos grupos de empresas permitió detectar que las empresas consideradas exitosas tienen un manejo mucho más formal con una coherencia entre las herramientas utilizadas y los objetivos de su estrategia.

Este análisis grupal confirmó las hipótesis planteadas acerca de que las empresas de mayor crecimiento tienen un manejo más pro-activo al mercado, buscando tener un mayor

contacto con el cliente, el cual se constituye en la principal fuente de información para elaborar sus planes comerciales.

Adicionalmente, se detectó que sus estrategias se basan en dos elementos fundamentales: diferenciación y diversificación. En resumen, existe la presencia de un manejo del marketing tendiente a profesionalizarse, donde existe una coherencia entre la estrategia comercial y las herramientas utilizadas para concretarla.

Por otro lado, la presente investigación también le corresponde examinar sobre los factores que limitaron el crecimiento de las empresas consideradas como no exitosas. Se pudo verificar lo siguiente:

- Las empresas no exitosas muestran una mayor vulnerabilidad ante cambios en el entorno. Esto se reflejó directamente en el crecimiento de sus ventas, las cuales no crecieron debido principalmente a la concentración de las mismas en pocos canales y clientes.
- Estas empresas operan aisladamente. Existe una falta de cooperación y colaboración entre empresarios para obtener por un lado, información sobre la competencia y mercados, y por otro, para mejorar su poder de negociación especialmente con proveedores y clientes como las cadenas de supermercados y mayoristas. Esta disociación entre empresas eleva los costos de transacción y aumenta su vulnerabilidad al entorno.
- Estos problemas no solo les ha impedido aumentar sus ventas, sino también crecer en tamaño y empleo generado. Es decir, las pequeñas y medianas empresas

no han podido experimentar niveles de crecimiento necesarios para poder superar sus limitaciones de recursos y estructura en comparación con sus similares consideradas como exitosas.

- Estas empresas mantienen un manejo del marketing reactivo, si bien manifiestan que tienen una actitud orientada a detectar las necesidades del mercado, el manejo de sus variables comerciales expone sus limitaciones reflejadas en su dependencia hacia la fuerza de ventas y la información obtenida de sus puntos de ventas para elaborar su plan comercial, en la utilización de medios de comunicación tradicionales, de bajo costo e impacto, y en su actitud reactiva ante innovaciones en las materias primas.

Es decir, las limitaciones y el grado de exposición al entorno han sido los principales obstáculos que han impedido que estas empresas crezcan en el período y sobre todo desde la apertura de 1992 que exige de las empresas mayor profesionalismo para enfrentar a mercados en apertura y globalizados.

Un elemento clave, constituye el desarrollo de networks a través de la cooperación y colaboración entre empresas, donde el papel de la Cámara de la Pequeña Industria es de suma importancia como potenciador de redes de información y generador de vínculos productivos entre empresas orientados a que estas logren especializarse, generar mayores escalas de producción, mejorar su situación para acceder financiamiento, detectar oportunidades de negocios para incursionar en nuevos mercados y alcanzar mayor poder de negociación con proveedores y clientes.

La industria de la confección como se explicó a lo largo del trabajo se caracteriza por la alta presión competitiva a la que están expuestas las empresas que pertenecen a este sector. Esta presión es mucho mayor en procesos de apertura como lo es la Comunidad Andina y los desafíos son mucho mayores con la consecución del ALCA en los próximos años.

Este entorno que plantea importantes retos y desafíos, involucra no solamente a las empresas sino también a los Gremios como la Cámara de la Pequeña Industria y la Asociación de Textileros del Ecuador para generar los vínculos con otros organismos como las Universidades y Colegios Técnicos preparando al recurso humano calificado, Instituciones Financieras proporcionando créditos en condiciones accesibles para las PyMEs y el Estado brindando a la industria un marco en el cual puede promocionarse y crecer la industria.

Estas redes y vínculos permitirán que las empresas del sector textil en toda su cadena productiva desde la fabricación de hilos hasta la elaboración de prendas mejoren su competitividad y no solo resistir el ingreso de productos de otros países, sino también competir eficientemente en el mercado interno y en otros países. En definitiva, las empresas del sector textil en el Ecuador no deben verse solamente como competidores sino también como eventuales socios comerciales para lograr generar las sinergias necesarias para aprovechar oportunidades de negocios que les permitan lograr acceder a nuevos mercados a los que individualmente no podrían incursionar.

La aplicación del Modelo de Carson para explicar el Marketing en el Sector de la Confección en el Ecuador sirve no solamente para analizar las estrategias comerciales de las empresas y como utilizan las herramientas del marketing profesional, sino también para

obtener un diagnóstico del sector. En ese sentido, la bondad de este modelo radica en la posibilidad de vincular diferentes variables que determinan e influyen el rendimiento de las pequeñas y medianas empresas del sector a través de una visión integral.

Los resultados obtenidos en el presente trabajo no necesariamente se los puede generalizar para los demás sectores de la economía debido a su heterogeneidad y diferencias en todo ámbito, sin embargo, el modelo utilizado para analizar la industria de la confección, al ofrecer un enfoque integral, puede ser utilizado para analizar la situación de otros sectores ya que vincula sus características y limitaciones del entorno en el que se desarrollan.

Para concluir, hay que destacar que un objetivo en cuanto a política industrial debe ser el fomento de la cooperación con competencia a través de la generación de redes y alianzas entre empresas, tendiente a lograr mayor competitividad de las pequeñas y medianas empresas, lo cual les permitirá lograr una mejor inserción no sólo en el mercado nacional sino también al internacional, especialmente el regional de la Comunidad Andina.

