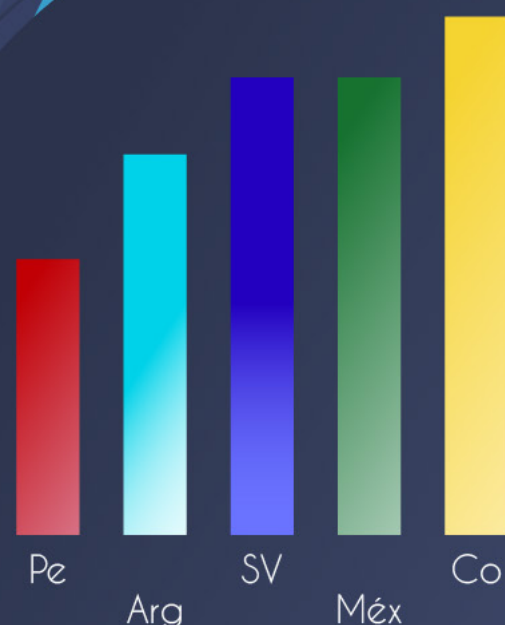


ANÁLISIS COMPARATIVO

DE LA GESTIÓN DE MERCADOS

MYPES FABRICANTES DE
MUEBLES EN AMÉRICA
LATINA, EN BASE A LA
METODOLOGÍA MMGO



María Getrudis Albán Suárez
José Claudio Herrera Yamunaqué
Roxani Keewong Zapata

EDITORIAL
NAVEGANTE

**ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA GESTIÓN DE MERCADOS
EN LAS MYPES FABRICANTES DE MUEBLES EN AMÉRICA
LATINA, EN BASE A LA METODOLOGÍA MMGO**

MARÍA GETRUDIS ALBÁN SUÁREZ

JOSÉ CLAUDIO HERRERA YAMUNAQUÉ

ROXANI KEEWONG ZAPATA

María Getrudis Albán Suárez

Correo de contacto: mgas2611@gmail.com

Perfil: Docente principal a dedicación exclusiva de la Facultad de Ciencias Contables y Financieras de la Universidad Nacional de Piura - Perú; Doctora en Contabilidad y Finanzas; Doctora en Ciencias de la Educación; Postdoctora en Investigación Científica; Evaluadora nacional e internacional de la calidad de la educación universitaria.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8409-3301>

Afiliación: Universidad Nacional de Piura

Perú

José Claudio Herrera Yamunaqué

Correo de contacto: jherrera@unp.edu.pe

Perfil: MBA, Docente adscrito a la Facultad de Ciencias Contables y Financieras de la Universidad Nacional de Piura - Perú. Gerente de Gestoría Integral para empresas S. R. L.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6641-9010>

Afiliación: Universidad Nacional de Piura

Perú

Roxani Keewong Zapata

Correo de contacto: rkeewongz@unp.edu.pe

Perfil: Docente adscrita a la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional de Piura - Perú. Magíster en Informática. Estudios concluidos de doctorado en Ingeniería Industrial. Docente investigadora RENACYT de la Universidad Nacional de Piura. Coordinadora del Programa de Maestría en Ingeniería Industrial.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9534-8063>

Afiliación: Universidad Nacional de Piura

Perú

Todas nuestras publicaciones son sometidas a revisión doble-ciego de pares académicos (*Peer Review Double Blinded*).

Esta publicación cuenta con licencia Creative Commons Reconocimiento - NoComercial - SinObraDerivada 3.0 Unported License.



ISBN 978-628-7623-23-1

© María Getrudis Albán Suárez
© José Claudio Herrera Yamunaqué
© Roxani Keewong Zapata

2023

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8144443>

© Editorial Navegante

www.editorialnavegante.com

Este libro es resultado de la investigación *Análisis comparativo de gestión de mercados en las mypes fabricantes de muebles en América Latina en base a la metodología MMGO*, realizada en la Universidad Nacional de Piura.

Queda prohibida la reproducción bajo cualquier modalidad de toda o una parte de esta obra sin autorización expresa del titular de los derechos.

Edición electrónica: Editorial Navegante

Editado en Colombia

Published in Colombia

ÍNDICE	6
ÍNDICE DE FIGURAS.....	9
ÍNDICE DE TABLAS	10
INTRODUCCIÓN.....	11

CAPÍTULO I

PANORAMA DE LAS MYPES EN AMÉRICA LATINA.....	15
1.1. Las MYPES en Latinoamérica	15
1.2. Las MYPES fabricantes de muebles en América Latina.....	17
1.3. Gestión estratégica de mercados	20
1.4. Contribución al PIB de las MYPES en el Perú.....	21
1.4.1. Nivel de ventas de las MYPES	22
1.4.2. Empleabilidad de las MYPES Latinoamericanas	23
1.5. Estado situacional de la gestión de mercados de las MYPES fabricantes de muebles de América Latina	25
1.6. Análisis de mercados	31
1.6.1. Dimensiones del análisis de mercados	31
1.6.2. Mercados emergentes	32
1.6.3. Mercado potencial	34
1.6.4. Crecimiento de mercados.....	34
1.6.5. Análisis de rentabilidad de mercados	35
1.6.6. Estructura de costos	35
1.6.7. Sistemas de distribución.....	36

CAPÍTULO II

ESTRATEGIAS DE MERCADO	38
2.1. Conceptualización.....	38
2.2. Factores	38
2.3. Estrategias	41
2.4. Antecedentes investigativos de la gestión de mercados	42
2.4.1. Nuevas extensiones.....	43
2.5. El modelo de modernización para la gestión de organizaciones MMGO	43
2.5.1 Aplicación del MMGO	44
2.5.2. RITMMA	45

CAPÍTULO III

ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA GESTIÓN DE MERCADOS EN LAS MYPES FABRICANTES DE MUEBLES EN AMÉRICA LATINA	46
3.1. Definición del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO).....	46
3.2. Componentes organizacionales del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO)	47
3.2.1. Seguimiento y comprensión del entorno.....	47
3.2.2. Dirección estratégica	47
3.2.3. Gestión del conocimiento.....	48
3.2.4. Comunicación e información	49
3.2.5. Gestión de mercadeo	49
3.2.6. Importaciones y exportaciones.....	51
3.2.7. Gestión financiera	52
3.2.8. Gestión de operaciones.....	52
3.2.9. Gestión humana.....	53
3.2.10. Estructura y cultura organizacional.....	53
3.2.11. Asociatividad.....	53
3.2.12. Responsabilidad social y gestión ambiental	54
3.3. Estados del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO)	55

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS COMPARATIVO DE GESTIÓN DE MERCADOS EN LAS FABRICANTES DE MUEBLES EN AMÉRICA LATINA.....	58
4.1. Metodología.....	58
4.1.1 Objetivo general.....	58
4.1.2 Objetivos específicos.....	58
4.1.3. Variable	59
4.1.3.1 Definición conceptual	59
4.1.3.2. Definición operacional.....	59
4.1.3.3. Matriz operacional	59
4.1.4 Tipo y diseño de investigación.....	62
4.2 Población, muestra y muestreo	62

CONTENIDO

4.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	62
4.4. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	63
4.5. Análisis descriptivo	63
4.5.1. Comparación de la gestión de mercados en las MYPES fabricantes de muebles de América Latina	63
4.6. Discusión de resultados	70
4.7. Conclusiones	73

CAPÍTULO V

REFLEXIONES FINALES.....	74
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	80
ANEXOS.....	93
Anexo I. Instrumento de evaluación MMGO.....	93
Anexo II. Cálculo de los factores de la gestión de mercados por países	104

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Distribución de las empresas según tamaño, 2016</i>	19
Figura 2. <i>Aporte de las mypes al Producto Bruto Interno en el Perú.....</i>	22
Figura 3. <i>Ventas anuales de las mypes en el Perú</i>	23
Figura 4. <i>Situación de los factores del componente gestión de mercados - nodo Argentina</i>	25
Figura 5. <i>Situación de los factores del componente gestión de mercados - nodo Colombia.....</i>	27
Figura 6. <i>Situación de los factores del componente gestión de mercados - nodo El Salvador.....</i>	28
Figura 7. <i>Situación de los factores del componente gestión de mercados - nodo México</i>	29
Figura 8. <i>Situación de los factores del componente gestión de mercados - nodo Perú</i>	30
Figura 9. <i>Resumen de los factores del componente gestión de mercados por nodo</i>	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Cantidad de empresas de América Latina según sector de actividad y tamaño, 2016</i>	19
Tabla 2. <i>Cantidad de empresas de América Latina según tamaño y sector de actividad, 2016</i>	24
Tabla 3. <i>Matriz operacional de la gestión de mercados</i>	60
Tabla 4. <i>Encuestas aplicadas RITMMA.....</i>	62

INTRODUCCIÓN

Con la globalización, las nuevas tecnologías y el incesante bombardeo de datos que a diario se recibe, diversas situaciones de la vida cotidiana han cambiado. La forma de hacer negocios ha recibido un impulso increíble con el dinamismo en tiempo reciente por el apogeo del internet y otros factores. De esta manera, el mercado fue impactado de forma considerable: nuevas oportunidades y desafíos a los que enfrentar.

En la actualidad, las empresas deben estar pendientes de varios factores, tanto internos como externos, para mantenerse de forma vigente y activa. Por lo mismo, la investigación y la planificación son pilares fundamentales en su desarrollo. Por ello, se enfatiza en los famosos planes estratégicos, de las estrategias en sí, de todo aquello que sirve para que una organización se posicione y consiga ser elegida por sus clientes día con día.

En este libro se abordarán los aspectos comparativos de la gestión de mercados de las MYPES en América Latina. En el primer capítulo se explica el tema de forma general con respecto a las estrategias de negocios y la gestión de mercados. Asimismo, lo referente al análisis que se realiza de los clientes y del competidor. Sobre el primero, se tiene el análisis externo, su alcance, la segmentación, sus motivaciones y las necesidades insatisfechas. En torno al segundo, la identificación a los competidores potenciales, y a las fortalezas y debilidades. En este sentido, se sostiene el análisis de mercado y, dentro de ello, a los mercados emergentes, mercados potenciales, la rentabilidad, entre otros aspectos. Se incluye también lo vinculado al análisis del entorno y la incertidumbre que puede generar.

El segundo capítulo está enfocado en las estrategias de mercado. Se trata el tema de la sinergia, la ventaja competitiva y el compromiso. Además, en un segundo punto, se aborda lo referente a los retos que debe atravesar la empresa en sus diferentes etapas. Se trata las propuestas de valor, la calidad, entre otros subtemas relacionados, que ayudarán a comprender mejor el panorama. Asimismo, se expresa el valor de marca, las innovaciones de la oferta y el apalancamiento del negocio. En este último apartado es que se brindan algunos alcances sobre las proyecciones que realiza una organización, las cuales pueden estar sujetas a las propias aspiraciones comerciales o depender de algún factor externo. Es el caso de las extensiones de un negocio, la cual busca posicionar la marca con novedosos productos, aprovechando que cuenta con un público prácticamente establecido. En el caso de la expansión, se asocia con lo anterior, pero enfocándose en conseguir nuevos mercados, nuevos clientes con el propio producto o servicio conocido, adaptándolo para una nueva propuesta. Asimismo, en este capítulo se explica acerca de las posibilidades de las expansiones, así como una posible introducción al mercado extranjero. En este sentido, se analiza si es o no una opción rentable para todas las pymes.

De todos modos, una de las grandes metas de cualquier empresa es lograr posicionarse en el mercado, que su nombre le permita permanecer y estar al frente. Por lo cual, sabe que cada proceso lleva su tiempo. Cuando la organización encuentre que es el momento de expandirse, tomará en cuenta muchos aspectos. A fin de cuentas, así se ejecutan los negocios: hay que observar, investigar, planificar y actuar acorde con un plan estratégico.

En el tercer capítulo se aborda el tema de modelo de modernización para la gestión de organizaciones (MMGO). Este fue creado para analizar la situación real de las MYPES. Así, se podría estimar e identificar las principales dificultades a las que se afrontan y, siguiendo planes estratégicos, convertirse en competentes y modernas organizaciones, las cuales tengan la capacidad de competir en el mercado global. Entonces, se brindan alcances teóricos con respecto del modelo, el mismo que servirá para el siguiente capítulo con un caso real.

En el cuarto capítulo se presenta un estudio real a las MYPES iberoamericanas. Se conoce el análisis comparativo de gestión de mercados que se le realizó a las MYPES fabricantes de muebles en América Latina. Desde objetivos a variables y todo el detalle de la investigación hasta los resultados arrojados, los cuales se espera que sirvan como una referencia en relación con el tema. De esta manera, se aplicará el MMGO, el cual fue de gran utilidad en el proceso. En los diferentes subtítulos desarrollados se analizan los factores que permiten observar si hay eficacia o no en el sector investigado. Además, se muestran los diferentes países que participaron en la aplicación de encuestas, así como los fenómenos laborales que normalmente se presentan y que podrían evitar. A continuación, se realiza un análisis profundo de la gestión de estas pymes y cómo encontró exitosas a unas, medianamente productivas a otras y nada sustentables a las restantes.

A partir de todo lo desarrollado, en el quinto capítulo se muestran las reflexiones finales, las mismas que parten de toda la teoría y el estudio real. Se entiende como una manera de conclusión y, de cierta forma, como un repaso de lo mostrado.

Este libro intenta resolver las dudas surgidas en medio de las variaciones que percibe el mercado, de por qué el éxito de algunas pymes en su realidad y el bajo rendimiento de otras en su propio ámbito. Se concluye en cómo los conceptos básicos no son una simple teoría, sino que realmente esos problemas y estrategias tienen un papel de gran trascendencia en la competencia entre las pymes.

Como se explicó desde un principio, así como se demostrará a lo largo del texto, la idea del saber y de adquirir conocimientos es compartirlos y actuar según lo que la investigación resulte al final de todos los pasos realizados. Lo que propicia tales procesos es actuar a partir de entender el entorno y a nosotros mismos.

PANORAMA DE LAS MYPES EN AMÉRICA LATINA

1.1. Las MYPES en Latinoamérica

Durante las últimas tres décadas, la región latinoamericana ha experimentado transformaciones significativas a medida que se han producido cambios importantes a nivel mundial. Ha habido un despertar de algunas naciones latinoamericanas que ha llevado a transformaciones cruciales en el comercio, los mercados financieros, los mercados laborales, el turismo y la tecnología (Vendrell-Herrero, Gomes, Mellahi y Child, 2017). La antigua división Norte-Sur, donde el Norte representaba a unos pocos países ricos y el Sur representaba a muchos países pobres, ha comenzado a desaparecer lentamente.

El crecimiento en el hemisferio sur ha provocado un proceso de modernización que ha llevado al surgimiento de los mercados emergentes latinoamericanos (Bulmer, 2014). Con una población de más de 500 millones, una clase media en crecimiento y un PIB de aproximadamente US\$6 billones, América Latina es una región económica importante en el mundo (Banco Mundial, 2018). Luego de un período de industrialización por sustitución de importaciones que comenzó en la década de 1950 (Youn, 2013), los países latinoamericanos experimentaron un proceso de liberalización económica en las décadas de 1980 y 1990 que incrementó la competencia externa (FAO, 2003).

Para sobrevivir, las principales empresas latinoamericanas se vieron obligadas a comenzar a fortalecer sus niveles de competitividad. La profesionalización de muchas empresas latinoamericanas durante las últimas tres décadas también ha dado lugar a procesos de internacionalización y al surgimiento de multinacionales latinoamericanas (Martínez, et al., 2014). Un número cada vez mayor de empresas latinoamericanas se encuentran ahora entre los jugadores globales mundiales en varias industrias.

Desafortunadamente, la actividad económica en América Latina ha disminuido en los últimos años y, al mismo tiempo, las perspectivas de crecimiento se han debilitado (Economist, 2017). La región ha atravesado varios años de lento crecimiento económico (OMC, 2018). Si bien la mayoría de los países latinoamericanos se han vuelto más abiertos a las inversiones extranjeras entrantes y salientes, las empresas aún luchan por operar a nivel internacional y enfrentan el desafío de responder a los crecientes niveles de tecnología y automatización que tienen lugar en las economías avanzadas y otras regiones de mercados emergentes. (Autor & Solomons, 2018).

Las pequeñas y medianas empresas (mypes) constituyen una parte importante de las economías de los países desarrollados y en desarrollo (Heinicke, 2018). Las mypes representan el 90% de las empresas latinoamericanas; crean más del 50% de los puestos de trabajo y representan una cuarta parte del PIB. Las pymes tienen un alto perfil en todos los sectores productivos y una gran influencia en la red social.

Su producción abastece en gran medida a los mercados internos y, como resultado, una parte importante de la población y la economía de la región depende de sus operaciones. Al mismo tiempo, a diferencia de sus contrapartes en países más desarrollados, las Pymes latinoamericanas representan una pequeña porción de las exportaciones, típicamente alrededor del 10%, debido a su deslucida competitividad (Ferraro y Stumpo 2010).

Las pequeñas y medianas empresas (mypes) de América Latina conforman un grupo muy diverso que abarca desde autoempleos, microempresas informales hasta empresas innovadoras de alta eficiencia y capacidad exportadora. Si bien estas diferencias se manifiestan al interior de cada uno de sus países, cabe destacar que América Latina no constituye una sola unidad, sino un conjunto de 20 países con algunas características compartidas, como la colonización española o la integración a los mercados mundiales basados en las exportaciones de commodities—y las múltiples especificidades que muestran en sus trayectorias y desempeños, así como en sus economías, sociedades e instituciones.

El creciente interés que despiertan estos negocios no sólo se debe a su relevancia en las economías regionales, sino también a su papel como generadores de empleo en un contexto de aumento del desempleo provocado por las reformas pro mercado llevadas a cabo por la mayoría de los países latinoamericanos desde mediados de los años ochenta. Si bien la historia empresarial latinoamericana se ha consolidado como una disciplina académica en las últimas tres décadas, los estudios sobre las mypes desde una perspectiva histórica han demostrado ser poco frecuentes y significativamente menos que los que se centran en las grandes empresas, en gran parte debido a las dificultades de acceso a las fuentes y al hecho de que la información está muy dispersa (Donato y Barbero 2009).

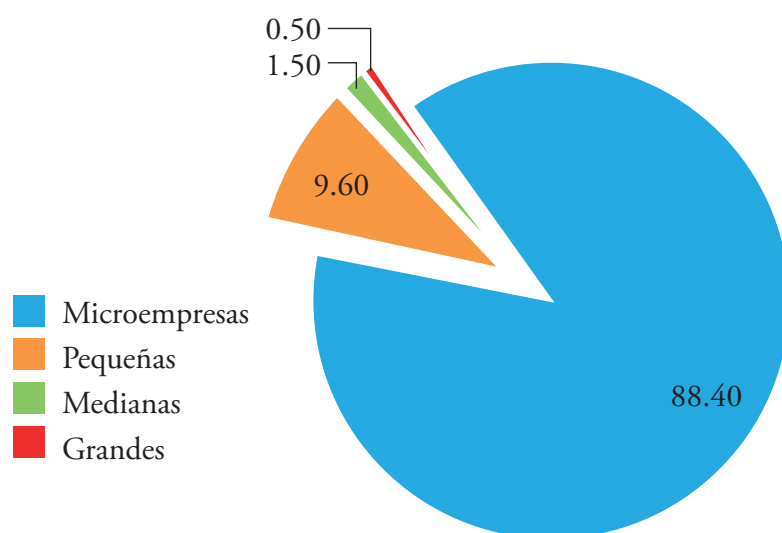
Las principales razones de la importancia del sector mypes en América Latina son el alto nivel de desigualdad de ingresos en la mayoría de los países de la región, asociado en parte al carácter dualista de la economía, en la que se invierte una alta proporción de capital en el sector de gran escala donde se crean relativamente pocos puestos de trabajo, dejando al resto de la mano de obra trabajando con una relación capital-trabajo mucho más baja; un período reciente de lento crecimiento, especialmente característico de la década de 1980 durante la crisis de la deuda pero, también en menor medida, de la década de 1990; un cambio hacia un mayor grado de apertura y un mayor papel general del mercado en la asignación de recursos; y un mayor nivel de prudencia fiscal que antes, asociado a la necesidad de mantener la inflación bajo control para participar con mayor éxito en la economía internacional.

1.2. Las MYPES fabricantes de muebles en América Latina

Las mypes fabricantes de muebles de madera, empresas objeto de estudio de los países que integran la red RITMMA Iberoamericana: Argentina, Colombia, El Salvador, México y Perú, necesitan del componente gestión de mercados, en base al Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones-MMGO, para mejorar la organización interna y externa de los mercados donde ofertan sus productos y servicios, a orientar a

la empresa en los mercados para ofrecer los muebles de madera, a planificar y controlar en el mercado sus productos, investigar el ingreso a nuevos mercados, determinar el comportamiento del consumidor y la segmentación, a conocer las estrategias de ofrecer muebles o prestar servicios, analizar las estrategias para determinar precios, iniciar con las estrategias de distribución, poner en práctica las estrategias de ventas, utilizar estrategias de comunicación y ofrecer un buen servicio al cliente. Es necesario conocer las variables del contexto de las mypes fabricantes de muebles en América Latina para su modernización en gestión de mercados. Dini., M y Stumpo., G. (2020) sostienen que las mypes representan el 99.5% de las empresas de la región; de estas, las microempresas alcanzan un 88.40%, las pequeñas un 9.60% y medianas en un 1.50%.

