

FACTORES DE INNOVACIÓN EN MARKETING ESTRATÉGICO – UN CASO APLICADO AL SECTOR DEL MUEBLE HOGAR EN ITAGÜI (ANTIOQUIA)

FACTORS INNOVATION STRATEGIC MARKETING - A CASE APPLIED TO THE HOUSEHOLD FURNITURE INDUSTRY IN ITAGÜI (ANTIOQUIA)

MARTÍN DARÍO ARANGO SERNA

Escuela de Ingeniería de la Organización, Doctor Ingeniero Industrial, Universidad Nacional, mdarango@unalmed.edu.co

JHON WILLIAM BRANCH BEDOYA

Escuela de Ingeniería de la Organización, Doctor en Ingeniería, Universidad Nacional, jwbranch@unalmed.edu.co

GIOVANNY PEREZ ORTEGA

Escuela de Ingeniería de la Organización, Magister en gestión del desarrollo, Universidad Nacional

Recibido para revisar Enero 22 de 2007, aceptado Febrero 15 de 2007, versión final Febrero 16 de 2008

RESUMEN: El presente artículo se enmarca dentro de un proyecto que tiene como objetivo analizar el sector del mueble en el municipio de Itagüi (Antioquia). El análisis está dirigido al estudio de los factores principales de innovación tecnológica y desarrollo estratégico de marketing en las empresas de este sector.

Explicaremos la importancia que tiene el marketing en el desarrollo de la actividad empresarial y haremos un acercamiento a las estrategias competitivas. Dentro del marco de la empresa, el marketing debe desempeñar unas funciones determinadas orientadas a analizar y comprender el mercado donde se mueva la empresa, identificar las necesidades de los clientes y favorecer y desarrollar una demanda de los productos de la empresa. El conocimiento de los mercados, que corresponde al marketing estratégico, va a permitir a las empresas adecuar las ofertas al mercado. Uno de los objetivos del estudio es determinar si las empresas realizan un plan de Marketing y en que lo centran (lugar, precio, producto y promoción), así como la inversión que realizan. Analizar las estrategias competitivas, estrategias de inversión y conocer las políticas empresariales en cuanto a la formación del personal, adopción de tecnología y financiación.

La investigación es de carácter exploratorio y se pretende establecer las bases de estudio necesarias para realizar, con posterioridad a este trabajo, estrategias competitivas que se ajusten a las necesidades de las empresas del mueble en Itagüi (Antioquia).

PALABRAS CLAVE: Innovación, Marketing estratégico, Industria del mueble.

ABSTRACT: This paper is part of a project that aims to analyze the furniture industry in the municipality of Itagüi (Antioquia). The analysis is directed to the study of the main factors for technological innovation and strategic development of marketing companies in this sector. Explain the importance of marketing in the development of the business and will make an approach to the competitive strategies. Within the framework of the company, marketing must perform certain functions designed to analyze and understand the market where the company is moving, identify customer needs and promote and develop a demand for the company's products. The knowledge of the markets, which is consistent with strategic marketing, will allow firms to tailor offerings to the market. One aim of the study is to determine whether the companies make a plan for Marketing and they focus (place, price, product and promotion), as well as the investment they make. Analyze the competitive strategies, investment strategies and meet corporate policies regarding staff training, technology adoption and funding. The investigation is exploratory in nature and is intended to lay the groundwork necessary to conduct study, subsequent to this work, competitive strategies that are tailored to the needs of business furniture in Itagüi (Antioquia).

KEYWORDS: Innovation, Strategic Marketing, Furniture Industry.

1. INTRODUCCIÓN

La Estrategia es el camino global que la empresa transitará para alcanzar sus objetivos en términos de los mercados y los negocios. Toda estrategia es lógica y estructuralmente estrategia competitiva.

