

**“El Marketing” como estrategia innovadora en las PyMES
de productos lácteos en el Municipio de Guaduas, Cundinamarca**

Diógenes Camacho González



Universidad Tecnológica de Bolívar
Maestría en Gestión de la Innovación
Bogotá D.C.

2018

**“El Marketing” como estrategia innovadora en las PyMES
de productos lácteos en el Municipio de Guaduas, Cundinamarca”**

Diógenes Camacho González

Asesor:

Dr. JOAQUIN ORAMAS



Universidad Tecnológica de Bolívar
Maestría en Gestión de la Innovación
Bogotá D.C.

2018

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá D.C.

2018

Hoja de presentación

En la actualidad existen empresas competitivas en Colombia, por su gran desempeño, sus estrategias de ventas, un ejemplo de ello son: Alpina, Colanta, Big Cola, las cuales han generado un posicionamiento en sus productos, no obstante siguen existiendo vacíos frente al valor agregado de los productos, ya que agregar valor es uno de los conceptos más incomprendidos en la gestión de empresas. Erróneamente se piensa en una sumatoria de costos, no se trata de la rentabilidad que obtiene un accionista, es decir, sumar todos los costos asociados a un proceso y simplemente traspasárselos al cliente, sin mayor análisis de la eficiencia del proceso.

Organizaciones y/o PyMES que no posean un destacado mercado en la economía de un sector no tienen posibilidad de presentar un valor agregado alto a sus productos. Las organizaciones económicas, nombradas en el primer párrafo han logrado que sus productos tengan valores agregados altos de los sectores primarios, productividad y sobre todo en el marketing. Permitiendo que este valor agregado cambie a lo largo del proceso de vida del producto y en la innovación incremental que se debe realiza a los productos de las organizaciones económicas.

En este sentido el presente trabajo de investigación, hace énfasis en las PyMES del municipio de Guaduas, Cundinamarca, en cuanto a obtener un mapa real de las dificultades en creatividad e innovación de sus productos y servicios buscando la creación o mejora de estos productos en lo referente al marketing como estrategia de cambio. Este proyecto retoma aspectos importantes como base fundamental sobre competitividad y creación de nuevas ideas para sobresalir en el mercado en cualquier sector de la economía, donde beneficie a la empresa como al consumidor, dando como resultado calidad de vida y el bienestar a la comunidad y la organización.

El autor

Agradecimientos

Agradezco a la Corporación Universitaria Minuto de Dios- UNIMINUTO y a la Universidad Tecnológica de Bolívar, instituciones de educación superior de amplio reconocimiento en el país, las cuales me permitieron ampliar mis conocimientos y competencias en lo concerniente al diseño, implementación y desarrollo de la gestión de procesos empresariales e institucionales desde una mirada innovadora e investigativa que me permitirán liderar procesos de transformación de organizaciones en la parte de gestión en campos de Ciencia, Tecnología e Innovación.

Mis sinceros agradecimientos al grupo de docentes de las instituciones universitarias que con sus amplios conocimientos aportaron a la consolidación de mi proceso formativo a nivel profesional y laboral, propiciando espacios de investigación y desarrollo como gestor de innovación en la ejecución de proyectos de investigación y desarrollo.

A mi familia, que con su apoyo espiritual y físico me motivaron y apoyaron constantemente para lograr la culminación de esta meta personal y profesional.

Al grupo investigativo de las Pequeñas y medianas empresas- PyMES del Municipio de Guaduas, Cundinamarca, al lograr consolidarse una propuesta innovadora en la mejora de la calidad de las PyMES del sector de los lácteos y sus productos como servicios al servicio del cliente, en esta zona tan importante del Departamento.

A todas y cada una de las personas que incondicionalmente me aportaron en la construcción y alcance de este importante logro académico.

¡GRACIAS!

Tabla de Contenido

Introducción	11
Capítulo 1: el problema.....	14
1.1. Planteamiento del problema.....	14
1.2. Formulación del problema	17
1.3. Objetivos	18
1.3.1. Objetivo General.....	18
1.3.2. Objetivos específicos	18
1.4. Justificación.....	18
Capítulo 2. Marco referencial	20
2.1. Marco contextual.....	20
2.2. Marco Teórico	22
2.3. Marco conceptual.	24
Capítulo 3. Metodología de la investigación	50
3.1. Proceso metodológico.	53
3.2. Población y muestra	59
3.3. Instrumento de recolección de datos	59
3.4. Análisis e interpretación de Resultados	60
3.5. Diagnostico.....	70
Capítulo 4. Propuesta de investigación.....	75
Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones	80
5.1. Conclusiones	80
5.2. Recomendaciones.....	¡Error! Marcador no definido.
Anexos	88

Lista de tablas

Tabla 1. Proceso metodológico..... 54

Tabla 2. Consolidado de categorías, subcategorías, métodos y técnicas de recolección de información según los objetivos específicos de la investigación..... 56

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. Modelo simple del proceso de marketing	39
Ilustración 2. Elementos de un sistema de marketing moderno.....	41
Ilustración 3. Esquema de propuesta	76

Lista de imágenes

Imagen 1. Mapa del Departamento de Cundinamarca- Municipio de Guaduas	21
Imagen 2. Empresas lácteas objeto de la investigación	91
Imagen 3. Empresas lácteas objeto de la investigación	92
Imagen 4. Empresas lácteas objeto de la investigación	92
Imagen 5. Empresas lácteas objeto de la investigación	93
Imagen 6. Empresas lácteas objeto de la investigación	93
Imagen 7. Empresas lácteas objeto de la investigación	94
Imagen 8. Empresas lácteas objeto de la investigación	94
Imagen 9. Empresas lácteas objeto de la investigación	95
Imagen 10. Empresas lácteas objeto de la investigación	95
Imagen 11. Empresas lácteas objeto de la investigación	96
Imagen 12. Empresas lácteas objeto de la investigación	96
Imagen 13. Empresas lácteas objeto de la investigación	96

Lista de Figuras

Figura 1. Años de Funcionamiento - PyMES de Guaduas-Cundinamarca en Productos Lácteos	60
Figura 2. Tipo de Sociedad - PyMES de Guaduas-Cundinamarca en productos lácteos	61
Figura 3. Número de Empleados - PyMES de Guaduas-Cundinamarca en productos lácteos.....	61
Figura 4. Conocimiento Marketing Estratégico - PyMES de Guaduas-Cundinamarca en productos lácteos.....	62
Figura 5. Importancia Componentes Marketing - PyMES de Guaduas-Cundinamarca en productos lácteos.....	63
Figura 6. Nivel de Identificación - PyMES de Guaduas-Cundinamarca en productos lácteos	63
Figura 7. Cambios en Procesos Productivos - PyMES de Guaduas-Cundinamarca en productos lácteos	64
Figura 8. Nivel Importancia en Cambio de la Empresa -PyMES de Guaduas-Cundinamarca en productos lácteos.....	65
Figura 9. Utilización de las TIC - PyMES de Guaduas-Cundinamarca en productos lácteos.....	66
Figura 10. Medias de Publicidad de la Empresa - PyMES de Guaduas-Cundinamarca en productos lácteos.....	66
Figura 11. Influencia de la Publicidad - PyMES de Guaduas-Cundinamarca en productos lácteos	67
Figura 12. Comercialización de los Productos - PyMES de Guaduas-Cundinamarca en productos lácteos	68
Figura 13. Nivel de Ventas - PyMES de Guaduas-Cundinamarca en productos lácteos	68
Figura 14. Importancia de las Alianzas - PyMES de Guaduas-Cundinamarca en productos lácteos	69
Figura 15. Ubicación de la Empresa - PyMES de Guaduas-Cundinamarca en productos lácteos	70

Introducción

El panorama competitivo caracterizado por el mercado globalizado se encuentra en permanente cambio económico, social, tecnológico, político y empresarial. De hecho, el entorno local y la competitividad exigen orientar los esfuerzos a una nueva estrategia de marketing, con una mayor información específica en áreas económico-empresariales, esto requiere una mayor orientación a la innovación incremental y a la adaptabilidad hacia el cambio. Por lo tanto, formular una estrategia de marketing que impulse el valor agregado a los productos lácteos de las PyMES en Guaduas, Cundinamarca, es una forma de participar de forma crítica y activa a problemas reales que estas organizaciones sufren por la falta de diversos factores internos y externos que no le permiten competir con otras organizaciones de la región, departamento y por qué no del país. Por lo tanto el fomentar la creatividad e innovación en los productos lácteos en Guaduas, Cundinamarca, involucra proponer ideas y soluciones que permitan beneficios o gustos para los habitantes de este municipio por estos productos y contribuir al desarrollo de comunidades y organizaciones.

De igual manera mediante esta investigación las empresas PyMES del municipio de Guaduas, Cundinamarca en el sector lácteo se van a ver beneficiadas por que seguramente van a obtener más utilidades, generando que sus empleados tengan más estabilidad en términos de permanencia e ingresos. También se beneficiara el cliente al recibir un producto innovador.

El documento que se presenta a continuación describe en el capítulo 1, la problemática de

la gran mayoría de PyMES de Guaduas, Cundinamarca en el sector de los lácteos, brindando a los lectores de este trabajo investigativo una visión general de la competitividad en el mercado, los procesos de innovación a nivel local, regional y nacional, también, se presentan los objetivos que enfilan la investigación; junto con un diagnóstico de la problemática del 80% de la PyMES de este sector de Cundinamarca.

El capítulo 2 contiene el marco referencial cuyo objetivo brindar una explicación clara al lector acerca del concepto de innovación, tipos de innovación y los procesos que una organización debe tener en cuenta en la identificación de oportunidades que le permita posicionarse en el mercado local, regional y nacional conocido como Marketing. Forma parte de este capítulo también el marco conceptual que aborda el concepto de PyMES y marketing entre otros. Realizando un barrido acerca de la existencia de las PyMES a nivel de países de habla hispana y en Colombia en el tema de la generación del valor agregado en productos de organizaciones de media envergadura.

El capítulo 3 presenta la metodología investigativa utilizada por el autor, quien realiza una descripción detallada de los pasos y caminos utilizó desde el inicio de la visualización del problema encontrado en las organizaciones, la metodología investigativa, las herramientas cuantitativas y cualitativas que se utilizaron, la validación de instrumentos, para llegar a la entrega de un propuesta con un marco metodológico rígido que permitió solucionar y brindar resultados positivos y significativos a los objetivos planteados.

En el capítulo 4 se describe la propuesta de investigación. Se parte de los conocimientos

previos arrojados por la investigación, del análisis de los resultados de los instrumentos aplicados desde el año 2014 al 2015 en las PyMES del sector lácteo en el municipio de Guaduas, con las que se pudo visualizar de forma concreta y específica los aciertos, fallas y deficiencias en los procesos y productos de estas organizaciones.

La propuesta de investigación denominada “Milk Solutions Inn - MSI” consiste en una herramienta y/o estrategia innovadora práctica, sencilla y real fundamentada en el Marketing, que posee elementos, procesos y actividades de innovación en los procesos y productos lácteos que las PyMES deben tomar para ser una “organización exitosa”.

MSI, es una estrategia de marketing nacida y creada acorde a las necesidades y problemáticas de las PyMES de Guaduas, esta herramientas innovadora puede multiplicarse para otros sectores productivos de Cundinamarca, ya que la innovación debe estar en cualquier organización que desee estar en los primeros lugares a nivel local, municipal y departamental en lo económico, tecnológico y organizacional.

Por último, en el capítulo 5 se presentan las conclusiones y recomendaciones que el autor de este proyecto sugiere para futuras investigaciones sobre el tema desarrollado y presenta las posibles líneas investigativas que este trabajo deja abiertas para otras futuras investigaciones en el campo empresarial, el marketing y las PyMES en esta sociedad del conocimiento y del consumismo. Es necesario generar confianza en los propietarios de las PyMES en los productos que realizan en sus organizaciones para que se atrevan a innovar y establecer confianza con los consumidores.

Capítulo 1: el problema

1.1. Planteamiento del problema

Contexto Internacional y Nacional

Hoy por hoy las empresas tienen que recurrir a la innovación para alcanzar un alto grado de competitividad acorde con los objetivos planteados, sin embargo las PYMES no suelen disponer de financiación para ello. En parte, esto es debido a que no tienen importantes activos físicos (maquinaria, edificios, etc.) con los cuales garantizar un préstamo. Sus activos fundamentales son intangibles y éstos no aparecen en sus balances.

Randstad (2015) afirma que en España “el potencial innovador de las pymes nacionales supera al de cualquier otro país europeo. Así lo reflejaron las ayudas concedidas a pequeñas y medianas empresas españolas por Instrumento Pyme¹, dentro de la mayor iniciativa de la Unión Europea para estimular la investigación y la innovación en los países de la Unión”. En las dos primeras fases de la convocatoria, las empresas españolas escogidas para llevar a cabo proyectos innovadores han superado con creces a las alemanas, francesas o suecas. Continuando con Randstad, expresa:

En la primera fase del Instrumento Pyme, la Comisión Europea recibió un total de 1.944 propuestas, de las que se eligieron 361. Las empresas españolas resultaron especialmente exitosas en esta selección con 71 beneficiarias, seguidas por Italia (58) y Reino Unido (46). El nivel se ha

¹ El instrumento Pyme, es un instrumento de financiación que se implementa en tres fases 1. Análisis de viabilidad, 2. Proyecto de innovación, 3. Comercialización. Está dirigida a brindar apoyo a las Pyme tradicionales o innovadoras que tengan la ambición de crecer, desarrollarse e internacionalizarse a través de un proyecto de innovación europea, según Horizonte 2020 el programa marco de investigación e innovación.

mantenido en la segunda fase del programa. Europa acumuló 580 proyectos que involucraban a 785 PyMES

La falta de atención en los detalles de ventas, hace que las PyMES no cumplan sus objetivos empresariales, este es un error más costoso de lo que se imaginan. Existen estrategias para potenciar las marcas en un mercado y es el valor agregado lo que la distingue de las demás. La frase muy utilizada en la mercadotecnia “En marketing, las llaves pequeñas abren puertas inmensas” deja claro que los pequeños detalles cierran grandes ventas reteniendo a buenos clientes, Por lo tanto, el valor agregado de un producto o servicio lo establecen los detalles, en particular. Algunos ejemplos de valor agregado:

- PC Componentes y Multimedia: Comercio al por mayor de equipos TIC
- Tiresur Sociedad Limitada - Mantenimiento, reparación de vehículos
- Industex - Comercio al por menor en establecimientos no especializados
- Gesa Carburantes - Comercio al por menor de combustible para la automoción en establecimientos especializados.
- Etxe Tar - Fabricación de maquinaria y equipo n.c.o.p.
- Indcre - Fabricación de alimentos, bebida y tabaco
- Laboratorios Maverick - Fabricación de productos cosméticos y de limpieza
- Primafrío - Transporte de mercancías
- FJ Sanchez Sucesores - Procesado y conservación de alimentos
- Maicerías Españolas - Fabricación de alimentos, bebida y tabaco

En Colombia según la encuesta del Departamento Nacional de Estadística DANE 2013,

las pequeñas y medianas empresas todavía enfrentan grandes dificultades a la hora de buscar fuentes de financiación para introducir nuevas actividades a sus procesos. De las 7.683 empresas que suministraron información para la Encuesta de Innovación Tecnológica (EDIT) del DANE, solo el 37,8% lograron innovar (es decir 2.907 empresas).

En este sentido al clasificar las empresas por tamaño, los datos revelan que el 34,4% de las PyMES innova, contra un 70,5% de las grandes empresas, lo cual resalta las brechas entre ambos grupos (DANE, 2013). Los datos son relevantes dado que el 90,5% de las empresas manufactureras de Colombia son PyMES y por lo tanto requieren de forma inmediata estrategias innovadoras que le den un cambio a sus organizaciones.

Igualmente el DANE resalta que los procesos de innovación tecnológica (aquellos que involucran innovaciones en productos y procesos de producción) son mayores en las empresas grandes. La brecha se mantiene aun teniendo en cuenta los procesos de innovación no tecnológica (en marketing y organización).

“Por sus características, las PyMES son más proclives a percibir los altos costos de la innovación como barrera para el desarrollo de estas actividades, en especial por los altos riesgos e incertidumbre asociados” (Cardenas citada por DANE, 2013).

De lo anterior se determina que las empresas pequeñas y medianas evalúan con menor importancia los objetivos relacionados con el cuidado del medio ambiente, mejoras en productividad y cumplimiento de regulaciones y sus estrategias de marketing. La composición de la inversión total en actividades de ciencia, tecnología e innovación muestra que las PyMES invierten 8% de los recursos en innovaciones de mercadeo, 11% en actividades de I+D y 1% en formación y capacitación especializada (DANE, 2013).

La mayor fuente de financiación de las PyMES proviene del sector financiero privado, lo que demuestra la relativa falta de apoyo público para financiar actividades de innovación en empresas de menor tamaño, de hecho los recursos estatales representan sólo 1% de los usados en actividades de innovación para las empresas, sin importar el tamaño de estas. El 65,9% de las pequeñas empresas, en comparación con el 56,8% de las grandes, consideran la escasez de recursos propios para participar en actividades de innovación como una gran barrera, así como la falta de elementos de marketing que les permita competir. Sin embargo, no sólo la escasez de recursos propios limita la participación en proyectos de innovación, sino también el hecho de no contar con suficiente mano de obra calificada, en especial para las PyMES (51,8% de estas lo considera así).