Figura 1. *Distribución de las empresas de América Latina según tamaño, 2016.*



Nota. Tomado de MIPYMES en América Latina. Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento (p. 16) por Dini y Stumpo 2020, Documentos de Proyectos (LC/TS.2019/20) CEPAL.

En América Latina, las microempresas existen en un 88.40% que agrupa a los diversos sectores según lo detalla la Tabla 1, existiendo un 82% de empresas del sector de industria manufacturera; las pequeñas empresas alcanzan un 9.6% a nivel Latinoamérica, siendo 14% empresas del sector de industria manufacturera; las medianas empresas suman 1.5%, siendo el 3% de empresas en el sector de industria manufacturera; asimismo, las grandes empresas en todos los sectores alcanzan un 0.5%, existiendo solo el 1% de empresas en la industria manufacturera.

Tabla 1. *Cantidad de empresas de América Latina según sector de actividad y tamaño, 2016*

(En porcentajes)

SECTOR	MICROEMPRESA	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	TOTAL
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	80	16	3	1	100
Explotación de minas y canteras	68	23	6	3	100
Industria manufacturera	82	14	3	1	100
Suministro de electricidad, gas y agua	70	20	6	4	100
Construcción	76	19	4	1	100
Comercio al por mayor y menor	92	7	1	0	100
Hoteles y restaurantes	89	10	1	0	100
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	83	13	2	1	100
Intermediación financiera	81	14	3	2	100
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	87	10	2	0	100
Enseñanza	76	19	4	1	100

SECTOR	MICROEMPRESA	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	TOTAL
Servicios sociales y de salud	89	9	1	0	100
Otras actividades comunitarias, sociales y personales	95	4	1	0	100
Total	88.4	9.6	1.5	0.5	100

Nota. Tomado de MIPYMES en América Latina. Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento (p. 17) por Dini y Stumpo 2020, Documentos de Proyectos (LC/TS.2019/20) CEPAL

1.3. Gestión estratégica de mercados

Es comprendida como el conjunto de técnicas a las que recurre una determinada organización para atraer consumidores que prefieran su producto o servicio. De esta manera, cumple con su objetivo y, además, desafía a su competencia. La idea es forjar una cercana relación con sus clientes, los cuales buscará mantener a lo largo del tiempo (Scotiabank Colpatria, 2022).

Así, es posible entender que, si todos los ámbitos de la vida cambian, la adaptación es una capacidad clave.

Lambin et al. (2007) plantean que tales innovaciones —como nuevos productos, modificaciones, tecnologías, nichos de mercado, medios, canales, entre otros— están apareciendo más rápido que en otros tiempos y en todos los campos. Estos cambios apresurados son producto de, en gran medida, las tecnologías de internet, conocidas y nuevas tendencias de vida saludable, crisis energéticas, inestabilidad política en algunas regiones, etc. Todo ello propicia el nacimiento de nuevos mercados, los cuales son —además de dinámicos— son riesgosos, algo desordenados y complejos.

No obstante, los cambios frecuentemente son para mejor, aunque no es posible asegurarlo siempre. Entonces, cuando se trata de estrategias de mercado, la innovación y el arriesgarse la conforman indudablemente. Mediante los bombardeos de información y el acceso a ella, es evidente que el mundo ha mostrado nuevas caras y, con ello, nuevas oportunidades. Por ejemplo, en el mercado actual se diversifican los gustos de los consumidores, así como los productos y servicios adquieren mayor competencia porque las nuevas reglas permiten que la oferta se mantenga en constante dinamismo.

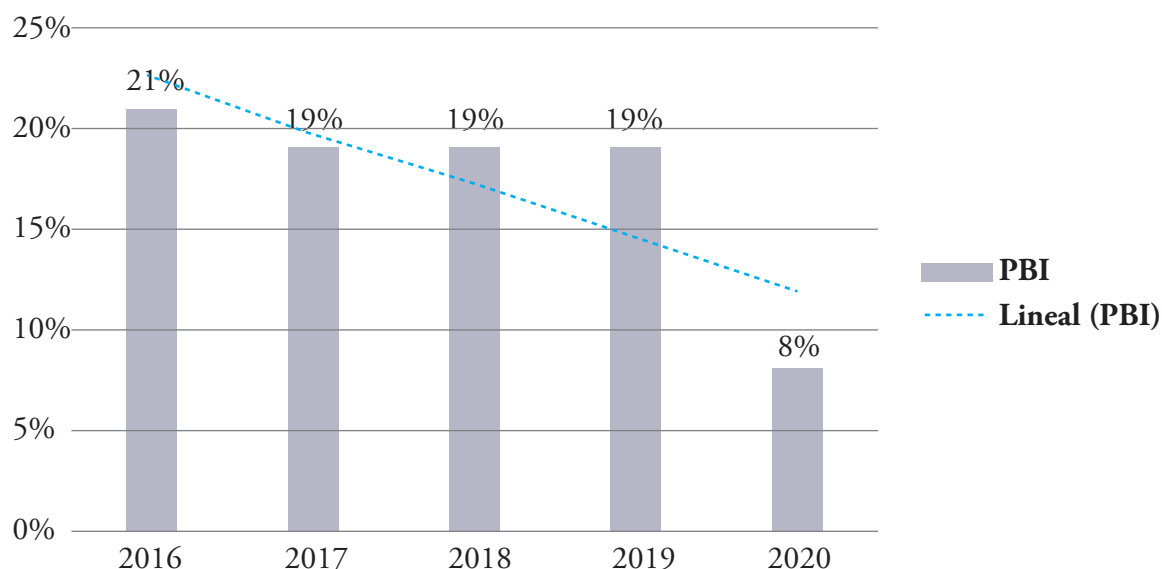
Entonces, es la búsqueda de estrategias por parte de las empresas para asegurar su permanencia en el mercado, principalmente a las mypes. De este modo, la gestión de mercados permite atraer la atención de nuevos clientes con el propósito de mantener activa la empresa, así como identificar las principales necesidades de los consumidores para que sean atendidas en los mercados participantes. Ello facilita establecer y analizar oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas con las que dispone la entidad para cumplir con las necesidades de los compradores y productores desde estrategias creadas en la sociedad (Cárdenas et al., 2020).

En la actualidad, la gestión de mercados es empleada por las mypes para aumentar su productividad, minimizar los costos, mejorar el proceso productivo, afrontar la competencia del mercado y garantizar su sustentabilidad en el tiempo. Además, aquellas entidades que utilicen esta estrategia conseguirán una mayor organización para alcanzar las metas creadas por los gerentes al inicio de la actividad económica.

1.4 Contribución al PIB de las MYPES en el Perú

ComexPerú (2020), señala que las mypes del Perú a lo largo del tiempo han disminuido su contribución en el Producto Bruto Interno (PBI), en el período 2016 han aportado con un 21%, en los tres períodos siguientes aportaron un 19% y en el 2020 alcanzaron un 8%, tal como se muestra en la Figura 3, cabe resaltar que el PBI permite impulsar al crecimiento del país y en el período 2020 la situación económica se vio afectada por la pandemia Covid-19.

Figura 2. *Aporte de las mypes al Producto Bruto Interno en el Perú*



Nota. Informe anual de diagnóstico y evaluación acerca de la actividad empresarial de las micro y pequeñas empresas en el Perú y los determinantes de su capacidad formal-COMEXPERÚ (2020). <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-mypes-2020.pdf>. Elaboración red RITMMA - nodo Perú

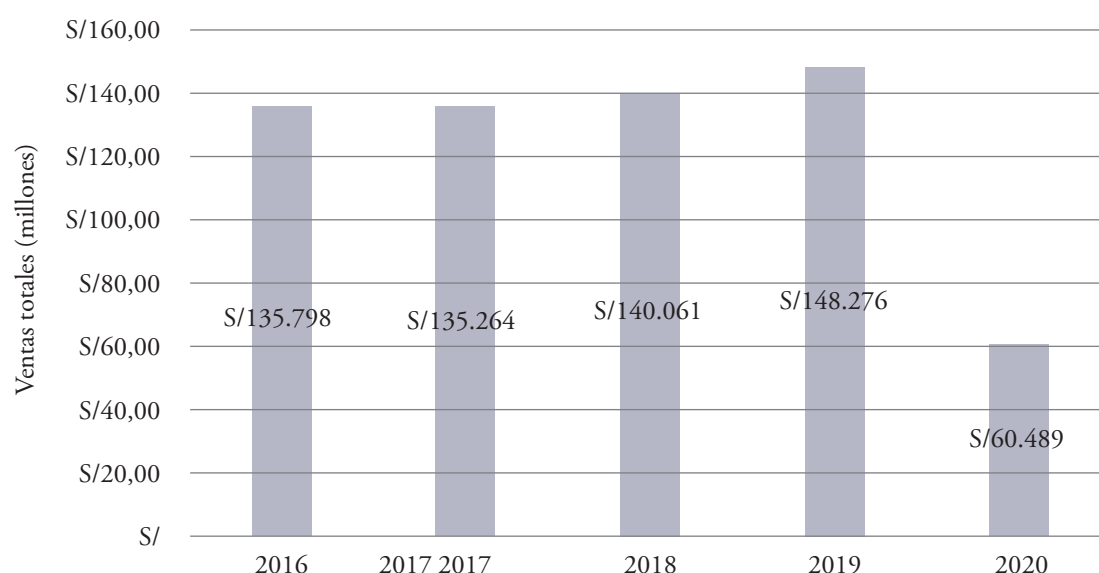
De acuerdo con diversos autores, hay cuatro aspectos para conocer mejor a los clientes. Estos son identificación, diferenciación, interacción con los clientes y personalización del comportamiento de la empresa. De esta forma, si la empresa sigue estos pasos para captar mejor a su público, podrá ofrecer mejores productos y servicios, así como una adecuada personalización. De ahí la relevancia del cliente y su alcance al ser un elemento activo en la gestión estratégica de mercado; puesto que la empresa busca la fidelidad de su público, el cual se siente satisfecho con el producto o servicio brindado (Korsakiené, 2009).

1.4.1. Nivel de ventas de las MYPES

ComexPerú (2020), muestra que las ventas anuales del 2020 de las mypes en el Perú han decaído menos de la mitad en comparación a los cuatro períodos anteriores, por el

impacto de la crisis económica producido por la pandemia Covid-19, como se observa en la Figura 5.

Figura 3. Ventas anuales de las mypes en el Perú



Nota. Informe anual de diagnóstico y evaluación acerca de la actividad empresarial de las micro y pequeñas empresas en el Perú y los determinantes de su capacidad formal-COMEXPERÚ (2020). <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reportemypes-2020.pdf>. Elaboración red RITMMA - nodo Perú

1.4.2. Empleabilidad de las MYPES Latinoamericanas

En América Latina las microempresas generan empleabilidad en un 27.4%, específicamente para el sector de la industria manufacturera en un 15%; las pequeñas empresas en 19.7%, en el sector industria manufacturera 16.9%; las medianas empresas en 14%, en el sector industria manufacturera 16.8% y las grandes empresas en 38.8%, en el sector industria manufacturera 51.3%, como se observa en la Tabla 2, estas últimas generan un alto porcentaje de generación de empleo para el sector económico.

Tabla 2. *Cantidad de empresas de América Latina según tamaño y sector de actividad, 2016*

(En porcentajes)

SECTOR	MICROEMPRESA	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	TOTAL
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	17.7	26.9	21.5	33.9	100
Explotación de minas y canteras	6.5	12.4	13.7	67.4	100
Industria manufacturera	15.0	16.9	16.8	51.3	100
Suministro de electricidad, gas y agua	4.7	8.2	9.8	77.3	100
Construcción	15.0	24.6	22.7	37.7	100
Comercio al por mayor y menor	45.2	21.5	9.8	23.5	100
Hoteles y restaurantes	45.7	31.0	9.4	13.9	100
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	17.7	17.8	16.5	48.0	100
Intermediación financiera	13.9	8.7	9.5	68.0	100
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	24.1	17.5	14.2	44.2	100
Enseñanza	9.9	19.5	17.1	53.5	100
Servicios sociales y de salud	13.8	15.2	12.4	48.6	100
Otras actividades comunitarias, sociales y personales	51.5	19.4	11.4	17.7	100
Total	27.4	19.7	14.0	38.8	100

Nota. Tomado de MIPYMES en América Latina. Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento (p. 18) por Dini y Stumpo 2020, Documentos de Proyectos (LC/TS.2019/20) CEPAL

1.5. Estado situacional de la gestión de mercados de las MYPES fabricantes de muebles de América Latina

Tal como se detalla en la Figura 6 la realidad problemática de los factores del componente de gestión de mercados del nodo Argentina de las empresas de muebles, se destaca que en el factor servicio al cliente alcanzó un 58.33%, encontrándose en el tercer estadio lo que indica que los productos y servicios son mejorados, existen métodos para desarrollar nuevos productos y servicios, además que los clientes califican los productos ofertados como buenos y las mypes están formalizadas. Sin embargo, el factor estructura y estrategia de distribución alcanzó un 8.33%, encontrándose en el primer estadio de procesos informales, porque las mypes no tienen definida la estructura de distribución, no aprovechan las oportunidades de mercado ni realizan controles para garantizar los resultados; no cuentan con información completa del mercado para la distribución de sus productos. Los demás factores se encuentran en el estadio dos, lo que refleja que están en proceso de consolidación.

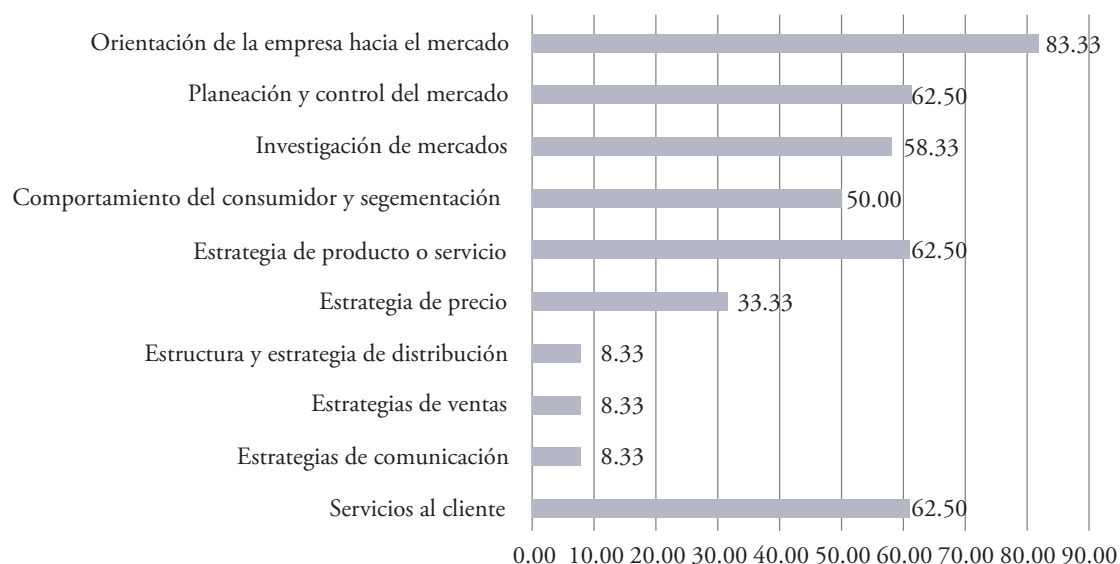
Figura 4. *Situación de los factores del componente gestión de mercados - nodo Argentina*



Nota. Tomado de MIPYMES en América Latina. Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento (p. 19) por Dini y Stumpo 2020, Documentos de Proyectos (LC/TS.2019/20) CEPAL

La Figura 7 muestra la situación problemática de los factores del componente de gestión de mercados del nodo Colombia de las empresas de muebles, se destaca que en el factor orientación de la empresa hacia el mercado obtuvo un 83.33%, encontrándose en el cuarto estadio lo que significa que las mypes satisfacen las necesidades y deseos de los clientes, están en un constante desarrollo, seguimiento y aprendizaje, son innovadoras y ofrecen productos y servicios diferenciados. Por otro lado, los factores estrategia de comunicación, estrategias de ventas y estructura y estrategia de distribución alcanzaron un 8.33%, encontrándose en el primer estadio donde las MYPES trabajan en un mercado local, carecen de actividades de promoción de ventas a canales y a consumidores usando la planeación y controlando resultados, no se promueve de forma permanente la fuerza de ventas y no está definida la estructura de distribución acorde con las oportunidades del mercado. Cabe destacar en el nodo Colombia que 5 de los 10 factores se encuentran en el estadio tres, lo que evidencia que realizan investigación de mercado, que conocen cuáles son las necesidades de sus clientes, que cuentan con un plan de mercadeo que revisan periódicamente para tomar decisiones acertadas.

Figura 5. *Situación de los factores del componente gestión de mercados - nodo Colombia*



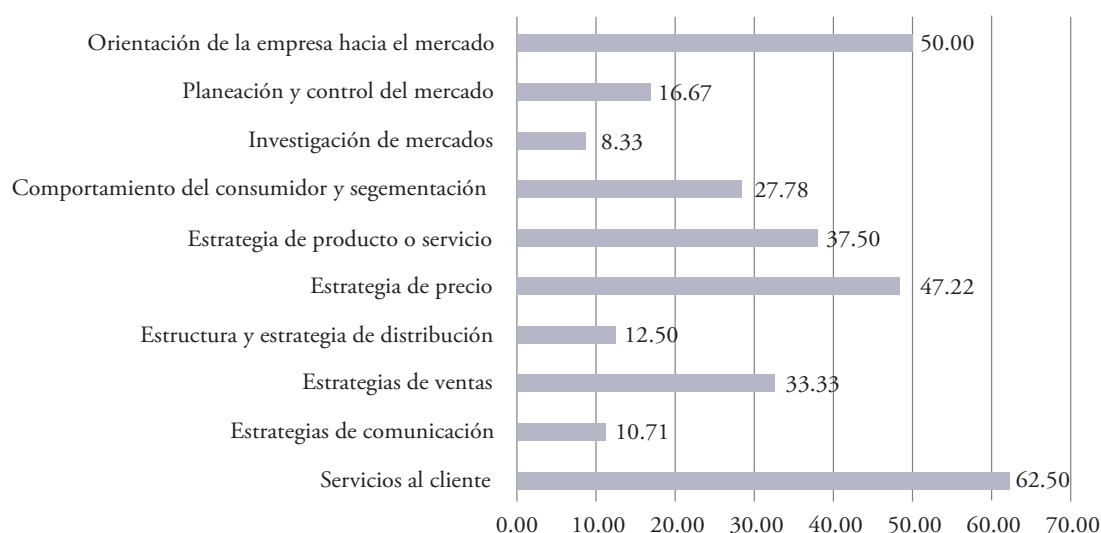
Nota. Tomado de MIPYMES en América Latina. Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento (p. 19) por Dini y Stumpo 2020, Documentos de Proyectos (LC/TS.2019/20) CEPAL

La Figura 8 muestra la situación problemática de los factores del componente de gestión de mercados del nodo El Salvador de las empresas de muebles, se destaca que en el factor servicio al cliente obtuvo 62.50% , ubicándose en el estadio 3 lo que significa que ofrece un servicio mejorado utilizando estrategias innovadoras para fidelizarlos; el factor orientación de la empresa hacia el mercado obtuvo un 50.00%, encontrándose en el segundo estadio lo que significa que las mypes satisfacen las necesidades y deseos de los clientes, están encaminándose hacia el constante desarrollo, seguimiento y aprendizaje, diseñan algunas estrategias de innovación, están buscando alianzas con otros mercados y se encaminan a ofrecer productos y servicios diferenciados.