La estrategia es competitiva puesto que debe enfrentar las siguientes problemáticas:

- La presión de consumidores que cada vez tienen más alternativas y opciones de consumo, es decir, más razones para no comprarnos.
- La presión de los competidores directos que venden productos y servicios cada vez más similares a los nuestros.
- La presión de los competidores indirectos que ofrecen distintas alternativas dentro de la misma categoría de producto. Por ejemplo, gaseosa lima-limón *versus* bebida cola.
- La presión de los competidores sustitutos que ofrecen productos físicamente distintos pero claramente dirigidos a la satisfacción de las mismas necesidades. Por ejemplo, gaseosas *versus* jugos.
- La presión de competidores implícitos cuya oferta de productos y servicios disputa con nosotros por el mismo stock de dinero del consumidor. Por ejemplo, turismo *versus* auto 0 Km.
- La presión de los proveedores que disputan por un mayor margen de contribución y una mayor porción de la *torta* global del negocio.
- La presión de canales de distribución que no sólo compiten con nosotros por sus respectivos márgenes de comercialización, sino que directamente nos enfrentan a través de sus propios productos y marcas.

- La presión social derivada de las ligas de consumidores y de los entes gubernamentales de control.

La mayor complejidad y extensión de las actividades de Marketing ha traído consigo una intensificación en las necesidades de información para poder tomar las decisiones de forma más eficiente. Según Kotler et al. (2000)[7] los directivos necesitan información para poder llevar a cabo la planificación, la ejecución y el control de las actividades del marketing.

Kotler et al.(2000)[7], define un Sistema de información de Marketing como el conjunto de personas, equipos y procedimientos diseñados para recoger, clasificar, analizar, valorar y distribuir a tiempo la información demandada por los gestores de Marketing. Cada empresa debe diseñar su propia SIM en función de sus características y necesidades, de forma que exista un equilibrio entre lo que los directivos piensan, lo que necesitan y la viabilidad de desarrollo teniendo presentes los recursos de la empresa.

2. TECNOLOGÍAS APLICADAS AL MARKETING

Las nuevas tecnologías han favorecido el desarrollo de prácticamente todas las áreas del Marketing. Tal vez, en el apartado que menos han influido ha sido en las acciones que denominamos "out door": encuestas, task force, acciones itinerantes, mystery shopper, acciones en el punto de venta, etc. Si bien se utilizan medios tecnológicos una vez "digitalizados" los datos obtenidos, el motivo por el cual no se han implementado en el trabajo de campo en sí es obvio, la imposibilidad de llevar ordenadores "incorporados", incluso los "lap top", siendo más pequeños, pesan más, no resultan tan manejables y sí mucho más caros.

El sector industrial y manufacturero se encuentra en una etapa difícil en todo el mundo desarrollado. Los márgenes operativos son cada vez más estrechos y el crecimiento de los beneficios se ha ralentizado. Las causas no son coyunturales y van más allá de los problemas de demanda asociados a las etapas de disminución de la actividad económica.

Las empresas del sector industrial deben replantearse sus estrategias de negocio para ser capaces de reducir al mínimo los costos operativos y mejorar sus márgenes. Las tecnologías, particularmente las que están relacionadas con Internet, pueden jugar un papel preponderante en el desarrollo de estas nuevas estrategias. [15]

La situación del sector industrial obliga a las empresas manufactureras a replantearse su actividad para compensar en la medida de lo posible la reducción de márgenes con incrementos de ventas y ahorros de costos. Diferentes estudios indican que las empresas ya han incorporado las tecnologías para el desarrollo de las tareas más comunes tales como contabilidad y administración. De hecho, las soluciones integrales de gestión o ERP (del inglés Enterprise Resource Planning) son ya bastante habituales. Sin embargo, falta todavía incorporar la tecnología a otros procesos de negocio.