La innovación es un fenómeno que compatibiliza crecimiento con desarrollo, aunque esta relación no es casual ni espontánea, esta comienza a ser tratada como categoría analítica e imprescindible en las empresas, razón por la cual se crean las unidades de negocio. De otra parte los avances a nivel local y la llegada de productos importados obligan a las PyMES responder a las nuevas necesidades de los clientes del sector lechero y así lograr un posicionamiento poniendo en práctica un Plan estratégico de Marketing para el posicionamiento de los productos lácteos en el Municipio de Guaduas, Cundinamarca, que les permita marcar diferencia en cuanto al ofrecimiento de sus productos alimenticios.

1.2. Formulación del problema

¿Cómo el marketing como estrategia innovadora impulsará el valor agregado a los productos lácteos de las PyMES en el municipio de Guaduas, Cundinamarca?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Formular una estrategia de marketing para innovar en el valor agregado de los productos lácteos de las PyMES en Guaduas, Cundinamarca.

1.3.2. Objetivos específicos

- ✓ Conocer la cadena de comercialización de los productos lácteos de las PyMES de Guaduas-Cundinamarca.
- ✓ Detectar los aciertos y falencias de las PyMES de productos lácteos de Guaduas, Cundinamarca en la comercialización de sus productos frente al cliente.
- ✓ Identificar estrategias que impulsen el valor agregado para la mejora de la competitividad en las PyMES de Guaduas-Cundinamarca.
- ✓ Diseñar una estrategia de marketing innovador para las PyMES del Municipio de Guaduas, Cundinamarca.

1.4. Justificación

El panorama competitivo caracterizado por el mercado globalizado se encuentra en permanente cambio económico, social, tecnológico, político y empresarial. De hecho, el entorno local y la competitividad exigen orientar los esfuerzos a una nueva estrategia de marketing, con mayor información específica en áreas económico-empresariales, esto requiere una mayor

orientación a la innovación y a la adaptabilidad hacia el cambio. Por ello, se formuló una estrategia de marketing diseñada para las empresas productoras de lácteos en el municipio de Guaduas, Cundinamarca con la finalidad de apoyar a los empresarios de la región en los temas de marketing de manera que aumenten sus utilidades y logren un mejor su posicionamiento en el mercado.

Esta estrategia innovadora que se presenta en este documento, está acorde a las necesidades de las PyMES del municipio de Guaduas, Cundinamarca. Es una herramienta efectiva y real que brinda algunas posibilidades a los propietarios de las pequeñas y medianas empresas del sector de los lácteos generando un valor agregado a los productos que propende por el crecimiento de estas organizaciones ubicadas en el municipio.

Por lo tanto, la herramienta diseñada permitirá dar a conocer diferentes estrategias utilizadas en el marketing, las cuales deben realizar las PyMES productoras de lácteos del municipio, de forma clara y didáctica, facilitándoles su comprensión a los empresarios de la región y logrando así mejorar sus ingresos y por ende el bienestar de los colaboradores.

Es por ello que el investigador diseñó “Milk Solution Inn” un manual práctico, sencillo e innovador que brinde soluciones reales a los problemas que se presentan en las PyMES, al competir con otras organizaciones del sector lácteos en Cundinamarca y determina las acciones reales y concretas que los directivos deben realizar para mejorar sus productos con el marketing.

Capítulo 2. Marco referencial

2.1. Marco contextual

La Villa de Guaduas está localizada en un hermoso valle, en una depresión de la vertiente occidental de la cordillera oriental, valle que se encuentra atravesado en toda su extensión de oriente a occidente por un camino empedrado denominado camino real que fue hecho por los indígenas y mulatos de la época de la colonia, dirigido por los españoles. Este camino lo utilizaban durante el recorrido de Santa Marta a Bogotá. Es un pueblo de semblanza auténticamente Colonial y ancestro hispano y por su abolengo, el estilo de su arquitectura y rica historia que allí reposa. La ubicación del municipio respecto al departamento de Cundinamarca.

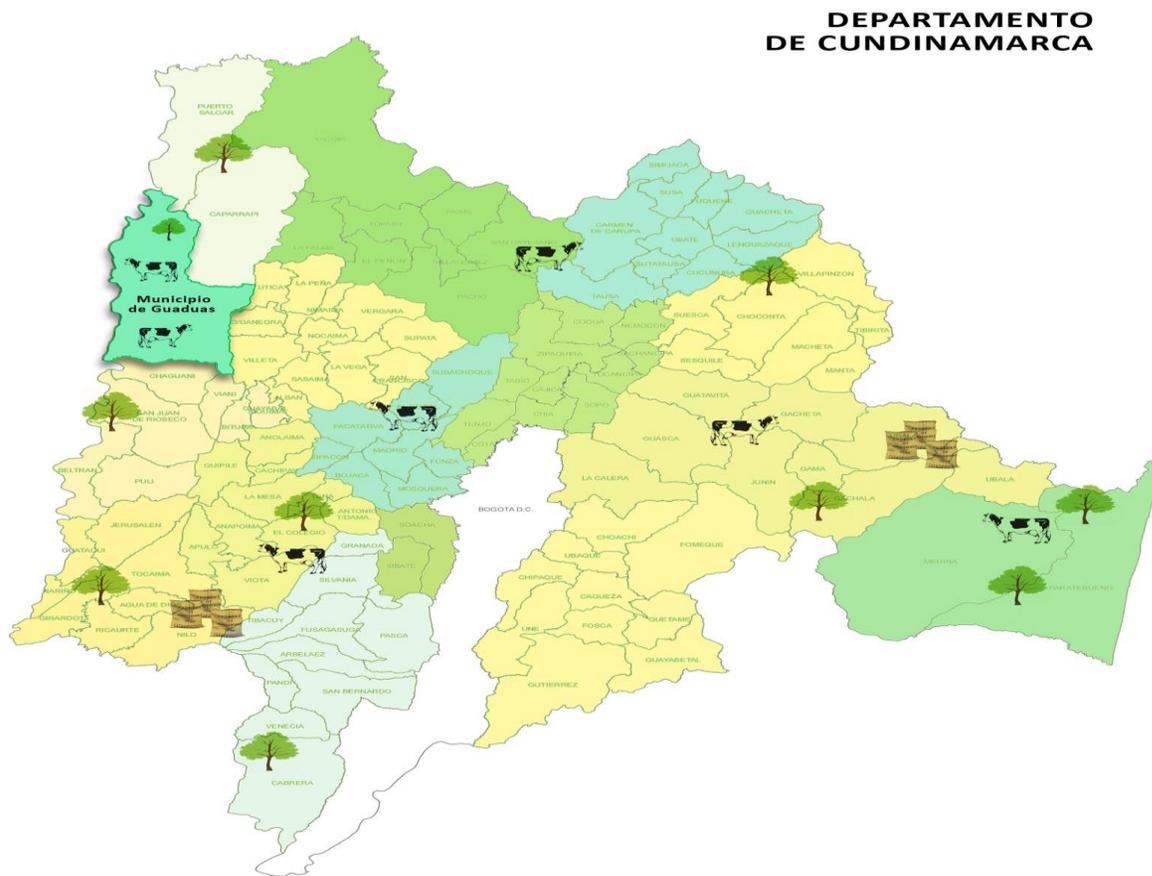
El territorio municipal está conformado por la cabecera urbana compuesta por treinta y cuatro barrios y ocho urbanizaciones adelantadas. Por su parte el sector rural lo integran dos (2) corregimientos, una (1) inspección y cincuenta y dos (52) veredas.

La economía del municipio depende básicamente de la ganadería, agricultura, la explotación del petróleo, sobresale la piscicultura, la avicultura, cultivos de café, caña de azúcar, plátano, maíz, yuca, algodón fríjol, cacao, legumbres, hortalizas y frutas. En el 85% de las veredas del municipio la actividad es ganadera, mientras que el café es de un 70%, le sigue la caña panelera en un 65% de ellas.

El municipio de Guaduas es productor de café, caña panelera, plátano, maíz, fríjol, yuca, tomate, cítricos, habichuela, hortalizas, alverja, banano, aguacate, mora, guayaba y papa. Se produce en pequeña escala el cacao, sagú, papaya lulo, piña y maracuyá. En la parte pecuaria se destaca la ganadería de ceba. La avicultura comercial orientada a la incubación y levante de

reproductoras de pollo de engorde, como uno de los principales motores generadores de más de 550 empleos. También es importante la porcicultura que en los últimos años ha tenido altibajos por la inestabilidad del precio de la carne y por los altos costos de producción, principalmente el de los concentrados.

Imagen 1. Mapa del Departamento de Cundinamarca- Municipio de Guaduas



Fuente: elaboración propia

La piscicultura se ha ido incrementando y en la actualidad se cuenta con más de 1.400 estanques construidos. Se encuentra también algunos ovinos, caprinos, cunículas, cotornículas y apícolas. En la agroindustria, predomina la transformación de lácteos, representada principalmente en la producción de quesos el kumis y yogurt es incipiente su producción.

2.2. Marco Teórico

La innovación ha sido un poderoso instrumento para el progreso humano, y constituye una fuente de generación de conocimientos para orientar los instrumentos hacia objetivos de alta prioridad. La Innovación es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de generar cambios y ser útiles en el incremento de la productividad en las empresas. Un elemento esencial de la innovación es su aplicación exitosa de forma comercial. No sólo hay que inventar algo, sino, por ejemplo, introducirlo y realizar difusión en los negocios, en el mercado para que la gente pueda disfrutar de ello.

Teorías de la innovación

Al ser la innovación una práctica que, por lo general, se considera algo nuevo, ya sea de forma particular para un individuo, o de forma social, de acuerdo al contexto dentro del cual se dé es de suma importancia retomar las teorías que en torno al tema de la innovación se han formulado.

Teoría de David McClelland. En sus investigaciones McClelland concluyó que la motivación humana conlleva al crecimiento económico de las empresas. Y pretendía explicar que:

“el hombre de empresa no realiza su actividad económica simplemente por el afán de lograr resultados monetarios, hay un componente motivacional mucho más fuerte que es el deseo de logro, de hacer un buen trabajo. La utilidad es simplemente una medida de lo bien que el trabajo está haciéndose y no el fin en sí mismo. (Rodríguez 2005).

Es así como McClelland intenta asentar que el hombre no solo pretende satisfacer necesidades económicas sino que busca un reconocimiento a nivel empresarial e impactar en una sociedad que continuamente está innovando y creando.

Teoría de Ronstadt. Robert Ronstadt en su libro *Entrepreneurship* recoge la idea de varios pensadores y plantea que el proceso empresarial, se entiende como:

“El proceso dinámico, que ocurre sobre diversos períodos, que envuelve pensamientos y acciones, que se ve influenciado y definido por varios eventos y no sólo por un golpe de suerte, que implica más que el simple inicio de un negocio; es más que un solo proyecto, es más que un empresario, es pues un proceso en el cual el papel del empresario está permanentemente modificándose (Varela 2001).

Las empresas son dinámicas, cambian de perspectiva continuamente y los empresarios deben evaluar su posición constantemente para mantenerse y crecer.

Teoría de Timmons. Jeffrey Timmons, ha propuesto una serie de ideas y conceptos sobre los diversos aspectos del proceso de creación de nuevas empresas. A continuación se presentan algunos conceptos sobre el proceso empresarial expresados por Varela 2001:

- “El espíritu empresarial ocurre y deja de ocurrir tanto en las empresas nuevas como en las viejas; en las pequeñas y grandes; en las de crecimiento rápido y en las crecimiento lento; en las privadas, en las sin ánimo de lucro y en las públicas; en todos los lugares geográficos, en todas las etapas de desarrollo de una nación e independientemente de las ideas políticas”.

- “Los líderes empresariales inyectan imaginación, motivación, compromiso pasión, tenacidad, integridad, trabajo en equipo y visión. Enfrentan dilemas y tienen que tomar decisiones independientemente de que existan contradicciones y ambigüedades. El ser empresario es una posición de construir y permanentemente renovar la generación de riqueza en el largo plazo”.
- La E-generación (generación empresarial) está cansada de que se crea que liderar es administrar y gerenciar. La gente hoy día quiere ser liderada y no administrada. Muchas grandes empresas, al fin están comprendiendo que necesitan capturar y re implementar en sus organizaciones el espíritu empresarial, o sea la cultura y las prácticas que le son propias al razonamiento empresarial”
- “El evento empresarial es un ente creativo, casi artístico. Altamente dinámico, fluido, ambiguo, caótico en carácter, sujeto a cambios, un poco improvisado y, sobre todo, lleno de contradicciones y paradojas. Los resultados son muy buenos o muy dolorosos.

Los principios rectores del modelo básico de Timmons que es integral y holístico son la oportunidad empresarial, los recursos, el equipo empresarial que es pieza fundamental del valor potencial de la empresa, el empresario líder y los procesos dinámicos.

2.3. Marco conceptual.

En el presente apartado se presentan los sustentos conceptuales de la investigación, que dan cuenta de las diferentes posturas acerca de la Innovación, las PyMES y el Marketing, ejes centrales del estudio.

La Innovación.

Conceptos como *invención, creación e innovación* nacieron en el seno de las prácticas investigativas que dieron origen al arte, la filosofía, a la ciencia, a la técnica y la tecnología. Al respecto, Cerda Gutiérrez plantea que “Algunos asocian la invención con la innovación, que es el cambio es el cambio que se produce por la aplicación concreta de las invenciones (hasta ese entonces creaciones abstractas). Otros consideran la innovación como factor que puede atenuar o remediar una crisis, y que se encuentra relacionada con la capacidad de las personas para resolver problemas. Es la acción de mudar y alterar las cosas introduciendo algo nuevo. No se debe confundir con el invento (crear lo que no existía), o el descubrimiento (encontrar lo que existía y no era conocido). En síntesis la innovación consiste en aplicar conocimientos ya existentes, o los ya descubiertos, a circunstancias concretas” (Cerda, 2000, p.46). Así pues, sin la capacidad de innovación, invención y creación de los seres humanos, la cultura, la ciencia y la tecnología no hubieran alcanzado los asombrosos niveles de desarrollo actual.

Estos conceptos se relacionan estrechamente con otras categorías conceptuales como la curiosidad, el asombro, la atracción por lo desconocido, la disposición hacia lo creativo, el interés por el descubrimiento, la predisposición hacia los problemas y su solución y el deseo por el cambio. Por ejemplo, la disposición hacia lo creativo tiene un significado fundamental en la creatividad en la ciencia, la tecnología, en el arte y la cultura, ya que se podría afirmar, que ésta se ha constituido en uno de los medios que ha hecho posible el progreso, el cambio, la innovación y la transformación de la humanidad.

En la predisposición hacia los problemas y su solución, partiendo del principio de que la innovación gira alrededor de un problema, no hay duda que la actitud problematizadora o la

predisposición hacia el problema es un punto clave en el diseño y desarrollo de una estrategia innovadora para las PyMES de productos lácteos en el Municipio de Guaduas, Cundinamarca, en este caso el Marketing.

El manual de Oslo, es una guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación publicado en el año 2005 por la OCDE (Organización de cooperación y desarrollo económicos) y Eurostat (Oficina de estadísticas de las comunidades europeas) y su intención es proporcionar las pautas para la recopilación de los datos sobre la innovación, así como entender mejor la innovación y su relación con el desarrollo económico. En este manual se define la innovación como “la introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto (bien o servicio), de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores”. Este es un concepto bastante amplio y que encierra muchas posibles innovaciones. Una innovación “también puede ser definida de una manera más restrictiva como la introducción de uno o más tipos de innovaciones, por ejemplo, innovaciones de producto y de proceso” estas dos innovaciones están estrechamente vinculadas a los conceptos de innovación tecnológica entendiendo la innovación como la creación de nuevos productos o servicios o la mejora de las características, prestaciones y calidad de los existentes.

Continuando con lo que se expone en el Manual de Oslo, los principales tipos de innovación son:

1. Innovaciones de producto (bienes o servicios), estas incluyen la introducción de nuevos bienes y servicios y las mejoras significativas de las características funcionales o de utilización de bienes y servicios existentes. consiste en la introducción en el mercado de un bien o un servicio nuevo o mejorado con respecto a

sus características básicas, especificaciones técnicas, software incorporado y otros componentes intangibles, finalidades deseadas o prestaciones. La innovación debe ser nueva para el establecimiento. No es necesario que sea nueva en el mercado. Sin importar si la innovación fue desarrollada por su establecimiento o por otro.

2. Innovaciones de proceso, disminuyen los costes unitarios de producción o distribución, mejorar la calidad, o producir o distribuir nuevos productos o sensiblemente mejorados
3. Innovaciones de mercadotecnia, se considera a la “aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación”
4. Innovaciones de organización, es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa.

La innovación es un término clave para determinar la competitividad y ventaja de las empresas que tienen como objetivo mantener una posición en el mercado y lógicamente consolidarse. De manera particular e importante se hace énfasis en la innovación del producto, con el fin de poder llegar a tener un criterio más amplio sobre este concepto. Se menciona algunos de los aportes teóricos en torno al tema de innovación planteados para el estudio.