Por otro lado, los factores estrategia de precio 47.22%, estrategia de producto o servicio 37.50% y estrategias de ventas 33.33% se encuentran en el segundo estadio donde las mypes trabajan con colaboradores poco capacitados o entrenados, cuentan con un

estudio de costos que no se actualiza continuamente, si bien se realiza el desarrollo del producto o servicio no hacen estudios de mercado. El nodo El Salvador uno de los diez factores se encuentra en el estadio tres, cinco se encuentran en el estadio dos y los demás en el primero, lo que evidencia que se orientan a la producción con elementos de diseño de producto o servicio, buscan ampliar mercados, realizan una contabilidad formalizada y diseñan estrategias no documentadas

Figura 6. Situación de los factores del componente gestión de mercados - nodo El Salvador

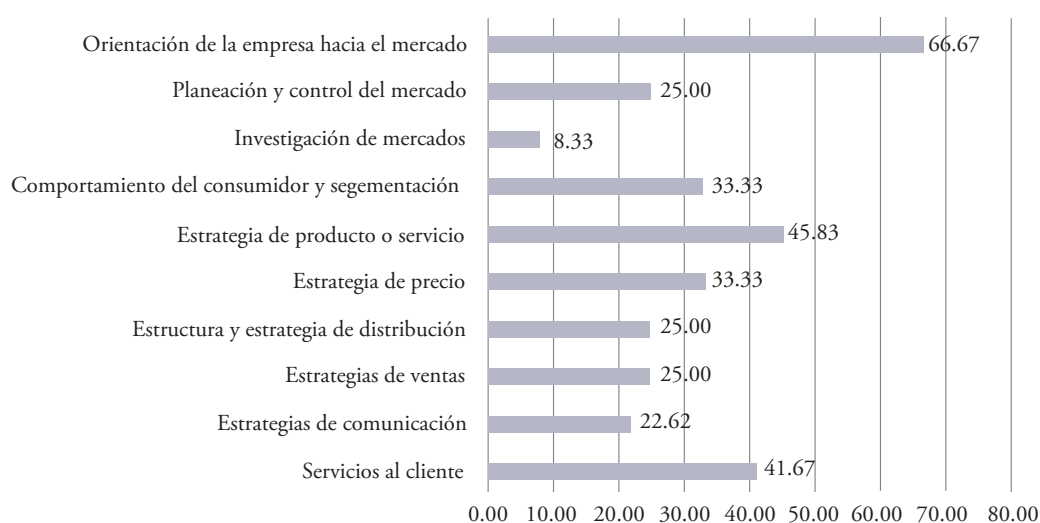


Nota. Tomado de MIPYMES en América Latina. Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento (p. 20) por Dini y Stumpo 2020, Documentos de Proyectos (LC/TS.2019/20) CEPAL

La Figura 9 muestra la situación problemática de los factores del componente de gestión de mercados del nodo México de las empresas de muebles, se destaca que el factor orientación de la empresa hacia el mercado obtuvo un 66.67%, encontrándose en el tercer estadio lo que significa que las mypes se preocupan por sus ventas, planifican sus presupuestos para ofrecer productos y servicios mejorados, encaminándose hacia el constante desarrollo; en el factor estrategia de producto o servicio se logró un 45.83%,

se ubica en el segundo estadio lo que significa que se desarrolla el producto o servicio sin estudio de mercado; servicio al cliente obtuvo 41.67%, se sitúa en el segundo estadio, se realizan algunas acciones en favor del cliente pero no hay seguimiento ni evaluación; estrategia de precio y comportamiento del consumidor y segmentación alcanzaron ambos 33.33% ubicándose en el estadio dos lo que significa que si bien se realizan estudios de costos, no hay actualización continua, tienen una base de datos de la cartera de clientes que no la toman en cuenta para los estudios de mercado e investigaciones. El nodo México uno de los diez factores se encuentra en el estadio tres, cuatro se encuentran en el estadio dos y los demás en el primero, lo que evidencia que no invierten en publicidad porque les resulta onerosa, realizan las ventas en forma empírica, no realizan estudios de mercado porque no tienen un plan definido.

Figura 7. *Situación de los factores del componente gestión de mercados - nodo México*



Nota. Tomado de MIPYMES en América Latina. Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento (p. 20) por Dini y Stumpo 2020, Documentos de Proyectos (LC/TS.2019/20) CEPAL

La Figura 10 muestra la situación problemática de los factores del componente de gestión de mercados del nodo Perú de las empresas de muebles, se aprecia que tanto el factor orientación

de la empresa hacia el mercado y servicio al cliente obtuvieron 33.33%, encontrándose en el segundo estadio lo que significa que las mypes se dedican a producir sin tomar en cuenta la productividad, ofrecen un servicio regular; los ocho factores restantes se encuentran en el primer estadio lo que significa que las mypes de Perú, no realizan actividades de promoción y canales de venta, no hay planificación de ventas, se espera pasivamente los pedidos sin realizar un control de los resultados, solo tiene información empírica para establecer costos de los productos o servicios, no hay investigaciones para el desarrollo del ciclo de vida del producto o servicio, no tiene identificado su mercado y cartera de clientes, no realizan estudios de mercado, por lo tanto no tienen plan de mercadeo.

Figura 8. *Situación de los factores del componente gestión de mercados - nodo Perú*



Nota. Tomado de MIPYMES en América Latina. Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento (p. 16) por Dini y Stumpo 2020, Documentos de Proyectos (LC/TS.2019/20) CEPAL

1.6. Análisis de mercados

1.6.1. Dimensiones del análisis de mercados

Para preservarse en el mercado de manera vigente y activa, es necesario que se realicen los estudios necesarios para elaborar los planes pertinentes, los cuales deben posicionar a la empresa según sus objetivos.

Al estudiar la situación de la organización, luego de un estudio detallado, es que se usan las estrategias de mercado, las cuales se diseñan según las exigencias de la empresa y su relación con los clientes.

La investigación es un proceso clave en el funcionamiento de la empresa y su vínculo con el ambiente (público, competidores). Este procedimiento le permite conocer y analizar las acciones a considerar y ejecutar. Al recopilar información de gran relevancia es que le facilita decidir el siguiente paso. El análisis, así, pretende planificar todo lo reunido y evaluar de qué manera sirve para solucionar los problemas. La idea es arreglar todo aquello que fue apareciendo alrededor y genera malestar o incertidumbre (Soledispa et al., 2021).

Hay momentos claves a la hora de tal análisis; el primero es el avance de la competencia, lo cual debe combatirse desde un inicio. La globalización y la concentración empresarial son los primeros aspectos que marcan considerablemente el análisis. Asimismo, el acelerado avance tecnológico, el cual arroja una gran cantidad de información disponible y permite una visión más amplia. Por otro lado, está la metodología aplicada, cuyo resultado es ofrecer a la empresa una guía adecuada para elegir qué ejecutar (D' Astous et al., 2003).

Al disponer esta información, ordenada y clasificada, las estrategias alcanzarán el éxito esperado. Y, como se sabe, tales esfuerzos tienen como fin adecuarse a las necesidades de sus clientes y lograr su lealtad. En líneas generales, todo es un ciclo que pretende satisfacer los requerimientos del público y, para la empresa, el éxito. Asimismo, realizar la investigación y el respectivo análisis de mercado resulta muy importante. En este sentido, es disponer de

un conocimiento del medio que se aprende. A partir de ello, cumplir con las exigencias de los consumidores y ofrecer productos con un ciclo de vida duradero, el cual facilite el éxito y progreso de la empresa.

1.6.2. Mercados emergentes

De acuerdo con la adecuada investigación que realice el equipo encargado de la empresa, se reconocen los importantes cambios en el medio empresarial. Los mercados emergentes tienen su origen que proviene remotamente.

Históricamente, en la década de los noventa, en los países desarrollados las tasas de interés bajaron a instancias de la Reserva Federal de los Estados Unidos. Debido a ello, varios inversionistas emprendieron la búsqueda de mayor rentabilidad al extranjero. A estos lugares se les llamó mercados emergentes, los cuales antes fueron conocidos como países del Tercer Mundo. Estos ahora son configurados como una nueva oportunidad financiera, en vías de desarrollo. Así, representaban la oportunidad perfecta, ya que no contaban con los recursos propios para emprender.

Entonces, los países desarrollados o los inversores ponían sus condiciones y exigencias para invertir, en tanto los mercados emergentes vendían su deuda. En los noventa no todas las economías estaban en crisis. Por ejemplo, los mercados emergentes no padecían graves problemas económicos, pero la inestabilidad de los capitales financieros y las crisis políticas no podían pagar la deuda. En consecuencia, se propició la idea de que no eran confiables, desencadenando la salida de capitales, así como creando mayor caos económico. Por esta situación, el Fondo Monetario Internacional (FMI) y otros países desarrollados intervinieron (Oddone, 2004).

Teóricamente, según Hoskisson et al. (2000), son aquellas provenientes de países de bajos ingresos, aunque con rápido crecimiento. Su principal motor de desarrollo es la liberalización económica. Es decir, hay regiones donde el desarrollo aún está en movimiento

o de manera incipiente. Por lo tanto, de alguna manera, resultan mercados interesantes para las grandes inversiones —que sí cuentan con los recursos suficientes— en la manera de emprender un negocio que prospere.

Por otro lado, para Tracey y Phillips (2011), las economías emergentes tienen como características que las instituciones son inestables y no están completamente desarrolladas. Por inestables se refieren a que no ofrecen una seguridad cuando se invierten en ellas, sea por diferentes factores como sociales, culturales, económicos, geográficos, políticos, etc. Así, es un riesgo a considerar. Sin embargo, que no están desarrolladas completamente permite, hasta cierto punto, representar una oportunidad si —luego de realizarse una adecuada investigación— surge la posibilidad de invertir.

La incertidumbre antes de iniciar cualquier negocio es mayor en los mercados emergentes. Esto se debe a que no surge la misma confianza en la información que en países más desarrollados. Asimismo, el marco legal limita, muchas veces, el accionar de las inversiones, el riesgo del país ligado a los gobiernos de cada lugar, entre otros. Sucede que, antes de proyectar algún negocio o industria, el estudio arroja todas las ventajas y desventajas. De alguna u otra forma, invertir conlleva un enorme riesgo. A pesar de ello, el mercado sigue moviéndose y expandiéndose (García et al., 2015).

Si bien está la inversión de fuera, también se tiene el emprendimiento. Esto ha significado, a través de los años, un enorme abanico de oportunidades y posibilidades para cambiar el camino. Por lo general, este concepto está asociado a la premisa de que, en un mismo país, región o comunidad, se propicien ideas de negocios que favorezcan a los habitantes. Por ejemplo, producir mayores puestos de trabajo equivale a progreso. A fin de cuentas, ese es el objetivo de la sociedad: ofrecer un mejor futuro para el presente y el futuro.

El emprendimiento, entonces, representa un mayor reto para las economías emergentes. Por ende, aplica tanto para un determinado lugar y grupo humano que una

situación. Entonces, deriva de la capacidad de los implicados e impulsores, así como el aprovechamiento de las oportunidades, aunque sean pocas las que se presenten. Una vez que se empieza en ello, es posible generar crecimiento económico (García et al., 2015).

1.6.3. Mercado potencial

Todos los posibles y potenciales clientes tienen en común una determinada necesidad o deseo, en el cual utilizan su poder adquisitivo o realizan algún intercambio para adquirir un producto o servicio. A ello se le conoce como mercado. En este sentido, según la premisa, es aquel en el que se reúne a todos los clientes interesados en una determinada oferta; es decir, aún no tienen acceso, pero de hacerlo estarían dispuestos (Kotler, 2001).

Para que estos posibles clientes sean —en conjunto, un mercado potencial— deben compartir el suficiente interés en el servicio o producto que se ofrecerá, ingresos económicos requeridos y, claro, el acceso a la futura oferta (Fernández, 2007). Obviamente, identificar un mercado potencial es la consecuencia de un arduo estudio y análisis.

1.6.4. Crecimiento de mercados

En los últimos años, los mercados se han vuelto más dinámicos. Este cambio se ha propiciado de forma veloz y, cada cierto tiempo, las innovaciones exigen mucho empeño de parte de las empresas que deben planificar diversas estrategias para mantenerse vigentes. Asimismo, la competencia conocida y las nuevas propuestas que cada temporada luchan por ingresar al mercado. Ni hablar de la globalización, el incremento de competencia y las nuevas tecnologías son una constante para motivar a que las empresas emprendan la estrategia.

Por lo mismo, las organizaciones comerciales se encuentran en la constante preocupación de establecer una relación con sus clientes; es decir, conseguir ser elegidos constantemente, lo que se llama la lealtad (Ynzunza e Izar, 2011).

No obstante, las nuevas ofertas —cada vez que pueden— ofrecen productos mejorados o diferenciados que cumplen con las expectativas de los clientes, sumado al progreso tecnológico, la innovación constante, entre otros. Es decir, ya no basta con satisfacer únicamente las necesidades que, al principio, exigieron los clientes. Ahora las empresas deben visionar más allá, puesto que la competencia y los gustos varios de su público convierten al mercado en un lugar en constante cambio y evolución (Fuentes, 2010).

1.6.5. Análisis de rentabilidad de mercados

La rentabilidad en el mercado se relaciona con la calidad comercial de una determinada organización en el medio empresarial. En este sentido, se encuentra el resultado en materia de ganancias, las cuales son producto de la inversión realizada en un espacio de tiempo (Ruiz, 2022).

Una vez en el mercado, la empresa lidia con preocupaciones tales como de qué maneras conseguir más clientes y lograr fidelidad por parte de ellos, así como incrementar las ventas y posicionarse en el mercado. Con tales tareas, se requiere de constantes estudios y análisis. Para empezar, la organización debe evaluar el valor de su público, el cliente representa una inversión, a fin de cuentas. Así que se debe evaluar los esfuerzos puestos en él (recursos y tiempo). Ello se vincula con cuán rentable es la inversión que se está realizando, para lo cual se revisan los resultados producto de todas las estrategias utilizadas. Se enfoca, tal evaluación, en las ganancias obtenidas y el esfuerzo implicado. Sin embargo, no solo en función de dinero se mide la rentabilidad, sino en factores a considerar (Ruiz, 2022).

1.6.6. Estructura de costos

Se sabe que el desarrollo del sector productivo se relaciona con el impacto en la economía de un país. Las empresas tienen un importante rol en este aspecto, puesto que son ellas las que suscitan oportunidades y crecimiento, lo que es beneficioso para la población

si su funcionamiento es ejecutado de manera responsable. El problema radica cuando no es así, cuando las empresas no crecen y, contrario a lo anterior, genera estancamiento y, por ende, crisis en los países al percibirse afectado el sector económico. Por lo tanto, depende mucho del ingenio y la creatividad que empleen las empresas para elaborar estrategias que permitan administrar recursos, posicionarse en el mercado y llevar un adecuado control de los costos (Gómez, 2011).

En el análisis de mercado, se debe realizar el adecuado seguimiento a los precios de la empresa en su funcionamiento. Obviamente, si se realiza una inversión (de tiempo y recursos), entonces estos deben resultar en ganancias. Por lo que se entiende la importancia de tal procedimiento. En pocas palabras, el costo se entiende como un desembolso y es capitalizable; puesto que, luego de realizarlo, resultará en un beneficio a futuro (Berrío y Castrillón, 2017).

Para que la empresa siga a flote y mantenga su posición en el mercado, es de gran importancia que la misma structure adecuadamente sus costos; esto le permitirá administrar mejor sus recursos, cuidar su capital, evaluar sus tiempos y llevar el control de sus ganancias.

Para Rincón et al. (2019), se entiende como estructura de costos a la segmentación de los egresos que se propiciaron en los procesos conducidos por la empresa en la etapa de fabricación. Cuando se realiza esta actividad —la caracterización— es que los elementos de los costos adquieren atributos y distinciones. A partir de esta información es que se ejecuta una evaluación detallada que servirá para la toma de decisiones en el acto o más adelante, dependiendo de las necesidades y los objetivos de la empresa.

1.6.7. Sistemas de distribución

En esta etapa, el cliente halla la distribución. Antes, la organización realiza un estudio para saber cuáles serían los canales más propicios —tanto en inversión de recursos como de tiempo— y de calidad para comunicar lo que ofrece al mercado y su público.

Por lo tanto, la empresa evalúa detalladamente la composición de distribución, fijándose primero en las posibilidades que ofrece el medio. Asimismo, ejecuta los controles necesarios para garantizar el proceso con total fluidez y seguridad. Acorde a las circunstancias, se efectúa de manera directa o mediante intermediarios. Además, otros factores importantes son evaluar la incorporación en el mercado, el viraje del producto, el acondicionamiento y las dimensiones de ventas para los conductos (Pérez, 2012).

Cuando la empresa promociona un nuevo producto, verifica varios aspectos. Por ello, las áreas encargadas establecen los niveles para cada variable de mercado: precio, promoción, distribución y calidad. Tales niveles pueden ser altos o bajos según el propósito de la empresa (Peris et al., 2008).

Según Kotler (2001), cuando un producto se encuentra en su fase introductoria —es nuevo y está batallando para ingresar al mercado—, suele suceder que las utilidades son negativas o el ritmo es muy lento porque las ventas al principio son bajas. Por otro lado, suma los gastos de distribución y promoción. Así, los precios se elevan por los siguientes motivos:

- a. Niveles de producción relativamente bajos.
- b. Problemas tecnológicos no resueltos.
- c. Hace falta márgenes elevados que apoyen los gastos de promoción.

ESTRATEGIAS DE MERCADO

2.1. Conceptualización

Consiste en la búsqueda de estrategias por parte de las empresas para asegurar su permanencia dentro del mercado, principalmente a las mypes, de este modo, la gestión de mercados permite atraer la atención de nuevos clientes con el propósito de mantener activa la empresa, su finalidad es identificar las principales necesidades de los consumidores para que puedan ser atendidas dentro de los mercados participantes; ya que permite establecer y analizar las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas con las que cuenta la empresa para satisfacer las necesidades de los compradores como las de los productores a partir de estrategias creadas dentro de la sociedad (Cárdenas, 2020).

En la actualidad la gestión de mercados es empleada por las mypes para aumentar su productividad, minimizar los costos, mejorar el proceso productivo, afrontar la competencia del mercado y garantizar su sustentabilidad en el tiempo. Además, aquellas entidades que utilicen la estrategia de gestión de mercados tendrán una mayor organización para alcanzar las metas creadas por los gerentes al inicio de la actividad económica.

2.2. Factores

Una propuesta de valor significa el sello distintivo de la empresa. Es algo que los otros competidores no pueden ofrecer; por lo que el cliente se inclina por elegir una oferta y otra no. Lo que se pretende, obviamente, es ser esa opción seleccionada.

Según Oleta et al. (2016) indica que América Latina cuenta con la presencia de gran número de micro y pequeñas empresas pertenecientes al sector de la fabricación de muebles en donde se establece los factores de competitividad que sirven para comparar y conocer si

las empresas se encuentran en un mismo nivel con respecto a las de otros países. Además, es importante que las organizaciones conozcan estos factores para poder implementar estrategias que les permitan alcanzar el éxito deseado y ser influyentes en la competencia. Estos factores son:

- a. Conocimiento del entorno: Actualmente las empresas industriales fabricantes de muebles enfrentan a diferentes entornos muy diversos, complejos y globales; es por ello, que se debe tener conocimiento sobre su entorno analizando la competencia para que de esta manera se tenga inteligencia competitiva en generar nuevas estrategias que les permitan tener cierta ventaja competitiva sobre otras. Las empresas no pueden mantener su control en los factores de su entorno (competidores, clientes, proveedores, tecnología, economía, etc.); sin embargo, estos factores si influyen en el desarrollo de sus actividades. Es por ello, que se debe tener en cuenta las condiciones que rodean a la organización (Arano et al., 2012).
- b. Desarrollo de la estrategia: Según Oleta et al. (2016) refiere que para algunas empresas industriales fabricantes de muebles desarrollar estrategias suele ser un poco complicado pues carecen de una formación empresarial o profesionalización que les permita establecer el rumbo hacia dónde quieren llevar el destino de la organización lo que genera una la falta de misión y visión la cual es considera una debilidad en la actividad económica. Sin embargo, existen empresas industriales que cuentan con más de treinta años de experiencia en el mercado lo que es una fortaleza en el rubro empresarial. El desarrollo de estrategias es un factor muy importante en la gestión de mercado pues permiten conseguir eficientemente y eficazmente las metas trazadas.
- c. Relación con los clientes: Según Maldonado (2012) manifiesta que el mercado industrial se desarrolla actualmente en un entorno competitivo y globalizado en el que las organizaciones tendrán que contar con las habilidades humanas

necesarias para conectarse con el personal, clientes, proveedores, gerentes, etc.; ya que la satisfacción de los clientes es uno de los principales objetivos de cualquier organización. Los empresarios o empleadores constantemente buscan que sus trabajadores cuenten con estas habilidades intangibles; por lo que, es importante analizar la satisfacción de los clientes sobre los productos que se ofrezcan de la industria del mueble.

- d. **Gestión financiera:** Debido a que las organizaciones fabricantes de muebles obtienen sus beneficios por la venta de los muebles es necesario conocer cuál de los productos que se ofrecen es el que genera mayor ganancia. Asimismo, se debe analizar la situación financiera de la empresa, la capacidad de endeudamiento y su relación con proveedores, inversionistas, para crear un plan presupuestal que propicie la rentabilidad económica (Salas & Cortabarría, 2014).
- e. **Aseguramiento de la calidad:** Teniendo en cuenta a Bermeo (2018) argumenta que las empresas deben asegurarse de que sus productos cumplan con los parámetros de calidad adecuados establecidos en cada país, evaluando constantemente los procesos que se siguen en elaboración y venta de muebles. La obtención de certificados ISO le da veracidad a la calidad de los productos que se ofrecen al público, adicionalmente estos certificados ofrecen una mejor imagen a los clientes; aunque, las limitaciones para obtener los certificados son el alto costo de inversión para la mejora de la calidad y la falta de mano de obra.
- f. **Alianzas:** Las alianzas empresariales son un instrumento valioso para las organizaciones de países no tan desarrollados en donde las micro y pequeñas empresas deben desarrollarse eficientemente para sobrevivir. Estas asociaciones estratégicas permiten establecer una colaboración entre dos o más instituciones potenciales con el objetivo de ofrecer mejores productos a los consumidores, asimismo se busca garantizar la expansión e innovación del negocio incrementando sus ventas y por lo tanto sus ganancias (Jiménez, 2012).