En este sentido, una de las ventajas que debe aprovechar el empresariado del sector de la confección ecuatoriano es su capacidad profesional que ha venido generando en la última década, la cual se puede potenciar a través del trabajo conjunto con otras empresas con el fin de lograr una mejor posición no solo en el mercado interno sino también el mercado externo como lo han venido demostrando algunas empresas que exportan exitosamente no solo a los vecinos de la Comunidad Andina, sino también a países del Cono Sur, de Centroamérica y a los Estados Unidos inclusive.

VI. Fuentes y Bibliografía

10. Bibliografía

AGAR, Jason

1999 "Marketing for the local market – what does it mean in practice?", *Small Enterprise Development*, Vol 10, No. 4, London

ANSON, J. y SIMPSON H.

1988 The Economist Intelligence Unit, Washington: IDB

BID-BM

2000 *Estudio de Competitividad del Sector Textil del Ecuador*, Quito: CAPEIPI

BROOKSBANK, Roger y KIRBY, David

1992 "Marketing y Rendimiento de la Empresa: Estudio sobre Empresas Manufactureras Medianas en Gran Bretaña", *Desarrollo y Gestión de Pequeñas y medianas empresas: Aportes para un debate necesario*, Buenos Aires: UNGS

CARSON, David

1990 "Some Exploratory Models for Assessing Small Firms Marketing Performance (A Qualitative Approach)", *European Journal of Marketing*, London: MCB University Press

CARSON, David

1993 "A Philosophy for Marketing Education in Small Firms", *Journal of Marketing Management*, London: MCB University Press

CARSON, David y CROMIE, Stanley.

1989 "Marketing Planning in Small Enterprises: A model and some empirical evidence", *Journal of Marketing Management*, London: MCB University Press

CARSON, David, GILMORE, Audrey y GRANT, Ken.

1996 "Qualitative Marketing factors which contribute to growth in the developing small firm: a discussion and proposed methodology", *Journal of Marketing Management*, London: MCB University Press

CHELL, Elizabeth y HAWORTH Jean

1994 "The competitive performance of SMEs in the UK Clothing Industry", *International Small Business Journal* 10,3, New York

CHURCHILL, N.C. y LEWIS V.L.

1983 "The five stages of small business growth", *Harvard Business Review*, Boston: University of Harvard

- COVIELO, Nicole BRODIE, Roderick y MUNRO Hugh
2000 "An investigation of marketing practice by firm size", *Journal of Business Venturing*, New York: Elsevier Science Inc.
- FIELDING N. y FIELDING J.
1986 *Linking Data*, London: Sage Publications
- FORD, David y ROWLEY, Tim
1979 "Marketing and the Small Industrial Firm", *Marketing Decision* 17,2, London: MCB University Press
- FULLER, Peter
1994 "Assessing Marketing in SMEs", *European Journal of Marketing*, Vol 28, No. 12, West Yorkshire: MCB-University Press
- GIBB, A. y RITCHIE, J.
1982 "Understanding The Process of Starting Small Businesses", *European Small Business Journal*, London: MCB University Press
- GHOSH, B.C. y TAYLOR, David
1995 "Marketing Practices among SMEs: a Gross National study of Singapore and New Zealand Organizations", *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, New York
- GREINER, Larry
1972 "Evolution of Revolution as Organizations Grow", *Harvard Business Review*, Boston: Harvard University
- GUBER, Rossana
1991 *El Salvaje Metropolitano. A la Vuelta de la Antropología Postmoderna. Reconstrucción del Conocimiento Social en el Trabajo de Campo*, Buenos Aires: Legasa
- HAMMERSLEY, Martyn y ATKINSON, Paul
1994 *Etnografía. Métodos de Investigación*, Barcelona: Ediciones Paidós
- HIDALGO, Roberto
1999 *Evolución y Situación Actual de la Pequeña y Mediana Industria en el Ecuador*, Quito: Insotec
- KANTIS, Hugo
1996 *Inercia e innovación en las conductas estratégicas de las PyMEs Argentinas. Elementos Conceptuales y Evidencias*, Buenos Aires: CEPAL
- KATZ, Jorge
1999 *Reformas Estructurales, Productividad y Conducta Tecnológica*, Buenos Aires: CEPAL

- KELMAR, John y WINGHAM, Dianne
1995 "Determining the relevant factors in the success strategies of Small Enterprises", *The Journal of Entrepreneurship* 4,2, London: Sage Publications
- MAZZAROL, Tim y RAMASESHAN, B.
1996 "Small Business Marketing: A comparative study of High and Low Success Firms", *Small Enterprise Research*, London: Curtin University of Research
- MÖLLER, Kristian y ANTTILA, Mai
1982 "Marketing Capability-A key success factor in Small Business", *Journal of Marketing Management*, London: MCB University Press
- MOTTA, Jorge
1997 "El Resurgimiento de las PyMEs: Espejismo, Fenómeno Transitorio o Nueva Tendencia de Organización Industrial", *Desarrollo y Gestión de PyMEs: Aportes para un Debate Necesario*, Buenos Aires
- OTIENO, Rose
2000 "Development of a conceptual framework of the role of sizing in marketing strategy within clothing firms: Indications from in-depth interviews with manufacturers", *Journal of Fashion Marketing and Management*, Manchester: Henry Stewart Publications
- PELHAM, Alfred y WILSON, David T.
1997 *Marketing orientation and other discriminatory factors between high and low performing small manufacturing firms*, West Yorkshire: MCB-University Press
- PITT, Martin, SZARKA, Joseph y BULL, Anna
1993 "Executive characteristics, strategic choices and Small Firm Development: a three-country study of Small Textiles and Clothing Firms", *International Small Business Journal* 9,3, New York
- POSTIGO, Sergio
1999 *El Marketing en la Industria de la Confección de Argentina*, Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona
- ROMANO, Claudio y RATNATUNGA, Janek
1995 "The Role of Marketing – It's impact on small enterprise research", *European Journal of Marketing*, London: MCB University Press
- SIU, Wai-sum y KIRBY, David
1996 "Approaches to Small Firm Marketing", *European Journal of Marketing*, London: MCB University Press
- STANTON, William, ETZEL, Michael y WALKER, Bruce
1996 *Fundamentos de Marketing*, México: Mc Graw-Hill

STOREY, D.J.