Para introducir la innovación como parte de la cultura de una empresa debe tenerse en cuenta que todo lo que será cambiado, transformado o mejorado ya existe (atributos y carencias) y va a ser reformado en un contexto o entorno, para beneficio de alguien (necesidades de los consumidores o usuarios).

Lo fundamental de un proceso de innovación es el referente de a quién debe favorecer la renovación o la novedad, en este caso los consumidores o usuarios son quienes deben recibir en forma concreta los impactos positivos de las transformaciones.

Algunas empresas creen que están innovando porque transforman, reestructuran o modifican productos, procesos o servicios, sin embargo, con ello no logran mejorar los niveles de satisfacción de sus clientes. Muchas otras, que se han transformado a nombre de la innovación, en vez de lograr mayor fidelidad de la clientela le han distanciado. La razón: se debe considerar como verdadera innovación aquello que represente un valor agregado para el cliente.

El éxito empresarial depende del tipo de innovación que ésta implemente, al lograr mantenerse y permanecer en el mercado a largo plazo (competitividad) esta se evalúa mediante la credibilidad y confianza en la marca, la capacidad de innovación y evolución, la calidad en sus productos, por la estrategia de precios, apertura a nuevos mercados, es por ello, que la empresa debe implementar la estrategia de innovación adecuada y así generar un crecimiento continuo y equilibrado, compensando el desgaste o la disminución de la vida útil que sufren los productos en el mercado, a través de la creación de nuevos productos e innovación en los mismos.

Innovación y creatividad. El crear e innovar son condiciones necesarias en las empresas, se necesita creatividad para poder comunicar de manera clara, concisa y creíble las características de un producto, de esta manera se logrará captar al consumidor, sin embargo lo que afirma Drucker y Waterman (1984) es que:

Lo que falta son innovadores y con demasiada frecuencia ya que se piensa que la creatividad conduce automáticamente a la innovación, pero “las personas creativas tienden a pasarles a los demás la responsabilidad de ir a la práctica”, concluyendo que “son raras las personas que tienen el conocimiento, la energía, la osadía y la perseverancia necesaria para poner en práctica esas ideas (p.208)

El problema no es crear ni producir ideas, el verdadero problema es llevar esas ideas a la práctica, convertirlas en procesos y productos. Sin embargo es habitual encontrar proyectos que se diseñan pensando en el producto a lo cual se le dedica mucho tiempo y dinero sin pensar en el mercado y es posible que haya creado un producto que nadie quiera comprar.

Continuando con Drucker quien afirma que existen dos fuentes de innovación. Las fuentes internas y las fuentes externas.

Las fuentes internas de innovación son las que nos proporciona la propia industria, el mercado o nuestra propia empresa:

- Lo inesperado. Si la fuente de las ventas viene por un camino diferente al definido, hay que adaptarse al cambio, no al plan inicial.
- Cambios o desarrollos de industria o mercado. Aprovechar un mercado cambiante
- Necesidades del proceso o conexiones débiles. Encontrar conexiones débiles en los procesos, porque ahí hay una gran oportunidad para innovar.
- Incongruencias o brechas entre la realidad de la situación y la percepción de la gente de ella. Donde hay una brecha hay una posibilidad de innovación

Las fuentes externas de innovación son las que vienen dadas de los campos sociales, políticos o académicos, lo que Peter Drucker llama el Mundo Exterior. Estas son:

- Entender la demografía porque cuando la población cambia, también lo hace el mercado. Pueden ser cambios referidos al tamaño o edad de una población, estos cambios alteran la demanda dado que gente diferente querrá productos y servicios diferentes.
- Innovación basada en el conocimiento. Lo que la mayoría ve cuando se habla de innovación. Esta fuente de innovación implica, en general, un largo proceso de trabajo y requiere el desarrollo de un buen número de know-hows (saber cómo). Sin ir más lejos el desarrollo de un ordenador comenzó en el siglo XVI con la invención del sistema binario y no fue hasta la década de los 1940 que apareció el primer ordenador.

Fuentes de la innovación. Desde luego, hay innovaciones que surgen de un rasgo de ingenio. Sin embargo, la mayoría de las innovaciones, especialmente las exitosas, resultan de una búsqueda deliberada y consciente de oportunidades de innovación, que se encuentran solamente en unas pocas situaciones. Drucker (2004) afirma que pueden dar origen a un proceso de innovación:

- La sorpresa, sucesos inesperados
- Las incongruencias o disonancias
- Las necesidades en los procesos internos de la empresa y la presencia de escalones débiles en los mismos.
- Los cambios en los mercados, como consecuencia de los ciclos de la vida de los productos y los rápidos cambios de las necesidades de los clientes.

Añade tres fuentes adicionales de oportunidad fuera de una compañía, en su medio social e intelectual:

- Los cambios demográficos, en los valores y en las percepciones de las personas y de la sociedad
- Los cambios en la percepción, variaciones en la demografía
- Los nuevos conocimientos y las nuevas tecnologías

Ahora bien, situando la innovación en el sector lácteo colombiano se encuentra que:

Si se observan las tendencias, necesidades y consumo de la industria láctea en Colombia, este es el país de la región Andina con mayor producción e innovación de la industria láctea, lo cual permite que haya un mayor desarrollo y crecimiento del sector. En cuanto a las necesidades del consumidor actualmente los consumidores tienen acceso a una mayor cantidad de información y por ende adquieren un conocimiento más amplio del producto. Sus demandas son más específicas, sabor, contenido de proteína, vitaminas y minerales que debe incluir el producto debido a que los nuevos consumidores buscan salud. (“Tendencias, necesidades y consumo de la industria en Colombia”, 2016).

A nivel de Cundinamarca, el departamento busca ser más competitivo con innovación y tecnología, para ello la Secretaría de Ciencia, Tecnología e innovación de Cundinamarca (CteI), adelanta en diez municipios del departamento un proyecto para mejorar los procesos productivos y aumentar la competitividad del sector lácteo cundinamarqués. La iniciativa desarrolla 21 componentes de la cadena productiva, realiza actividades de capacitación y apropiación de

conocimiento dirigidos a pequeños productores como método para fortalecer la economía familiar.

El proyecto ha contado con la participación de 20 asociaciones de pequeños productores, que han podido relacionarse desde la cotidianidad de su oficio con aspectos y adelantos en temas de Ciencia, tecnología e Innovación, que les permite implementar una mejora continua de la calidad de los procesos productivos. Se espera también que finalizado el proyecto se cuente con una plataforma tecnológica que les permita a los productores, de manera práctica, hacer la trazabilidad para medir la calidad de la leche, así como el estatus sanitario y productivo de los hatos monitoreados (“Con innovación tecnología, sector lácteo cundinamarqués busca ser más competitivo”, 2017)

Las Pequeñas y medianas empresas – PyMES.

Son las empresas que cuentan con no más de 250 trabajadores en total y una facturación moderada. Son empresas de no gran tamaño ni facturación, con un número limitado de trabajadores y que no disponen de los grandes recursos de las empresas de mayor tamaño, con activos totales superiores a 500 SMMLV y hasta 30.000 SMMLV.

En todas las economías del mundo, las PyME son de gran importancia. En Europa, por ejemplo “se estima que un 97% de todas las empresas son PyME, las cuales cumplen un rol fundamental, pues con su aporte ya sea produciendo y ofertando bienes y servicios, demandando y comprando productos, constituyen un eslabón determinante en el encadenamiento de la actividad económica y la generación de empleo” (“La importancia de las PYME en la economía”, 2016).

La globalización y el impacto en el mundo empresarial. La globalización es un proceso dinámico que crece libremente e integra mundialmente los mercados de trabajo, bienes, servicios, tecnología y capitales. La globalización es “la revolución que el mundo de los negocios esperaba y aunque no se ha explotado como debía ser, y las lagunas de esta son muchas, las empresas deben empezar a entrar en ese proceso, y entre más rápido empiecen, más rápido aprenderán a desaprender” (Ramírez, 2012).

Peter Drucker quien es el padre de la administración moderna, sugiere que la manera más precisa de comprender la globalización es “desaprender lo aprendido” para generar un nuevo concepto que nos permita ampliar las fronteras, crear rupturas epistemológicas y generar nuevos conceptos”. La globalización es la revolución que el mundo de los negocios esperaba y que no se ha sabido explotar por parte de las empresas, y entre más rápido desarrollen la capacidad de reinventarse, decidirse y aprender” (Ramírez, 2012).

La globalización ha tenido un desarrollo importante en Colombia con exportaciones como el café, la caña de azúcar, la minería como los principales productos de exportación, igualmente Colombia importa productos para abastecer a la población. De ahí la importancia porque las PyMES deben darle mucha importancia a la innovación y al conocimiento, los cuales deben ser el centro de la organización de sus procesos.

Según Bancoldex, en Colombia el sector empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, esta clasificación está reglamentada en la ley 590 de 2000 y sus modificaciones (ley 905 de 2004), conocida como la Ley Mipimes.

En Colombia, la participación de las PyMES es fundamental. Según el Ministerio de Comercio, Industria y turismo (MinCIT), hasta agosto de 2016 estaban registradas en las

Cámaras de Comercio 2'518.120 pequeñas y medianas empresas, de las cuales 39,9% corresponden a sociedades y el restante 60.1% son personas naturales (“PyMES contribuyen con más del 80% del empleo en Colombia”, 2017)

María Claudia Lacouture, ministra de Comercio, asegura que “las PyMES son parte fundamental de la economía en Colombia moderna que estamos consolidando, por el peso que tienen en la generación de empleo y por lo que representan en términos del PIB, de allí que fortalecer su competitividad con la Política de Desarrollo Productivo les permitirá crecer por medio de la internacionalización”

La Universidad EAN realizó en el 2015, una investigación de 10 años que involucró el seguimiento a más de 260 pequeñas y medianas empresas en 11 ciudades del país sobre los determinantes del éxito o fracaso de las PyMES colombianas bajo el modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones- MMGO. En ella se destaca:

- *¿Cómo están las Pymes en el país?* Las pymes en Colombia aportan cerca del 38% del PIB total, una cifra considerablemente baja teniendo en cuenta que en algunas economías desarrolladas estas pueden participar hasta en el 50% o 60% de la producción nacional. En cuanto a los resultados de las empresas evaluadas, la tendencia es similar para todo el territorio nacional, es decir no hay diferencias regionales que condicionen las conclusiones. Aunque en el país se observa un gran ambiente y actitud empresarial (cuarto puesto a nivel mundial en actitud positiva hacia el emprendimiento

según la Universidad de Múnich), solamente el 50% de las mi pymes colombianas sobreviven el primer año y solo el 20% al tercero.

- *¿En que están fallando las PyMES colombianas? Si hay algo en lo que están fallando las PyMES, es en la poca importancia que le dan a la innovación y al conocimiento, los cuales deberían ser el centro y el corazón que hacen mover los otros ítems de importancia en las organizaciones. Estos temas están pesando en la competitividad colombiana. No es necesario ya competir con las empresas de los países desarrollados. Empresas chinas, chilenas y brasileñas conforman ahora una fuerte barrera competitiva para las PyMES nacionales. La globalización es un reto constante y estas empresas tienen una alta probabilidad de que las saquen del mercado ya que no son innovadoras. Las empresas son centros de responsabilidad social se quiera o no. Se debe ser estratega y tener una visión a largo, tener direccionamiento estratégico, preguntarse en dónde estará la empresa en 30 años.*
- *¿Por qué las PyMES no le prestan atención a la innovación? Para invertir efectivamente en investigación y desarrollo hay que dedicarle recursos especialmente tiempo, algo particularmente complejo en el ambiente pyme colombiano donde no solo la mayoría son negocios de subsistencia, sino que gran parte de sus recursos están destinados a generar rentabilidad en el corto plazo, generando así una especie de círculo vicioso que impide el despegue de estas empresas. También, los dueños y gerentes tienden a desconfiar de estos procesos y piensan que invertir en la innovación puede resultar muy costoso.*
- *¿Cuáles son los factores que impiden el desarrollo de las PyMES?*
Soberbia empresarial: Los gerentes de las pymes creen que las estrategias de hace 20 años les van a funcionar por siempre, pero, la nueva tecnología ha hecho que ya no les

sirvan. También, las nuevas generaciones exigen nuevas cosas, todavía hay muchos gerentes que aún están enfrascados en sus enfoques y no le dan cabida a las nuevas generaciones.

Tramitología: A la hora de pedir trámites para apoyo financiero del gobierno para nuevos proyectos, se tornan muy engorrosos lo que impide a las pymes acercarse a nuevas ayudas. Y cuando se acercan desconfían ya que piensan que será muy costoso haciendo difícil integrarse en un ecosistema empresarial eficiente.

Relación familia-empresa: El 95% de las pymes son familiares. Esto conlleva a que una gran mayoría de las familias integren todos sus gastos (arriendo, automóvil, diario) en los gastos de empresa. No hay diferenciación entre el ente empresarial y los gastos de la familia.

Alianzas estratégicas: Sin esto es difícil que la organización despegue. En Colombia hay una marcada cultura del miedo a hacer asociaciones con otras empresas u otros sectores.

Aún existen “gerentes feudales” en las pymes, que son selectivos y no tratan correctamente a empleados. Hace falta un perfil gerencial para hacer asociaciones.

La participación de las PyMES en la economía nacional se ha caracterizado por jalonar su desarrollo y convertirse en grandes generadoras de empleo. No obstante, algunos teóricos señalan que éstas deben adoptar una estructura empresarial más sólida y aplicar herramientas gerenciales más estructuradas que faciliten su desempeño organizacional, y al mismo tiempo les permitan aumentar su nivel de productividad.

Sin embargo, algunas PyMES incorporan en sus procesos mano de obra no calificada, uso de tecnologías obsoletas, directivos con carencias gerenciales y en pensamiento estratégico;

limitaciones técnicas y competitivas que imponen las escalas de producción, procesos y productos poco pertinentes para las necesidades de entorno, y han centrado su modelo en la base de la informalidad, aspecto muy negativo porque hace que sus gerentes perciban la productividad o expansión hacia otros mercados como una utopía, debido a las grandes exigencias que este tipo de operaciones conlleva. Pese a estas limitaciones sus aportes son reconocidos por el gobierno como las instituciones de educación superior y el sector industrial quienes se han convertido en sus aliados estratégicos para apoyarlas y proyectarlas hacia un sendero más productivo. Este tipo de alianzas es esencial porque los desafíos son enormes y exigen grandes transformaciones del modelo de negocio y convierten la competitividad en un instrumento esencial para alcanzar el éxito empresarial.

El Marketing.

Es un concepto inglés, que traducido al español significa mercadeo o mercadotecnia. Es la disciplina dedicada al análisis del comportamiento de los mercados y de los consumidores.

Stanton, Michael y Bruce (2007) definen el marketing como algo que “es vital para el éxito de sus organizaciones, reflejado en un planeamiento fundamental de los negocios que le da el cliente la máxima prioridad. Hace hincapié en la orientación al cliente y en la coordinación de las actividades de marketing para alcanzar los objetivos de desempeño de la organización” actualmente el concepto de marketing se aplica de diferentes formas.

Continuando con (Stanton et al., 2007), expresan que cada compañía debe investigar y establecer la estrategia de marketing de un producto, cómo y cuándo se distribuye, demanda,

cómo se promueve y su precio. Juntos, estos cuatro componentes de la estrategia deben satisfacer las necesidades del mercado o mercados meta y, al propio tiempo, lograr los objetivos de la organización. Algunos de los desafíos que encaran los gerentes en el desarrollo de una mezcla de marketing son:

- *Producto.* Se requieren estrategias para decidir qué productos hay que introducir, para administrar los productos existentes en el tiempo y para desechar los productos que no son viables. También hay que tomar decisiones estratégicas en lo relativo al manejo de marca, el empaque y otras características del producto, como las garantías.
- *Precio.* Poner el precio base para un producto es una decisión de marketing. Otras estrategias necesarias corresponden al cambio de precios, a asignar precios a artículos relacionados entre sí dentro de una línea de producto, a los términos de la venta y a los posibles descuentos. Una decisión especialmente difícil es la de elegir el precio de un producto nuevo.
- *Distribución.* Las estrategias de distribución se relacionan con el o los canales por los cuales se transfiere la propiedad de los productos del productor al cliente y, en muchos casos, los medios por los que los bienes se mueven de donde se producen al lugar donde los compra el usuario final. Además, se debe seleccionar a los intermediarios, como mayoristas y detallistas, y designarle a cada uno sus roles.
- *Promoción.* Se necesitan estrategias para combinar los métodos individuales, como la publicidad, las ventas personales y la promoción de ventas en una campaña de comunicaciones integrada. Además, hay que ajustar las estrategias de presupuestos de

promoción, mensajes y medios a medida que un producto rebasa sus primeras etapas de vida.

Los cuatro elementos anteriores se interrelacionan, las decisiones de un área afectan las acciones de la otra. El responsable del diseño del marketing debe buscar satisfacer y cumplir con las expectativas del cliente y de la organización.

El proceso del marketing. A continuación se presenta un modelo simple de cinco pasos del proceso de marketing, propuesto por Kotler&Armstrong (2008).