- g. Recursos y actividades clave: Las empresas industriales fabricantes de muebles como todas las empresas requieren de muchos recursos para la elaboración de sus productos, el principal insumo necesario en estas empresas es la madera, “cuyos principales proveedores son de Perú y Brasil” (Oleta et al., 2016), otros recursos materiales imprescindibles son la pintura, herramientas, maquinarias, etc. En cuanto a los recursos financieros están conformados por las ganancias propiciadas por la venta de muebles y prestamos percibidos por proveedores, acreedores, bancos o el gobierno. Los trabajadores también son un recurso necesario en el proceso de fabricación de muebles; es por ello, que constantemente se les debe proporcionar capacitaciones sobre técnicas novedosas utilizadas en la actualidad.

2.3. Estrategias

La gestión de mercados establece estrategias o tácticas que le posibilite a las organizaciones incrementar sus ventas y así poder obtener mayores ganancias, para crear estrategias se analiza detalladamente los factores internos y externos a las empresas luego se busca entender los distintos aspectos del negocio para crear estrategias que permitan beneficiarse del entorno minimizando sus recursos financieros. Las principales estrategias en el sector industrial son:

- a. Estrategias de producto: Estas estrategias permiten que los productos que se ofrecen a los consumidores lleguen a satisfacer sus necesidades, en estas se encuentra: la expansión de la mezcla de productos que consiste en incrementar un producto nuevo a la empresa con el fin de aumentar las ventas, la modificación de los productos actuales consiste en que los fabricantes constantemente mejoren los productos existentes, contratación de la mezcla de productos consiste en eliminar los productos que no generen ganancias y por último la estrategia de posicionamiento del producto que consiste en promover los productos en distintas campañas publicitarias.

- b. Estrategias de precios: Es importante conocer los costos en los que se incurre para la fabricación y venta de la mercadería para compararlo con los de la competencia, entre estas estrategias se destacan: los precios geográficos consisten en determinar precios en cada área geográfica en donde se encuentre el establecimiento, precios de penetración consiste en lanzar un nuevo producto con un bajo precio para llamar la atención de nuevos clientes y precios comparativos que consiste en considerar los precios propuestos por la competencia que ofrece los mismos productos a los mismos tipos de clientes
- c. Estrategias de promoción: Es importante que se incluye en un plan estratégico la publicidad; ya que, esta permite ser una carta de presentación para todos los clientes

2.4. Antecedentes investigativos de la gestión de mercados

Estrada & Villanueva (2021), afirman que las mypes de América Latina, sobresalen a los problemas de la organización, aunque carecen de cultura organizacional para el desarrollo de las mismas. En América Latina, la estructura económica está conformada por el grupo de empresas mypes, cuya característica esencial es que son de tipo familiar, que gestionan procesos por experiencia empírica y desarrollan una cultura organizacional experimentada por los dueños de las mypes. La investigación realizada muestra los resultados de seis empresas de industria de mueble, que afrontan retos de desarrollo y sostenibilidad según a su entorno, haciendo uso del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO).

Oleta et al. (2016) utiliza un modelo para evaluar la competitividad de las mypes dedicadas a la industria del mueble, para evaluar el conocimiento de su entorno y desarrollo de estrategias, relación con los clientes y otros aspectos considerados en el modelo, que les permite identificar la ventaja competitiva del producto artesanal y sus diseños innovadores.

El modelo empleado en su investigación permitió conocer que es dificultoso para ellos la comercialización de sus productos, porque la competencia directa es en el mismo sector y carecen de recursos para ingresar a nuevos mercados. Se concluyó que la implementación de un sistema web de comercio electrónico debe estar al alcance por los mismos colaboradores de la industria del mueble.

2.4.1. Nuevas extensiones

Un negocio tiene que contar con la capacidad de adaptarse, de una u otra manera, al mercado. Ello porque, cada cierto tiempo, está cambiando. Por lo tanto, exige a todos sus participantes que acepten esta consigna.

Entonces, cuando la empresa decide explorar otros campos y expandir su marca, debe realizarlo con cuidado y proyección. Incluso, al aplicarlo, trae consigo grandes ventajas. Para ello, la marca debe estar bien posicionada. De esa manera, una extensión de esta generará confianza en los futuros clientes.

Estas extensiones pueden desarrollarse en nuevas categorías o segmentos de productos o servicios. En todo caso, depende mucho del posicionamiento que posea la marca original y cuáles sean los aportes del nuevo ingreso. Lo que se pretende es que los clientes fieles a la marca dispongan la opción de acercarse a la nueva oferta (Torrecillas, 2015).

2.5. El modelo de modernización para la gestión de organizaciones MMGO

Según Pérez (2009) manifiesta que la Universidad Escuela de Administración de Negocios (EAN) creó el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO) con el objetivo de analizar la situación real de las mypes para estimar e identificar las principales dificultades a las que se pueda afrontar, para ser transformadas en organizaciones modernas, competitivas, innovadoras que tengan la capacidad de competir en el mercado global.

La matriz del MMGO permite evaluar a las empresas a través de componentes organizacionales, el componente objeto de estudio es “Gestión de mercadeo”, a través de sus 4 estadios, que tienen una escala basada en cuartiles 0-25; mayor a 25-50; mayor 50-75 y mayor a 75-100, cada cuartil tiene tres niveles: I=iniciando, D=desarrollo y M=madurando; este proceso permite conocer de la mype el inicio, desarrollo, crecimiento y permanencia en el mercado, que es gestionado por el gerente y el equipo de colaboradores; así mismo el componente organizacional “Gestión de mercadeo”, presenta variables o factores formadas por descriptores que permiten la descripción de ellas.

2.5.1 Aplicación del MMGO

Según Estrada (2021) manifiesta que la aplicación de la metodología MMGO, necesita que el empresario junto con su equipo de colaboradores, respondan a la entrevista según a los parámetros del modelo. La matriz está en archivo Excel representada a través de tablas, por líneas verticales que contienen los factores o variables de gestión de mercados y las líneas horizontales considera los cuatro parámetros o estadios evolutivo que alcanzan las mypes objeto de estudio de los diferentes nodos. A cada variable evaluada o factor le corresponde descriptores, que permite ubicar al componente o aspecto evaluado en un estadio, en diferentes estadios: estado inicio (I), desarrollo (D) y maduración (M), según corresponda, permitiendo conocer el estado del componente o aspecto evaluado.

En base a las respuestas y la comparación con una tabla de puntajes, se establece un valor cuantitativo para cada etapa y para cada factor o variable, con la finalidad de conocer los elementos de gestión de mercadeo, que describen a cada estadio. En la matriz está desagregada por los diferentes factores o variables: Orientación de la empresa hacia al mercado, Planeación y control del mercadeo, Investigación de mercados, Comportamiento de consumidor y segmentación, Estrategia de producto o servicio, Estrategia de precio, Estructura y estrategia de distribución, Estrategias de ventas, Estrategia de comunicación y servicio al cliente.

La ruta que utiliza el modelo MMGO, facilita elaborar gráficos y calificaciones que orientan las decisiones de los empresarios, a la implementación de mejoras y de correctivos a mejorar la gestión de mercadeo de las mypes.

2.5.2. RITMMA

La propuesta Red Iberoamericana: Innovación y Transferencia Tecnológica en Fabricantes de Muebles-RITMMA, propuesta identificada 318RT0550, cuya coordinadora es la Dra. Hilda Helena Estrada López-docente investigadora de la Universidad del Atlántico, cuya línea de investigación es Investigación e innovación de procesos industriales para fortalecer la capacidad de PYMES de Iberoamérica, porque el sector mueble de madera en Iberoamérica, está constituido por pequeños talleres de tipo familiar dedicados a la fabricación de muebles de uso doméstico y empresarial, los cuales enfrentan grandes retos de crecimiento y sostenibilidad en su entorno. Esta propuesta tiene una duración de 48 meses, desarrollada a partir del período 2018 hasta la actualidad. El Programa Iberoamericano Ciencia y Tecnología para el Desarrollo (CYTED) financia el presupuesto por conceptos de: gastos de coordinación, movilidad del coordinador, reuniones de coordinación, reuniones de coordinación, movilidad de los grupos participantes, publicaciones, formación (cursos, talleres, seminarios y jornadas). La red RITMMA está integrada por los siguientes nodos Argentina, Colombia, El Salvador, México y Perú.

El nodo Argentina es liderado por la Dra. María Emilia Peña Pollatri; el nodo Colombia es liderado por la Dra. Adriana Uribe Uran; el nodo El Salvador liderado por el Dr. Carlos Roberto Mata Pineda; el nodo México liderado por el Dr. León Martín Cabello Cervantes y el Dr. Ángel Wilhem Vásquez García y el nodo Perú liderado por Dra. María Getrudis Albán Suárez, cada nodo está integrado por equipo de investigadores.

ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA GESTIÓN DE MERCADOS EN LAS MYPES FABRICANTES DE MUEBLES EN AMÉRICA LATINA

3.1. Definición del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO)

Fue creado de acuerdo con los parámetros de las empresas convencionales. El objetivo es que la organización supere los obstáculos para alcanzar mayor nivel y ser una competitiva y moderna, según las exigencias del mercado y sus propias aspiraciones. Para lograrlo deben utilizar las más innovadoras propuestas en su gestión (Pérez, 2012).

Pérez (2009) manifiesta que la Universidad Escuela de Administración de Negocios (EAN) creó el MMGO con el objetivo de analizar la situación real de las mypes. Ello para estimar e identificar las principales dificultades que posiblemente enfrenten para ser transformadas en entidades modernas, competitivas e innovadoras en el mercado global.

La matriz del MMGO facilita evaluar a las empresas a través de componentes organizacionales. El componente de estudio es gestión de mercadeo, a través de sus 4 estadios, el cual dispone de una escala basada en cuartiles 0-25; mayor a 25-50; mayor 50-75 y mayor a 75-100. Cada cuartil tiene tres niveles: I=iniciando, D=desarrollo y M=madurando. Así, este proceso permite conocer a la pyme, el cual es gestionado por el gerente y el equipo de colaboradores. Asimismo, el componente organizacional gestión de mercadeo presenta variables o factores formados por descriptores que facilitan la descripción.

3.2. Componentes organizacionales del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO)

3.2.1. Seguimiento y comprensión del entorno

La competitividad desde el nivel micro de la organización deriva de su habilidad para significarse como un todo global. Es decir, comenzar a liderar el conocimiento para su situación y rendimiento, ingresar a nuevos medios, crear novedosas mercancías y procesos, incrementar la rentabilidad de los procesos y otros retos que conlleva la internalización (Ramírez y Pérez, 2019).

Así, la permanencia en el mercado se sujeta de la habilidad de adaptación que muestra la empresa, así como las habilidades que cuente para sobreponerse a los cambios e innovar; ya que son los que dinamizan el mercado y permiten que esté en constante movimiento.

3.2.2. Dirección estratégica

Las empresas compran, transforman, venden y suministran un bien o servicio; por lo tanto, según su tamaño determinan sus costos de inversión, los climas organizacionales y otras diferencias en la estructura. El empresario moderno, de esta manera, desarrolla estrategias para sostener el manejo de todas las actividades sin estar implicado necesariamente en la cotidianeidad; elabora sugerencias y está preparado; delega personal capacitado; se dedica a la gerencia, a la innovación, a liderar; y a concretar la organización estratégica.

Liderazgo y estilo. De acuerdo con Harker et al. (2018), en el campo de la gestión hay liderazgos para la ejecución de proyectos, pero no todos se acoplan a todas las empresas. La acción tiene como principal objetivo influenciar en otros sujetos de su entorno para conseguir una meta conjunta.

Cada tipo de liderazgo tiene características particulares como las siguientes:

- a. Liderazgo autocrático. El jefe toma decisiones de las estrategias y planes sin consultar al grupo. Obviamente, esta acción genera aversión y una atmósfera nada propicia en el ambiente (Regader, 2016).
- b. Liderazgo *laissez-faire*. El jefe se basa en la opinión de los empleados más experimentados. Además, esta acción produce una ausencia del líder en el área de trabajo (García-Allen, 2015).
- c. Liderazgo carismático. El jefe genera motivación en sus colaboradores, esto hace que el grupo siempre siga el punto de vista del líder, creando un área de trabajo con mayor tasa de éxito (Sparks, 2014).
- d. Liderazgo democrático. El jefe produce el diálogo y el debate entre su grupo de trabajo para poder llegar a tomar una decisión. En este caso, los colaboradores no solo se limitan a tomar órdenes, sino también deciden por la empresa (Soto, 2016, como se citó en Harker et al., 2018).
- e. Liderazgo transaccional. El jefe produce incentivos y el grupo de trabajo genera buenos resultados, en este caso se intercambian cosas para un beneficio mutuo entre ambas partes (Contreras y Barbosa, 2013).

3.2.3. Gestión del conocimiento

El conocimiento es recurso esencial para las empresas, basado en agregar valor a bienes y servicios en sus procesos de producción, mercadeo y comercialización. Esta permite conocer el panorama de competitividad de la entidad en las diferentes definiciones: táctica, manejo del conocimiento, comunicación y datos.

Beneficios de la gestión del conocimiento en las pymes. De acuerdo con Manzano y Mul (2019), no solo las empresas grandes se benefician del conocimiento de su gestión, sino también las pequeñas empresas; ya que al conseguir esta información determinan un precio accesible a sus productos o servicios. Asimismo, permiten conocer el precio de gasto en personal e inversión de gastos fijos. En otros casos se ha registrado que esta base de

información evita el doble trabajo, mantiene la estabilidad de la empresa, reduce los costos y mejora eficiencia en el área comercial.

3.2.4. Comunicación e información

A partir del uso de las recientes tecnologías de comunicación e información, mecanismos importantes en el tiempo de conocimiento, resulta necesario disponer de dispositivos innovadores que le faciliten al jefe, así como a su equipo directivo y ejecutivo estimar los indicadores de bienes intangibles. Por ejemplo: los documentos, las agendas de reunión o el control del movimiento de datos en su organización.

Mediante el MMGO, se busca ayudar a los empresarios para que empiecen un proyecto de gestión de las comunicaciones, el cual se transforme en un elemento de rendimiento continuo en su negocio y contribuya con el reconocimiento de los recursos intangibles (Bustos et al., 2010).

3.2.5. Gestión de mercadeo

Incluye las etapas de investigación y desarrollo, planeación, ejecución y control de variables relacionadas con satisfactores en los siguientes factores:

- a. Orientación de la empresa hacia el mercado: en este factor se impulsa el entendimiento y gestión de la información en cuanto a clientes, competidores y fuerzas del entorno, de modo que pueda ser tratada colectivamente en la organización con la finalidad de crear y mantener una oferta que genere mayor valor (Santos, 2002).
- b. Planeamiento y control del mercadeo: este factor es parte fundamental de la planificación estratégica general de una empresa y está orientado a la consecución de objetivos de mercadeo planteados en un período establecido.
- c. Investigación de mercados: como exponen Boyd y Westfall (1978), citado por

Prieto (2013), este apartado consiste en la recopilación, registro y análisis de los acontecimientos relacionados a la transferencia y venta de los bienes y servicios del productor al consumidor.

- d. Comportamiento del consumidor y segmentación: se refiere a conocer los deseos y las necesidades de las personas desde diferentes perspectivas, es decir, cubre varias áreas ya que es el estudio de los procesos que intervienen cuando una persona escoge, compra, usa o rechaza productos, servicios, ideas o experiencias que satisfagan necesidades o deseos (Gil, 2013).
- e. Estrategia de producto o servicio: son las acciones que se desarrollan en las empresas con el fin de diseñar un nuevo producto o servicio, siempre considerando las necesidades del cliente.
- f. Estrategias de precio o tarifas: existen diversas estrategias para el establecimiento de precios de un producto o servicio, entre ellas las estrategias en función del tipo de intercambio, estrategia de ajuste de precios, estrategia basada en la competencia, estrategia basada en el producto. Este factor considera que la empresa debe tener un sistema de costos actualizado que responda al mercado y a los cambios de la competencia.
- g. Estructura y estrategia de distribución: se refiere a la manera en la cual un producto o servicio es distribuido o entregado al cliente, es decir, la forma que llega desde el productor hasta el consumidor. La empresa debe tener la estructura de distribución correctamente definida considerando las oportunidades de mercado con sus respectivos controles.
- h. Estrategia de ventas: son aquellas acciones que toma la organización para crear las entradas principales de una empresa, representadas por los ingresos por ventas (Pride, 2005, citado por Paredes y Urdaneta, 2014).
- i. Estrategia de comunicación: son aquellas estrategias que se desarrollan para relacionarse con los consumidores o personas involucradas en el proceso de

adquisición del producto o servicio, con propósito de que estos últimos sean adquiridos. Es decir, se trata de estrategias cuyo objetivo está condicionado a los intereses comerciales (Marín y Lozano, 2017).

- j. Servicio al cliente o consumidor: es una estrategia que ubica al cliente en el centro de la estrategia de negocio para poder detectar y satisfacer sus necesidades, con ello se planea y controla la fidelización del cliente.

Este proceso se desarrolla interna como externamente, cuyo fin es generar y mantener intercambios con beneficio mutuo a través de los cuales se logre la satisfacción de clientes y, por supuesto, las expectativas de los resultados para la organización en torno a posicionamiento, ventas, utilidades, interacción y cubrimiento del mercado, entre otros.

Competencias de mercadeo. En la gestión de mercadeo hay competencias que las pymes deciden seguir al momento de su creación, las cuales son la competencia monopolística y la competencia pura. En la primera, las pymes compiten entre sí para diferenciar sus ofertas y se orientan entre segmentos. En la segunda, las pymes ofrecen el mismo producto y servicio. Entonces, como no hay diferencias en la oferta, los precios serán los mismos.

3.2.6. Importaciones y exportaciones

Permite conocer el conjunto de información en torno a mercados y proveedores externos, los productos y servicios exportables e importables. La retroalimentación de los mercados y proveedores, que recibe la empresa, le permite tomar decisiones internas para afrontar nuevos retos y desarrollar el proceso exportador asertivo en el mundo de la internacionalización (Ramírez y Pérez, 2019).

Desventajas de la importación y exportación. Según Barajas et al. (2013), el futuro de la empresa depende de la caja y su valor como misma. Si las pymes desean exportar a otro mercado, este debe contar con un público objetivo y una segmentación

de su competencia. Si no es así, perderá más que en su mercado interno, pues exportar genera costos extra (movilidad, prorrateo, aranceles, etc.). En cuanto a la importación de productos o maquinaria para el servicio de mano de obra, cabe la posibilidad de perder esta importación si no se tiene la documentación correcta.

3.2.7. Gestión financiera

De acuerdo con Ramírez y Pérez (2019), la empresa —más allá del tamaño y ubicación física— se crea un ente distinto del dueño, que es administrado por él, y cuya finalidad principal se alinea al aumento de la riqueza de los propietarios mediante el valor de la empresa.

Finanzas para mejorar resultados. Para generar mayores ganancias, el gerente debe saber, en primer lugar, cuánto vale la empresa para la cual está laborando; el segundo enfoque son las ventas y producción. El gerente, de esta manera, tiene que lograr que la empresa produzca no menos del 70 % de su valor para ser rentable. Asimismo, los gastos fijos y las deudas de la empresa no deben superar el 200 % de su precio mensualmente.

3.2.8. Gestión de operaciones

Resuelve los problemas de elaboración y planeación a través de un procedimiento sistemático de optimización constante cimentada en cálculos, indicadores y manejos que guíen innovaciones, novedosas prácticas e inversiones. La táctica de operaciones se compone de un plan de acción a largo plazo para la elaboración de los bienes o servicios de la empresa. En el plan estratégico se describe el desempeño del sistema productivo o de operaciones, especialmente se deben delimitar las líneas o los productos más importantes y complementarios, los desarrollos y métodos de gestión de calidad a incorporar, la manera de extender la capacidad y la ubicación de nuevas plantas o asentamientos (Plaza, 2016).

Amenazas operacionales. Harker et al. (2018) sostienen que el sistema logístico

de toda empresa debe tener una proyección de ventas o ganancias anuales. Si no es así, la empresa no identificará qué área no está ejecutando de manera adecuada su función. Asimismo, esa amenaza puede impactar directamente en el servicio al cliente porque no se cuenta con un buen sistema de calidad.

3.2.9. Gestión humana

En toda organización se necesita disponer con el personal laboral responsable, acertado y motivado, para que trabajen en por la consecución del objetivo de la entidad.

La cultura organizacional depende de que la dirección controle la administración compleja del ser humano a través de variables: gerencia estratégica de gestión humana (GEGH) y procesos operativos de gestión humana (POGH), cada una de ellas con sus respectivos descriptores (Plaza, 2016).