Se pueden definir seis áreas clave en las que las empresas manufactureras e industriales deben realizar esfuerzos. En muchas de estas áreas interviene la tecnología de forma decisiva:

- Optimización de los procesos de fabricación
- Incorporación de valor añadido en forma de servicios
- Innovación
- Integración departamental
- Refuerzo de la relación con los clientes
- Crecimiento

Las empresas fabricantes tienen que recuperar su influencia sobre los clientes. No hay soluciones rápidas, ni caminos directos hacia la realización de este objetivo. Es necesario que las empresas abandonen el énfasis en los productos y transacciones en favor de una relación con los consumidores basada en el servicio y en las

necesidades vitales de éstos. Se trata de conseguir convertirse en empresas industriales bajo demanda, lo que implica una mayor capacidad de reacción ante las cambiantes condiciones del mercado y los vaivenes de la economía. [16]

Las necesidades reales de los clientes tienen que ver con aspectos tales como la información sobre los productos, trazabilidad, soporte técnico y otros servicios. Tecnologías para tener localizada la flota de vehículos, personas, o incluso carga. Fundamentalmente GPS, aunque también empiezan a ofrecerse servicios de localización basados en telefonía móvil.

Nos referimos tanto a los ordenadores de abordaje como a los ordenadores de mano, tipo asistente personal (PDA, Personal Digital Assistant). Permiten informatizar el negocio en el último punto de la cadena, bien sea el almacén o la recogida/reparto. En los vehículos pueden además ayudar a la gestión del mismo.

En resumen, el mercado se muestra receptivo ante los productos y servicios innovadores. Por lo tanto, las empresas industriales tienen ante sí el reto de promover la generación de ideas creativas entre sus empleados. Para ello, las industrias deben implantar un canal para la gestión del conocimiento. Esto puede ser gestionado a través de un proceso basado en red e integrado a través de un portal para empleados. Se puede adoptar un proceso eficaz para el desarrollo de una política de I+D cuando se usan aplicaciones inteligentes para analizar, organizar y dirigir las mejores oportunidades.

3. LA INVERSIÓN EN TECNOLOGÍA EN COLOMBIA

El sector Colombiano de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones facturó 9.400 millones de pesos en 2005, lo que supuso un crecimiento del 7% en relación con el año anterior. La industria de las telecomunicaciones disminuyó un 14%. Los esfuerzos de la industria electrónica y de telecomunicaciones en I+D crecieron un 2% hasta superar los 100 mil millones de pesos según datos del Ministerio de

Comunicaciones del 2005 de las industrias electrónicas y de telecomunicaciones. [17]

Las empresas gastan en innovación tecnológica cerca de 1,7 billones de pesos, según datos del DANE.

El gasto en innovación tecnológica representa aproximadamente el 0,8 % del PIB.

El 41,45% de los gastos de innovación corresponden a *Actividades de I+D* ya sean desarrolladas por la propia empresa (32,83%) o fuera de ella (8,62%).

Para el colectivo de empresas de 10 o más asalariados, el sector industria cuenta con 15.917 empresas innovadoras, el sector de la construcción con 2.687 y el sector servicios con 10.624.

Si se analizan las empresas innovadoras por rama, el *Comercio al por mayor* es la que cuenta con mayor número de empresas innovadoras (un 9,56% del total de empresas innovadoras). Le siguen la *Construcción* y la *Industria de productos alimenticios y bebidas* con un 9,19% y un 7,39% respectivamente. La industrial del mueble se encuentra ubicada en la séptima posición con 1.072 empresas que equivale a un 3.67% del total de empresas innovadoras.

4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y CARACTERIZACIÓN

La investigación que nos ocupa se centra en el sector del mueble del Municipio de Itagüi (Antioquia), concretamente el mueble del hogar, en las empresas localizadas en dicho municipio. Y para esta primera parte del estudio exploratorio se realizó utilizando un cuestionario con 54 preguntas y aplicado a un total de 83 empresas.

Centrándose dicha investigación en:

- Analizar la antigüedad, estructura, tamaño y organización de las empresas. Determinar el tipo de contratación y procedencia de los empleados, tipo de empresa (cooperativa, S.L., S.A., empresas filiales...) y organización de la dirección. Comprobar si se ajustan al modelo familiar de PYMES predominante en el municipio de Itagüi.