Ilustración 1. Modelo simple del proceso de marketing



Fuente: Kotler&Armstrong. Fundamentos de Marketing (2008) pág.6

Primer paso, los mercadólogos deben entender las necesidades y los deseos de los clientes y el mercado en que operan. Este es uno de los conceptos más básicos en los que se apoya el marketing según Kotler&Armstrong el de las necesidades humanas que son estados de carencia percibida. Incluyen necesidades físicas básicas de alimentos, ropa, calor y seguridad; necesidades

sociales de pertenencia y afecto, y necesidades individuales de conocimiento y autoexpresión.

Los mercadólogos no inventaron estas necesidades; son un componente básico del ser humano.

Las empresas dedicadas al marketing indagan y realizan múltiples estrategias por conocer y entender las necesidades, los deseos y las demandas de sus clientes. En el mercado existe gran variedad de productos y servicios para satisfacer al consumidor. Sin embargo ¿Cómo escoger entre tanta variedad y ofertas en el mercado? Es por ello que el marketing se produce cuando la persona decide satisfacer necesidades.

Y como afirman Kotler&Armstrong:

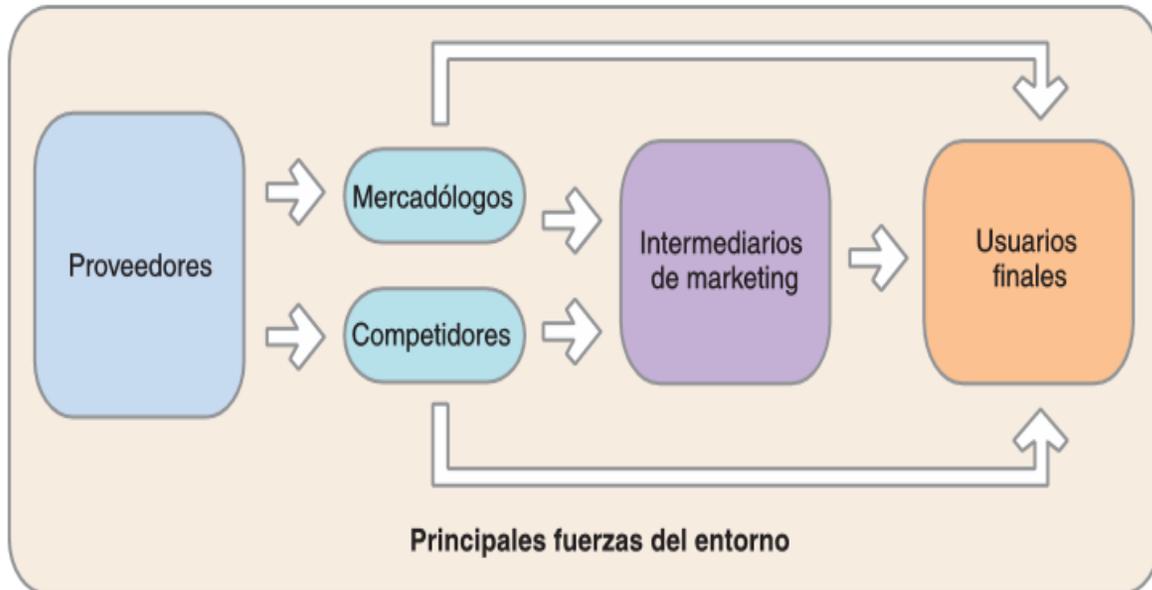
Marketing significa administrar los mercados para obtener relaciones redituables con los clientes. Sin embargo, la creación de estas relaciones implica un arduo trabajo. Las empresas deben buscar compradores, identificar sus necesidades, diseñar buenas ofertas de mercado, fijarles precios adecuados, promoverlas, almacenarlas y entregarlas. Actividades tales como desarrollo de productos, investigación, comunicación, distribución, fijación de precios y servicio son actividades centrales del marketing (2008).

Por lo general se cree que los que venden son los que hacen el marketing, sin embargo los compradores también realizan actividades de marketing cuando buscan lo que necesitan y lo compran a precios que pueden pagar.

La figura 1.2 muestra los principales elementos de un sistema de marketing moderno. En la situación normal, el marketing implica servir a un mercado de usuarios finales en presencia de competidores. La empresa y sus competidores envían sus respectivos productos y mensajes a los consumidores finales, sea directamente o a través de intermediarios de marketing. Todos los

actores del sistema se ven afectados por las principales fuerzas del entorno (demográficas, económicas, físicas, tecnológicas, de carácter político y legal, socioculturales).

Ilustración 2. Elementos de un sistema de marketing moderno



Fuente: Kotler&Armstrong. Fundamentos de Marketing (2008) pág.9

Segundo paso, Diseño de una estrategia de marketing impulsada por el cliente. Cuando el cliente ha logrado entender a los consumidores y al mercado, la dirección de marketing puede diseñar una estrategia de marketing impulsada por el cliente. Kotler&Armstrong (2008) define la dirección de marketing como el arte y la ciencia de elegir mercados meta con los cuales crear relaciones redituables y su objetivo es encontrar, atraer, retener y aumentar los consumidores meta al crear, entregar y comunicar valor superior para el cliente.

Tercer paso. Preparación de un plan y de un programa de marketing. El mercadólogo formula el perfil de los clientes que la empresa va a atender y como lo hará para satisfacerlos. Este programa debe entregar el valor deseado a los consumidores. Para ello utiliza un conjunto

de herramientas de marketing para implementar la estrategia, entre ellas encontramos las denominadas “cuatro P” del marketing:

- *Producto*: crear oferta de mercado que cumpla con las necesidades del consumidor: variedad, calidad, diseño, características, marca, envase y servicios
- *Precio*: debe decidir cuánto cobrará por la oferta. Precio de lista, descuentos, periodo de pago, condiciones de crédito.
- *Plaza o punto de venta*: cómo la pondrá a disponibilidad de los consumidores meta. Publicidad, ventas personales, promoción de ventas, relaciones públicas.
- *Promoción*: Comunicar la oferta a los consumidores meta y convencerlos de sus méritos. Canales, cobertura, surtido, ubicaciones, inventario, transporte y logística.

Cuarto paso. Crear relaciones redituables y deleite para los clientes, es el proceso integral de crear y mantener relaciones redituables con el cliente al entregarle valor y satisfacción superiores. Maneja todos los aspectos de adquisición, mantenimiento y crecimiento de los clientes.

Quinto paso. Captar el valor de los clientes para crear utilidades y calidad para el cliente, lo que genera clientes muy satisfechos que se mantienen leales y por consiguiente compran más, lo que genera mayores rendimientos a largo plazo para la empresa. Un cliente satisfecho traerá más clientes y por el contrario perder un cliente significa más que perder una venta. Significa perder todas las compras y recomendaciones que el cliente podría realizar durante su vida.

La tecnología, ha creado una amplia variedad de herramientas de comunicación y publicidad desde teléfonos celulares, máquinas de fax, discos compactos y televisión interactiva, hasta kioscos de video en aeropuertos y centros comerciales. Las necesidades humanas cambian día a día generando que el hombre haga uso de la tecnología para resolver problemas, desarrollando una dimensión productiva a través de la tecnología. La revolución tecnológica, se está viviendo en el manejo de las organizaciones, en la forma de comunicarse, de conocer a los clientes y saber que hacen, de crear productos y servicios que responden a cada una de las necesidades de los consumidores y la manera de comunicarse bien sea de manera individual o masivamente.

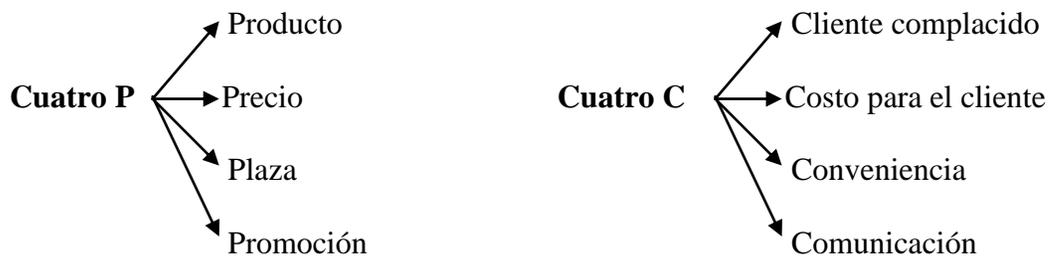
La internet. Es la tecnología más espectacular de todas. Hoy en día, internet vincula a personas y negocios de todo tipo entre sí y con información de todo el mundo, permite conectarse en cualquier momento y desde cualquier lugar con información, entretenimiento y comunicación (Kotler&Armstrong, 2008). En la actualidad ya no es necesario desplazarse a un almacén para adquirir productos, basta con ingresar a la web y realizar desde allí los pedidos de los productos que allí promocionan. Las empresas están usando internet para desarrollar relaciones más estrechas con sus clientes y socios de marketing. Esas empresas ya no sólo compiten en los mercados tradicionales, ahora tienen acceso a nuevos y maravillosos espacios de mercado.

La globalización. La globalización unifica mercados, sociedades y culturas lo que ocasiona pérdida de identidad, fuga de cerebros de los países en desarrollo a los desarrollados, sin embargo, acerca y comunica al mundo de una manera vertiginosa

En un mundo cada vez más pequeño a causa de las nuevas tecnologías de comunicación, ahora muchas empresas están conectadas globalmente con sus clientes y socios de marketing. Las empresas no solo venden a nivel nacional sino que se abren a mercados internacionales de manera diversa adquiriendo y vendiendo sus productos en distintos países.

Desarrollo de la mezcla del marketing. Incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto. Estas posibilidades pueden reunirse en cuatro grupos de variables conocidas como las “cuatro P”: producto, precio, plaza y promoción.

Sin embargo, hay una preocupación en el concepto de las cuatro P se refiere a la visión del mercado desde la perspectiva del que vende, no de la del que compra. Desde el punto de vista del comprador, en esta época de relaciones con el cliente, una mejor forma de describir las cuatro P podría ser conforme a las cuatro C (Kotler&Armstrong, 2008).



Mientras los clientes desean que las empresas suplan sus necesidades y solucionen sus problemas en donde el precio no es lo más importante, lo que les interesa es que el producto les brinde total satisfacción.

Ahora bien, es importante abordar en este trabajo el tema de la publicidad, la cual es una actividad dentro de una actividad empresarial más general que es conocida como marketing y que abarca la investigación de mercados, diseño de productos, fijación de precios, control y distribución comercial y venta. La publicidad forma parte fundamental del marketing, para crear una imagen de marca que resulte atrayente para los consumidores.

En las técnicas de promoción de un producto está la publicidad, por ejemplo, puede ser en un punto de venta y se utiliza en el comercio de grandes superficies que cuentan con equipos de profesionales para promocionar los productos.

La importancia de la innovación en la publicidad. Según la revista CAP 20 años:

Todo se renueva y casi nada se detiene. Existe un devenir constante de actualizaciones, de creaciones, de innovaciones. Así también la publicidad precisa de estos cambios para posicionar una marca y la imagen de la misma. De hecho, el mundo del Marketing y de la publicidad se caracteriza por su continua innovación y la búsqueda de nuevas fórmulas publicitarias con las que conseguir captar la atención y generar mayor expectación.

Hoy día las empresas recurren a nuevas estrategias o canales de comunicación, otras en cambio han buscado una idea creativa que ayude a crear nuevas propiedades a la publicidad tradicional y evitar que esta se vuelva poco atractivas y obsoletas y no se capte la atención de los consumidores. De ahí la importancia de la innovación en el campo del marketing y la publicidad, por lo que se hace necesario hablar de las innovaciones tecnológicas.

El desarrollo de las nuevas tecnologías ha generado que la publicidad no haya quedado como letra muerta, obsoleta dentro de un mundo que gira en torno a aquello que brilla más, a lo que llama la atención, a lo diferente, lo novedoso. Actualmente se aplican las tecnologías en la publicidad, lo que ha generado un crecimiento considerable e influyente en la sociedad actual.

Por lo general las pequeñas y medianas empresas- PyMES, suelen recurrir al sentido común en cuanto a estrategias publicitarias que requieren de creatividad e innovación haciendo que sus productos no sean atractivos, mientras que las grandes empresas recurren a agencias o especialistas.

Innovación y marketing en los agronegocios. Al respecto el investigador chileno Christian Geldes (2015) ha venido realizando una serie de investigaciones dirigidas a la innovación en marketing específicamente en el terreno de los agronegocios. Es así como en su investigación *Innovación en marketing en el sector de agronegocios*, en 246 empresas, encontró que la innovación en marketing genera un mayor número de empleos, exportaciones y establecimientos. Afirma que “innovar en marketing también significa innovar en producto, que finalmente es lo que se vende al público”

En su otra investigación *¿Cómo la proximidad afecta la cooperación en marketing entre empresas?: un estudio de un cluster de agronegocios*” Christian Geldes, explica que:

Hay dos tipos de proximidades: las espaciales (geográficas) y las no espaciales (cognitiva, organizativa, social e institucional). Con estas definiciones, propuso una escala de proximidad que después validó en el terreno, además de realizar encuestas a empresas del cluster de agronegocios de la provincia chilena de Limarí. El resultado fue muy relevador: la proximidad social es la única que facilita determinantemente la cooperación entre empresas. Es decir, son

clave todas aquellas interacciones basadas en la confianza (conocimiento previo, reputación, experiencias comunes). En cambio, la proximidad geográfica no es tan relevante, contrariamente a lo que se cree.

Según lo expuesto anteriormente las Pymes tienen que reflexionar sobre las acciones tradicionales que aplican en marketing e innovación y buscar nuevas alternativas como son la necesidad de lograr una mayor inclusión social.

De esta manera, el sector del agro en Colombia se puede volver más competitivo, llegando con productos donde haya oportunidades de ganancia, haciendo las cosas bien hechas generando beneficios de manera responsable no solo para las Pymes sino para el entorno. Hay que potenciar los Agronegocios y volverlos más productivos “ampliar la visión de lo que se entiende por agronegocio, pues dentro del concepto de nueva ruralidad se le otorga al espacio donde se desarrollan las actividades productivas, diversas funciones que traspasan el mero hecho de producir comida, integrando otro tipo de actividades económicas como los servicios ambientales, el comercio, el turismo rural y el agroturismo, entre otras actividades. En palabras de Pérez (2001, p.18)...”lo rural trasciende lo agropecuario, y mantiene nexos fuertes de intercambio con lo urbano, en la provisión, no sólo de alimentos, sino también de gran cantidad de bienes y servicios...” Para hacer agronegocios más competitivos, se debe generar una mayor integración de las empresas que tienen injerencia en la cadena de valor de los productos.

En Colombia, la Cámara de Comercio de Duitama en alianza con iNNpulsa Colombia creó el cluster de derivados lácteos para fortalecer al empresario boyacense y fomentar la competitividad de la región, generando un 20% en la productividad de las empresas vinculadas, según lo expresa María Angélica Huérfano de la revista Colombia inn:

La decisión obedece a una planeación estratégica que pretende construir un ecosistema apto para el desarrollo de los negocios agropecuarios por medio de la implementación de herramientas enfocadas en la innovación y la calidad. El sector lácteo es importante para la economía del país, pues genera más de 600.000 empleos en todo el territorio nacional.

Problemáticas como la competencia desleal, la informalidad y las malas prácticas en la producción, llevaron a la implementación del ambicioso proyecto que busca generar una nueva historia de progreso para el sector de lácteos en la región. (2017)

Este es un ejemplo a seguir “Hemos trabajado fuertemente (...) para robustecer la competitividad del clúster de derivados lácteos por medio de diversas actividades de acompañamiento, formación y desarrollo empresarial”, asegura Carlos Javier Molano, presidente de la Cámara de Comercio de Duitama. Sin embargo es necesario involucrar más empresarios para que utilicen las herramientas disponibles y así lograr integrarse al clúster para garantizar la producción del departamento y contribuir al crecimiento económico de la región, asegura. “Hay muchas familias beneficiadas, la gran mayoría de las empresas son familiares y pertenecen a pequeños empresarios, de manera que efectivamente estamos llegando a los grupos poblacionales que más apoyo requieren”.

El sector lechero en Colombia es muy importante para la economía nacional. Según Andrés Pinto (2017):

Este representa el 2.3% del PIB nacional y el 24.3% del PIB agropecuario y genera más de 700.000 empleos directos. La producción lechera hace presencia en 22 departamentos del país, siendo Antioquia, Boyacá y Cundinamarca los departamentos más destacados. En Colombia se

registran más de 395.215 unidades productoras de leche, es decir casi 400.000 fincas o haciendas las cuales solo el 20% tienen más de 15 animales (ANALAC, 2016). Por otro lado, el consumo de productos lácteos en Colombia es también una cifra importante. Los colombianos consumieron más de 1.050 millones de litros de leche, y 85.000 toneladas de quesos y leche en polvo en el 2016 (Minagricultura, 2016)

Finalmente es de resaltar que Colombia podría ser una potencia lechera en el mundo, para ello debe invertir en desarrollo, tecnología e innovación y lo más importante el gobierno debe apoyar a los pequeños productores que representan más del 80% de la producción nacional.