Cultura organizacional. La gestión humana y logística de un grupo de trabajo tendrá un rendimiento de 72 % si el liderazgo coincide con la empresa y la aplicación del MMGO se hace de manera correcta. No solo se logrará el alcance y la productividad del personal de la empresa, sino que mayor fidelidad y conexión con el público objetivo (Harker et al., 2018).

3.2.10. Estructura y cultura organizacional

Se basa en procesos que propician el esquema de la organización a través de la comunicación, la toma de decisiones, y el desenvolvimiento y la cultura organizacional. Así, es el grupo de patrones utilizados por los colaboradores para desempeñarse en la entidad y su entorno: ambos componentes guardan una estrecha relación (Ramírez y Pérez, 2019).

Problemática organizacional. La creación de un esquema y asignar en el grupo de trabajo a individuos que realicen el cargo de multifunciones fomenta informalidad en la jerarquía de la empresa; ya que no permite ejecutar programas de bienestar y salud ocupacional en áreas específicas. Entonces, se tiene que fundar cada área con el personal adecuado y fijo para conseguir un aumento de productividad.

3.2.11. Asociatividad

Las mypes se unen mediante redes empresariales que conforman el eje productivo de la patria. Ello con la finalidad de otorgar un valor agregado a estas en una táctica asociativa; es decir, beneficios organizacionales.

Ventajas asociativas. La asociación de la mype a corporaciones o grupos más grandes permite un aumento económico, aunque también implica adaptarse a las políticas, así como cambios en la logística y jerarquía en las pymes. Además, se generan programas que ayudan en este nuevo proceso, como los Fondos de Asistencia Técnica (FAT) y el Programa de Calidad Integral y Modernización (CIMO), que influyen en la preparación del personal de la empresa, así como la ejecución de gestiones de toda índole con la intención de que las pymes sigan el ritmo y logística del nuevo grupo (Plaza, 2016).

3.2.12. Responsabilidad social y gestión ambiental

Las mypes —tanto del sector productivo como servicios— emplean materias y, a su vez, producen desechos sólidos, líquidos o gaseosos. Estos terminan en el medio ambiente. Entonces, deben ser conducidos de la mejor manera para reducir o atenuar su influencia negativa en el entorno, siendo más efectivo el uso de sus recursos. Por otra parte, se vuelven más eficientes y competitivas en el mercado (Bustos et al., 2019).

Políticas de gestión ambiental. Los desperdicios producidos por cualquier empresa, en su mayoría, terminan acumulándose en agua, aire o suelo. Para evitar dicha contaminación, el Estado ha establecido multas a todo ente que ensucie el medio. Asimismo, cierta cantidad de pymes integra políticas para evitar estas multas, como el reciclaje de papeles y otros desechos tóxicos. En este sentido, se fundó un área de comercio y las nuevas pymes que se encarguen de esa problemática ambiental.

3.3. Estados del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO)

Para Pérez (2012), las empresas atraviesan diferentes momentos en los que se puede observar su nivel de crecimiento. Esto último referido a la habilidad gerencial, los bienes y la infraestructura con que disponen. El autor apunta cuatro estadios. De allí se desprende la escala como se muestra a continuación: 0-25; mayor a 25-50; mayor a 50-75; y mayor a 75-100. Así, Pérez (2012) menciona algunos alcances y descripciones del estadio 1 (0-25), los cuales son los siguientes:

- a. Una gerencia autoritaria.
- b. Procesos informales.
- c. Presencia en mercados locales cautivos.
- d. Mercado local.
- e. El saber recae en el jefe.
- f. Estrategias implícitas (no son claras).
- g. Fijación al producto y no al mercado.
- h. Productos de poco costo añadido.
- i. Bajo nivel de productividad.
- j. Funcionales.
- k. Baja especialización, sino es artesanal y experimental.
- l. Escasos profesionales en la dirección de la entidad.
- m. En supervivencia.
- n. La contabilidad en función de la consecución de normas.

Asimismo, señala al estadio 2 (mayor que 25-50) y su descripción:

- a. Cuando la gerencia solo oye a algunos de sus colaboradores.
- b. Procedimientos en edificación.
- c. Junta directiva (o de socios) poco eficiente.
- d. Progresos en la contratación de profesionales.
- e. Falta de métodos actuales de administración.
- f. Tendencia a la fabricación.
- g. Mercado local extendido.
- h. Componentes de planificación de producto o servicio.
- i. Contabilidad formalizada y principios de presupuestación.
- j. Estrategias no documentadas.
- k. Consecución de lo obligatoriamente legal.

En el siguiente apartado, se tiene al estadio 3 (mayor que 50-75), el cual se indica lo siguiente:

- a. Cultura organizacional de bienestar.
- b. Cuando en la empresa, los puestos importantes son ocupados por profesionales.
- c. Formalizada.
- d. Trabajando en la optimización constante.
- e. Empezando con ISO.
- f. Área de finanzas formalizada.
- g. Mercado regional y nacional.
- h. Mercado de países cercanos.
- i. Formalización de procesos.

- j. Direccionamiento estratégico implementado.
- k. Orientación a las ventas.
- l. Junta directiva en funcionamiento.
- m. Procedimientos para desempeñar nuevos productos o servicios.
- n. Productos y servicios renovados.

Por último, se apunta sobre el estadio 4 (mayor que 75-100):

- a. Innovadora.
- b. Flexible.
- c. Gerenciando y generando conocimiento.
- d. Desarrollo, manejo y aprendizaje.
- e. Prácticas en gestión.
- f. Entidades que aprenden a aprender.
- g. Inclinação al mercado.
- h. Inclinação a la producción de valor.
- i. Entidad en constante aprendizaje.
- j. En mantenimiento de ISO u otro sistema.
- k. Incorpora *benchmarking*.
- l. Procesos técnicamente delimitados según los elementos organizacionales.
- m. Cultura organizacional en equilibrio y que propicia la calidad de vida.
- n. Indagación y desempeño explícito.
- o. Productos y servicios distinguidos.
- p. Análisis prospectivo con sistema de indicadores.
- q. Inserción global.

ANÁLISIS COMPARATIVO DE GESTIÓN DE MERCADOS EN LAS MYPES FABRICANTES DE MUEBLES EN AMÉRICA LATINA

4.1. Metodología

El marco metodológico en una investigación debe comprenderse como la herramienta fundamental, para indagar en el contexto del estudio. En el marco metodológico se ponen a prueba las hipótesis o teorías planteadas a un principio, para su revisión y análisis práctico. Es el conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos que incluye las técnicas de observación y recolección de datos, determinando el “cómo” se realizará el estudio, esta tarea consiste en hacer operativa los conceptos y elementos del problema en estudio.

4.1.1 Objetivo general

Analizar la gestión de mercados en las mypes fabricantes de muebles en América Latina, 2016.

4.1.2 Objetivos específicos

Analizar el comportamiento de las mypes fabricantes de muebles de América Latina, durante el período 2016-2020.

Realizar una revisión del estado situacional de la gestión de mercados por nodo en las mypes fabricantes de muebles de América Latina.

Elaborar una revisión del estado situacional de la gestión de mercados por factores en las mypes fabricantes de muebles de América Latina.

Ejecutar un análisis comparativo de la gestión de mercados en las mypes fabricantes de muebles de América Latina.

4.1.3. Variable

La variable es la gestión de mercados.

4.1.3.1 Definición conceptual

La gestión de mercados está referida a todos aquellos procesos relacionados con la indagación y el desarrollo, así como la planificación, la ejecución y el control de variables vinculadas a indicadores de satisfacción en cuanto a productos, servicios, precios, distribución y comunicación tanto a nivel externo como interno. Todo ello orientado a crear y/o conservar intercambios de beneficio para ambas partes, siempre considerando las exigencias del cliente y las metas organizacionales (Pérez et al., 2009).

4.1.3.2. Definición operacional

La gestión de mercados pertenece al estadio 4, en la cual se evalúan los siguientes factores: tendencia de la entidad hacia el mercado, la planeación y el control, la indagación de mercados, el comportamiento del consumidor y segmentación, las estrategias de productos o servicios, las estrategias de costo o tarifas, la estructura y estrategia de distribución, las estrategias de ventas, las estrategias de comunicación y el servicio al cliente o consumidor.

4.1.3.3. Matriz operacional

Se muestra en la Tabla 3:

Tabla 3. Matriz operacional de la gestión de mercados

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Gestión de mercados	Orientación de la empresa hacia el mercado	a. La entidad valora ante todo los requerimientos del cliente. Lo principal es su bienestar.
Gestión de mercados	Planeación y control	a. Dispone de estrategias de mercadeo junto con una proyección entre cuatro y más años. b. Realiza manejo de los planes de mercadeo y ejecuta las acciones correctivas respectivas.
Gestión de mercados	Investigación de mercados	a. Conviene o efectúa estudios de mercadeo imputados a variables de la organización.
Gestión de mercados	Comportamiento del consumidor y segmentación	a. Sabe específicamente la conducta de adquisición y consumo de sus clientes, así como el resto del mercado. b. Comprende detalladamente la conducta de adquisición y consumo de sus clientes meta, y funciona por ello. c. Se entiende el periodo de vida del consumidor y se programan acciones de mercadeo para conservarlo por medio de sus necesidades satisfechas. Se monitorean los productos.
Gestión de mercados	Estrategias de productos o servicios	a. Se indaga en el medio para gestar novedosos productos y/o servicios, así como se apunta al progreso. b. Se conoce con precisión la etapa del ciclo de vida. Asimismo, se ha distinguido el producto y/o servicio, visionando su futuro en el entorno con satisfacción para los consumidores.
Gestión de mercados	Estrategias de precio o tarifas	a. La organización dispone de un mecanismo de precios medido por un especialista en la materia, el cual se actualiza continuamente. b. La táctica de costos es una reacción a las exigencias de la entidad y el medio. c. La organización está dispuesta para actuar velozmente a las variaciones de costos de la rivalidad.
Gestión de mercados	Estructura y estrategia de distribución	a. La organización ha conceptualizado la planificación de distribución según los beneficios del medio, así como ejecuta controles constantes para asegurar sus resultados. b. Se ejecuta la tarea de distribución de los productos, sea de manera directa o intermediarios con terminados datos, monitoreo y examinación de la incorporación en el mercado, viraje del producto, disposición y capacidades de ventas por cada uno de los medios empleados.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Gestión de mercados	Estrategias de ventas	a. Se organiza, orienta, alienta, supervisa y fomenta de manera constante la estrategia de ventas, indagando por los mejores resultados para la organización y el mercado. b. Se realiza planificación y cálculo de publicidad. Asimismo, se supervisa y examina su ejecución, y se saben de sus resultados. c. Se ejecuta un plan de difusión con base en investigaciones del mercado, así como se manejan y verifican. d. Planifica su participación en eventos como ferias, muestras, misiones, <i>show rooms</i> porque sabe de su validez. Asimismo, maneja sus productos a favor de la empresa. e. Elabora actividades de difusión de ventas a medios y clientes, usando la organización y supervisando resultados. f. Se organizan pertinentemente las asociaciones públicas y se enseña a todos los colaboradores a que sean partícipes. Se inspeccionan sus resultados a favor de los objetivos de la empresa.
Gestión de mercados	Estrategias de comunicación	a. Se cuenta con un programa y un presupuesto para las tareas de mercadeo directo, además se manejan sus resultados en beneficio de la entidad. b. Se organiza el <i>merchandising</i> promocional y personal estable, así como se saben y manejan sus consecuencias para la organización
Gestión de mercados	Servicio al cliente o consumidor	a. La entidad dispone de una filosofía precisa de inclinación hacia el servicio al cliente, organizando y manejando su fidelización. b. El servicio de la entidad es valorado por los clientes como óptimo.

4.1.4 Tipo y diseño de investigación

Es de tipo descriptiva, ya que busca conocer el estado o situación de la gestión de mercados para una población en específico. Además, es de corte transversal porque la información se registra en un único lapso de tiempo.

Asimismo, es cuantitativa, pues utiliza herramientas de análisis matemático y estadístico para estudiar y conocer la variable de estudio.

4.2 Población, muestra y muestreo

La población fue indeterminada, pero aplicada a personas contempladas dentro de la población económicamente activa (PEA). El muestreo utilizado es el estratificado intencionado a criterio de los investigadores.

Tabla 4. Encuestas aplicadas RITMMA

LUGAR	MEAN	P50	MIN	MAX	SD	CV	N
Barranquilla	2597.80	2899.00	414.08	5797.12	1050.09	0.40	340
Santa Marta	2287.07	2070.00	414.08	5797.12	1531.35	0.67	384
México	695.73	584.50	83.50	1169.00	343.38	0.49	268
El Salvador	726.89	507.50	203.00	1421.00	356.92	0.49	384
Argentina	512.81	438.88	146.30	2194.40	419.52	0.82	372
Perú	753.77	444.00	282.00	4091.00	560.44	0.74	387
TOTAL	1269.11	913.50	83.50	5797.12	1196.19	0.94	2135

4.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica empleada fue la encuesta, y el instrumento aplicado, fue un solo cuestionario en cada nodo. El cuestionario responde a los factores de la matriz del MMGO, enfocado en la gestión de mercados solamente. En esta matriz en el eje vertical se muestran las dimensiones o los factores de la gestión de mercados; mientras que, en el eje horizontal,

los cuatro estadios evolutivos que llega a alcanzar la empresa a medida que avanza en su gestión de mercados (Estrada et al., 2021).

Para aplicar el instrumento, es necesario realizarlo en encargados de empresas en cada país o representantes, los cuales tengan acceso a los resultados que han obtenido en el periodo de estudio en torno a la gestión de mercados. De esta manera, se califican cada una de las dimensiones o factores de acuerdo con los estadios que corresponda en una escala de cuartiles 0-25; mayor a 25-50; mayor 50-75 y mayor a 75-100, cada cuartil tiene tres grados: I=iniciando, D=desarrollo y M=madurando. Este análisis permite saber si la mype está en inicio desarrollo, crecimiento y permanencia en el mercado.

4.4. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

La información fue recogida con el instrumento mencionado. Partiendo de las respuestas obtenidas, su tabulación en Microsoft Excel y la comparación de los puntajes, se estableció un valor cuantitativo para cada fase y dimensión o factor. Esto con la finalidad de reconocer los componentes de la gestión de mercados que describen cada fase. Luego, en el mismo programa, se desagregan cada una de las circunstancias que conforman la gestión de mercados. Con ello, se obtiene un conjunto de gráficos y calificaciones que permiten tomar mejores decisiones en la organización.

4.5. Análisis descriptivo

4.5.1. Comparación de la gestión de mercados en las mypes fabricantes de muebles de América Latina

En el factor orientación de la empresa hacia el mercado del componente de gestión de mercados de las mypes de muebles de madera, los nodos Argentina y Perú obtuvieron una valoración de 0.33 en el estadio 2, ya que su descriptor está en el nivel de inicio. Por lo tanto, obtienen un único valor expresado en 33.33 %. El nodo Colombia alcanzó una valoración del 0.83 en el estadio 4, pues el descriptor está en el nivel de inicio, expresado

en 83.33 %; el nodo El Salvador, la valoración de 0.50 en el estadio 2 porque el descriptor está en el nivel de madurez, expresado en 50 %. El nodo México alcanzó la valoración de 0.67 en el estadio 3, puesto que su descriptor está en el nivel de desarrollo, expresado en 66.67 % como se muestra en el Anexo II.

En el factor planeación y control de mercadeo del componente de gestión de mercados de las mypes de muebles de madera, el nodo Perú obtuvo una valoración de 0.08 en el estadio 1 porque sus dos descriptores están en el nivel de inicio. Por lo tanto, obtiene un único valor expresado en 8.33 %. El nodo México alcanzó la valoración del 0.08 y 0.42 en el estadio 1 y 2, pues sus descriptores están en el nivel de inicio y desarrollo, respectivamente expresado en 25 %. El nodo El Salvador obtuvo una valoración del 0.08 y 0.25 en el estadio 1, puesto que los descriptores están en el nivel de inicio y madurez correlativamente, expresado en 16.67 %. El nodo Colombia adquirió una valoración del 0.58 y el 0.67 en el estadio 3, pues los descriptores están en el nivel de inicio y desarrollo correlativamente, expresado en 62.50 %. El nodo Argentina recibió la valoración de 0.17 y 0.42 en el estadio 1 y 2, ya que los descriptores están en el nivel de desarrollo, expresado en 29.17 %, tal como se muestra en el Anexo II.

En el factor investigación de mercados del componente de gestión de mercados de las mypes de muebles de madera, tanto el nodo Perú, México y El Salvador, obtuvo una valoración de 0.08 en el estadio 1, pues su descriptor está en el nivel de inicio. Por lo tanto, los tres nodos obtienen un único valor expresado en 8.33 %. El nodo Colombia alcanzó una valoración de 0.58 en el estadio 3, pues su descriptor está en el nivel de inicio, expresado en 58.33 %. El nodo Argentina alcanzó una valoración de 0.33 en el estadio 2, puesto que su descriptor está en el nivel de inicio.

En el factor comportamiento del consumidor y segmentación del componente de gestión de mercados de las mypes de muebles de madera, el nodo Perú obtuvo una valoración de 0.08 en el estadio 1, pues su descriptor está en el nivel de inicio; y dos

valoraciones de 0.33 en el estadio 2, ya que sus descriptores están en el nivel de inicio. Por lo tanto, obtiene un único valor expresado en 25.00 %. El nodo México alcanzó dos valoraciones del 0.08 en el estadio 1 porque dos de sus descriptores están en el nivel de inicio; y una valoración de 0.83 en el estadio 4, ya que su descriptor está en el nivel de inicio, expresado en 33.33 %. El nodo El Salvador obtuvo la valoración de 0.17 y 0.25 en el estadio 1 porque sus descriptores están en el nivel de desarrollo y maduración, además una valoración de 0.42 en el estadio 2, puesto que su descriptor está en el nivel de desarrollo, expresado en 27.78 %. El nodo Colombia consiguió la valoración de 0.42 y 0.50 en el estadio 2, pues sus descriptores están en el nivel desarrollo y maduración, y una valoración de 0.58 en el estadio 3, ya que su descriptor está en el nivel de inicio, en 50 %. El nodo Argentina adquirió la valoración del 0.08 en el estadio 1, pues su descriptor está en el nivel de inicio, así como consiguió 0.33 y 0.50 en el estadio 2; ya que sus descriptores están en el nivel de inicio y madurez, expresado en 30.56 %.

En el factor estrategia de producto o servicio del componente de gestión de mercados de las mypes de muebles de madera, el nodo Perú consiguió una valoración de 0.08 y 0.33 en el estadio 1 y 2, pues sus descriptores están en el nivel de inicio. Por lo tanto, obtiene un único valor expresado en 20.83 %. El nodo México alcanzó la valoración de 0.42 y 0.50 en el estadio 2, ya que sus descriptores están en el nivel de desarrollo y madurez respectivamente, expresado en 45.83 %. El nodo El Salvador logró una valoración de 0.33 y 0.42 en el estadio 2 porque los descriptores están en el nivel de inicio y desarrollo correlativamente, expresado en 37.50 %. El nodo Colombia adquirió una valoración de 0.58 y 0.67 en el estadio 3, ya que los descriptores están en el nivel de inicio y desarrollo correlativamente, expresado en 62.50 %. El nodo Argentina obtuvo la valoración de 0.25 y 0.33 en el estadio 1 y 2, pues los descriptores están en el nivel de madurez e principio respectivamente, expresado en 29.17 %.

En el factor estrategia de precio del componente de gestión de mercados de las mypes de muebles de madera, el nodo Perú obtuvo una valoración doble de 0.08 en el estadio 1,

pues sus dos descriptores están en el nivel de inicio; y una valoración de 0.33 en el estadio 2, ya que su descriptor está en el nivel de inicio. Por lo tanto, obtiene un único valor expresado en 16.67 %. El nodo México alcanzó dos valoraciones del 0.25 en el estadio 1; pues sus dos de sus descriptores están en el nivel de maduración, y una valoración del 0.50 en el estadio 2 porque su descriptor está en el nivel de maduración, expresado en porcentaje de 33.33 %. El nodo El Salvador obtuvo la valoración de 0.25 en el estadio 1, ya que su descriptor está en el nivel de maduración; una valoración de 0.50 en el estadio 2 porque su descriptor está en el nivel de madurez; y una valoración de 0.67 en el estadio 3, pues su descriptor está en el nivel de desarrollo, expresado en 47.22 %. El nodo Colombia alcanzó una valoración de 0.08 en el estadio 1 porque su descriptor está en el nivel de inicio, y las valoraciones de 0.42 y 0.50 en el estadio 2, pues sus descriptores están en el nivel desarrollo y maduración, expresado en porcentaje de 33.33 %, al igual que México. El nodo Argentina alcanzó la valoración de 0.17 en el estadio 1 porque su descriptor está en el nivel de desarrollo; una valoración de 0.33 en el estadio 2, ya que su descriptor está en el nivel de inicio; y una valoración de 0.67 en el estadio 3 debido a que su descriptor está en el nivel de desarrollo, expresado en 38.89 %.