1994 *Understanding the Small Business Sector*, London: Routledge

TAYLOR, S.J. y BOGDAN R.

1987 *Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación. La búsqueda de significados*, Barcelona: Paidós

ZEITHAML, Valerie y VARADARAJAN, P.

1988 "The contingency approach: its foundation and relevance to Theory Building and Research in Marketing", *European Journal of Marketing*, London: MCB University Press

11. Empresarios que colaboraron con las Entrevistas a Profundidad.

Ing. César Frixone – Presidente de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha

Francisco Roquett – Presidente del Sector Textil CAPEIPI

Dr. Sebastián Borja – Presidente Ejecutivo Asociación de Textileros del Ecuador

Sr. Fabián Rivera – Empresario y Dirigente Gremial

Ing. Germán Donoso – Empresario y Dirigente Gremial

Sr. Eduardo Dousdebes – Empresario y Dirigente Gremial

Dr. Aníbal Cevallos - Empresario

María José de Portilla - Empresario

Sr. Marcos Pait - Empresario

Sr. Winston Srolis - Empresario

Sr. Juan Gonzalo Valle - Empresario

Sra. María Catalina Pachano - Empresario

Sr. Francisco Naranjo - Empresario

Sr. José Durán Núñez – Empresario

VII. Anexos

Anexo No. 1
Producto Interno Bruto (base sures 1975)

Año	PIB Total	PIB Ind.Manuf.	PIB Textil y Prendas de Vestir			
	a	b	c	b/a	c/a	c/b
1990	181.531	28.055	6.440	15,45%	3,55%	22,95%
1991	190.638	28.951	6.429	15,19%	3,37%	22,21%
1992	197.436	29.989	6.333	15,19%	3,21%	21,12%
1993	201.477	30.731	6.415	15,25%	3,18%	20,87%
1994	210.150	32.085	6.639	15,27%	3,16%	20,69%
1995	215.074	32.749	6.741	15,23%	3,13%	20,58%
1996	219.335	33.885	6.934	15,45%	3,16%	20,46%
1997	226.749	35.082	7.287	15,47%	3,21%	20,77%
1998	227.678	35.239	7.100	15,48%	3,12%	20,15%

Crec. Anual

	PIB Total	PIB Ind.Manuf.	PIB Textil y Prendas de Vestir
1991	5,02%	3,19%	-0,17%
1992	3,57%	3,59%	-1,49%
1993	2,05%	2,47%	1,29%
1994	4,30%	4,41%	3,49%
1995	2,34%	2,07%	1,54%
1996	1,98%	3,47%	2,86%
1997	3,38%	3,53%	5,09%
1998	0,41%	0,45%	-2,57%

Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR BCE

Anexo No. 2
Indicadores del Sector Textil, Confecciones y Cuero

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
# Empresas	336	337	307	311	316	296	292	272
# Lores	21.878	22.471	20.167	18.969	18.811	18.201	18.313	17.457
Remuneraciones (miles usd)	41.610	42.889	53.108	59.149	58.486	58.912	64.436	50.930
Activos Nuevos (miles de usd)	25.538	29.395	18.786	17.967	20.772	16.711	21.911	20.080
Consumo Intermedio (miles usd)	191.334	177.890	211.682	222.419	235.060	236.294	272.262	221.705
Valor Agregado (miles usd)	105.960	107.405	116.251	126.699	153.320	120.219	133.695	116.043
Prod.Bruta Total (miles usd)	297.294	285.295	327.933	349.118	388.381	356.513	405.934	337.747
Remun/Personal Ocup.	1.902	1.909	2.633	3.118	3.109	3.237	3.519	2.917
Pb (PIB/Pers.Ocup)	13.589	12.696	16.261	18.405	20.646	19.588	22.166	19.347
Empleados/empresa	65	67	66	61	60	61	63	64
Act.Nuevos/Prod.Bruta	8,59%	10,30%	5,73%	5,15%	5,35%	4,69%	5,40%	5,95%
Valor Agregado/Prod.Bruta	35,64%	37,65%	35,45%	36,29%	39,48%	33,72%	32,94%	34,36%
Consumo Intermedio/Prod.Bruta	64,36%	62,35%	64,55%	63,71%	60,52%	66,28%	67,07%	65,64%

Indicadores de Fabricación Textil y Tejidos de Punto

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
# Empresas	143	153	141	136	138	130	130	111
# Lores	13.409	14.060	13.014	11.942	10.977	10.664	10.798	9.924
Remuneraciones (miles usd)	31.154	31.256	38.306	42.645	38.690	39.203	42.856	33.105
Activos Nuevos (miles de usd)	20.870	27.415	17.299	16.442	15.763	12.717	16.521	18.163
Consumo Intermedio (miles usd)	143.864	133.294	160.871	165.033	166.932	167.873	192.831	157.350
Valor Agregado (miles usd)	84.963	84.604	90.545	98.552	117.635	84.193	91.950	82.776
Prod.Bruta Total (miles usd)	228.828	228.984	251.416	263.586	284.567	252.066	284.782	240.126
Remun/Personal Ocup.	2.323	2.223	2.943	3.571	3.525	3.676	3.969	3.336
Pb (PIB/Pers.Ocup)	17.065	16.286	19.319	22.072	25.924	23.637	26.374	24.196
Empleados/empresa	94	92	92	88	80	82	83	89
Act.Nuevos/Prod.Bruta	9,12%	11,97%	6,88%	6,24%	5,54%	5,05%	5,80%	7,56%
Valor Agregado/Prod.Bruta	37,13%	36,95%	36,01%	37,39%	41,34%	33,40%	32,29%	34,47%
Consumo Intermedio/Prod.Bruta	62,87%	58,21%	63,99%	62,61%	58,66%	66,60%	67,71%	65,53%