Capítulo 3. Metodología de la investigación

El enfoque investigativo utilizado en el desarrollo de este proyecto fue el cualitativo, esta investigación según Hernández “proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. También aporta un punto de vista “fresco, natural y holístico” de los fenómenos, así como flexibilidad” (p.10). La cual describe las cualidades de un fenómeno con el propósito de explorar las relaciones sociales y describir la realidad tal como la experimentan sus correspondientes protagonistas. La investigación cualitativa requiere un profundo entendimiento del comportamiento humano y las razones que lo gobiernan, busca explicar las razones de los diferentes aspectos de tal comportamiento. En otras palabras, investiga el por qué y el cómo se tomó una decisión basándose en la toma de muestras pequeñas, esto es la observación de grupos, de población reducidas como salas de clases, una comunidad, entre otras. No se trata de probar o de medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible. En la investigación cualitativa se habla de entendimiento en profundidad en lugar de exactitud: se trata de obtener un entendimiento lo más profundo posible.

En el enfoque cualitativo existen varias “realidades subjetivas construidas en la investigación, las cuales varían en su forma y contenido entre individuos, grupos y culturas. El investigador parte de la premisa de que el mundo social es relativo y sólo puede ser entendido por el investigador” (Hernández, 2010, p.11). Es lo que se proyectó realizar en este trabajo en el cual se exploró el contexto estudiado, para lograr descripciones y comprensiones detalladas

posibles acerca de cómo se están desarrollando los elementos constitutivos, de la importancia de proponer el marketing estratégico como estrategia innovadora que impulse el valor agregado a los productos lácteos en las PyMES de Guaduas-Cundinamarca.

Este tipo de enfoque busca la comprensión e interpretación de la realidad humana y social, con un interés práctico, es decir con el propósito de ubicar y orientar la acción humana y su realidad subjetiva. Por esto en los estudios cualitativos se pretende llegar a comprender la singularidad de las personas y las comunidades, dentro de su propio marco de referencia y en su contexto histórico-cultural. Se busca examinar la realidad tal como otros la experimentan, a partir de la interpretación de sus propios significados, sentimientos, creencias y valores. Al respecto Sandoval (2002) afirma:

Asumir una óptica de tipo cualitativo comporta, en definitiva, no solo un esfuerzo de comprensión, entendido como la captación, del sentido de lo que el otro o los otros quieren decir a través de sus palabras, sus silencios, sus acciones y sus inmovilidades a través de la interpretación y el diálogo, si no también, la posibilidad de construir generalizaciones, que permitan entender los aspectos comunes a muchas personas y grupos humanos en el proceso de producción y apropiación de la realidad social y cultural en la que desarrollan su existencia. Los múltiples sentidos que pueden construirse sobre las diversas facetas de la realidad humana han de develarse mediante el esfuerzo conjunto de investigador y actores sociales (pág.32).

La investigación es de tipo descriptivo, la cual hace énfasis sobre una persona, grupo o cosa, como se conduce o funciona en el presente; tal es el caso de este trabajo en donde la misma se ubicará en un período específico y en un momento presente; además la descripción, registro, análisis e interpretación de un fenómeno ocurrido en las PyMES en Guaduas-Cundinamarca. Se

especifican las características y rasgos importantes del contexto, permitiendo recopilar datos sobre aspectos a estudiar de las pequeñas y medianas empresas de este Municipio. Fuentes (2013) la define como:

Un proceso mediante el cual se describen los fenómenos o situaciones en un tiempo o espacio determinado, tiene como objetivo principal obtener un panorama más preciso de la situación actual, establece la dependencia entre variables, comprende el registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual o proceso de los fenómenos (p,8).

La investigación de tipo descriptivo permite describir “situaciones o acontecimientos; básicamente no está interesado en comprobar explicaciones, ni en probar determinadas hipótesis, ni en hacer predicciones. Con mucha frecuencia las descripciones se hacen por encuestas (estudios por encuestas)” (Tamayo (1999, p. 44). En este caso el autor de este proyecto diseñó y aplicó encuestas a algunos propietarios de PyMES productoras de lácteos de Guaduas, Cundinamarca para conocer las estrategias de marketing utilizadas en sus empresas. Se realizó la recopilación de datos sin entrar a intervenir directamente, sino con una meta netamente descriptiva.

Por su parte, Tamayo (2007), refiere a las investigaciones descriptivas como el registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos; trabajando así, sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta.

Al respecto, Tamayo y Tamayo (2003), define que la investigación descriptiva:

Es aquella que comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos 36 de los fenómenos enfocada en conclusiones dominantes o sobre personas, grupos o cosas, el cual conduce o funciona el presente, además trabaja sobre realidades de hecho e interpretación correcta de los presentado (p.35).

Bavaresco (2006, p.19), considera que los estudios descriptivos “persiguen el conocimiento de las características de una situación dada, plantea objetivos y formula hipótesis sin usar laboratorios”.

Igualmente, Hernández, et al. (2006), establecen que en estudios descriptivos es necesario que el investigador especifique quienes deben estar incluidos en la medición, o qué contexto, hecho, ambiente, comunidad o equivalente habrá de describirse.

A su vez esta investigación es de tipo *no experimental*, al no haberse realizado manipulación de las variables. El investigador indagó por situaciones del sector lechero del municipio de Guaduas, Cundinamarca mediante encuestas para luego analizarlas. Hernández (2010) afirma que este tipo de investigación “es sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido” (p.149). El conocer la cadena de comercialización de los productos lácteos permitió detectar los aciertos y falencias de las PyMES del municipio, porque “las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa, y dichas relaciones se observan tal como se han dado en su contexto natural” (Hernández, 2010, p.150)

3.1. Proceso metodológico.

La investigación se desarrolló en fases, las cuales evidencian el proceso investigativo, para dar respuesta a los objetivos propuestos, lo cual se describe en la siguiente tabla:

Tabla 1. Proceso metodológico

Fases	Actividades	Resultados obtenidos
Primera fase: Identificación del tema	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación del tema de investigación 	Propuesta de investigación que permitió plantear y delimitar los alcances temáticos
Segunda fase: Revisión documental del tema y estructuración del referente conceptual	<ul style="list-style-type: none"> • Rastreo de la información investigativa, documental y virtual necesaria para la delimitación del tema. • Organización de la información para el referente conceptual 	Delimitación del tema Referente conceptual
Tercera fase: Diseño de propuesta investigativa	<ul style="list-style-type: none"> • Organización del contenido de la propuesta de investigación, de tal manera: <p>Primera parte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antecedentes • Planteamiento del problema • Objetivos • Justificación <p>Segunda parte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marco teórico • Marco conceptual • Marco Espacial • Marco temporal • Propuesta metodológica 	Proyecto de investigación

<p>Cuarta fase: diseño y aplicación de instrumentos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de instrumento de investigación • Aplicación de encuestas y entrevistas. 	<p>Guía de encuesta y entrevistas.</p>
<p>Quinta fase: análisis e interpretación de la información.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Clasificación y organización de la información de acuerdo a las categorías y sub-categorías propuestas. • Análisis e interpretación de la información. 	<p>Resultados</p>
<p>Tercera parte:</p>		
<p>Sexta fase: Informe final</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de resultados • Conclusiones • Recomendaciones 	<p>Conclusiones Recomendaciones</p>

Fuente: elaboración propia

Tabla 2. Consolidado de categorías, subcategorías, métodos y técnicas de recolección de información según los objetivos específicos de la investigación

Objetivos Específicos	Categorías De Indagación	Subcategorías de indagación	Metodología	Técnica	Instrumentos Recolección Información	Instrumentos de registro y procesamiento
1. Conocer la cadena de comercialización de los productos lácteos de las PyMES de Guaduas-Cundinamarca.	- Cadena de comercialización	-Productos alimenticios.		Encuesta Revisión documental	Guía de encuesta Revisión documental	Sistematización de la información por medio del programa Atlas Ti y análisis de contenido
2. Detectar los aciertos y falencias de las PyMES de productos lácteos de Guaduas, Cundinamarca	- Elementos que impulsen valor agregado	Mejora de competitividad en las PyMES	CUALITATIVA	Encuesta Revisión documental	Guía de encuesta Revisión documental	
ENFOQUE DESCRIPTIVO NO EXPERIMENTAL						

en la
comercialización
de sus productos
frente al cliente.

3. Identificar estrategias que impulsen el valor agregado para la mejora de la competitividad en las PyMES de Guaduas-Cundinamarca.	-Parámetros de transformación	-Productos alimenticios.	Encuesta Revisión documental	Guía de encuesta Revisión documental
4. Diseñar una estrategia de marketing innovador para	-Estrategia de marketing	-Impulse el valor agregado a los productos alimenticios	Encuesta Revisión documental	Guía de encuesta Revisión documental

las PyMES del
Municipio de
Guaduas,
Cundinamarca.

3.2. Población y muestra

Para este trabajo de investigación se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a la cantidad de PyMES en este municipio. En este sentido la población de sujetos de estudio son las quince (15) PyMES de productos lácteos de Guaduas-Cundinamarca, factor que contribuyó a garantizar la veracidad de la información necesaria para la investigación.

El muestreo fue intencionado o sesgado. El investigador selecciona los elementos que a su juicio son representativos, lo que exige un conocimiento previo de la población que se investiga.

3.3. Instrumento de recolección de datos

La encuesta. La encuesta es una técnica que se utiliza cuando se quiere consultar o preguntar a un grupo de personas. Es una entrevista personal al aplicar un cuestionario para conocer algunos datos.

En ella, el encuestador propenderá por obtener muestras representativas, habida cuenta de que la pretensión es escudriñar en el sector lácteo del municipio de Guaduas, Cundinamarca.

Es valida la selección de este ejercicio, pues el hacer la encuesta de modo personal, rompe barreras y facilita la tarea, esta es más espontánea y más veraz. Distinto sería el resultado, si la encuesta se hiciese por correo o telefónicamente, pues da pie a asumir posiciones no muy reales, debido a que no hay una interacción cercana y que propicie la confianza. (Ver anexo 1).

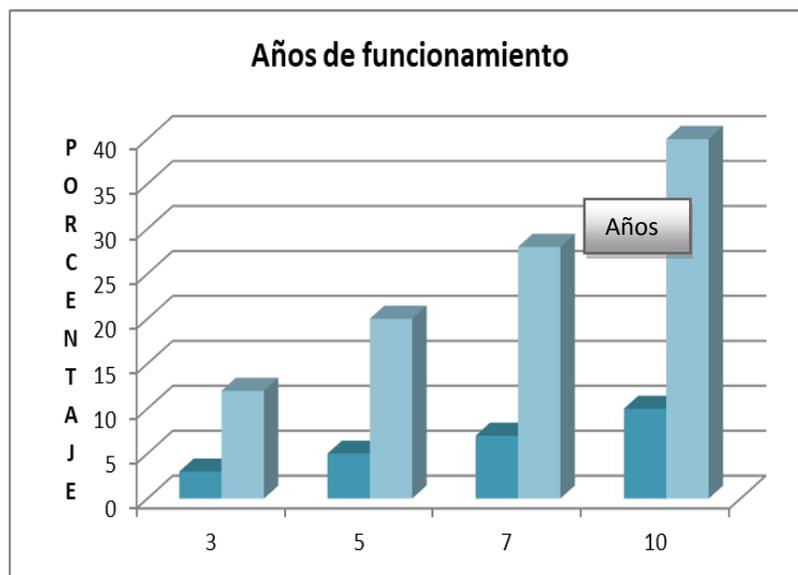
En el Anexo 2, se presentan imágenes producto de la observación realizada en PyMES objeto de esta investigación.

3.4. Análisis e interpretación de Resultados

Se presenta un resumen estadístico de los resultados del proceso de observación y estadística realizado a las PyMES de Guaduas-Cundinamarca en productos lácteos:

Pregunta 1. ¿Cuántos años lleva de funcionamiento su empresa?

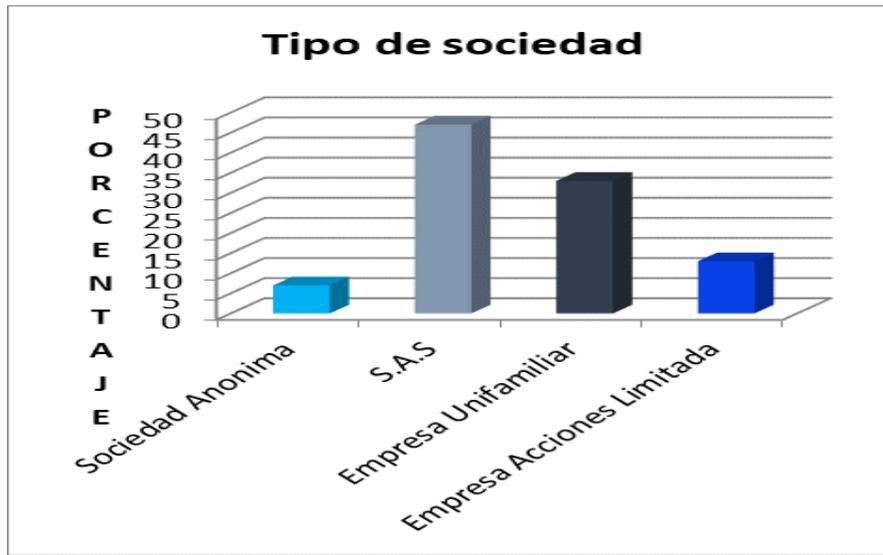
Figura 1. Años de Funcionamiento - PyMES de Guaduas-Cundinamarca en Productos Lácteos



Se evidencia que en el municipio de Guaduas la mayoría de empresas objeto de la investigación, dedicadas a la elaboración de productos lácteos son jóvenes en el mercado.

Pregunta 2. De las siguientes sociedades mercantiles su empresa está catalogada como:

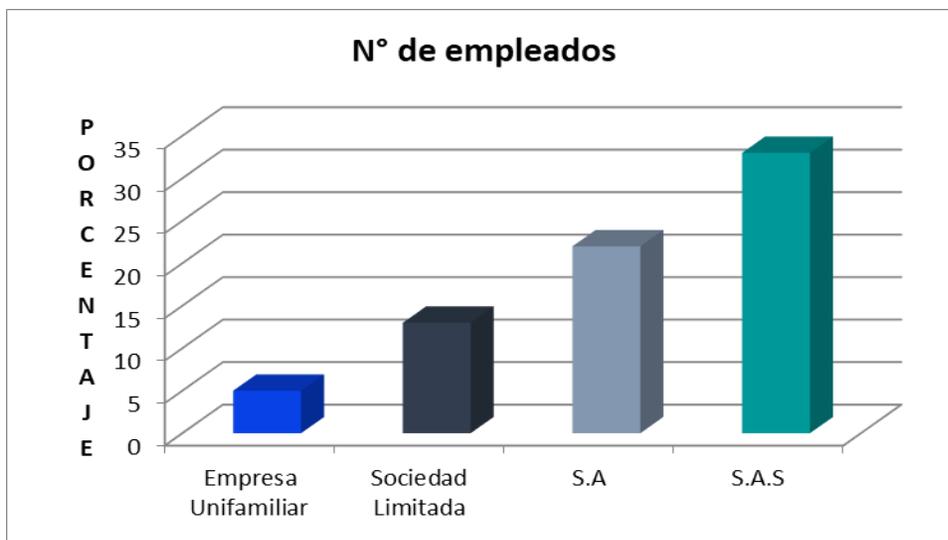
Figura 2. Tipo de Sociedad - PyMES de Guaduas-Cundinamarca en productos lácteos



Las pequeñas y medianas empresas están constituidas en su gran mayoría por sociedades anónimas simplificadas y en la mayoría de los casos son constituidas y dirigidas por miembros del núcleo familiar.

Pregunta 3. ¿En la actualidad su empresa cuenta con cuántos empleados?

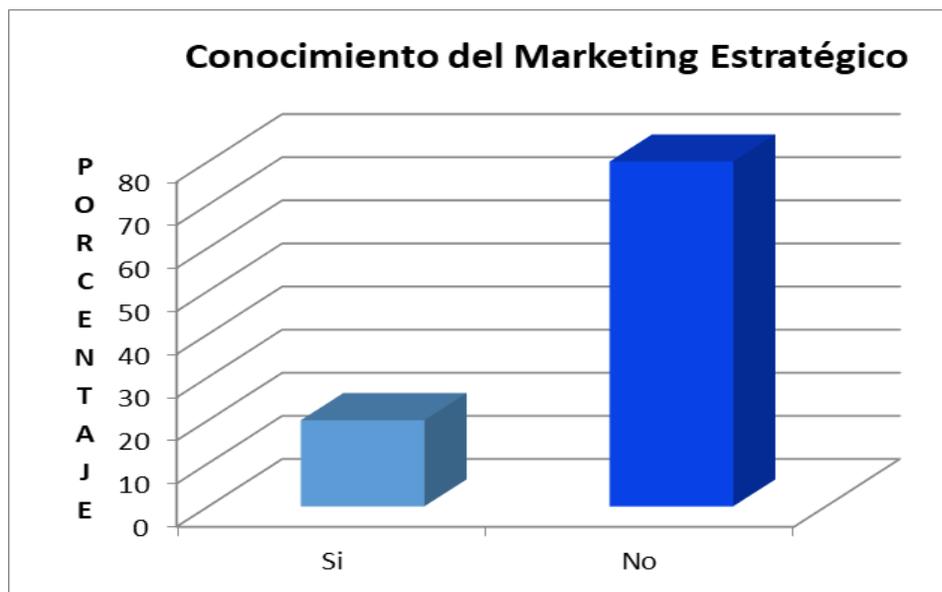
Figura 3. Número de Empleados - PyMES de Guaduas-Cundinamarca en productos lácteos



Las empresas cuentan con un promedio de 5 a 33 empleados en su mayoría miembros de la familia.