- Averiguar cuales son los mercados habituales y canales de distribución más usuales. Según las estadísticas el municipio de Itagüi es el primero en producción y facturación de Antioquia. El objetivo es comprobar dónde se localiza la demanda y los proveedores.
- Determinar si las empresas realizan un plan de Marketing y en que lo centran (lugar, precio, producto y promoción), así como la inversión que realizan.
- Analizar las estrategias competitivas, sus reacciones frente a los cambios en volumen de ventas: modificación de la capacidad productiva, búsqueda de nuevos mercados, introducción de nuevos productos, subcontratación de actividades, compra de otras empresas, creando sociedades.
- Determinar el tipo de tecnología que utilizan, así como en que ámbitos la aplican y quién o qué la motiva o retrasa. Comprobar la teoría de que en las zonas de localización de empresas dedicadas a una actividad en concreto (cluster), las empresas fomentan mutuamente la inversión en tecnología.

5. ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE LOS RESULTADOS

La información recogida en los cuestionarios, fue procesada y se realizó un tratamiento de datos, sometiéndolo a un análisis estadístico con el programa SPSS.1 versión 11.0.

A efectos prácticos del presente artículo presentamos algunos resultados relevantes que a nuestro juicio deben de ser comentados:

5.1 Plan de marketing

A la pregunta ¿Tiene su empresa plan de marketing?, sólo un 52% respondieron afirmativamente, sin embargo un 79% aplicaba elementos del marketing mix y de promoción. El análisis que hacemos de estos datos es que la empresas del cluster no son estrictas a la hora de aplicar un plan de marketing estructurado, pero sin duda, todas las compañías de una u otra

forma utilizan técnicas de marketing, incluso, sin saberlo.

De las empresas que reconocieron tener plan de marketing sólo un 8% dijo tener asesores externos. La propia empresa realiza el plan de marketing en el resto de los casos.

En cuanto a la importancia de las variables del marketing mix a la hora de elegir estrategias de mercado: un 75% de las empresas consideran que el producto es su máxima prioridad, seguida del precio. El lugar lo consideran la variable menos importante por detrás de la promoción (Gráfico 1).

Sólo un 5% de las empresas no promocionan sus productos y un 52% de las empresas tienen representantes de ventas. Un 42% aplican ofertas y descuentos a sus productos como medio de promoción, y un 26% invierte en campañas publicitarias. Un 21% de las empresas elige las ferias como plataforma para dar a conocer sus productos.

En las empresas que promocionan sus productos los medios más utilizados son la publicidad informal (folletos...) 66%, y la prensa escrita (26%). Ninguno utiliza la televisión y sólo un 10% utiliza la radio.

Cuando se les preguntó a las empresas sobre cuánto invertían anualmente en marketing y promoción, sólo 45 contestaron una cifra en Pesos. La media de inversión por empresa es de 58 millones de pesos. El resto contestaron en porcentaje sobre ventas y beneficios, resultando una media de inversión por empresa del 3 % sobre el total de ventas. Si lo aplicamos a la media de facturación por ventas resultante en la pregunta 4 (80 millones de pesos), obtenemos una cantidad de 60 millones de pesos cifras que coinciden.

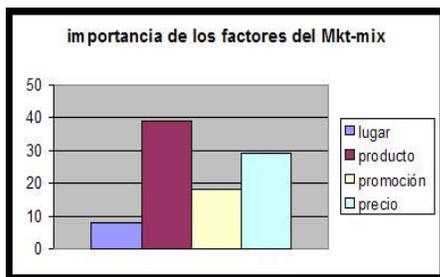


Figura 1. Factores Marketing-mix
Figure 1. Marketing-mix Factors

En cuanto al producto (Gráfico 2) un 5% no diseña en absoluto, pues recibe el diseño por encargo del cliente. Un 58% diseña sus propios productos, y un 37% contrata a otra empresa para que lo haga. Un 21% de estas empresas son de la región.