Indicadores de Confecciones

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
# Empresas	118	112	105	111	115	103	99	103
# Lores	4.850	5.004	4.217	4.229	4.281	4.103	3.987	4.374
Remuneraciones (miles usd)	5.157	6.352	8.170	8.711	9.210	9.160	10.037	9.004
Activos Nuevos (miles de usd)	3.223	834	6.542	78	666	397	749	410
Consumo Intermedio (miles usd)	22.161	20.317	24.261	28.541	25.039	24.964	28.814	28.615
Valor Agregado (miles usd)	9.370	10.111	13.473	13.175	17.017	14.446	16.274	15.073
Prod.Bruta Total (miles usd)	31.531	30.429	37.735	41.716	42.046	39.409	45.088	46.888
Remun/Personal Ocup.	1.063	1.269	1.937	2.060	2.151	2.233	2.517	2.059
Pb (PIB/Pers.Ocup)	6.501	6.081	8.948	9.864	9.822	9.605	11.309	10.720
Empleados/empresa	41	45	40	38	37	40	40	42
Act.Nuevos/Prod.Bruta	10,22%	2,74%	17,34%	0,19%	1,58%	1,01%	1,66%	0,87%
Valor Agregado/Prod.Bruta	29,72%	33,23%	35,70%	31,58%	40,47%	36,66%	36,09%	32,15%
Consumo Intermedio/Prod.Bruta	70,28%	66,77%	64,29%	68,42%	59,55%	63,35%	63,91%	61,03%

Fuente: Encuesta de Manufactura y Minería del INEC

Nota: No incluye el 100% del sector textil ya que existe un muy importante sector informal que no está registrado

Anexo No. 3
Consumo Nacional de Fibras Textiles
Toneladas Métricas

	Fibras Imp.	Locales	Exp.Total Textil	Imp.Total Textil*	Consumo Local Textil	Consumo pc kg/hab
1990	22.570	10.833	1.196	13.417	45.624	4,40
1991	20.864	8.858	2.347	10.808	38.183	3,60
1992	17.141	10.932	4.040	10.138	34.172	3,20
1993	26.149	4.830	6.944	15.202	39.237	3,6
1994	24.987	3.999	8.898	15.657	35.746	3
1995	32.722	4.026	14.586	19.416	41.579	3,60
1996	32.162	5.623	22.047	19.864	35.602	3,00
1997	42.150	8.296	24.655	21.955	47.746	3,90
1998	46.236	2.223	40.714	25.907	33.451	2,70

* No incluye fibras textiles

Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR BCE

Anexo No. 4
Balanza Comercial: Sector Textil y confecciones

	Imp. miles usd CIF	Imp. miles usd FOB	Exp. miles usd FOB	Indice Imp.CIF/Exp
1990	51.951	42.457	5.584	9,30
1991	69.036	62.069	7.040	9,81
1992	89.457	70.190	18.525	4,83
1993	90.014	76.580	29.962	3,00
1994	103.826	91.648	40.833	2,54
1995	138.387	125.063	46.435	2,98
1996	150.290	138.536	51.841	2,90
1997	189.793	175.456	60.651	3,13
1998	211.011	195.906	52.281	4,04

Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR BCE

Balanza Comercial:
Sector Textil y confecciones

	Imp (TM)	Exp (TM)	Indice Imp.CIF/Exp
1990	35.987	1.196	30,09
1991	31.672	2.347	13,49
1992	27.279	4.039	6,75
1993	41.351	6.944	5,95
1994	40.644	8.898	4,57
1995	52.138	14.586	3,57
1996	59.026	22.047	2,68
1997	64.105	24.655	2,60
1998	72.142	40.914	1,76

Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR BCE

Balanza Comercial:
Sector Textil y confecciones

	Imp . (usd CIF/TM)	Exp. (usd FOB/TM)
1990	1,44	4,67
1991	2,18	3,00
1992	3,28	4,59
1993	2,18	4,31
1994	2,55	4,59
1995	2,65	3,18
1996	2,55	2,35
1997	2,96	2,46
1998	2,92	1,28

Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR BCE

Anexo No. 4

ENCUESTA SOBRE TECNICAS DE MARKETING DE EMPRESAS DEL SECTOR INDUMENTARIA

El objetivo de esta encuesta es ayudarnos a comprender cómo las empresas del sector se relacionan con su entorno competitivo, y, de qué manera aplican las técnicas del marketing en su accionar. Para ello deberá responder el presente cuestionario en el que, si bien NO LE SOLICITAMOS QUE INFORME SOBRE CIFRAS específicas del área económico-financiera los datos relevados se mantendrán bajo estrictas reglas de confidencialidad.

Este trabajo está centrado en seis aspectos: la actitud de la empresa frente al marketing la estrategia Comercial, la estrategia de comunicación, la estrategia de distribución, la estrategia de precios, la estrategia de productos, y finalmente, las características generales de la empresa.

Completar el cuestionario le llevará no más de 15 minutos. A cambio de su participación, Usted podrá recibir una copia del informe final del estudio, si así lo desea.

Sí, deseo recibir una copia del informe final:

E-MAIL:

FAX:

No, deseo recibir una copia del informe final:

ENCUESTA N°

a) ACTITUD FRENTE AL MARKETING

1) ¿Cuál de los siguientes conceptos cree usted que define al Marketing?

1. "Herramienta que me permite identificar las oportunidades del mercado"
2. "Capacidad para crear productos que permitan satisfacer las necesidades de los consumidores"
3. "Herramienta que me permite incrementar las ventas llegando de mejor manera a los clientes"
4. "Todas las anteriores"
5. "Ninguna de las anteriores"

2) ¿Cuál de las siguientes frases describe mejor las acciones de marketing de su empresa?