Pregunta 4. ¿Sabe usted que es el marketing estratégico?

Figura 4. Conocimiento Marketing Estratégico - PyMES de Guaduas-Cundinamarca en productos lácteos



Se evidencia poco conocimiento por parte de los encuestados de los procesos de marketing trayendo como consecuencia un rezago en la innovación de productos, canales de comercialización y tecnologías inadecuadas en muchos casos artesanal.

Pregunta 5. De los siguientes componentes del marketing cual considera usted que es de mayor importancia para el desarrollo de su empresa:

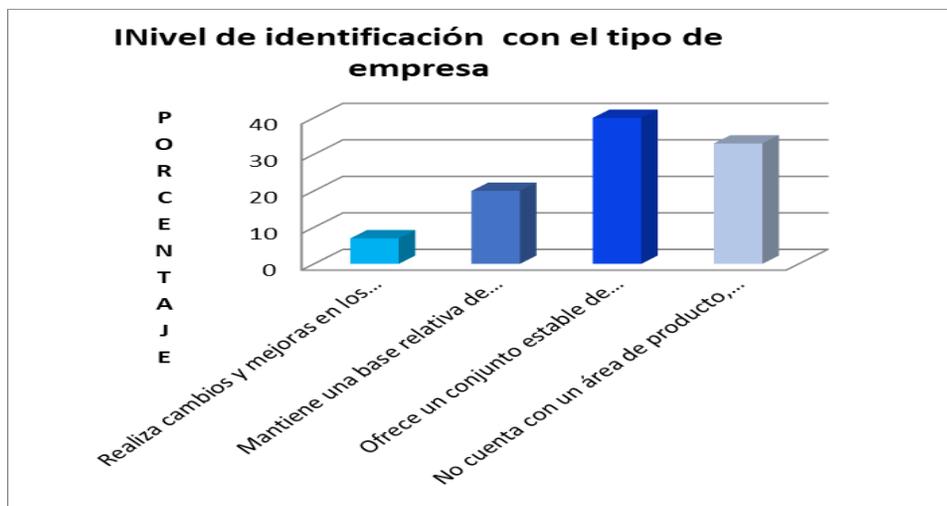
Figura 5. Importancia Componentes Marketing - PyMES de Guaduas-Cundinamarca en productos lácteos



Un alto porcentaje de empresarios le dan más importancia al producto porque este busca satisfacer mercados relativamente estables lo que ha llevado a tener poca innovación en los procesos productivos y hasta el mismo producto final

Pregunta 6. De los siguientes tipos de empresas indique con cual se identifica más:

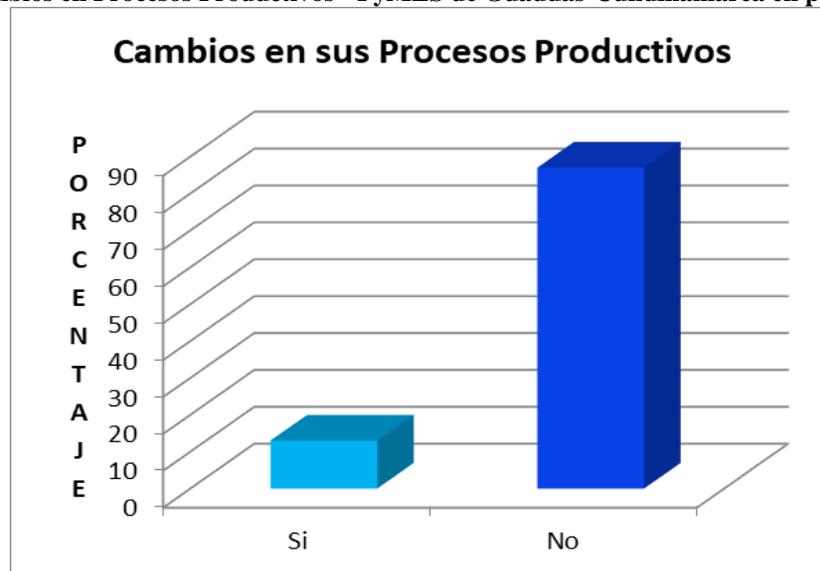
Figura 6. Nivel de Identificación - PyMES de Guaduas-Cundinamarca en productos lácteos



Los empresarios objeto de estudio se identifican con las que ofrecen productos estables seguidas de las que no cuentan con un área de producto que reaccionan de acuerdo al entorno y a la competencia.

Pregunta 7. Ha realizado algún cambio o mejora en sus procesos productivos en los últimos dos años

Figura 7. Cambios en Procesos Productivos - PyMES de Guaduas-Cundinamarca en productos lácteos



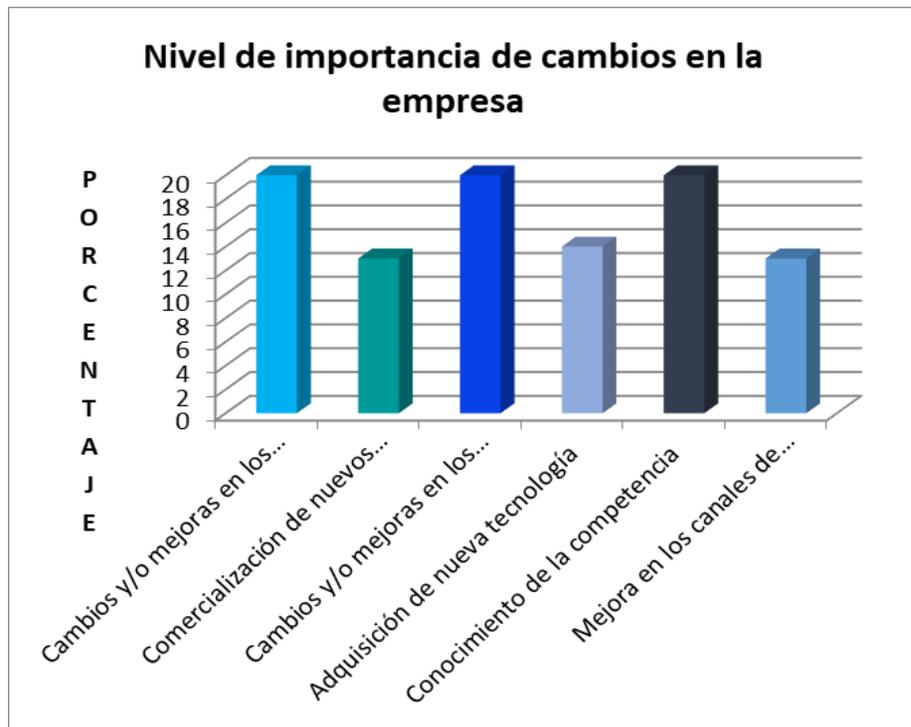
Los empresarios son conscientes que para mantenerse en el mercado es necesario realizar cambios en los procesos productivos, innovar con nuevos productos y sobre todo saber que está haciendo la competencia frente a estos procesos.

Pregunta 8. De los siguientes enunciados indique el grado de importancia que debe realizar una empresa, calificando de 1 a 5 donde uno es poco importante y 5 muy importante.

- Cambios y/o mejoras en los productos
- Comercialización de nuevos productos
- Cambios y/o mejoras en los procesos productivos

- d. Adquisición de nueva tecnología
- e. Conocimiento de la competencia
- f. Mejora en los canales de comercialización.

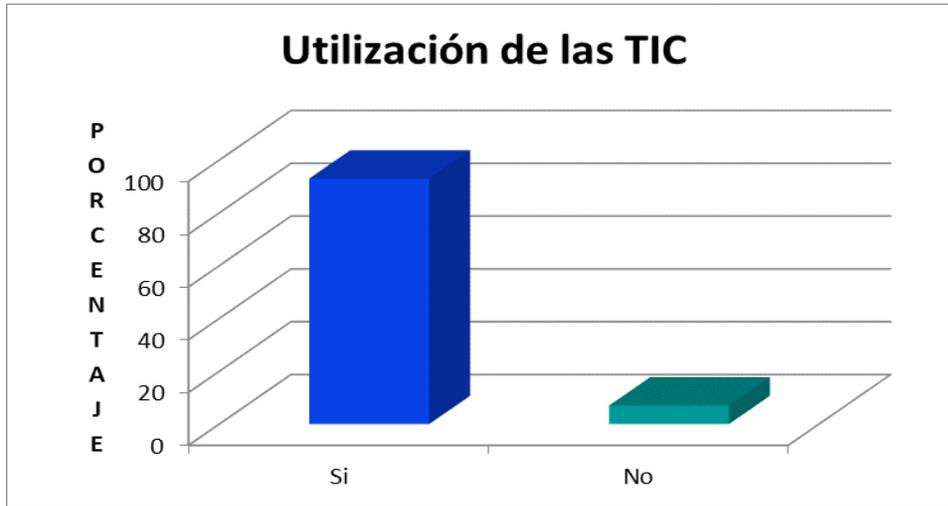
Figura 8. Nivel Importancia en Cambio de la Empresa -PyMES de Guaduas-Cundinamarca en productos lácteos



Los empresarios son conscientes que los cambios y/o mejoras en los productos, procesos productivos y conocimiento de la competencia son factores importantes para el crecimiento y desarrollo de estas.

Pregunta 9. Considera usted que la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación son importantes en su empresa

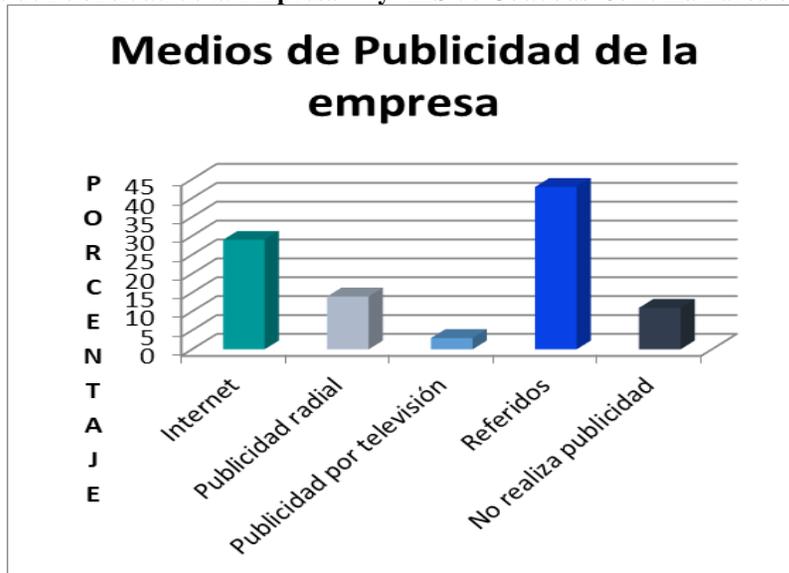
Figura 9. Utilización de las TIC - PyMES de Guaduas-Cundinamarca en productos lácteos



Pregunta 10. A través de qué medios su empresa da a conocer sus productos a los consumidores finales

- a. Internet
- b. Publicidad radial
- c. Publicidad por televisión
- d. Referidos
- e. No realiza publicidad

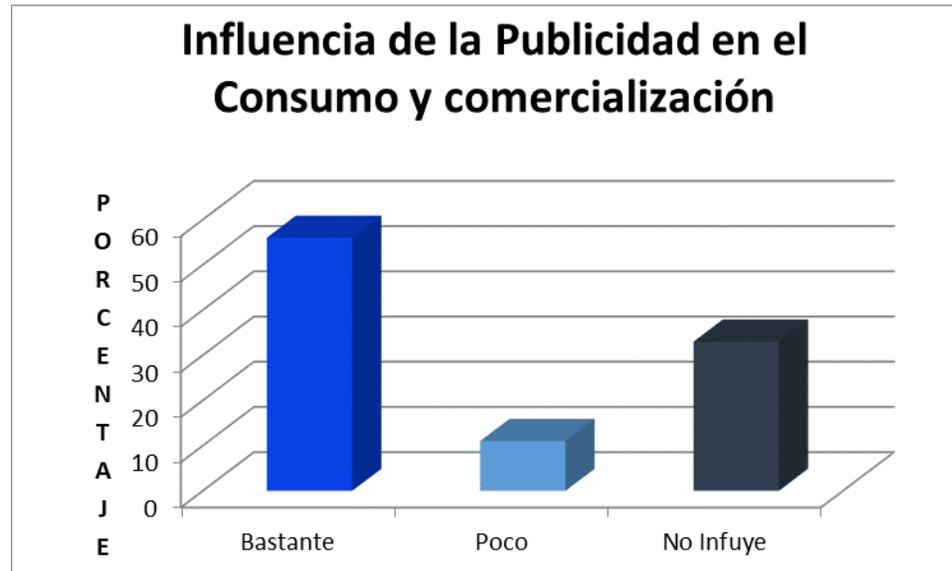
Figura 10. Medias de Publicidad de la Empresa - PyMES de Guaduas-Cundinamarca en productos lácteos



Pregunta 11. Que tanto considera usted que la publicidad influye en el consumo y comercialización de sus productos

- Bastante
- Poco
- No influye

Figura 11. Influencia de la Publicidad - PyMES de Guaduas-Cundinamarca en productos lácteos

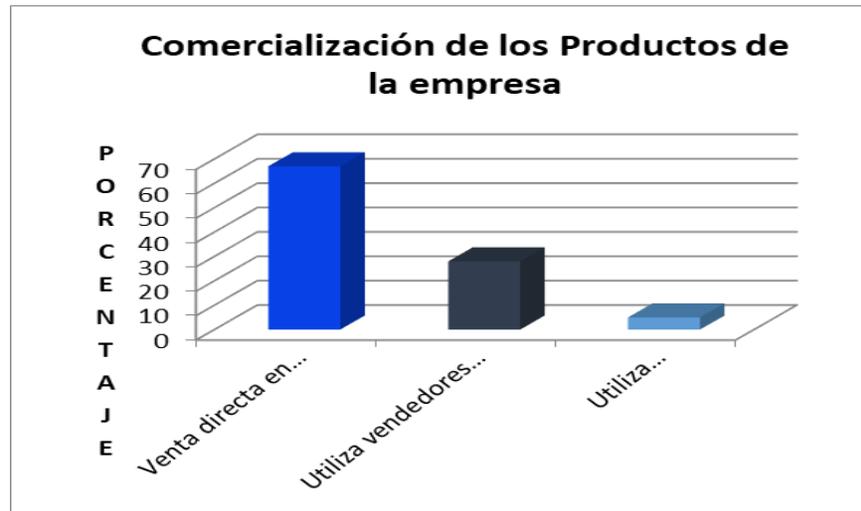


Un alto porcentaje de encuestados coinciden que la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación son de vital importancia para dar a conocer su empresa y sus productos, facilitándole al consumidor final y cliente objetivo encontrar lo que realmente satisfaga sus gustos y preferencias.