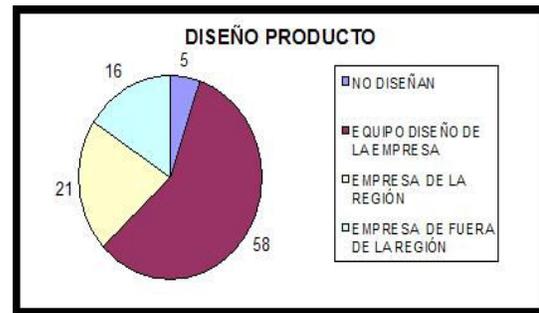


Figura 2. Diseño de los productos
Figure 2. Design of the products

5.2 Estrategias de inversión

Según el 38% de las empresas encuestadas hacen su inversión más importante en tecnología en la compra de nuevos equipos y plantas. El 47% contestó que su inversión más importante era en el desarrollo de nuevos productos (Gráfico 3).

En cuanto a la financiación para las inversiones el 58% se autofinancia, y el otro 32% recurre a entidades bancarias. El 16% de las entidades de crédito son regionales. Ninguna de las empresas entrevistadas se financia con fondos gubernamentales o de la UE, ni tampoco con capital de riesgo (Gráfico 4).

Por lo que respecta a la inversión en la plantilla, un 42% reconocieron no invertir en absoluto en los empleados. Un 47% dice invertir en la obtención de personal cualificado y un 10% invierte en obtener más personal semi-cualificado y no cualificado. Ninguna de las empresas contrata personal a tiempo parcial, y puesto que la mayoría de los contratos son de jornada completa no se pudo invertir en el cambio de ratio de empleados de tiempo parcial a tiempo completo. Ya que los empleados son de la región las empresas tampoco tienen necesidad de invertir en desplazamiento.

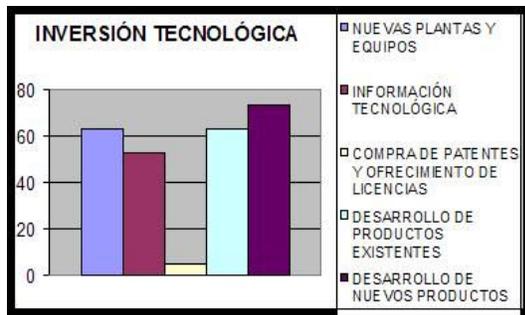


Figura 3. Inversión tecnológica
Figure 3. Technology Investment

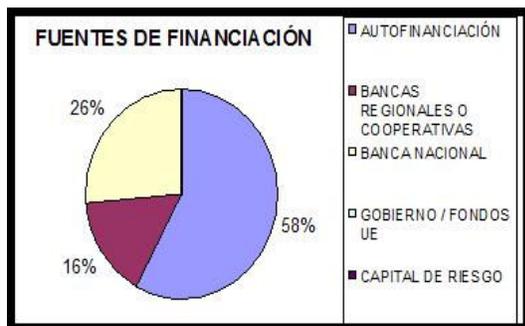


Figura 4. Fuentes de financiación para la inversión tecnológica
Figure 4. Sources of funding for technological investment

Estas inversiones supusieron para las empresas un aumento en los beneficios, posiblemente generado por el aumento en la productividad que también fue notable. Estas inversiones también propiciaron un aumento de la cuota de mercado y de la sofisticación tecnológica aunque no tan significativo.

5.3 Adopción de tecnología

Un 74% de las empresas describieron su proceso productivo como estandarizado (en línea) aunque supone una inversión inicial mucho mayor en tecnología producen muchas unidades iguales y reducen costos. El 26% restantes lo describió como personalizado (estilo taller) donde cada producto se realiza al gusto del cliente. Suele ser un proceso más manual y exige menos adopción de tecnología.

A la pregunta de que tecnologías había adoptado la empresa en los últimos 3 años, de las 164 empresas encuestadas: un 62% disponía de tecnología para el control de inventarios (PC's, software...). Un 42% había adquirido tecnología

para los procesos de producción (por ejemplo CAM...), un 53% tecnología para el diseño de producción (CAD, 3D studio, proingenier...). Un 63 % había adoptado tecnología de marketing, un 79% disponían de internet, página web y correo electrónico. Y únicamente un 0.5 % había adoptado redes B2B (Business to business) para el contacto directo con proveedores y clientes.