1. "Fabricamos acorde a nuestras capacidades y vendemos a cualquiera que nos compre"
2. "Ponemos mucho énfasis en publicidad y ventas"
3. "Hacemos mucho énfasis en analizar las necesidades del mercado antes de producir"

3) Cómo considera el papel del Marketing para su empresa...

	Ultimos cinco años	Próximos cinco años
1. Más importante		
2. Menos importante		
3. No varía en importancia		

4) Marque con un círculo, ¿Cuál es la influencia del marketing en las actividades de la empresa?

1	2	3	4	5	6
Ninguna Influencia	Poca Influencia	Relativa Influencia	Bastante Influencia	Mucha Influencia	Decisiva Influencia

5) Marque con un círculo, ¿Considera que el uso de herramientas del marketing ha proporcionado a la empresa ventajas que le han permitido crecer?

1	2	3	4	5	6
Ninguna Ventaja	Pocas Ventajas	Ventajas Relativas	Notables Ventajas	Muchas Ventajas	Ventajas Decisivas

b) ESTRATEGIA COMERCIAL

6) ¿Cuáles de las siguientes frases mejor identifica su estrategia comercial?

1. "Atacamos todo el mercado de manera pareja"
2. "Atacamos a un sector del mercado tratando de diferenciarnos"
3. "Nos enfocamos en un grupo de clientes reducido con características muy particulares"

7) Indique con una cruz cuál es el principal origen geográfico de su competencia

1. Local	2. Nacional	3. Pacto Andino	4. EEUU	5. América Latina	6. Europa	7. Asia

8) Ubique a su empresa respecto a su principal competidor:

	Superior	Similar	Inferior
1. Abastecimiento de materias primas			
2. Aprovechamiento de la capacidad de producción			
3. Fuerza de ventas			
4. Calidad del producto			
5. Cantidad de puntos de venta			
6. Capacidad del personal de supervisión			
7. Capacidad financiera			
8. Diseño del producto			
9. Distribución de los puntos de venta			
10. Estrategia de comunicación utilizada			
11. Estrategia de descuentos sobre liquidaciones			
12. Imagen de marca			
13. Lanzamientos de la temporada			
14. Nivel tecnológico			
15. Poder de negociación con proveedores			
16. Contacto con el cliente			
17. Servicio al cliente (post-venta, atención, otras)			

9) ¿De que tamaño es su principal competidor?

1. Mayor Tamaño
 1.1 PyME (Pequeña o Mediana Empresa)
 1.2 Gran Industria
 2. Similar Tamaño
 3. Menor Tamaño

10) ¿Cómo definiría a su proceso de planificación en el área comercial?

1. "Son reuniones planificadas y con una agenda predeterminada de temas específicos"
 2. "Son reuniones informales periódicas con los temas del momento"
 3. "Son reuniones de emergencia en las que se tratan los temas prioritarios"

11) ¿Cuáles de éstas frases ilustra mejor las acciones que se toman de cara al futuro?

1. "Nos adaptamos sobre la marcha de los acontecimientos"
 2. "Pronosticamos los resultados y actuamos en consecuencia"
 3. "Planeamos formalmente antes de realizar cualquier acción comercial"

12) ¿Cuáles son las 2 (dos) principales fuentes de información cuando realiza sus estimaciones de venta para la temporada?. Numere del 1 al 2 siendo "1" la más importante.

- 1. Basándose en datos históricos
- 2. Por la experiencia personal
- 3. De manera conjunta en reuniones con el personal de la empresa
- 4. Información provista desde los puntos de ventas
- 5. Considerando las ventas de mis competidores
- 6. Estudiando el comportamiento de mis clientes
- 7. Otras fuentes (completar) _____

13) ¿Cuáles de las siguientes son las 2 (dos) fuentes principales de información para la elaboración de su estrategia comercial? Numere del 1 al 2 siendo "1" la más importante.

- 1. Clientes
- 2. Competidores
- 3. Distribuidores mayoristas o minoristas
- 4. Empleados de los puntos de venta
- 5. Especialistas (consultores)
- 6. Fuerza de venta
- 7. Información interna
- 8. Otro personal de la empresa
- 9. Proveedores
- 10. Supervisores
- 99. Otras (completar) _____

14) Cuando hace su planificación comercial ¿Qué plazo a futuro considera?

- 1. Más de 12 meses
- 2. Entre 12 y 6 meses
- 3. Entre 5 y 2 meses
- 4. Menos de dos meses

15) Si considera que los objetivos a corto plazo son aquellas propuestas que se buscan alcanzar en el próximo año. ¿Prepara la empresa, de manera escrita, sus objetivos de corto plazo?

1.SI

2.NO

16) ¿Cuáles considera usted que son los 3 (tres) aspectos que no deben de faltar en su plan de marketing? Numere del 1 al 3 siendo "1" la más importante.