Pregunta 12. Usted realiza la comercialización de los productos de su empresa

- Venta directa en puntos de venta
- Utiliza vendedores propios de la empresa
- Utiliza comercializadoras

Figura 12. Comercialización de los Productos - PyMES de Guaduas-Cundinamarca en productos lácteos

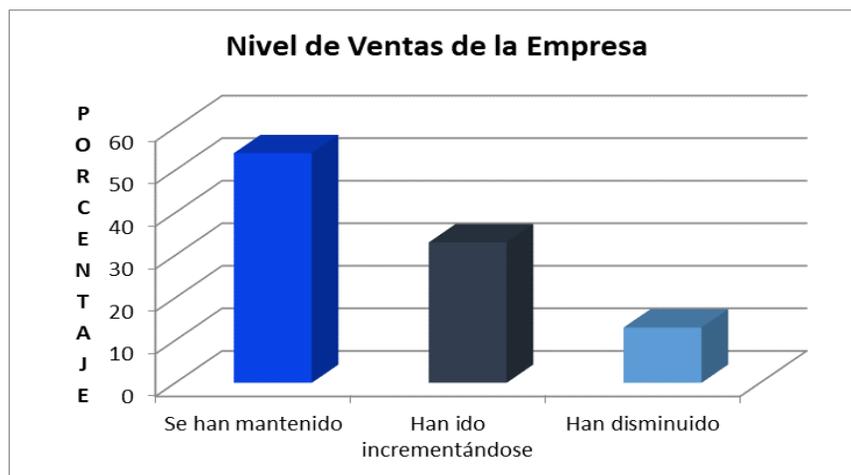


El estudio mostro que las PyMES del municipio realizan su comercialización en puntos de venta propios, en el lugar donde funcionan

Pregunta 13. En la actualidad usted considera que las ventas de su empresa

- a. Se han mantenido
- b. Han ido incrementándose
- c. Han disminuido

Figura 13. Nivel de Ventas - PyMES de Guaduas-Cundinamarca en productos lácteos

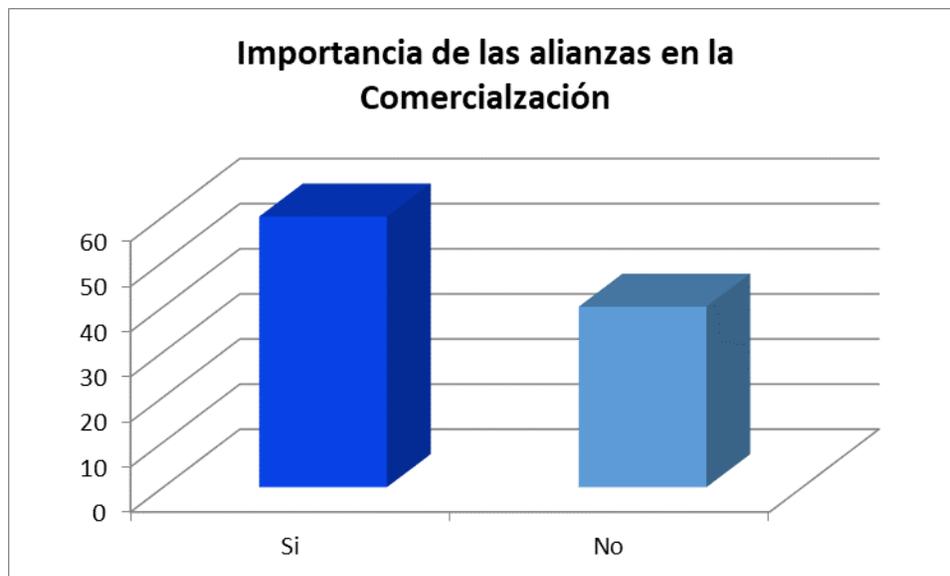


Los empresarios manifiestan que las ventas se han mantenido a pesar de la fuerte competencia que existe y algunos consideran que han incrementado debido a la innovación de los productos ofrecidos.

Pregunta 14. Cree usted que al desarrollar alianzas o convenios con otras empresas la comercialización de sus productos mejoraría

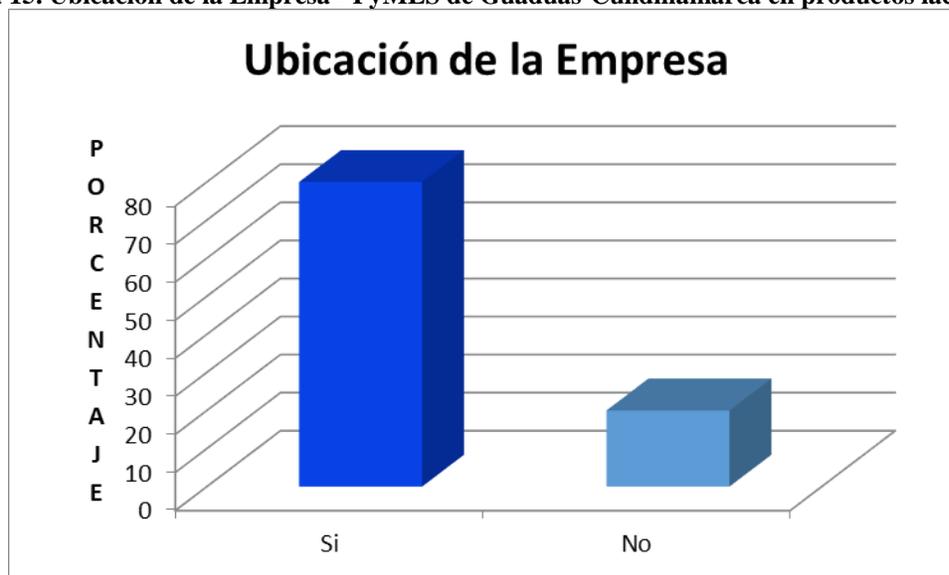
- a. Si
- b. No

Figura 14. Importancia de las Alianzas - PyMES de Guaduas-Cundinamarca en productos lácteos



Pregunta 15. Considera usted que la ubicación de su empresa influye en la comercialización de sus productos

- A. Si
- B. No

Figura 15. Ubicación de la Empresa - PyMES de Guaduas-Cundinamarca en productos lácteos

3.5. Diagnostico

Con la información obtenida en las encuestas se puede concluir que en el municipio de Guaduas la mayoría de empresas dedicadas a la elaboración de productos lácteos son jóvenes en el mercado, constituidas en su gran mayoría por sociedades anónimas simplificadas y en la mayoría de los casos son constituidas y dirigidas por miembros del núcleo familiar, podemos observar también el poco conocimiento que tienen de los procesos de marketing trayendo como consecuencia un rezago en la innovación de productos, canales de comercialización y tecnologías inadecuadas en muchos casos artesanal.

También podemos concluir que la producción de estas empresas es para satisfacer mercados relativamente estables lo que ha llevado a tener poca innovación en los procesos productivos y hasta el mismo producto final, pero los empresarios son conscientes que para mantenerse en el mercado es necesario realizar cambios en los procesos productivos, innovar con nuevos productos y sobre todo saber que está haciendo la competencia frente a estos procesos.

La mayoría de encuestados coinciden que la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación son de vital importancia para dar a conocer su empresa y sus productos, facilitándole al consumidor final y cliente objetivo encontrar lo que realmente satisfaga sus gustos y preferencias.

Otro aspecto importante a resaltar dentro del análisis de datos es la importancia de realizar alianzas estratégicas para poderse mantener en el mercado y hacer frente a la competencia de empresas grandes como lo son Alpina, lácteos Colanta, lácteos San Marcos y otras PYMES de Cundinamarca y poder comercializar sus productos.

También se aplicó una entrevista en tres empresas representativas en la elaboración y comercialización de productos lácteos en el departamento de Cundinamarca, como lo son: Algarra, Alquería y Colanta, en donde se indago por las tendencias en innovación de marketing en el sector agro lácteo:

1. ¿Dentro de los componentes de innovación, cual considera usted que ha sido el de mayor éxito?
2. ¿Cómo han aplicado la innovación en marketing?
3. ¿Considera que los cambios tecnológicos influyen en el éxito de las estrategias de marketing?
4. ¿Cómo ha sido la experiencia de innovación en producto?

Realizando el análisis de resultados frente a las entrevistas, se puede determinar que la innovación es un factor de mucha importancia y se puede evidenciar la evolución que han tenido

sus empresas en términos de posicionamiento y captación de mercados logrando reconocimiento a nivel local, departamental y Nacional. Se puede determinar que las empresas utilizan diferentes estrategias de innovación en lo referente al marketing donde incorporan procesos tecnológicos, cambios en los productos, cambios en la comercialización y en la manera de captar sus clientes tradicionales y potenciales.

Frente a los procesos de innovación del marketing se puede concluir que las tres empresas utilizan conceptos diferentes en el desarrollo de su actividad empresarial en donde los más relevantes son el marketing digital, innovación en producto y la innovación en la maquinaria y equipos utilizados en el proceso productivo.

El marketing digital permite crear valor, fomentar las relaciones con los grupos de interés y generar ventajas competitivas; logrando cambios en el comportamiento de los consumidores, demostrado en las campañas publicitarias realizadas a través de las diferentes redes sociales y virtuales.

Otro aspecto a destacar dentro del análisis de las entrevistas realizadas a estas empresas es la innovación que han tenido en tecnología no solo en las plantas de procesamiento sino a nivel interno, en donde se puede contar con la información de las diferentes áreas empresariales en tiempo real independiente del lugar donde se encuentren ya que la mayoría cuentan con planta administrativa alejada de las plantas de producción. También se evidencia el compromiso por parte de sus empleados y la disposición que se tiene frente a los cambios tecnológicos presentados, creando diferentes estrategias dentro de las que se puede resaltar “la fábrica de ideas” en donde los colaboradores participan en la generación de ideas destinadas al mejoramiento continuo, la productividad, los costos, medio ambiente y calidad.

En cuanto al concepto de innovación en producto se puede concluir que las áreas de innovación y marketing están realizando esfuerzos muy grandes para satisfacer las necesidades del consumidor final enfocando sus estrategias hacia dos frentes de trabajo como lo son la publicidad y el posicionamiento de sus productos enfocados a nuevos nichos de mercado o mercados cautivos.

Respecto a la publicidad las empresas han venido innovando en la manera como desarrollan sus programas de promoción y divulgación de los productos, como se mencionó anteriormente han venido cambiando los espacios tradicionales como son la radio y la televisión que son en la mayoría de los casos muy costosos lo que hace que este rubro se trasfiera al consumidor final a través del precio por el marketing digital, a través de publicidad en las redes, inversión e innovación de sus páginas web, de tal forma de facilitarle al cliente y consumidor final la adquisición de sus productos.

También han venido enfocando sus esfuerzos hacia nuevos productos como lo son los funcionales, es decir aquellos que sean benéficos para la salud de los consumidores, que ayuden a incrementar la longevidad y la aparición de enfermedades crónicas prueba de esto son las grandes inversiones que vienen realizando en investigación científica, desarrollo de tecnologías y la investigación y desarrollo de estos productos, que por lo general incrementan los costos de fabricación estos han venido ganando espacios en los mercados debido al cambio de mentalidad de los consumidores los cuales por su estilo de vida acelerada y agitada creando impacto negativo en la salud.

Por último, otro factor determinante en los procesos de innovación es la certificación de calidad de sus productos y de sus procesos lo cual ha llevado a realizar alianzas estratégicas con

empresas extranjeras que les han permitido conocer y utilizar sus tecnologías y desarrollos de los productos líderes en el mercado de sus países.

Teniendo como referencia la información recolectada con las entrevistas realizadas a empresas líderes del sector de lácteos en el departamento de Cundinamarca y las encuestas realizadas a las Mipymes del municipio de Guaduas se puede concluir que la innovación en marketing en sus diferentes manifestaciones se ha constituido en factor clave del éxito de los últimos años, posicionándolas en el mercado local e internacional, permitiendo desarrollar en su estructura administrativa departamentos o áreas que se encargan en todo momento de la innovación y lo que está requiriendo el mercado. Ahora bien las Mipymes objeto de estudio no cuentan con estas áreas o departamentos ya que estos procesos aumentan sus costos de producción dejando esta responsabilidad al empresario y su fuerza de ventas.

Bajo este escenario Milk Solutions Inn., se convierte en una herramienta fundamental de apoyo a las Mipymes objeto de estudio, permitiendo al empresario un conocimiento pleno de la innovación en marketing y como se encuentra su empresa frente a las premisas planteadas, permitiendo tomar buenas decisiones y poder desarrollar nuevos productos a bajos costos y por ende ir ganando posicionamiento en el mercado local.

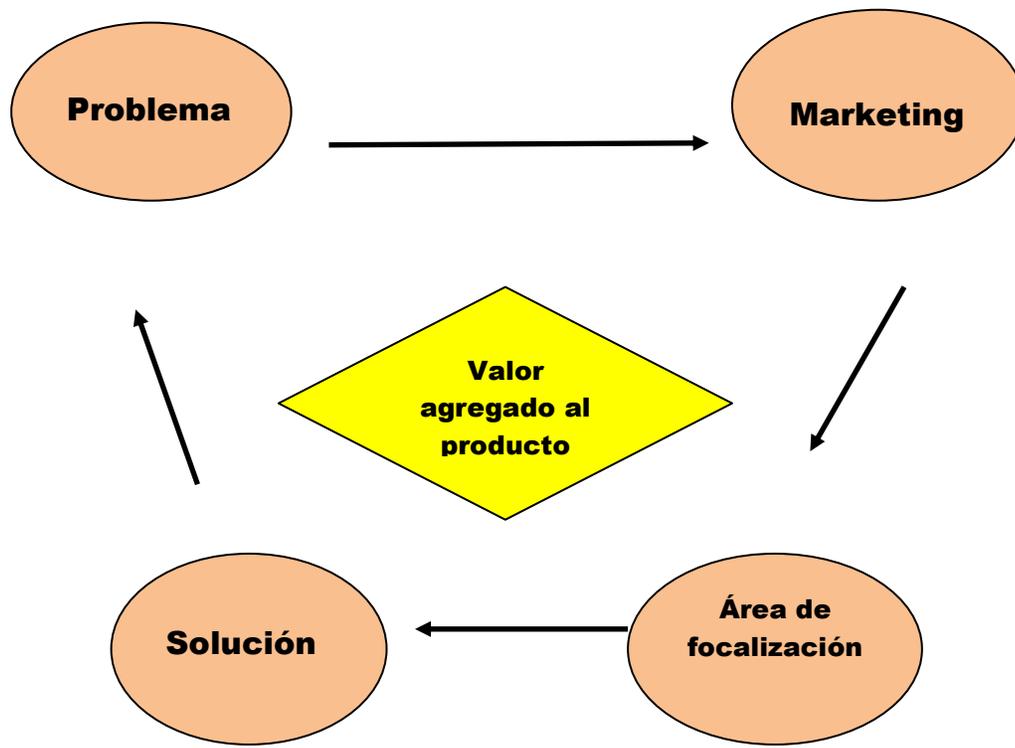
Este análisis nos lleva a concluir que existen problemas de innovación en las PyMES dedicadas a producción de alimentos derivados de la leche en el municipio de Guaduas-Cundinamarca, que hizo posible que surgiera la pregunta de investigación: *¿Qué estrategia innovadora impulsa el valor agregado de los productos lácteos en la PyMES del municipio de Guaduas- Cundinamarca?*

Capítulo 4. Propuesta de implementación

El marketing es una etapa importante y fundamental para que un producto o servicio sea exitoso a las necesidades del cliente y/o organización. “Milk Solution Inn” es una propuesta de mercado encaminada a agregar valor a productos lácteos en el municipio de Guaduas del departamento de Cundinamarca.

La propuesta de implementación está encaminada a servir de herramienta de apoyo a las PyMES que deseen corregir problemas dentro de su organización en el campo del marketing, que como se describió anteriormente soluciona problemas en los productos lácteos y dar un valor agregado extra en la búsqueda de presentar caminos de innovación para que estas PyMES de la zona del municipio de Guaduas crezcan y mejoren su plan de negocio.

“Milk Solution Inn” es un manual práctico y sencillo innovador que brinda soluciones reales a los problemas que se presentan en las PyMES, en cuanto a la competitividad con otras organizaciones del sector de lácteos en Cundinamarca y determina las acciones reales y concretas que los directivos deben realizar para mejorar sus productos en lo que tiene que ver con el marketing. Esto se puede evidenciar en el siguiente esquema de explicación de esta herramienta innovadora.

Ilustración 3. Esquema de propuesta

Fuente: elaboración propia

Propósitos del manual. “Milk Solution Inn” busca:

- Ser una herramienta real y efectiva a solución de problemas de las PyMES
- Ser una Estrategia rápida y practica de solución innovadora para las PyMES
- Elevar el valor agregado de los productos lácteos de las PyMES a través del marketing para mejorar la competitividad de las PyMES

- Utilizar Tiempos reales y claros de las soluciones, para que las directivas determinen los espacios y tener conocimiento de los resultados para la generación de indicadores de innovación.
- Determinar y señalar los responsables de la soluciones para incrementar el liderazgo en las PyMES

Contenidos. “Milk Solution Inn” es una herramienta o manual innovador enfocado en el marketing; en cuatro áreas básicas, estas son:

1. *Producto:* Un producto es un conjunto de características y atributos tangibles (forma, tamaño, color...) e intangibles (marca, imagen de empresa, servicio...) elegible, viable y repetible que la oferta /o empresa pone a disposición de la demanda, para satisfacer una necesidad de un consumidor o atender un deseo a través de su uso o consumo.
El producto es uno de los componentes estructurales de la mezcla de mercadotecnia que una organización realiza.
2. *Precio:* Es el valor de un producto o artículo, expresado en término monetario. Cabe destacar que valor y precio son dos términos diferentes. Valor es la medida que nos permite comparar un producto con otros. El precio es una variable del marketing que viene a sintetizar, en gran número de casos, la política comercial de la empresa.
3. *Distribución:* Conjunto de actividades, que se realizan desde que el producto ha sido elaborado por el fabricante hasta que ha sido comprado por el comprador final, y que

tiene por objeto precisamente hacer llegar el producto hasta el consumidor. La distribución comercial es responsable de que aumente el valor tiempo y el valor lugar a un bien. Esto se conoce como los canales de distribución.

4. *Publicidad*: es una forma de comunicación que intenta incrementar el consumo de un producto, insertar un nuevo producto dentro del mercado de consumo, mejorar la imagen de una marca o reposicionar un producto o marca en la mente de un consumidor. Esto se lleva a cabo a través de campañas publicitarias que se difunden en los medios de comunicación siguiendo un plan de comunicación preestablecido.

Manual de problemas. “Milk Solution Inn” es una estrategia de marketing que busca brindar estrategias de solución a las dificultades de mercadeo en las PyMES del sector lácteo del municipio de Guaduas, Cundinamarca.