En el factor estructura y estrategia de distribución del componente de gestión de mercados de las mypes de muebles de madera, el nodo Perú, Colombia y Argentina obtuvieron una valoración de 0.08 en el estadio 1; ya que sus dos descriptores están en el nivel de inicio. Por lo tanto, obtienen un único valor expresado en porcentaje de 8.33 % cada nodo. El nodo México alcanzó la valoración de 0.25 en el estadio 1 porque sus dos descriptores están en el nivel de madurez, expresado en 25 %. El nodo El Salvador obtuvo una valoración de 0.08 y 0.17 en el estadio 1, pues los dos descriptores están en el nivel de desarrollo y madurez correlativamente, expresado en 12.50 %.

En el factor estrategia de ventas del componente de gestión de mercados de las mypes de muebles de madera, tanto el nodo Perú y Colombia obtuvieron una valoración de 0.08 en el estadio 1, pues su descriptor está en el nivel de inicio. Por lo tanto, los dos nodos

obtienen un único valor expresado en 8.33 %. Tanto el nodo Argentina como El Salvador alcanzaron una valoración de 0.33 en el estadio 2, ya que su descriptor está en el nivel de inicio, expresado en 33.33 %. El nodo México consiguió una valoración de 0.25 en el estadio 1, ya que su descriptor está en el nivel de maduración, expresado en 25 %.

En el factor estrategia de comunicación del componente de gestión de mercados de las mypes de muebles de madera, tanto el nodo Perú como Colombia consiguieron una valoración de 0.08 en el estadio 1, pues sus siete descriptores están en el nivel de inicio. Por ende, los dos nodos obtienen un único valor expresado en 8.33 %. El nodo México alcanzó una valoración de 0.08 en el estadio 1, pues tres de sus descriptores están en el nivel de inicio, una valoración de 0.33 en el estadio 2; ya uno de sus descriptores está en el nivel de inicio. Asimismo, una valoración de 0.50 en el estadio 2 porque uno de sus descriptores está en el nivel de maduración; una valoración de 0.25 en el estadio 1, puesto que dos de sus descriptores están en el nivel de madurez, expresado en 22.62 %. El nodo El Salvador adquirió una valoración de 0.08 en el estadio 1, ya que seis de sus descriptores están en el nivel de inicio; una valoración de 0.25 en el estadio 1, pues un descriptor está en el nivel de madurez, expresado en 10.71 %. El nodo Argentina alcanzó una valoración de 0.08 en el estadio 1, pues tres de sus descriptores están en el nivel de inicio, una valoración de 0.17 en el estadio 1 porque uno de sus descriptores está en el nivel de madurez; una valoración de 0.33 en el estadio 2, ya que dos de sus descriptores están en el nivel de inicio; una valoración de 0.42 en el estadio 2 porque uno de sus descriptores está en el nivel de maduración, expresado en 21.43 %.

En el factor servicio al cliente del componente gestión de mercados de las mypes de muebles de madera, tanto el nodo Colombia como El Salvador obtuvieron una valoración de 0.42 en el estadio 2, pues su descriptor está en el nivel de desarrollo; una valoración de 0.83 en el estadio 4 porque su descriptor está en el nivel de inicio. Por lo tanto, los dos nodos obtienen un único valor expresado en 62.50 %. El nodo Perú adquirió una valoración de 0.33 en el estadio 2, ya que sus dos descriptores están en el nivel inicial,

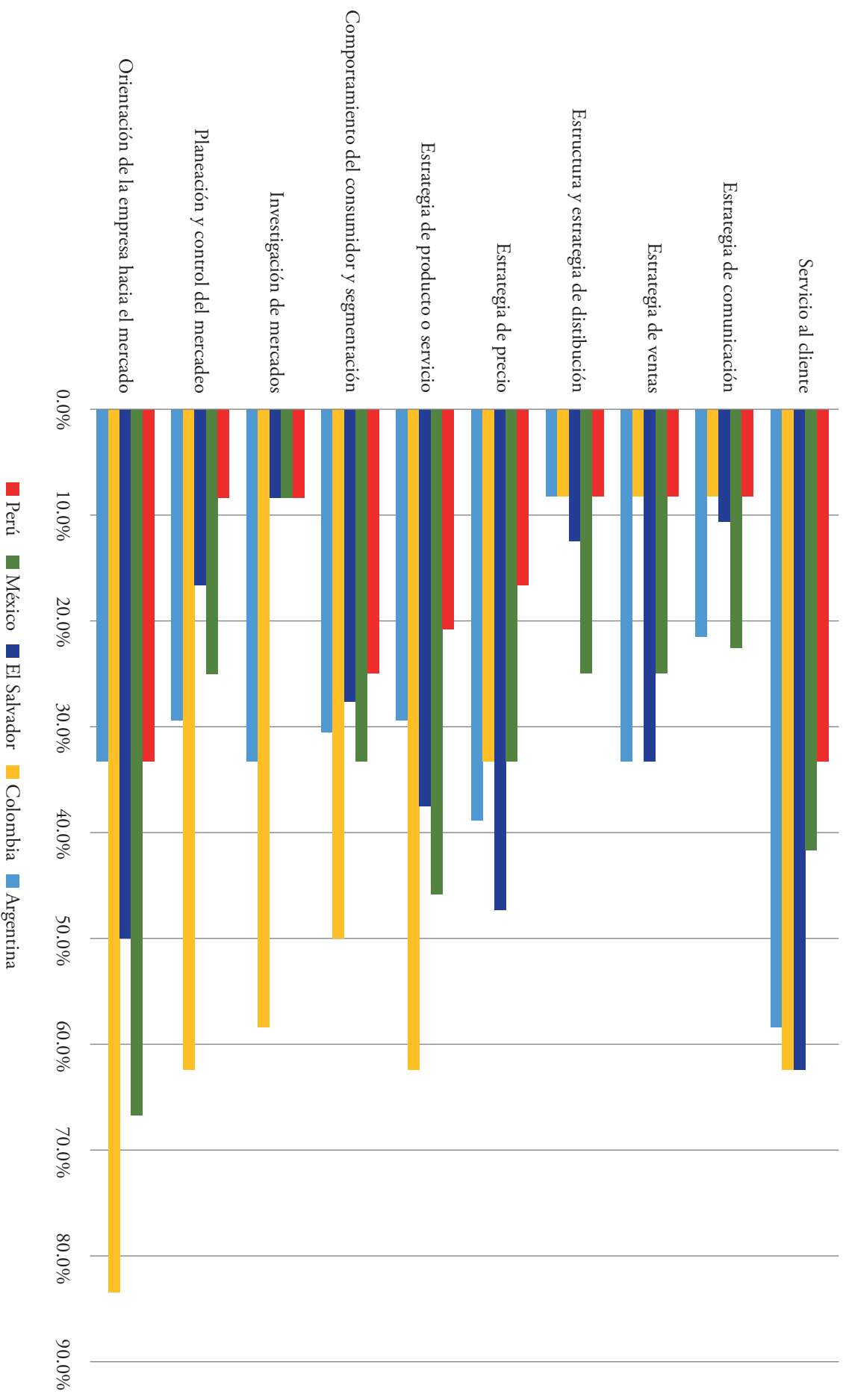
expresado en 33.33 %. El nodo México consiguió una valoración de 0.08 en el estadio 1, puesto que su descriptor se encuentra en el nivel de inicio; una valoración de 0.75 en el estadio 3 porque su descriptor se encuentra en el nivel de madurez, expresado en 41.67 %. El nodo Argentina alcanzó una valoración de 0.58 en el estadio 3 porque sus dos descriptores se encuentran en el nivel de inicio, expresado en 58.33 %.

Así, en la Figura 28 se muestra un resumen de los factores del componente gestión de mercado del MMGO. En este sentido, se aprecia que el factor orientación de la empresa hacia el mercado es el único en ubicarse en el cuarto estadio alcanzado por el nodo Colombia, reafirmando que la mype en estudio se preocupa por satisfacer las necesidades y deseos del cliente; México se ubica en el tercero y los otros tres nodos, Argentina, El Salvador y Perú, en el segundo.

Las mypes, objeto de estudio del nodo Colombia, se preocupan porque el cliente esté satisfecho. De esta manera, obtienen el más alto porcentaje en seis de los diez factores del componente gestión de mercados: orientación de la empresa hacia el mercado en el cuarto estadio; planeación y control de mercadeo; investigación de mercado; estrategia de producto o servicio; y servicio al cliente en el tercer estadio. Ello significa que elabora planes de mercadeo en función a estudios de mercado, en constante renovación de sus productos y servicios para fidelizar a sus clientes. En tanto, el comportamiento del consumidor y segmentación en el segundo estadio, el cual no usa la base de datos de sus clientes para una selección adecuada de su público objetivo.

El nodo Argentina ubica sus factores: dos en el primer estadio; siete en el segundo, lo que los sitúa en un rango del 29.17 % y el 38.89 %; uno, en el tercero. El nodo El Salvador localiza sus factores: cuatro en el primer estadio; cinco en el segundo; uno en el tercero. El nodo México emplaza sus factores: cinco en el primer estadio; cuatro en el segundo; uno en el tercero. El nodo Perú ha obtenido el menor porcentaje en ocho de las variables del componente gestión de mercados ubicadas en el primer estadio y dos en el segundo estadio, sin superar el 33.33 %.

Figura 9. Resumen de los factores del componente gestión de mercados por nodo



4.6. Discusión de resultados

La investigación tuvo como finalidad general analizar la gestión de mercados en las mypes fabricantes de muebles en América Latina. Para ello, se evaluó el panorama de las mypes en Latinoamérica en el periodo 2016-2020, así como un examen por país y factor componente gestión de mercado del MMGO.

Los resultados sugieren que el factor de orientación de la empresa hacia el mercado las mypes de muebles de Argentina y Perú acumuló una valoración de 0.3; por lo tanto, obtienen el 33.33 %. Colombia logró una valoración de 0.83, consiguiendo el 83.33 %. El Salvador sumó la valoración del 0.50, resultando el 50 %. México tuvo una valoración del 0.67, generando el 66.67 %.

El factor de planeación y control de mercadeo de las mypes de muebles de madera, Perú tuvo una valoración de 0.08, el 8.33 %. México alcanzó la valoración de 0.08 y 0.42, sumando el 25 %. El Salvador ganó una valoración de 0.08 y 0.25, sumando el 16.67 %. Colombia consiguió una valoración de 0.58 y 0.67, resultando el 62.50 %. Argentina adquirió una valoración de 0.17 y 0.42, obteniendo el 29.17 %.

El factor de investigación de mercados de las mypes de muebles de madera, tanto el nodo Perú, México y El Salvador alcanzaron una valoración de 0.08. Los tres países sumaron el 8.33 % cada uno. Colombia tuvo una valoración de 0.58, ganando 58.33 %. Finalmente, Argentina llegó a una valoración de 0.33.

El factor de comportamiento del consumidor y segmentación de las mypes de muebles de madera, el Perú alcanzó una valoración de 0.08 y 0.33, produciendo el 25.00 %. México logró dos valoraciones de 0.08 y 0.83, igualando porcentualmente al 33.33 %. El Salvador ganó la valoración de 0.17 y 0.25, resultando el 27.78 %. Colombia alcanzó una valoración de 0.42 y 0.50, generando un 50 %. Argentina alcanzó la valoración de 0.08, 0.33 y 0.50, en porcentajes aproximados 30.56 %.

El factor de estrategia de producto o servicio de las mypes de muebles de madera, el Perú tuvo una valoración de 0.08 y 0.33, produciendo el 45.83 %. El Salvador presentó una valoración de 0.33 y 0.42, resultando el 37.50 %. Colombia manifestó una valoración de 0.58 y 0.67, dando como resultado el 62.50 %. Argentina ganó la valoración de 0.25 y 0.33, obteniendo el 29.17 %

El factor de estrategia de precio de las mypes de muebles de madera, el Perú presentó una valoración doble de 0.08 y 0.33, ganando porcentualmente el 16.67 %. México ganó dos valoraciones de 0.25 y 0.50, sumando el 33.33 %. El Salvador manifestó una valoración de 0.25 y 0.67, y presentó el 22 %. Colombia tuvo una valoración de 0.08, 0.42 y 0.50, generando el 33.33 %, similar a México. Argentina manifestó una valoración de 0.17 y 0.67, presentando el 38.89 %.

El factor de estructura y estrategia de distribución de las mypes de muebles de madera. Perú, Colombia y Argentina sumaron una valoración de 0.08, y generaron un cada 8.33 % cada uno. México presentó la valoración de 0.25, obteniendo el 25 %. El Salvador presentó una valoración de 0.08 y 0.17, dando como resultado 12.50 %.

El factor de estrategia de ventas de las mypes de muebles de madera, tanto Perú como Colombia, ganaron una valoración de 0.08, generando el 8.33 %. Argentina y El Salvador alcanzaron una valoración de 0.33, y ganaron el 33.33 %. En cuanto a México presentó una valoración de 0.25, y sumó un 25 %.

El factor de estrategia de comunicación de las mypes de muebles de madera, Perú y Colombia sumaron una valoración de 0.08, generando el 8.33 %. Asimismo, México manifestó una valoración de 0.08 y 0.25, presentando el 22.62 %. El Salvador tuvo una valoración de 0.08 y 0.25, sumando el 10.71 %. Argentina manifestó una valoración de 0.08 y 0.17, generando el 21.43 %.

El factor de servicio al cliente de las mypes de muebles de madera, Colombia y El Salvador presentaron una valoración de 0.42 y 0.83, produciendo el 62.50 %. El Perú

consiguió una valoración de 0.33, ganando el 33.33 %. México sumó una valoración de 0.08 y 0.75, alcanzando el 41.67 %. Argentina presentó una valoración de 0.58, obteniendo el 58.33 %.

Se confirma que Colombia se preocupa porque el cliente quede satisfecho; además, cabe resaltar que logró el más alto porcentaje en seis de los diez factores del componente gestión de mercados: orientación de la empresa hacia el mercado en el cuarto estadio; planeación y control de mercadeo; investigación de mercado; estrategia de producto o servicio; y servicio al cliente en el tercer estadio. A partir de ello, se obtiene una buena elaboración de plan de mercadeo por los datos obtenidos de su propio estudio de mercado. Asimismo, resalta la constante renovación de sus productos y servicios. Sin embargo, carece de una base de datos acerca del comportamiento del consumidor y segmentación en el segundo estadio, lo que impide que se acerque con mayor facilidad a su público objetivo.

Argentina pone sus factores: dos en el primer lugar; siete en el segundo lugar, lo que los ubica en un rango de 29.17 % y 38.89 %; uno en el tercero. De esta manera, demuestra una mínima gestión, aunque puede alcanzar los índices de Colombia, reforzando su estudio de mercado.

El Salvador ubica sus factores: cuatro en el primer lugar; cinco en el segundo lugar; uno en el tercer lugar. De esta manera, muestra más estrategia de ventas que gestión, lo que reduce su crecimiento económico.

En México sus factores son los siguientes: cinco, en el primero; cuatro en el segundo; uno en el tercero. Así, expone una media gestión y servicio al cliente, pero poca atención a su estudio de mercado y estrategia de ventas.

El Perú logró el porcentaje más bajo en ocho de las variables del componente gestión de mercados, ubicadas en el primer lugar y dos en el segundo lugar, sin sobrepasar el 33.33 %. En este caso, se observa un carente estudio de las mypes peruanas en todos sus factores. Entonces, significa que hay un decrecimiento gradual en los últimos años.

4.7. Conclusiones

La gestión de mercados de las mypes fabricantes de muebles en América Latina, en relación con el estudio donde se aplicó el modelo MMGO, encontró resultados en los niveles de inicio, desarrollo y maduración de los diez factores relacionados con los productos, servicios, precios, distribución, comunicación, ventas, satisfacción de necesidades y mercados. Así, la visión de las mypes se enfatiza en mejorar sus productos o servicios, con un valor agregado para la fidelización y satisfacción de los clientes. Asimismo, busca la aceptación por el servicio ofrecido al posicionamiento de estas, permite crecer sus ventas, agregar utilidades y se abre a nuevos mercados.

En este estudio hay un solo factor denominado orientación de la empresa hacia el mercado, el cual se encuentra en el cuarto lugar; los demás se sitúan en el primero, segundo y tercer lugar. Se determinó que las mypes están iniciando, desarrollando y madurando sus procesos informales, estrategias no documentadas; diseñando sus productos o servicios; trabajando en mejoramiento continuo; buscando nuevos métodos para desarrollar o mejorar los productos/servicios.

El estudio realizado permite conocer que los factores de estrategia de comunicación y estructura, y estrategia de distribución, sus hallazgos de inicio y desarrollo. Ello facilita ubicarse en el primer nivel de la matriz MMGO. Los países Perú y Colombia alcanzan el 8.33 % en ambos factores, lo que significa que se carece de presupuesto de publicidad, actividades y plan de promociones.

Finalmente, se concluye que las pymes estudiadas poseen algunos porcentuales altos, pero que no brindan buenos resultados en el ámbito económico, el cual es un punto crucial para saber si la empresa es efectivamente rentable. Asimismo, se logró observar carencias en la gestión de mercado que influye en el desarrollo de servicios o productos brindados al cliente.

REFLEXIONES FINALES

Desde hace tiempo, el mundo empezó una serie de cambios asociados con las novedosas herramientas y el acceso a la información como no se conocía hasta entonces. En gran medida, se debe al auge de internet y las innovadoras formas de comunicación. Es de entender, por supuesto, que la vida brindaría giros inesperados constantemente. Así, uno de los aspectos que han debido—a fuerza— adaptarse y modificar sus facetas es el mercado.

Los públicos, los mercados, los canales y los productos o servicios no son estáticos, no lo eran antes y menos ahora. Los mercados actualmente son movidos por la dinámica de la innovación, la información y la competencia que siempre está impulsando todo. Las reglas del juego, como dirían, han cambiado y solo prevalecen y se mantienen los que a toda costa pueden seguir en el campo.

Por eso, la necesidad imperante de las organizaciones comerciales por sobresalir; pero —para ello— tienen que ceñirse al proceso de observar, investigar, reconocer y planificar. Es decir, atreverse con nuevas estrategias, debidamente estudiadas, es algo que parece común.

Los públicos no son pasivos; ahora los clientes tienen una participación activa en el ciclo que se efectúa en el mercado. La oferta debe realizar más que solo cubrir sus necesidades. Entonces, tiene que conocer a sus consumidores a profundidad en cuestión de preferencias y satisfacción. De esta manera, ofrecerán un producto o servicio que sea elegido y se mantenga a largo plazo.

Asimismo, las empresas buscan posicionarse por su calidad y eficiencia, que su marca sea sinónimo de excelencia y confianza. Así, los clientes entablan con ellas una relación de lealtad hacia sus productos.

Las organizaciones emprenden un negocio, enfocándose en un determinado producto o servicio, el cual definirá su motivación en el mercado. Su finalidad es ser la primera alternativa de los clientes, ello dependerá de muchos otros factores internos como externos.

De acuerdo con su alcance, infraestructura y mercados, están las pequeñas, medianas y grandes empresas. El objetivo es superar los obstáculos, vencer las barreras para no desaparecer. Por ello, surgen las estrategias de negocios; puesto que, gracias a una correcta investigación del mercado y los requerimientos del público, se alcanza un nivel de conocimiento de los clientes como la oferta. De esta manera, la organización decidirá qué planes llevar a cabo y cómo lo hará.

Con respecto a los estudios y el funcionamiento de las empresas, ellas no pueden mantener el control de su entorno sean competidores, los clientes, proveedores, tecnología, situación económica, entre otros. Sin embargo, estos factores sí repercuten en el desarrollo de sus actividades. Por lo tanto, es absolutamente necesario que los planes estratégicos contemplen siempre las posibilidades ante los cambios; es decir, prevenir. En ocasiones, incluso los clientes son una fuente diversa de oportunidades, amenazas e incertidumbre. Por ende, forjar una adecuada administración del vínculo con los clientes asegura una gran parte del éxito en el mercado.

Sucede que el objetivo de tantos estudios y análisis radica en el conocimiento, el valor de la información es algo que no cambia. En este aspecto, quien conozca mejor a su público estará en la posición de trabajar para ofrecerle la mejor opción en un producto o servicio. Una determinada empresa lo que pretende es ello: ser elegida por el cliente y, de esa manera, imponerse frente a la competencia.

Por algo no todos los autores que escriben sobre ello confluyen en la importancia de elaborar todo un plan estratégico para que el negocio, la marca y la empresa consigan diferenciarse del resto y ofrezcan un correcto desempeño en el mercado.

La raíz de gran parte de este texto es recomendar la investigación y esto es por las oportunidades que se presenten. Es el caso de las necesidades insatisfechas del público, las cuales son identificadas luego de algunos estudios para tratar de conocer los requerimientos de los consumidores. En este sentido, aparecen las expectativas de lo que ellos esperan y las empresas ofrecen. Por ende, siempre está la competencia.