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | 1. Cambio de proveedores |
| <input type="checkbox"/> | 2. Cambios en el perfil de los consumidores |
| <input type="checkbox"/> | 3. Cifras del inventario al final de la temporada |
| <input type="checkbox"/> | 4. Compra de materias primas |
| <input type="checkbox"/> | 5. Condiciones económicas del mercado |
| <input type="checkbox"/> | 6. Datos de la competencia |
| <input type="checkbox"/> | 7. Datos de las ventas de temporadas anteriores |
| <input type="checkbox"/> | 8. Desarrollo de nuevas líneas de productos |
| <input type="checkbox"/> | 9. Estrategia publicitaria, imagen de marca |
| <input type="checkbox"/> | 10. Incorporación de personal |
| <input type="checkbox"/> | 11. Previsiones para el cierre sobre apertura de locales |
| <input type="checkbox"/> | 12. Proyecciones de ganancias |
| <input type="checkbox"/> | 13. Proyecciones de venta |
| <input type="checkbox"/> | 14. Requerimientos de capital |

17) Marque la combinación de los 2 (dos) conceptos que mejor definen la estrategia comercial de su empresa:

- | | |
|--------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | 1. Atención en el punto de venta |
| <input type="checkbox"/> | 2. Buena oferta integral de productos |
| <input type="checkbox"/> | 3. Calidad de la materia prima |
| <input type="checkbox"/> | 4. Definir las próximas tendencias |
| <input type="checkbox"/> | 5. Diseño del producto |
| <input type="checkbox"/> | 6. Estrategia publicitaria |
| <input type="checkbox"/> | 7. Imagen de la marca |
| <input type="checkbox"/> | 8. Precio |
| <input type="checkbox"/> | 9. Ubicación de los locales |
| <input type="checkbox"/> | 99. Otros (completar) _____ |

18) ¿Qué importancia le otorga Usted al hecho de que sus productos se diferencian claramente de los de la competencia? Marque con un círculo la respuesta que considera más adecuada.

1	2	3	4	5	6
Ninguna	Poca	Relativa	Bastante	Mucha	Decisiva

19) Dentro de la estrategia global de la empresa, ¿Qué importancia tiene el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos al mercado? Marque con un círculo la respuesta que considera más adecuada.

1	2	3	4	5	6
Ninguna	Poca	Relativa	Bastante	Mucha	Decisiva

20) ¿Con qué frecuencia los principales directivos de la empresa discuten acerca de las estrategias de la competencia? Marque con un círculo la respuesta que considera más adecuada.

1	2	3	4	5	6
Ninguna	Poca	Relativa	Bastante	Mucha	Alta

21) ¿De cuánta información dispone la dirección con respecto a cómo varia la cuota de mercado de sus principales competidores?

1	2	3	4	5	6
Ninguna	Poca	Relativa	Bastante	Mucha	Fundamental

c) **ESTRATEGIA DE COMUNICACION**

22) ¿Cuáles son las 3 (tres) formas más utilizadas para darse a conocer actualmente?
 Numere del 1 al 3 siendo "1" la más importante.

- | | |
|--------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | 1. Catálogo |
| <input type="checkbox"/> | 2. Desfiles |
| <input type="checkbox"/> | 3. Exposiciones o ferias |
| <input type="checkbox"/> | 4. Internet |
| <input type="checkbox"/> | 5. Mailing — Correo directo |
| <input type="checkbox"/> | 6. Otras |
| <input type="checkbox"/> | 7. Páginas amarillas |
| <input type="checkbox"/> | 8. Publicidad en diarios |
| <input type="checkbox"/> | 9. Publicidad en radio |
| <input type="checkbox"/> | 10. Publicidad en revistas |
| <input type="checkbox"/> | 11. Publicidad en TV |
| <input type="checkbox"/> | 12. Publicidad en vía pública |
| <input type="checkbox"/> | 13. Relaciones públicas |
| <input type="checkbox"/> | 14. Showroom — Salón de exposiciones |

23) ¿Cuáles son las 2 (dos) Razones por las cuales utiliza este mix de comunicación?
 Numere del 1 al 3 siendo "1" la más importante

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | 1. Porque es la combinación más económica |
| <input type="checkbox"/> | 2. Por el alto grado del impacto entre nuestra clientela |
| <input type="checkbox"/> | 3. Porque deseamos diferenciarnos de la competencia |
| <input type="checkbox"/> | 4. Porque es la aconsejada por nuestros consultores |
| <input type="checkbox"/> | 5. Porque es la que nos brinda mejores beneficios económicos |
| <input type="checkbox"/> | 6. Porque la competencia utiliza las mismas |
| <input type="checkbox"/> | 7. Porque siempre lo hicimos así con buenos resultados |
| <input type="checkbox"/> | 8. Otras _____ |

24) ¿Qué porcentaje sobre las ventas anuales destina al presupuesto de promoción y publicidad?

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | 1. Más de un 20% de nuestras ventas |
| <input type="checkbox"/> | 2. Entre un 16% y un 20% de nuestras ventas |
| <input type="checkbox"/> | 3. Entre un 11% y un 15% de nuestras ventas |
| <input type="checkbox"/> | 4. Entre un 5% y un 10% de nuestras ventas |
| <input type="checkbox"/> | 5. Menos de un 5% de nuestras ventas |

d) ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION

25) Sí estima que el nivel de su facturación es de 1.000 dólares. ¿Cómo los distribuiría entre los puntos de venta de sus productos?

Supermercados	Mayoristas	Exportaciones	Locales Propios	TOTAL
				1.000\$

26) ¿Cuántos locales propios y no propios tiene la empresa a nivel... ?

	Local	Nacional
1. Locales Propios		
2. Locales no Propios		

27) ¿Cuántos de los locales propios tiene la empresa ubicados en... ?

	Local	Nacional
1. Centros Comerciales		
2. Locales a la calle		

28) ¿Tiene la empresa locales destinados especialmente a la venta de productos fuera de temporada?

1.SI

2.NO

29) Durante los últimos tres años la cantidad de locales de la empresa:

1. Aumentó 2. Se mantuvo 3. Disminuyó

e) ESTRATEGIA DE PRODUCTO

30) ¿Cuáles de los siguientes grupos de productos identifica a los de su empresa?