A continuación se presenta “Milk Solution Inn” como propuesta innovadora, la cual consta de cuatro (4) partes:

1. *Problema*: la problemática real que pueden presentar las PyMES en los cuatro frentes (Producto, precio, distribución y publicidad); acorde la realidad que las PyMES del sector lácteo en el municipio de Guaduas se les puedan presentar.
2. *Comprobación y solución*. Es la estrategia de innovación que el presente manual da como posible solución mas optima al problema presentando y allí de forma clara, real y efectiva

se da la estrategia que la organización puede y debe realizar para generar valor agregado a los productos que estas PyMES desarrollan.

3. *Tiempo de ejecución:* Determina el tiempo que tardará la ejecución de la estrategia y así la organización determinan costos, recursos y un cronograma de su ejecución y solución a los problemas planteados.

4. *Persona a cargo:* Determina las personas, departamentos que la pyme debe poner al mando para sacar a delante la solución del problema. Permite que el talento humano de la organización cultive capacidades de líder, emprendedor y innovación necesarios en este tiempo donde la innovación es la clave del éxito de cualquier organización y sobre todo el mercado de los lácteos.

Esta estrategia innovadora que se presenta esta acorde a las necesidades de las PyMES del municipio de Guaduas, Cundinamarca. Es una herramienta efectiva y real que brinda algunas posibilidades a los propietarios de las pequeñas y medianas empresas del sector de los lácteos generando un valor agregado a los productos que propende por el crecimiento de estas organizaciones ubicadas en el municipio.

Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones. Al culminar este trabajo de investigación es importante mencionar algunos aspectos importantes en el proceso de diagnóstico con las PyMES del municipio de Guaduas:

- Las PyMES no cuentan con un plan de Marketing claro y acorde a las necesidades de cada organización en la búsqueda de un valor agregado de sus productos.
- Un alto porcentaje de las PyMES cuenta con infraestructuras y planes de negocios óptimos para poder dar un valor agregado a sus productos y generar innovación en sus organizaciones.
- Existe un producto base en las PyMES pero falta la creación de nuevos productos que permitan la diversificación de mercado y el plan de Marketing es el punto de partida.
- No se cuenta con un talento humano capacitado y con deseos de generar valor a sus productos y progreso en sus PyMES en la búsqueda de estar acorde a las necesidades de la región y/o departamento.
- La confianza es baja en directivos y propietarios de las PyMES en sus productos y las labores que realizan en sus organizaciones.
- las PyMES no tienen en cuenta la experiencia que han tenido las empresas exitosas productoras de lácteos en el departamento de Cundinamarca en la utilización del marketing digital.

- Las PyMES no realizan campañas publicitarias a través de las diferentes redes sociales y virtuales que les pueda generar un mayor número de empleos y ventas de sus productos a otras regiones del país.
- Colombia podría ser una potencia lechera en el mundo, para ello debe invertir en desarrollo, tecnología e innovación y lo más importante el gobierno debe apoyar a los pequeños productores que representan más del 80% de la producción nacional.

En el trabajo de investigación se determinó la necesidad de diseñar un plan de Marketing que brinde soluciones a los problemas de las PyMES, de manera óptima y sencilla en la implementación de soluciones a sus necesidades. Por ello, Milk Solution Inn, se convierte en una herramienta fundamental de apoyo a las Mipymes objeto de estudio, permitiendo al empresario un conocimiento pleno de la innovación en marketing y como se encuentra su empresa frente a las premisas planteadas, permitiendo tomar buenas decisiones y poder desarrollar nuevos productos a bajos costos y por ende ir ganando posicionamiento en el mercado local.

Es importante que los directivos y propietarios de las PyMES recuperen la confianza en sus productos y las labores que cada día realizan en sus organizaciones, para restablecer las relaciones críticas de consumidores y marcas competidoras del mercado y así mejorar el marketing como objetivo de ofrecer al consumidor lo que supuestamente desea de los productos lácteos de esta región, ya que estamos en época de cambio “Innovación”

El marketing para generar valor agregado en los productos lácteos pasa por la gestión de datos, la atención al consumidor, la gestión de la percepción y de la marca y por conseguir

relevancia. Y sobre todo el uso de las tecnologías de la información y comunicación-TIC, como estrategias para impulsar sus productos.

Es importante que las PyMES tengan en cuenta la experiencia que han tenido las empresas productoras de lácteos en el departamento de Cundinamarca en la utilización del marketing digital, el cual les ha permitido tener ventajas competitivas logrando cambios en el comportamiento de los consumidores, demostrado en las campañas publicitarias realizadas a través de las diferentes redes sociales y virtuales generando un mayor número de empleos, exportaciones y establecimientos, porque han innovado sus productos, que finalmente es lo que se vende al público.

Las Mipymes deben enfocar sus estrategias de marketing en la innovación tecnológica entendida no solo en la adquisición de nuevas maquinarias sino a nivel interno, donde se puede contar con la información de las diferentes áreas empresariales en tiempo real independiente del lugar donde se encuentren ya que la mayoría cuentan con planta administrativa alejada de las plantas de producción.

Finalmente es importante resaltar que Colombia podría ser una potencia lechera en el mundo, para ello debe invertir en desarrollo, tecnología e innovación y lo más importante el gobierno debe apoyar a los pequeños productores que representan más del 80% de la producción nacional.

Aportes a futuras investigaciones

La posibilidad que deja este trabajo de investigación en este campo, brinda a otros investigadores que quieran involucrarse en la situación que afrontan las PyMES de los diferentes municipios del país. A continuación se presentan unas posibles opciones investigativas:

- ✓ Líneas de investigación encargadas de generar y presentar de forma individual estrategias de Marketing estratégico e Innovador para este sector del Departamento en la búsqueda de competir con las grandes industrias en el sector de los Lácteos.

- ✓ La aplicación de herramientas tecnológicas en la transformación de las cuatro P: producto, precio, lugar y promoción, como herramienta de competitividad de las PyMES en otros campos diferentes a los lácteos en un departamento agrícola como Cundinamarca.

- ✓ La búsqueda de generar innovación social desde las PyMES para que la organización crezca y el contexto social pueda dar solución problemas que se le presentan.

5.2. Prospectiva

- Herramientas de partida a corto plazo que respondan a los problemas en el campo del marketing ofreciendo soluciones reales y óptimas a las PyMES de la región.

- Expertos en innovación miren otras áreas de innovación de los productos lácteos, como lo es; el talento humano, los productos y la infraestructura para que la PyME pueda crear un

ciclo cerrado y no solo mirar el marketing como solución a la problemática de agregar valor a los productos lácteos.

- Agronegocios potenciados más productivos “ampliar la visión de lo que se entiende por agronegocio, pues dentro del concepto de nueva ruralidad se le otorga al espacio donde se desarrollan las actividades productivas, diversas funciones que traspasan el mero hecho de producir comida, integrando otro tipo de actividades económicas como los servicios ambientales, el comercio, el turismo rural y el agroturismo, entre otras actividades.
- Agronegocios más competitivos, generando una mayor integración de las empresas que tienen injerencia en la cadena de valor de los productos.
- Cámara de comercio de Boyacá: “Hemos trabajado fuertemente (...) para robustecer la competitividad del clúster de derivados lácteos por medio de diversas actividades de acompañamiento, formación y desarrollo empresarial”. “Hay muchas familias beneficiadas, la gran mayoría de las empresas son familiares y pertenecen a pequeños empresarios, de manera que efectivamente estamos llegando a los grupos poblacionales que más apoyo requieren”. Se debe aprender o copiar el modelo que tiene la Cámara de Comercio de Boyacá y aplicarlo en los sectores rurales de los municipios del departamento y del país.

Lista de referencias

Bavaresco, A. (2006). Proceso Metodológico en la Investigación. (Cómo hacer un diseño de investigación). Maracaibo: La Universidad del Zulia.

Cámara de Comercio de Bogotá. (2016, Septiembre). Recuperado de <http://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Lacteo-de-Bogota-Region/Noticias/2016/Septiembre/Tendencias-necesidades-y-consumo-de-la-industria-lactea-en-Colombia>,

Drucker, F. Peter. (2004). La disciplina de la innovación. Extraído de: <file:///C:/Users/Rocy/Downloads/La%20disciplina%20de%20la%20innovacion.pdf>

Fuentes, Edidson. (2013) Metodología de la investigación. Universidad ALAS Peruanas – Facultad de ingeniería Civil. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/241517353/Metodologia-de-La-Investigacion>. Sin fecha.

Hernández Sampieri, R. (2010) Metodología de la Investigación. México: McGRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A. DE C.V.

Fundación Randstad. (2015). La innovación en las pymes. Recuperado de <https://www.randstad.es/nosotros/fundacion/>

Kotler, Philip y Gary Armstrong. (2008). Fundamentos de Marketing. México: Pearson Educación.

La importancia de la innovación en la publicidad. (2017). Revista CAP 20 años, <http://revistacap.com/innovacion/266-la-importancia-de-la-innovacion-en-la-publicidad>, año 3 – Num. 11

OCDE Y Eurostat. (2006). Manual de Oslo. Recuperado de: <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>

Pérez, R., y Ramírez, M. (2015). ¿Por qué fracasan las pymes en Colombia? Dinero. Recuperado de: <http://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958> Universidad EAN.

Peters, Thomas y Waterman, Robert. (1984). En busca de la excelencia. Colombia: Ed. Norma.

Peters, Thomas. (1987). Estrategia competitiva. México, D.F.: Ed. Continental.

Ramírez, A. (2012). Revista América Economía. Extraído de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/la-globalizacion-y-el-impacto-en-el-mundo-empresarial>.

Ramírez, E. (2013). La competitividad de los agronegocios en Colombia: una reflexión académica. *Magazín Empresarial*, 9(22), 29-34

Randstad (2015). La innovación en las pymes. Recuperado de <https://www.randstad.es/tendencias-360/la-innovacion-en-las-pymes/>

- Rodríguez, A. (2005). La mentalidad empresarial como expresión de la cultura organizacional. *Entramado*, 1() 6-17. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265421067002>
- Sandoval, C. (2002). Investigación cualitativa. ICFES, Colombia: ARFO Editores e Impresores Ltda.
- Stanton, W., Michael J. Etzel, Bruce J. Walker (2007). Fundamentos del Marketing. México, D.F.: Ed. McGraw Hill
- Tamayo, M. (2001) Serie Aprender a investigar. Módulo 2 la investigación. ICFES Colombia: Arfoeditores Ltda.
- Tendencias, necesidades y consumo de la industria en Colombia (2016. sept). Revista IAlimentos, edición 64. Recuperado de <http://revistaialimentos.com/>
- Varela, V. R. (2008). Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas. Colombia: Editorial Pearson Educación.

Anexos

ANEXO 1 – Encuesta

Objetivo: Conocer las estrategias de marketing utilizadas por las PyMES productoras de lácteos del municipio de Guaduas – Cundinamarca.

- 1) Cuántos años lleva de funcionamiento su empresa

- 2) De las siguientes sociedades mercantiles su empresa está catalogada como
 - a) Empresa unifamiliar
 - b) Empresa por acciones limitada
 - c) Sociedad anónima
 - d) Sociedad anónima simplificada (S.A.S)
- 3) En la actualidad su empresa cuenta con cuántos empleados

- 4) ¿Sabe usted que es el marketing estratégico?
 - a) Si
 - b) No
- 5) De los siguientes componentes del marketing cual considera usted que es de mayor importancia para el desarrollo de su empresa:
 - a) Precio
 - b) Producto
 - c) Plaza (comercialización)
 - d) Promoción (distribución)
- 6) De los siguientes tipos de empresas indique con cual se identifica más:
 - a) Suele realizar cambios y mejoras en los productos con relativa frecuencia, tratando de ser la primera en desarrollar nuevos productos, aun con el riesgo de que estas no tengan éxito.
 - b) Mantiene una base relativamente estable de productos, mientras que al mismo tiempo desarrolla de forma selectiva nuevos productos, tratando de imitar a las empresas que ya los desarrollaron y tuvieron éxito.

- c) Ofrece un conjunto estable de productos para un mercado relativamente estable, no se interesa en las modificaciones sino que se concentra en la mejora continua dentro de su campo de acción.
 - d) No cuenta con un área de producto – mercadeo duradero y estable, normalmente actúa por las presiones del entorno y la competencia.
- 7) Ha realizado algún cambio o mejora en sus procesos productivos en los últimos dos años
- a) Si
 - b) No
- 8) De los siguientes enunciados indique el grado de importancia que debe realizar una empresa, calificando de 1 a 5 donde uno es poco importante y 5 muy importante.
- a) Cambios y/o mejoras en los productos
 - b) Comercialización de nuevos productos
 - c) Cambios y/o mejoras en los procesos productivos
 - d) Adquisición de nueva tecnología
 - e) Conocimiento de la competencia
 - f) Mejora en los canales de comercialización.
- 9) Considera usted que la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación son importantes en su empresa
- a) Si
 - b) No
- 10) A través de qué medios su empresa da a conocer sus productos a los consumidores finales
- a) Internet
 - b) Publicidad radial
 - c) Publicidad por televisión
 - d) Referidos
 - e) No realiza publicidad
- 11) Que tanto considera usted que la publicidad influye en el consumo y comercialización de sus productos
- a) Bastante
 - b) Poco

c) No influye

12) Usted realiza la comercialización de los productos de su empresa

- a) Venta directa en puntos de venta
- b) Utiliza vendedores propios de la empresa
- c) Utiliza comercializadoras

13) En la actualidad usted considera que las ventas de su empresa

- a) Se han mantenido
- b) Han ido incrementándose
- c) Han disminuido

14) Cree usted que al desarrollar alianzas o convenios con otras empresas la comercialización de sus productos mejoraría

- a) Si
- b) No

15) Considera usted que la ubicación de su empresa influye en la comercialización de sus productos

- a) Si
- b) No
- c) ¿Porque? _____

ANEXO 2.

Imágenes Empresa Sector Lácteo Municipio Guaduas, Cundinamarca

Imagen 1. Empresas lácteas objeto de la investigación



Imagen 2. Empresas lácteas objeto de la investigación



Imagen 3. Empresas lácteas objeto de la investigación



Imagen 4. Empresas lácteas objeto de la investigación



Imagen 5. Empresas lácteas objeto de la investigación



Imagen 6. Empresas lácteas objeto de la investigación



Imagen 7. Empresas lácteas objeto de la investigación



Imagen 8. Empresas lácteas objeto de la investigación



Imagen 9. Empresas lácteas objeto de la investigación



Imagen 10. Empresas lácteas objeto de la investigación



Imagen 11. Empresas lácteas objeto de la investigación

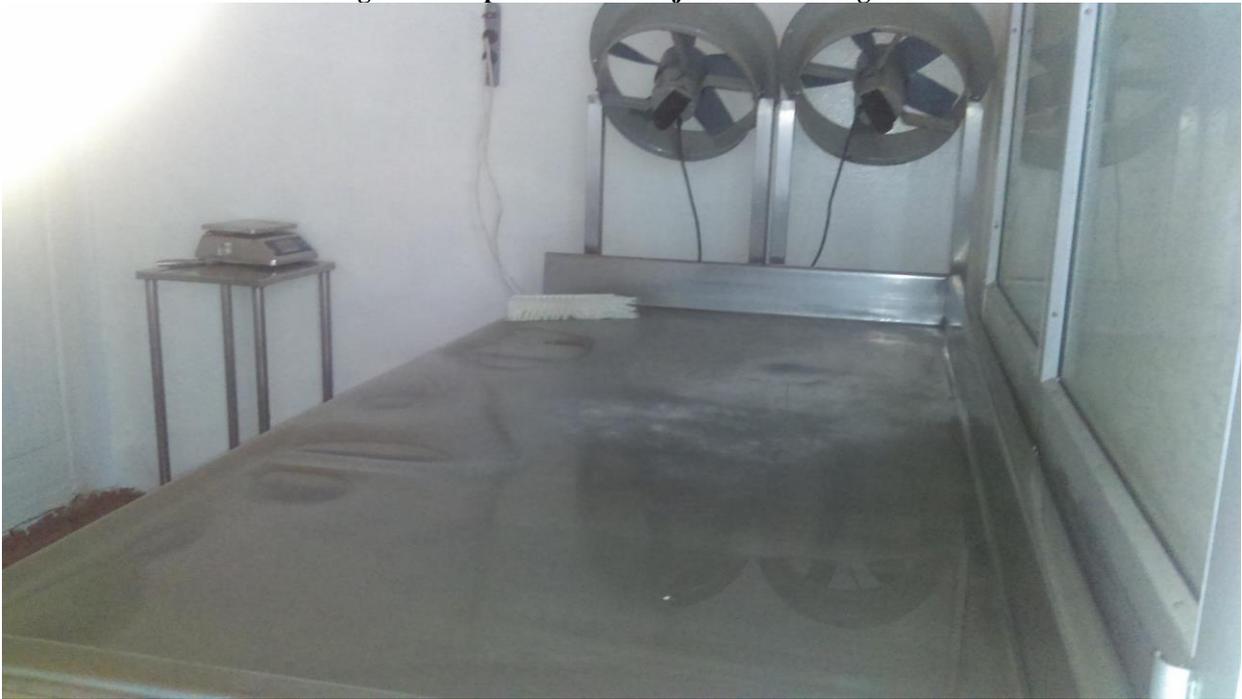


Imagen 12. Empresas lácteas objeto de la investigación