Son los competidores y las innovaciones los que mueven al mercado, los que aportan esos giros inesperados. Ante ese panorama, las organizaciones buscan, todavía más, mantenerse vigentes y presentarse novedosas.

De esta competencia es que los negocios indagan, mediante maneras de destacar, diferenciarse y ofrecer algo único. Por ende, es necesario que, cuando se realiza un análisis competitivo, se amplíe el campo de estudio y no solo se centre en la conocida competencia, la cual también se toma en cuenta. En todo caso, se tiene que indagar más allá de lo obvio y reconocer a los competidores indirectos. La organización. Para ello, debe contar con toda esa información para mejorar su propia oferta.

Si la empresa se colocara en los zapatos del cliente, se daría cuenta de que él siempre evalúa otras opciones según las posibilidades en las que se sitúe. Sin embargo, tampoco una empresa debe enfocarse únicamente en estudiar minuciosamente a la competencia. Por supuesto que debe conocer a sus competidores, precisamente, para mejorar la propia gestión. Por lo tanto, es fundamental equilibrar las prácticas en la organización para que el funcionamiento sea el esperado.

Al tratar de las innovaciones y el dinamismo en el mercado, uno de los principales atractivos de la competencia es que genera oportunidades: las empresas con más tiempo y asentadas estarán obligadas a mejorar su oferta, subir el nivel de calidad y acercarse más a los clientes. De esta manera, al público se le brinda la posibilidad de contemplar más opciones entre productos y servicios. Así, el mercado se diversifica y es de ayuda que, de acuerdo con las capacidades y recursos del público, se escoja entre más de una opción.

De todos modos, ingresar al mercado no es sencillo. En primera instancia se topan con pruebas. Una de ellas es la barrera de ingreso, ya que de ello depende mucho su desenvolvimiento en el futuro. Sin embargo, el objetivo es que lo aprueben para que ofrezcan una variación en el mercado. Por otro lado, se espera que el desenvolvimiento de los nuevos competidores sea óptimo; puesto que —de no ser así— las empresas consolidadas subirán los precios ante una propuesta que compita con ellas, sea por precio o calidad.

Por lo tanto, gran parte de este libro recomendará a la investigación como un proceso imprescindible en el funcionamiento de la organización, así como su relación con el público y los competidores. El análisis, entonces, busca organizar todo lo reunido y encontrar de qué manera se puede solucionar los problemas.

Para un óptimo desempeño, cada organización tiene definidos sus departamentos de trabajo; allí reúnen a los equipos de acuerdo con sus funciones y afinidades. No obstante, en determinados momentos se incluye algún profesional de otra área para ampliar o refrescar la visión que se tiene.

No se debe dejar de lado a la ventaja competitiva como aquel atributo que diferencia a un producto del resto, lo que sitúa a la empresa de forma provechosa en el mercado. Ligada a la ventaja competitiva está la sinergia, la cual se entiende como la integración de dos o más elementos, y que potencia las cualidades de cada uno. En el ámbito empresarial sería como emplearse al máximo las habilidades de cada integrante de la organización, pues el trabajo en equipo sería más llevadero y de provecho que realizarlo de manera individual.

Asimismo, interviene la propuesta de valor, que sería el sello distintivo de la empresa. En pocas palabras, lo que los otros competidores no pueden ofrecer porque la propuesta de determinada empresa es única. Así, el cliente se inclinará finalmente por elegir una oferta, y no otra de acuerdo con sus preferencias o necesidades.

En relación con los diversos desafíos que enfrenta la organización a lo largo de su gestión, cabe mencionar la relevancia de un buen plan de marketing. Este debe estar

enfocado en el público y los objetivos que presente la organización. Otro reto es lograr conseguir nuevos clientes: atraerlos, venderles una propuesta y retenerlos a largo plazo como leales compradores.

Por otro lado, adaptarse a la era digital ha resultado en un tremendo desafío para nuevos y consolidados. Supone muchos esfuerzos y la habilidad para innovar también.

Por lo general, en una organización la calidad lo es casi todo o debería serlo si es ese uno de sus objetivos. La calidad es entendida como una cualidad de excelencia, satisfacción, adecuación y expectativa. Anotar un control de calidad es una de las acciones imprescindibles si se desea proyectar tal imagen a los clientes.

Con el pasar del tiempo, algunas marcas han logrado posicionarse en el mercado. Para ello, han pasado por todo un proceso de colocar su propuesta en la mente de los consumidores. De ahí que el lograrlo sea uno de los objetivos más perseguidos por las empresas.

Ahora, el valor de marca no se trata únicamente de una cuestión financiera. En este caso se juntan las impresiones y las experiencias de los clientes, la proyección en torno a ellos y la rentabilidad. De esto se trata los negocios: siempre observar, investigar, planificar, y actuar con toda la información recopilada y analizada.

En este sentido, para el tercer capítulo se aborda al MMGO, modelo creado considerando los parámetros de empresas típicas. Se piensa que tal empresa tiene como meta superar las barreras para alcanzar un nivel mayor; es decir, ser una organización competitiva y moderna. Para lograrlo debe utilizar una de las más innovadoras propuestas que le permita enfrentarse a sus competidores. Y es que, en el mercado, la competencia es clave.

La competitividad, desde el nivel micro de la organización, deriva de su habilidad para concebirse como un todo integral; es decir, el saber tiene que servir para posicionar y la productividad

Las organizaciones comerciales compran, transforman, venden y suministran un bien o servicio. Dependiendo de algunos factores, se determinan sus costos de inversión, culturas organizacionales y otras distinciones funcionales. En la actualidad, el empresario tiene que elaborar estrategias para sostener el manejo de todas las operaciones sin estar implicado obligatoriamente con frecuencia. Así, debe delegar y darle cuerpo a la planeación estratégica.

De acuerdo con el estudio analizado en el último capítulo, se concluyen algunas importantes reflexiones. Algunas pymes, en su realidad, logran el éxito y otras, en su propio ámbito, no consiguen lo mismo. Por ello, la finalidad de saber y adquirir conocimientos es compartirlos, así como actuar según lo que las investigaciones resulten para actuar de acuerdo con estos lineamientos.

El último acápite explica sobre ello: la gestión de mercados de las mypes fabricantes de muebles en América Latina. Para este estudio se aplicó el MMGO. Entonces, se encontraron resultados en los niveles de inicio, desarrollo y maduración de los diez factores relacionados con productos, servicios, precios, distribución, comunicación, ventas, satisfacción de necesidades y mercados.

Así, en esta investigación se presenta un solo factor denominado orientación de la empresa hacia el mercado, el cual se encuentra en el cuarto lugar; los demás, en el primero, segundo y tercer lugar. Así, se determinó que las mypes están iniciando, desarrollando y madurando sus procesos informales, estrategias no documentadas, diseñando sus productos o servicios, trabajando en mejoramiento continuo, y buscando nuevos métodos para desarrollar o mejorar los productos/servicios.

Se concluye con que las pymes poseen algunos porcentuales altos, pero que no brindan los resultados esperados en el ámbito económico, lo que es crucial si desea ser rentable. La premisa, a partir de todo, es aplicar planes según las necesidades, los objetivos y las realidades.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. y McLoughlin, D. (2010). *Strategic Market Management. Global Perspectives*. Grafos SA.
- Aguirre, F. y Martínez, D. (2011). *El ambiente externo de las organizaciones*. <https://www.gestiopolis.com/wp-content/uploads/2011/05/el-ambiente-externo-de-las-organizaciones-como-gestionarlo-1.pdf>
- Albán, M., Keewong, R. y Herrera, J. (2022). *Análisis comparativo de gestión de mercados en las mypes fabricantes de muebles en América Latina en base a la metodología MMGO* [Proyecto de investigación, Universidad Nacional de Piura].
- Álvarez, M. (2003). Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad. *Contaduría y Administración*, (209), 5-22. <https://www.redalyc.org/pdf/395/39520902.pdf>
- Arano, R., Cano, M. y Olivera, D. (2012). La importancia del entorno general en las empresas. *Ciencia Administrativa*, (2), 62-65. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/04/06CA201202.pdf>
- Ayón, G., Pluas, J. y Ortega, W. (2020). El apalancamiento financiero y su impacto en el nivel de endeudamiento de las empresas. *FIPCAEC*, 5(17), 117-136.
- Baena, E., Jairo, J. y Montoya, O. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Scientia et Technica*, 23, 61-66. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4845158.pdf>

- Barajas, A., Salgado, J., Lera, F. y Sánchez-Fernández, P. (2013). Impacto económico de eventos deportivos: modelo y praxis. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 3(1), 1-13.
- Barreto, N. (2020). Análisis financiero: factor sustancial para la toma de decisiones en una empresa del sector comercial. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 129-134. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-129.pdf>
- BBVA. (2020). *Las estrategias de expansión y diversificación en la empresa*. <https://www.bbva.es/finanzas-vistazo/ef/empresas/expansion-diversificacion.html>
- Berenstein, M. (3 de mayo de 2011). *Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas*. <https://emprendedoresnews.com/emprendedores/fortalezas-debilidades-oportunidades-y-amenazas-foda.html>
- Berna, M. (2015). *Gestión por procesos y mejora continua, puntos clave para la satisfacción del cliente* [Diplomado en administración, Universidad Militar Nueva Granada].
- Berrío, D. y Castrillón, J. (2017). *Costos para gerenciar organizaciones manufactureras, comerciales y de servicios*. Ediciones Uninorte.
- Bilancio, G. (2006). *Estrategia. El equilibrio entre el caos y el orden para anticipar el futuro de la empresa*. Pearson Educación.
- Bonmatí, J. (2011). El valor de una empresa y la creación de valor en esa empresa. *Opinión*, (3), 10-12. [https://www.academia.edu/36236164/Dialnet_El_Valor_De_Una_Empresa_YLa_Creacion_De_Valor_En_Esa_Empresa_3816159](https://www.academia.edu/36236164/Dialnet_El_Valo_De_Una_Empresa_YLa_Creacion_De_Valor_En_Esa_Empresa_3816159)

- Bulmer-Thomas, Victor. 2014. *The Economic History of Latin America since Independence*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bustos, M., Cuevas, A. y Panqueva, M. (2010). Un caso de gestión de la comunicación y la información en la PYME manufacturera de calzado Chiquitines. *Revista Escuela Administración de Negocios*, (69), 168-175.
- Cárdenas, N., Sumba, R., Bravo, R. y Arteaga, R. (2020). La planeación estratégica: importancia en las PYMES ecuatorianas. *Revista Científica de Fomento de la Investigación y Publicación Científico-Técnica Multidisciplinaria FIPCAEC*, 5(4), 114-136. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i4.299>
- CEPALSTAT. (2020). *Bases de datos y publicaciones estadísticas*. https://statistics.cepal.org/portal/cepalstat/dashboard.html?indicator_id=2215&area_id=419&lang=es
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2006). *Las pymes en el mercado de bienes y servicios ambientales: identificación de oportunidades, políticas e instrumentos. Estudios de caso de Argentina, Chile, Colombia y México*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4142/1/S2006009_es.pdf
- Contreras, M. y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 39(39), 152-164. <https://pure.urosario.edu.co/es/publications/del-liderazgo-transaccional-al-liderazgo-transformacional-implica>
- Córdoba, M. (2014). *Análisis financiero*. Ecoe Ediciones.

- Corma, F. (2011). *Innovación, innovadores y empresa innovadora*. Díaz de Santos.
- Cubillos, M. y Rozo, D. (2009). El concepto de calidad: historia, evolución e importancia para la competitividad. *Revista de la Universidad de La Salle*, (48), 80-99. <https://ciencia.lasalle.edu.co/ruls/vol2009/iss48/4/>
- D' Astous, A., Sanabria, R. y Sigué, S. (2003). *Investigación de mercados. Una manera de conocer preferencias, comportamientos y tendencias*. Editorial Norma.
- De Jaime, J. (2003). *Análisis económico-financiero de las decisiones de gestión empresarial*. ESIC Editorial.
- De la Fuente, M. y Muñoz, C. (2003). Ventajas competitivas: ¿actividades o recursos? *Panorama Socioeconómico*, (26), 1-14. <https://www.redalyc.org/pdf/399/39902603.pdf>
- Del Pulgar Rodríguez, L. (1999). *Comunicación de empresas en entornos turbulentos. Gestión de riesgos, reducción de las incertidumbres y supervivencia*. ESIC.
- Del Río, A., Vázquez, R. y Iglesias, V. (2002). El valor de marca: perspectivas de análisis y criterios de estimación. *Cuadernos de Gestión*, 1(2), 87-102.
- Dini, M. y Stumpo, G. (2020) Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Síntesis”, Documentos de Proyectos (LC/TS.2019/20), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

- Estrada, H., Uribe, A. y Villanueva, A. (2021). *Cultura organizacional de la industria del mueble en América Latina desde la perspectiva del modelo MMGO*. Instituto Latinoamericano de Altos Estudios. https://cyted.org/sites/default/files/lib_cultura_org._industria_mueble_compressed.pdf
- Fernández, F. (2017). *Estudio de mercado*. Lulu.com
- Ferraro, C. y Stumpo, G. (2010). *Políticas de apoyo a las MYPES en América Latina, entre avances innovadores y desafíos institucionales*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Fuentelsaz, L., Gómez, J. y Lucea, V. (2004). Identificación del competidor y rivalidad en el sector bancario español. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 15(2), 9-28. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2149979.pdf>
- Fuentes, P. (2010). La orientación al mercado: evolución y medición de un enfoque de gestión que trasciende al marketing. *Perspectivas*, (25), 25-83. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942454004.pdf>
- García-Allen, J. (2 de junio de 2015). *Tipos de liderazgo: las 5 clases de líder más habituales*. <https://psicologiaymente.com/coach/tipos-de-liderazgo>
- García-Cabrera, A., García-Soto, M. y Díaz-Furtado, J. (2015). Emprender economías emergentes: el entorno institucional y su desarrollo. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas*, 25(57), 133-156. <https://www.jstor.org/stable/43786393>

- Gil, C., Torres, I., y López, Z. (2013). Dimensión integral e interdisciplinaria del concepto de comportamiento del consumidor. *Anagramas -Rumbos y sentidos de la comunicación-*, 11(22), 179-200. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-25222013000100011&lng=en&tlng=es.
- Gómez, O. (2011). Los costos y procesos de producción, opción estratégica de productividad y competitividad en la industria de confecciones infantiles de Bucaramanga. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (70), 167-180. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20620709014.pdf>
- Harker, L., Cañón, Y., Jiménez, M. y Pérez-Uribe, R. (2018). *Aplicación del modelo de modernización para la gestión de organizaciones -MMGO- en la empresa HJG*. Universidad EAN. <https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/9565/CanonYenny2019.pdf?sequence=1>
- Hill, C. y Jones, G. (2011). *Administración estratégica. Un enfoque integral*. 9ª ed. Cengage Learning Editores.
- Hoskinsson, R., Eden, L., Lau, C. y Wright, M. (2000). Strategy in Emerging Economies. *Academy of Management*, 43(3), 249-267.
- Jerez, J. y García-Mendoza, A. (2015). *Marketing internacional para la expansión de la empresa*. ESIC.
- Jofré, E. (2002). Modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocio. *Revista Ingeniería de Sistemas*, 16(1), 121-159.

- Korsakiené, R. (2009). The Innovative Approach to Relationships with Customers. *Journal of Business Economics and Management*, 10(1), 53-60. https://www.researchgate.net/publication/261066595_The_innovative_approach_to_relationships_with_customers
- Kotler, P. (2001). *Dirección de mercadotecnia*. Pearson Educación. <https://fad.unsa.edu.pe/bancayseguros/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/DIRECCION-DE-MERCADOTECNIA-PHILIP-KOTLER.pdf>
- Lambin, J., Gallucci, C. y Sicurello, C. (2007). *Dirección de marketing. Gestión estratégica y operativa del mercado*. Mc Graw Hill.
- Maldonado, G. (2012). La relación entre la habilidad directiva y la satisfacción de los clientes en la industria del mueble de España. *Contaduría y Administración*, 57(3), 41-65. <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v57n3/v57n3a3.pdf>
- Manzano, A. y Mul, J. (2019). La gestión del conocimiento en las pymes: retos y beneficios. *Rilco. Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, (16), 58-71. <https://www.eumed.net/uploads/articulos/fae06f9f684066810d0fa696ca81d34d.pdf>
- Marín, P., y Lozano, J. (2017). La comunicación de marketing en la empresa de distribución española Mercadona. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 7(13), 9-26. <https://doi.org/10.17163/ret.n13.2017.01>
- Marketing de Pymes. (16 de marzo de 2010). *Identificación de necesidades insatisfechas*. <https://www.marketingdepymes.com/portada/identificacion-de-necesidades-insatisfechas/>

- Martínez Caro, L., Flores López, E. y Martínez García, J. (2010). Análisis de las necesidades del cliente y su satisfacción en la industria del mueble según las normas ISO 9000: un estudio de casos. *Cuadernos de Gestión*, 10(2), 99-116. <https://www.redalyc.org/pdf/2743/274319513006.pdf>
- Martínez, D. y Milla, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Ediciones Díaz de Santos.
- Martínez-Jurado, P.J. and Moyano-Fuentes, J. (2014). Lean management, supply chain management and sustainability, a literature review. *Journal of Cleaner Production*, 85(1), 134-150.
- Mejía. (s. f.). *La propuesta de valor*. Planning S.A. https://planning.com.co/bd/mercadeo_eficaz/Julio2003.pdf
- Morales, M. (2006). Estrategia de mercadeo de las PYMEs del sector confección de la región zuliana. *Multiciencias*, 6(1), 1-21. <https://www.redalyc.org/pdf/904/90460102.pdf>
- Nava, M. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(48), 606-628. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29012059009.pdf>
- Oddone, C. (2004). *Mercados emergentes y crisis financiera internacional*. Eumed. Net.
- Osterwalder, A. y Pigneur, W. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.

- Paredes, G., y Urdaneta, L. (2014). Estrategia de ventas para la comercialización de productos publicitarios. *Revista Electrónica de Gerencia Empresarial*, 6(1), 42-66. Recuperado de: <http://ojs.urbe.edu/index.php/coeptum/article/view/1709/1645>
- Pérez, R. (2012). Modelo de modernización para la gestión de organizaciones-MMGO. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (73), 238-240. <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/597/585>
- Pérez, R., Garzón, M., & Nieto, M. (2009). Análisis empírico de la aplicación del modelo de modernización de la gestión para organizaciones en PyMES colombianas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (65), 77-105. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/206/20612980005.pdf>
- Pérez, R., Nieto, M., Velásquez, A., Castellanos, G., Garzón, M., Vargas, H., Alfonso, N., Calixto, N., Rodríguez, A., Palacio, M., López, L., Vidal, M. y López de Mesa, J. (2009). *Modelo de modernización para la gestión de organizaciones: MMGO*. Universidad EAN.
- Peris, S., Parra, F., Lhermie, C. y Romero, J. (2008). *Distribución comercial*. 6ª ed. ESIC.
- Plaza, C. (2016). Validación del modelo de modernización para la gestión de las organizaciones (MMGO) versión 10. *Universidad & Empresa*, 18(30), 55-73. <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187244133001.pdf>

- Prieto, J. (2013). Investigación de mercados. 2° Ed., Ecoe Ediciones. Bogotá, Colombia. Recuperado de: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=xY__AQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=investigaci%C3%B3n+de+mercado&ots=ShA2Nbky8W&sig=fBE2A-CEjEWNIF-rN98n2F4Ez4#v=onepage&q=investigaci%C3%B3n%20de%20mercado&f=false
- Ramírez, M. y Pérez, R. (2019). Componentes organizacionales que explican la rentabilidad en las pymes colombianas. *Estudios en Ciencias Sociales y Administrativas de la Universidad de Celaya*, 9(1), 7-29. <http://ecsauc.udc.edu.mx/index.php/ECSAUC/article/view/11/10>
- Regader, B. (26 de septiembre de 2016). Los 5 tipos de liderazgo en las empresas. *Gestión*. <https://gestion.pe/blog/economiaconductual/2016/09/5-tipos-de-liderazgo-empresas.html/?ref=gesr>
- Restrepo, M. y Parra, J. (2013). La gestión de clientes: exploración sobre la práctica entre un grupo de profesionales de mercadeo en Colombia. *Cuadernos de Administración*, 26(46), 83-106. <https://www.redalyc.org/pdf/205/20527100004.pdf>
- Ribas, G., Hunt, P. y Barajas, S. (2013). *Las como instrumento de gestión de las pymes, un manual divulgativo para los propietarios, gerentes y gestores de las pymes*. Libros de cabecera. <https://librosdecabecera.s3.amazonaws.com/book/42/capitulo-gratis-las-finanzas-como-instrumento-de-gestion-de-las-pymes.pdf>