- 1. Indumentaria Femenina
- 2. Indumentaria Masculina
- 3. Unisex-Moda Joven-Deportes-Cueros
- 4. Indumentaria Infantil
- 5. Indumentaria Hogar
- 6. Accesorios de vestir
- 7. Indumentaria de Trabajo-Uniformes-Guardapolvos

31) ¿En qué se basa para el desarrollo del diseño de sus productos? (Selecciones el más importante)

- 1. Los diseños de las firmas competidoras locales
- 2. Los diseños de las firmas competidoras extranjeras
- 3. Desarrollos propios
- 4. Contactos con consumidores de referencia
- 5. Colecciones anteriores
- 6. Otros

32) ¿Con qué frecuencia en el año introduce innovaciones en sus productos?

- 1. Por Temporada
- 2. Pocas veces en el año
- 3. No cambia en el año

33) ¿En su opinión el tiempo de vida de sus productos en estos últimos tres años?

- 1. Se acortó
- 2. Se alargó
- 3. Se mantuvo

34) ¿Cómo describiría la dinámica de las innovaciones y cambios en las materias primas de sus productos durante los últimos tres años?

- 1. "Totalmente novedosas respecto a lo que venían utilizando"
- 2. "Hubo cambios pero los lógicos de la evolución de la moda y la tecnología del sector"
- 3. "Prácticamente se mantuvieron"

35) Indique con una cruz cuál es el principal origen de sus materias primas.

1. Nacional	2. Pacto Andino	3. EEUU	4. América Latina	5. Europa	6. Asia
<input type="checkbox"/>					

f) ESTRATEGIA DE PRECIO

36) Marque con una cruz el principal factor que considera su empresa en el momento de fijar los precios de venta (elija sólo uno).

- 1. El crecimiento de ventas futuras
- 2. El margen de ganancia que desean obtener
- 3. El poder de compra de sus clientes
- 4. El porcentaje del mercado que desean obtener
- 5. La imagen de la marca
- 6. Las escalas de producción
- 7. Los costos fijos
- 8. Los costos variables
- 9. Los precios de la competencia
- 99. Otros

37) ¿Cómo se comportaron los márgenes de ganancia en dólares sobre el precio de venta de sus productos durante los últimos tres años?

- 1. Se incrementaron en más de un 15 %
- 2. Se incrementaron hasta de un 15%
- 3. Se mantuvieron estables variando en + sobre - un 5%
- 4. Disminuyeron en hasta un 15%
- 5. Disminuyeron en menos de un 15%

38) ¿En qué medida considera que el precio de sus productos es un factor de diferenciación frente a los productos de la competencia?

1	2	3	4	5	6
Ninguna	Poca	Relativa	Bastante	Mucha	Alta

g) CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA

39) Año de inicio de actividades: 19__

40) Número de Socios:
Fundadores Actuales

41) ¿Qué cantidad de empleados tienen en cada una de éstas áreas de la empresa?

- | | |
|----------------------|-------------------------------------|
| <input type="text"/> | 1. Personal Directivo |
| <input type="text"/> | 2. Personal Administrativo |
| <input type="text"/> | 3. Producción |
| <input type="text"/> | 4. Diseño y desarrollo de productos |
| <input type="text"/> | 5. Fuerza de ventas — vendedores |
| <input type="text"/> | 6. Supervisores |
| <input type="text"/> | 9. Otros |

42) Sí considera que la facturación de su empresa en el año 1995 fue de 100, cuánto más o menos facturó en:

1996	1997	1998	1999	2000
<input type="text"/>				

43) Si considera que el total de inversiones en el área comercial es de 1.000 dólares ¿Cómo es la distribución de esta cantidad entre los siguientes rubros?

1.Capacitación	<input type="text"/>
2.Diseño de producto	<input type="text"/>
3.Financiamiento de los precios de venta	<input type="text"/>
4.Fuerza de ventas	<input type="text"/>
5.Locales y puntos de venta	<input type="text"/>
6.Mejoramiento de la calidad de las materias primas	<input type="text"/>
7.Publicidad, Estrategias de comunicación	<input type="text"/>
8.Servicios a clientes	<input type="text"/>
	1.000 usd

44) Durante los últimos ejercicios y en comparación a la media de industrias del sector, los resultados obtenidos por su empresa han sido:

	Inferiores	Iguals	Superiores
Rentabilidad sobre la inversión	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Porcentaje de beneficios sobre las ventas	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Porcentaje de crecimiento de las ventas	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Resultados globales de la empresa	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

h) RESPECTO DEL PROPIETARIO sobre A

45) Años de experiencia en el sector: _____

46) Fecha de nacimiento: _____ sobre _____ sobre _____

47) Antigüedad en la empresa: _____

48) Es socio-fundador:

1. Si 2. No

49) Marque el nivel de estudios:

Nivel	Completo	Incompleto
1. Primario		
2. Secundario		
3. Técnico		
4. Universitario		
5. Post-grado		
6. Cursos de Capacitación		

50) Indique con un número 1 (la más importante) y un número dos (a la que le sigue en grado de importancia), las dos motivaciones principales que lo llevaron a entrar en esta industria:

- 1. Independencia personal
- 2. Posibilidad de poner en práctica las propias ideas
- 3. Tener un negocio propio
- 4. Estar al frente de una organización y sobre o dirigir un grupo
- 5. Afán de conseguir independencia económica
- 6. Tradición o legado familiar
- 7. Imposibilidad de conseguir un trabajo
- 9. Otras: _____