La adopción de tecnología debe estar enfocada a potenciar la efectividad y mejorar aquellos campos a los que la empresa da importancia. Encontramos en los resultados obtenidos en la pregunta 21 sobre estrategias de marketing (marketing-mix) donde un 75% de las empresas aseguraban que el producto era su máxima prioridad, sin embargo, encontramos que la inversión en los tres últimos en tecnología de la producción, ha sido de las más bajas, solo por delante de las tecnologías B2B. Posiblemente esto se deba a que las empresas están todavía amortizando equipos anteriores. Además estas inversiones son muy importantes y como veremos en la pregunta 53, las empresas encuentran problemas a la hora de financiarlas. Además la inversión en este tipo de tecnología supone gastos de formación de personal, o contratación de personal cualificado, como analizaremos en el apartado trabajo y cambio tecnológico.

Por otro lado aunque sólo un 52% de las empresas aseguró tener plan de marketing, un 63% adoptó tecnologías de marketing, lo que corrobora la teoría de que las empresas aplican estrategias de marketing de forma inconsciente.

En cuanto a los recursos del conocimiento tecnológico que utilizan las empresas: un 84% contestó personal interno, un 42% clientes, un 21% proveedores, un 5% asociaciones y un 11% universidades o competencia.

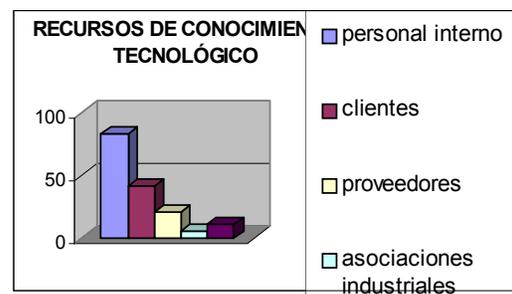


Figura 5. Recursos de conocimiento tecnológico
Figure 5. Resources technological knowledge

El 26% de las empresas siguieron programas de desarrollo basados en incentivos I + D, que fue el más importante, el 15% en incentivos fiscales y ayudas para la captación de personal. Los préstamos y créditos bonificados y los subsidios laborales fueron utilizados sólo por un 10% de las empresas.

El 32% de las empresas alegó el alto costo y dificultad para la financiación, así como la falta de información adecuada como razones para no adoptar tecnología. La falta de personal cualificado se presentó como uno de los obstáculos más difíciles de salvar. La incertidumbre sobre como la tecnología podría mejorar los beneficios futuros es un obstáculo para el 21% de las empresas.

6. ALGUNAS CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

Al terminar este estudio se ha podido concluir lo siguiente:

- En el municipio de Itagüi (debidamente registradas) existen 107 empresas dedicadas al mueble del hogar. Casi la mitad de las empresas fueron fundadas en la década de los ochenta, posiblemente al amparo del auge económico existente en el momento.
- A partir de los datos analizados, se puede concluir que el mayor grado de especialización en un determinado producto lo tienen aquellas empresas que han sido creadas antes de 1969. Las empresas creadas posteriormente al año de 1970 han seguido líneas de fabricación de mayor flexibilidad en la gama de productos de muebles en general.
- Las empresas más grandes (más de 25 empleados) tienen una mayor especialización en sus productos. Las empresas con un pequeño número de empleados (meno de 10) poseen una amplia gama de productos (muebles en general).
- Las empresas del cluster analizado son PYMES familiares (un 60% emplea

familiares) que aunque toman la forma de sociedades anónimas y limitadas, en definitiva los socios o propietarios son familias, existe un bajo porcentaje de cooperativas en el sector.