- Rincón, C., Sánchez, X. y Cardona, L. (2019). Clasificación teórica de los costos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (87), 193-206. <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n87/0120-8160-ean-87-193.pdf>
- Rincón, R. (2012). Los indicadores de gestión organizacional. *Revista Universidad EAFIT*, 34(111), 43-59. <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1104>
- Rodríguez, M., Piñeiro, C. y de Llano, P. (2013). Mapa de riesgos: identificación y gestión de riesgos. *Atlantic Review of Economics*, 2, 1-30.
- Ruiz, D. (2022). *Cómo incrementar la rentabilidad de mi estrategia comercial*. <https://www.growxco.com/agency/temas/mejorar-la-rentabilidad-de-marketing-y-ventas>
- Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Díaz de Santos.
- Santos, M., Vásquez, R., y Álvarez, L. (2002). La orientación al mercado como fuente de ventajas competitivas: Antecedentes asociados al equipo directivo y a las estructuras organizativas en las empresas industriales. *Revista Asturiana de Economía*, (25). Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2305232.pdf>
- Scotiabank Colpatria. (2022). *Conozca lo que debe saber sobre la gestión de mercado*. <https://www.scotiabankcolpatria.com/educacion-financiera/finanzas-maestras/gestion-mercado>

- Soledispa, X., Moran, J. y Peña, D. (2021). La investigación de mercado impacto que genera en la toma de decisiones. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 7(1), 79-94. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8385908&info=resumen>
- Sparks, G. (2014). Charismatic Leadership: Findings of an Exploratory Investigation of the Techniques of Influence. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 7, 1-11. <http://www.aabri.com/manuscripts/141964.pdf>
- Summers, D. (2006). *Administración de la calidad*. Pearson Educación.
- Taipe, J. y Pazmiño, J. (2015). Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa. *Revista Publicando*, 2(2), 163-183. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5833494>
- Tapia, G. (s. f.). *Sinergias en las organizaciones*. Thomson Reuters. [https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/fe/material_de_estudio/material/Sinergias en las organizaciones.pdf](https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/fe/material_de_estudio/material/Sinergias%20en%20las%20organizaciones.pdf)
- Tejada, J. y Arias, F. (2005). Prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 10(2), 295-309.
- Torrecillas, C. (2015). Nuevas empresas multinacionales. Una revisión teórica. *Revista de Estudios Empresariales*, (1), 127-144. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5243383>

- Tracey, P. y Phillips, N. (2011). Entrepreneurship in Emerging Markets: Strategies for New Venture Creation in Uncertain Institutional Contexts. *Management International Review*, 51(1), 23-29. https://www.researchgate.net/publication/259863095_Entrepreneurship_in_Emerging_Markets_Strategies_for_New_Venture_Creation_in_Uncertain_Institutional_Contexts
- Vargas, W., Briceño, A. y Gómez, J. (2021). Aplicación del Modelo mmgo en la Corporación “Red Mujer” Usme-Bogotá 2020. Estudio de caso. *Cooperativismo & Desarrollo*, 29(121), 1-23. DOI: <https://doi.org/10.16925/2382-4220.2021.03.01>
- Vendrell-Herrero, F., Gomes, E., Mellahi, K., & Child, J. (2017). Building international business bridges in geographically isolated areas: the role of Foreign Market Focus and Outward Looking Competences in Latin American SMEs. *Journal of World Business*, 52(4), 489-502. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.08.007>
- Ynzunza, C., y Izar, J. (2011). Efecto de las estrategias competitivas y los recursos y capacidades orientados al mercado sobre el crecimiento de las organizaciones. *Contaduría y Administración*, 58(1), 169-197. <https://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v58n1/v58n1a8.pdf>
- Youn, S., Yang, M.G.M., Hong, P. and Park, K. (2013). Strategic supply chain partnership, environmental supply chain management practices, and performance outcomes: an empirical study of Korean firms. *Journal of Cleaner Production*, 56, 121–130.

ANEXOS

Anexo I. Instrumento de evaluación MMGO

Tabla 5. Factor: orientación de la empresa hacia el mercado

FACTOR: ORIENTACIÓN DE LA EMPRESA HACIA EL MERCADO												
	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M
Países	Para la organización lo más importante es el producto. Mientras este cumpla con las expectativas, se venderá.				Para la entidad, lo más relevante es la producción. Por ende, resulta importante estimar la productividad.				La entidad se preocupa ante todo por las ventas. La consecución del presupuesto de ventas es primordial.			
									La organización aprecia ante todo las carencias y requerimientos del cliente. El objetivo es su satisfacción.			
Ponderaciones												

Tabla 6. Factor: planeación y control del mercado

FACTOR: PLANEACIÓN Y CONTROL DEL MERCADERO												
	Estradio 1	I	D	M	Estradio 2	I	D	M	Estradio 3	I	D	M
Países	No dispone de un plan de mercadeo determinado.				Dispone de un plan de mercadeo informal no escrito, a corto plazo (un año).				Elabora planes de mercadeo escritos, con una proyección de entre uno y tres años.			
	No realiza manejo del plan de mercadeo al nivel formal.				Maneja los planes de mercadeo de manera esporádica. (cada tres meses o más).				Ejecuta control de los planes de mercadeo constantemente, pero no estima las medidas correctivas adecuadas.			
Ponderaciones									Hace control de los planes de mercadeo y ejecuta los procedimientos correctivos respectivos.			

Tabla 7. *Factor: investigación de mercado*

FACTOR: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS																
	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
Países	No utiliza los estudios del mercado.				Recurrir a fuentes secundarias de datos para algunas variables de mercado.				Recurrir a investigaciones de mercados accesibles en fuentes externas para algunos sucesos del mercado.				Contrata o ejecuta estudios de mercado aplicables a variables de mercado de la entidad.			
Ponderaciones																

Tabla 8. *Factor: comportamiento del consumidor y segmentación*

FACTOR: COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR Y SEGMENTACIÓN												
	Estradio 1	I	D	M	Estradio 2	I	D	M	Estradio 3	I	D	M
Países	No cuenta con una base de datos de sus clientes, así como desconoce su comportamiento de compra y consumo.				Dispone de una base de datos de los clientes, pero no la emplea para investigación de mercados.				Utiliza la base de datos para la indagación de mercados y conocer a sus clientes.			
	No ha ejecutado una segmentación ni selección del mercado. Asimismo, no sabe de sus clientes.				Posee el mercado segmentado, pero no ha realizado la selección del mercado meta, se conduce a varios segmentos sin organización.				Ha delimitado su mercado meta con base en el conocimiento del consumidor, pero no todas sus actividades se adhieren a él o no siempre maneja sus resultados.			
	Ignora el ciclo de vida del consumidor y no se organizan acciones de respuesta.				Se sabe el ciclo de vida del consumidor, pero se coordinan acciones de respuesta.				Se sabe el ciclo de vida del consumidor y se planifican acciones de respuesta, pero sin organización ni manejo.			
Ponderaciones												

Tabla 9. Factor: estrategia de producto o servicio

FACTOR: ESTRATEGIA DE PRODUCTO O SERVICIO																
	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
Países	No se realiza investigación ni avance de productos y/o servicios.				Hay desarrollo de productos y/o servicios sin indagación.				Se hace investigación, pero no se llega a reaccionar al mercado con el desarrollo de productos y/o servicios.				Se ejecuta investigación del mercado para desarrollar nuevos productos y/o servicios, así como la innovación.			
	No se estudia la fase del ciclo de vida del producto y/o servicio, así como no se orienta su desempeño en el medio.				Se sabe de la fase del ciclo de vida, pero no se planea la durabilidad del producto y/o servicio en el mercado.				Se trata de contestar al mercado como un seguidor de copias, modificaciones, y optimizaciones leves en el producto y/o servicio frente a la expectativa del mercado.				Se sabe al detalle la fase del ciclo de vida, y se ha distinguido el producto y/o servicio, proyectando su futuro en el mercado en cumplimiento para los clientes.			
Ponderaciones																

Tabla 10. Factor: estrategia de precio

FACTOR: ESTRATEGIA DE PRECIO												
	Estradio 1	I	D	M	Estradio 2	I	D	M	Estradio 3	I	D	M
Países	La organización dispone de información empírica (no asesorada por un experto en el tema) de los precios de todos sus productos y/o servicios.				La organización dispone de una investigación de costos medida por un especialista en el tema para algunos de sus productos o servicios, pero no lo actualiza constantemente.				La entidad posee un estudio de costos medido por un especialista en la materia, pero no lo actualiza constantemente.			
	La táctica de costo se sujeta a los precios de producción.				La táctica de costo se sujeta a precios y utilidades.				La táctica de costos se sujeta a precios, ventas y utilidades.			
	La empresa no considera las fluctuaciones de costos de los productos y los servicios de la competencia.				La entidad señala estar lista para contestar a la competencia, pero cuando se presenta no actúa con efectividad.				La organización contesta a las variaciones de costos con tácticas definidas.			
Ponderaciones												

Tabla 11. *Factor: estructura y estrategia de distribución*

FACTOR: ESTRUCTURA Y ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN												
	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M
	La empresa no ha limitado una estructura de distribución. Responde al mercado intuitivamente.				La entidad dispone de vendedores, pero no la organización de ventas.				La organización tiene delimitada su estructura de distribución, aunque no la maneja.			
PAÍSES	Se ejecuta el trabajo de distribución de los productos únicamente de manera directa, esperando pasivamente pedidos sin controlar ni revisar los resultados.				Se ejecuta el trabajo de los productos directamente y mediante intermediarios, usando acciones proactivas, pero sin efectuar manejo ni revisión de los resultados.				Se efectúa el trabajo de distribución de los productos, sea indirecta o a través de intermediarios con datos y control, pero sin la revisión de la incorporación en el mercado, movimiento del producto, disposición y volúmenes de ventas por cada uno de los medios usados.			
									Se efectúa el trabajo de distribución de los productos, sea indirecta o mediante intermediarios con completa información, manejo y valoración de la incorporación en el mercado, movimiento del producto, disponibilidad y volúmenes de ventas por cada uno de los medios usados.			
Ponderaciones												

Tabla 12. Factor: estrategias de ventas

FACTOR: ESTRATEGIAS DE VENTAS												
	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M
Países	La organización no ha planificado su estrategia de ventas. Estas se realizan de manera empírica. Se espera al cliente para atenderlo.				Se contratan vendedores sin respectiva selección ni entrenamiento, y no se presupuesta ni manejan sus resultados.				Se escogen pertinente-mente los vendedores, se les capacita, poseen presupuesto de-signado, mas no se manejan sus resultados			
Ponderaciones									Se organiza, direcciona, motiva, maneja y fomenta de manera constante la fuerza de ventas, buscando los mejores efectos para ellos, la empresa y el medio.			

Tabla 13. *Factor: estrategia de comunicación*

FACTOR: ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN													
	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4
	No se efectúa publicidad por estimarla cara o poco útil para la entidad.				Se realiza publicidad ocasional sin organización ni manejo sobre su resultado.				Se organiza la publicidad y se adecúan los recursos, pero no se saben sus resultados.				Se elabora planeación y presupuesto de publicidad, se maneja y examina su aplicación, así como se conocen sus resultados.
	No se ejecuta ninguna actividad de promoción.				Se llevan a cabo esporádicamente tareas de difusión o publicidad por amenazas de la circunstancia que se percibe (sin considerar objetivos de mercadeo).				Se determinan algunas fechas especiales en las que se llevan a cabo actividades de difusión. Por ejemplo, Día de la Madre, Día del Padre, entre otros.				Se elabora un plan de promociones con base en investigaciones del mercado, y se manejan y valoran.
Países	La entidad no efectúa actividades de promoción de negocios por percibir las caras o no importantes.				Ocasionalmente interacciona en actividades siempre y cuando no sean caras, aunque no brindan resultados para la entidad.				Participa ocasionalmente en ferias o muestras comerciales, pero sin organizar ni calcular su efectividad.				Planea su participación en eventos como ferias, muestras, misiones, <i>show rooms</i> porque conoce su efectividad y controla sus resultados a favor de la empresa.
	No lleva a cabo actividades de promoción de ventas a canales o consumidores.				Ocasionalmente lleva a cabo tareas de promoción de ventas a canales o consumidores, pero sin organización.				Elabora tareas de promoción de ventas a canales o consumidores con organización, pero sin control sobre los efectos.				Realiza tareas de promoción de ventas a canales y consumidores, empleando la planificación y manejando resultados.

FACTOR: ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN																
	Estradio 1	I	D	M	Estradio 2	I	D	M	Estradio 3	I	D	M	Estradio 4	I	D	M
Países	No hay una política de relaciones públicas, pues la gerencia gestiona las relaciones principales de la organización.				Se realizan algunas actividades de relaciones públicas sin planeación, así como se desconocen sus consecuencias para la organización.				Se organiza un plan de relaciones públicas, pero no se maneja su ejecución ni sus resultados para la empresa.				Se programan apropiadamente las relaciones públicas y se enseña a todos los colaboradores para ser partícipes. Se manejan sus resultados en beneficio de los logros de la entidad.			
	No se ejecutan tareas de mercadeo directo por ausencia de bases de datos de los clientes, o por precios elevados.				Se elaboran algunas actividades de mercadeo directo, pero sin organizar. Se dispone de una línea de atención al cliente para recibir sus comentarios.				Se efectúa telmercadeo o <i>mailing</i> a los clientes, pero no conforman un plan de mercadeo y no se manejan sus resultados.				Se dispone de un plan y un presupuesto para las tareas de mercadeo directo, además se manejan sus efectos a favor de la empresa.			
Pon- de- ra- ciones	El <i>merchandising</i> no es relevante para la organización, sus instalaciones son informales y sin organización, no se adapta para temporadas.				El <i>merchandising</i> es relevante para la organización, pero solo se efectúa ocasionalmente con algunas exhibiciones.				Se realiza <i>merchandising</i> por intuición, mas no por organización, y no se calculan los resultados sobre el posicionamiento de la empresa y el atractivo comercial.				Se planea el <i>merchandising</i> promocional y personal permanente, y se saben y controlan sus resultados para la organización.			

Tabla 14. Factor: servicio al cliente

FACTOR: SERVICIO AL CLIENTE												
	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M
Países	No se estiman programas de servicio al cliente ni de fidelización. Asimismo, no se enseña al personal para el servicio al cliente.				Se llevan a cabo algunas actividades de servicio al cliente, pero no se manejan.				Se efectúan actividades de servicio y fidelización del cliente, pero no se vigila ni se conocen los resultados.			
	El servicio de la empresa es valorado por los clientes como malo.				El servicio de la empresa es valorado por los clientes como regular.				El servicio de la empresa es valorado por los clientes como bueno.			
									La empresa posee una cierta política de tendencia hacia el servicio al cliente, organizando y controlando su fidelización.			
									El servicio de la empresa es examinado por los clientes como excelente.			
Ponderaciones												

Anexo II. Cálculo de los factores de la gestión de mercados por países
Tabla 15. Factor: orientación de la empresa hacia el mercado

FACTOR: ORIENTACIÓN DE LA EMPRESA HACIA EL MERCADO																		
	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M		
Países	Para la empresa lo más relevante es el producto. Mientras el producto sea bueno, se venderá.				Para la empresa lo más relevante es la producción. Es necesario valorar la productividad.				La empresa se preocupa ante todo por las ventas. La consecución del presupuesto de ventas es primordial.				La empresa estima ante todo las exigencias y requerimientos del cliente. Lo fundamental es su satisfacción.					
	Ponderaciones		0.08	0.17	0.25		0.33	0.42	0.50		0.58	0.67	0.75		0.83	0.92	1.00	%
	Argentina					1												33.33
	Colombia														1			83.33
	El Salvador								1									50.00
México												1						66.67
Perú						1												33.33

Tabla 16. *Factor: planeación y control del mercado*

[illegible]

Tabla 17. Factor: investigación de mercados

FACTOR: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS													
	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	
Países	No utiliza la investigación de mercados.				Consulta fuentes secundarias de datos para algunas variables de mercado.				Inquiére investigaciones de mercados disponibles en fuentes externas para algunos fenómenos de mercado.				
									Contrata o realiza estudios de mercado aplicables a variables en la empresa.				
Ponderaciones		0.08	0.17	0.25		0.33	0.42	0.50		0.58	0.67	0.75	0.83 0.92 1.00 %
Argentina						1							33.33
Colombia										1			58.33
El Salvador		1											8.33
México		1											8.33
Perú		1											8.33

FACTOR: COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR Y SEGMENTACIÓN																	
	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	
Argentina		1															30.56
						1											
								1			1						
Colombia																	50.00
							1										
								1									
El Salvador			1														27.78
				1													
		1															
México														1			33.33
		1															
Perú		1															25.00

Tabla 19. *Factor: estrategia de producto o servicio*

FACTOR: ESTRATEGIA DE PRODUCTO O SERVICIO																	
	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	
Países	No se realiza investigación ni desarrollo de productos y/o servicios.				Se ejecuta el desarrollo de productos y/o servicios sin investigación.				Se permite investigación, mas no se alcanza a contestar al mercado con el desarrollo de productos y/o servicios.				Se lleva a cabo investigación del mercado para promover nuevos productos y/o servicios, y ser innovadores.				
	No se estudia la etapa del ciclo de vida del producto y/o servicio, y no se orienta su función en el mercado.				Se sabe la etapa del ciclo de vida, pero no se organiza la vida del producto y/o servicio en el mercado.				Se trata de contestar al mercado como un seguidor con copias, modificaciones, y mejoras leves en el producto y/o servicio frente a lo esperado del mercado.				Se sabe al detalle la etapa del ciclo de vida y se ha diferenciado el producto y/o servicio, proyectando su futuro en el mercado con satisfacción para los clientes.				
Ponderaciones		0.08	0.17	0.25		0.33	0.42	0.50		0.58	0.67	0.75		0.83	0.92	1.00	%
Argentina				1		1											29.17
Colombia										1	1						62.50
El Salvador							1										37.50
México								1									45.83
Perú		1															20.83

FACTOR: ESTRATEGIA DE PRECIO																
	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
Argentina			1			1										38.89
											1					
Colombia							1									33.33
								1								
		1														
El Salvador				1												47.22
								1								
											1					
México				1												33.33
								1								
Perú		1														16.67
							1									

Tabla 21. Factor: estructura y estrategia de distribución

FACTOR: ESTRUCTURA Y ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN																	
	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	
Países	La empresa no ha definido una estructura de distribución. Atiende el mercado de forma intuitiva.				La organización tiene vendedores, pero sin planeación de ventas.				La entidad posee definida su estructura de distribución, pero no la maneja.				La organización ha determinado bien la estructura de distribución acorde con las oportunidades del mercado, y elabora controles permanentes para garantizar sus resultados.				
	Se realiza la labor de distribución de los productos únicamente en forma directa, esperando pasivamente realizar control ni evaluación de los resultados.				Se ejecuta la labor de distribución de los productos en forma directa y por medio de intermediarios utilizando acciones proactivas, pero sin realizar control ni evaluación de los resultados.				Se efectúa la labor de distribución de los productos, sea directamente o mediante intermediarios con información y control, pero sin evaluación de la penetración en el mercado, rotación del producto, disponibilidad y volúmenes de ventas por cada uno de los medios utilizados.				Se lleva a cabo la labor de distribución de los productos, sea directamente o a través de intermediarios con completa información, control y evaluación de la incorporación en el mercado, rotación del producto, disponibilidad y volúmenes de ventas por cada uno de los canales utilizados.				
Ponderaciones		0.08	0.17	0.25		0.33	0.42	0.50		0.58	0.67	0.75		0.83	0.92	1.00	%

FACTOR: ESTRUCTURA Y ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN																
	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
Argentina		1														8.33
		1														
Colombia		1														8.33
		1														
El Salvador		1														12.50
			1													
México				1												25.00
				1												
Perú		1														8.33
		1														

Tabla 23. *Factor: estrategia de comunicación*

FACTOR: ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN												
	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M
Países	No se realiza publicidad por considerarla costosa o poco útil para la empresa.				Se ejecuta publicidad ocasional sin planeación ni control sobre su resultado.				Se planea la publicidad y se apropian los recursos, pero no se conocen sus resultados.			
	No se ejecuta ninguna actividad de promoción.				Se llevan a cabo esporádicamente actividades de promoción o publicidad por presiones de la situación que se vive (sin considerar objetivos de mercadeo).				Se determinan algunas fechas especiales en las que se realizan actividades de promoción. Por ejemplo: Día de la Madre, Día del Padre.			
	La empresa no lleva a cabo actividades de promoción de negocios por considerarlas costosas o innecesarias.				Ocasionalmente participa en actividades siempre y cuando no sean costosas, aunque no otorguen resultados para la empresa.				Interactúa ocasionalmente en ferias o muestras comerciales, pero sin planear y sin medir su efectividad.			
									Organiza su participación en eventos como ferias, muestras, misiones, <i>show rooms</i> porque conoce su efectividad y controla sus resultados a favor de la empresa.			

[illegible]

[illegible]

FACTOR: ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN																	
	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	
El Salvador		1															10.71
		1															
		1															
		1															
		1		1													
México																	22.62
								1									
				1													
				1													
Perú		1															8.33
		1															
		1															
		1															
		1															

Tabla 24. *Factor: servicio al cliente*

[illegible]



EDITORIAL
NAVEGANTE