Gracias por su colaboración

FECHA: _____ / _____ / _____

Anexo No. 5
Descripción de las Variables Utilizadas

Nombre	Descripción
Afrases	Acciones frente al Marketing
Aulti	Importancia Marketing últimos 5 años
Aproxi	Importancia Marketing próximos 5 años
Aarea	Influencia Marketing resto de áreas
Bfrases	Identificación de estrategia comercial
Borigen	Origen de Competencia
Bcomp1	Comparación sobre abastecimiento Materias Primas
Bcomp2	Comparación sobre Capacidad de Producción
Bcomp3	Comparación sobre Fuerza de ventas
Bcomp4	Comparación sobre Calidad de Producción
Bcomp5	Comparación sobre # de Puntos de venta
Bcomp6	Comparación sobre personal de supervisión
Bcomp7	Comparación sobre Capacidad Financiera
Bcomp8	Comparación sobre diseño Producto
Bcomp9	Comparación sobre Distribución de los Puntos de venta
Bcomp10	Comparación sobre Estrategia de Comunicación
Bcomp11	Comparación sobre Estrategia de Descuentos/Liquidaciones
Bcomp12	Comparación sobre Imagen de Marca
Bcomp13	Comparación sobre Lanzamientos Temporada
Bcomp14	Comparación sobre Nivel Tecnológico
Bcomp15	Comparación sobre Poder Negociación
Bcomp16	Comparación sobre Contacto Clientes
Bcomp17	Comparación sobre Servicio Cliente
Bplani	Definición del Proceso Planificación de Clientes
Baccion	Actitud al Largo Plazo en el área comercial
Binfovt1	Primera fuente información para estimación de ventas
Binfovt2	Segunda fuente información para estimación de ventas
Binfovt3	Tercera fuente información para estimación de ventas
Binfoplan1	Primera fuente información confección del Plan Comercial
Binfoplan2	Segunda fuente información confección del Plan Comercial
Binfoplan3	Tercera fuente información confección del Plan Comercial
Bhori	Horizonte Planeamiento
Bescrito	Formalidad Planes de Corto Plazo
Baspec1	Primer Componente Plan Estratégico de Marketing
Baspec2	Segundo Componente Plan Estratégico de Marketing
Baspec3	Tercer Componente Plan Estratégico de Marketing
Bestrat1	Primer Concepto que define la Estrategia Comercial
Bestrat2	Segundo Concepto que define la Estrategia Comercial
Bcostos	Importancia de la Reducción de Costos de Fabricación
Bcapa	Importancia de Trabaja a Plena Capacidad
Bprodif	Importancia Diferenciación del Producto sobre Competencia
Bvosprod	Importancia Desarrollo y diseño Nuevos Productos
Bcompet	Frecuencia Discusión Directiva Estrategias de Competencia
Bmktsh	Información del Market-Share
Cpubli1	Primer medio Comunicación mas utilizado
Cpubli2	Segundo medio Comunicación mas utilizado
Cpubli3	Tercer medio Comunicación mas utilizado
CRazón1	Primera Razón de utilizar este Mix de Comunicación
CRazón2	Segunda Razón de utilizar este Mix de Comunicación
CRazón3	Tercera Razón de utilizar este Mix de Comunicación

Cporcevt	% Ventas destinado a Comunicación
DfactuSup	Peso de los Supermercados sobre Facturación
DfactuMay	Peso de los Minoristas sobre Facturación
DfactuExp	Peso de los Franquicias sobre Facturación
DfactuLoP	Peso de los Locales Propios sobre Facturación
Demple1	Personal Directivo
Demple2	Personal Administrativo
Demple3	Personal Producción
Demple4	Personal Diseño
Demple5	Personal Ventas
Demple6	Personal Supervisión
Demple7	Otro Personal
Dlpcf	# Loc.Propios Quito
Dlpgba	# Loc.Propios Pichincha
Dlpi	# Loc.Propios Resto del País
Dfcf	# Loc.Franquiciados Quito
Dfgba	# Loc.Franquiciados Pichincha
Dfi	# Loc.Franquiciados Resto del País
Dubilsfcf	# Loc.Centro Comerciales Quito
Dubilsgba	# Loc.Centro Comerciales Pichincha
Dubilsi	# Loc.Centro Comerciales Resto del País
Dubilccf	# Loc.a Calle Quito
Dubilcgba	# Loc.a Calle Pichincha
Dubilci	# Loc.a Calle Resto del País
Doutlet	Loc. para Ventas fuera de Temporada
Dtendloc	Tendencia # Locales
Ediseny	Base para Diseño de Producto
Ecvp	Tendencia del Ciclo de Vida del Producto
Einnova	Dinámica de las Innovaciones de las Materias Primas
Eorimp	Origen Materias Primas
Ffactor	Pricipal factor para fijar Precio de Venta
Fmargen	Variación Margen de Ganancia últimos años
Fdife	Grado de diferenciación del Precio frente a Competencia
Anti	Inicio Actividades
Gfac96	Variación Facturación 1996 sobre 1995
Gfac97	Variación Facturación 1997 sobre 1995
Gfac98	Variación Facturación 1998 sobre 1995
Gfac99	Variación Facturación 1999 sobre 1995
Gfac00	Variación Facturación 2000 sobre 1995
Ginver1	Peso de Inversión en Capacitación
Ginver2	Peso de Inversión en Diseño
Ginver3	Peso de Inversión en Fin.PVP
Ginver4	Peso de Inversión en F de Ventas
Ginver5	Peso de Inversión en Locales Propios
Ginver6	Peso de Inversión en Mejoramiento calidad MP
Ginver7	Peso de Inversión en Publicidad y Estrategia de Com.
Ginver8	Peso de Inversión en Servicio al Cliente
Gres1	Rentab. Inversión respecto a media del Sector
Gres2	Rentab. Beneficios sobre Ventas respecto a media del Sector
Gres3	Rentab. Crecimiento de Ventas respecto a media del Sector
Gres4	Resultados Globales respecto a media del Sector
Hexper	Antigüedad Empresario en Sector
Hedad	Edad
Hantigu	Antigüedad Empresario en Empresa

Hestudi
Hmotiva1
Hmotiva2

Nivel de Estudios logrado
Motivación # 1
Motivación # 2

TAMANO de la EMPRESA

Producción

Publicidad
Comercialización

ESTUDIOS de MERCADO

MERCADO

Comportamiento del Consumidor

TESIS

CUNGS



CUNGS139