- Los proveedores son en su mayoría locales y nacionales, lo que se ajusta a la característica competitiva de cluster facilitando el acceso rápido y seguro a los productos. Los mercados más importantes para estas empresas son los locales y nacionales. Las características de la demanda local influyen también significativamente en la competitividad del sector. Los clientes exigen y empujan continuamente a las empresas del cluster a mejorar sus productos y servicios.
- Verdaderamente las empresas centran sus estrategias sobre el producto, variando la producción si varían las ventas y nunca subcontratan actividades. Si comparamos este punto con la reacción en los clusters italianos, comprobamos que ante la variación en las ventas ellos sí subcontratan actividades, actividad muy extendida en los clusters.
- La adopción de tecnología debe estar enfocada a potenciar la efectividad y mejorar aquellos campos a los que la empresa da importancia. Encontramos que la inversión en los tres últimos en tecnología de la producción, ha sido de las más bajas, solo por delante de las tecnologías B2B. Posiblemente esto se deba a que las empresas están todavía amortizando equipos anteriores. Estas inversiones suponen un gran esfuerzo por parte de las empresas, pues la mayoría se autofinancian. Además la inversión en este tipo de tecnología supone gastos de formación de personal, o contratación de personal cualificado.
- El 32% de las empresas alegó el alto costo y dificultad para la financiación, así como la falta de información adecuada como razones para no adoptar tecnología. Es de resaltar que, la falta de personal cualificado se presentó como uno de los obstáculos más difícil de salvar.

- La demanda de personal cualificado ha aumentado con la adopción de las nuevas tecnologías, lo que ha llevado consigo el aumento del costo general laboral, pero ha disminuido el costo laboral unitario, quizá porque este personal cualificado, unido a las nuevas tecnologías aumento la productividad y disminuyo otro tipo de costos.
- La mayoría de las empresas recurren a formar a los trabajadores dentro de la propia empresa, suelen recibir incentivos I+D, Y estas inversiones en plantilla les reportan un aumento de la productividad y los beneficios.

REFERENCIAS

- [1] American Marketing Association (1987): "New Marketing Reserch Defination", Marketing News, nº 21.
- [2] Santesmases "Marketing, conceptos y estrategias" Cap. 1 y 2
- [3] MIQUEL, MOLLÀ Y BIGNÉ (1999): "Introducción al marketing" Cap. 1
- [4] www.emarketeer.net [citado 14 de Noviembre de 2007].
- [5] Cámara de Comercio y Producción de Santo Domingo "El Marketing". (www.camarasantodomingo.org.do/) [citado 26 de Noviembre de 2007].
- [6] ENRIQUE DE MIGUEL FERNÁNDEZ (1999): "Introducción a la gestión (MANAGEMENT)"
- [7] KOTLER, P. (1991): "Dirección Marketing", Prentice Hall International (UK) Ltda., Madrid, 7ª Ed, pp. 125,132.
- [8] MARTÍN ARMARIO, E. (1993): "Marketing", Ariel Economía, Barcelona.
- [9] SCOTT, G.M. (1988): "Principios de sistemas de información", McGraw-Hill, Mexico.
- [10] GARCÍA FERRER, G. (2002): "Investigación Comercial", Editorial ESIC.
- [11] AAKER, D.A.; DAY, G.S. (1988): "Investigación de Mercados", McGraw-Hill, Mexico, 2ª Ed.
- [12] KINNEAR, T.C.; TAYLOR, J.R. (1993): "Investigación de mercados: un enfoque aplicado", McGraw-Hill, Bogotá, 4ª Ed.
- [13] SERRANO GÓMEZ (1990): "Marketing para economistas de empresa", Editorial ESIC, Madrid.
- [14] SOLER, P. (1990): "La investigación motivacional en Marketing y Publicidad", Deusto, Madrid.
- [15] www.ibm.com/es "Sistemas personales" y "PYMES" [citado 12 de Diciembre de 2007].
- [16] www.pcdemano.com "Nuevas Tecnologías" [citado 10 de Diciembre de 2007].
- [17] www.croem.es The UNICE Benchmarking Report 2010 "The renewed Economy - Business for a dynamic Europe" [citado 12 de Diciembre de 2007].