

# Marketing estratégico en PYMEs fabricantes de prendas de vestir del estado Zulia\*

Morales, Mariher\*\*

## Resumen

El objetivo del presente artículo es analizar los componentes del marketing estratégico en las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) fabricantes de prendas de vestir del estado Zulia. En el estudio se resalta como fundamento teórico la gestión del marketing sustentado en el proceso de planificación estratégica, cuya finalidad es evaluar el ambiente (interno y externo), definir la misión de la empresa, diseñar sus objetivos, establecer las estrategias a largo plazo y seleccionar los mercados. La investigación es de carácter descriptivo, teniendo como principal fuente de información un estudio de campo realizado en 27 PYMEs del sector. Entre los resultados de la investigación destacan que las organizaciones analizadas carecen de los principales lineamientos del proceso de planificación estratégica, además se evidenció que un 51,9% no elabora planes mercadológicos. Se concluye que las empresas no reflejan una orientación al mercado, pues se basan en la ejecución de tareas de comercialización y ventas, sin estrategias de largo plazo claramente definidas. Se observa el énfasis en la utilización de herramientas de marketing táctico y operativo, dejando a un lado el marketing estratégico como elemento clave que garantice el desarrollo de una ventaja competitiva.

**Palabras clave:** Marketing estratégico, pequeñas y medianas empresas (PYMEs), planificación estratégica, fabricantes de prendas de vestir, estado Zulia.

## *Marketing Strategies in Small and Medium Sized Clothing Factories in Zulia State*

### Abstract

The objective of this article is to analyze the strategic marketing components of small and medium-sized companies (PYMEs) in the clothing industry in Zulia State. In the study we point out as a theoretical basis, the management of marketing based on a process of strategic planning, the purpose of which is to evaluate the envi-

Recibido: 05-02-11 • Aceptado: 05-07-06

\* Este artículo es resultado del Proyecto de Investigación intitulado: "Estrategias de mercadeo, financiamiento y aprendizaje tecnológico de las PYMEs manufactureras de la Región Zuliana", adscrito al Programa de Investigación: "Factores de Competitividad de las PYMEs manufactureras de la Región Zuliana", financiado por el Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico de la Universidad del Zulia (CONDES).

\*\* Economista. Magister en Gerencia de Empresas. Mención Gerencia de Mercadeo. Profesora – Investigadora adscrita al Instituto de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. E-mail: marihermorales@yahoo.com.

ronment (internal and external), define the mission of the company, design objectives, establish long term strategies, and to select markets. The research is descriptive, and the principal source of information was a field study based on 27 PYMEs from this sector. Among the research results were that the organizations analyzed did not have a strategic planning process, and that 51.9% did not make marketing plans. The conclusion is that the businesses analyzed do not have a market orientation, since they base their marketing process on commercialization and sales, without clearly defined long term strategies. An emphasis is observed in the utilization of tactical and operative marketing tools, leaving aside marketing strategies as the key element that guarantees the development of competitive advantages.

**Key words:** Strategic marketing, small and medium sized businesses, strategic planning, the clothing industry, Zulia State.

## Introducción

Las variaciones del entorno está llevando a que las organizaciones se orienten a la profundización de las actividades del marketing, como un recurso estratégico para adecuarse al medio ambiente y a las necesidades del mercado al cual están dirigidos sus productos y servicios.

No obstante, esta orientación no debe enfocarse sólo en una visión externa de los clientes y competidores, sino que debe asumirse como un sistema que involucre a todas las actividades del negocio. En las empresas administradas bajo este concepto, los planes estratégicos y de marketing deben estar vinculados con el aseguramiento de la implementación de las estrategias.

En este contexto, la gestión del marketing toma dos matices, uno cuya finalidad es precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar una estrategia de desarrollo, que garanticen la competitividad de la compañía a largo plazo, denominado marketing estratégico. Y otro, conocido como marketing operacional u operativo, cuyo horizonte de acción es de corto plazo, apoyado en una gestión comercial con base en los medios tácticos de producto, precio, plaza y promoción.

Desde esta perspectiva destaca la importancia del marketing estratégico, pues el

mismo se propone el seguimiento de la evolución del mercado, a su vez, busca detectar diferentes segmentos sobre los cuales ofrecer sus productos y servicios.

En efecto, el nuevo paradigma de competitividad exige a las organizaciones estar preparadas para competir, basando su estrategia en una orientación al cliente, que involucre atributos adicionales como la calidad de los productos, rapidez en los tiempos de entrega, servicios postventa, entre otros, con el fin de proporcionar un “valor” al consumidor que garantice, además de captar una importante porción del mercado, la permanencia en el tiempo de la empresa.

En este orden de ideas, debe señalarse, que en las pequeñas y medianas empresas se ha observado un importante desempeño como fuente generadora de empleo, inclusive resalta en la estructura industrial latinoamericana sus contribuciones relativas a la producción y productividad durante las últimas dos décadas (CEPAL, 1999). Sin embargo, tal como lo expresa Rosales (1996), presentan rasgos distintivos de la gran industria, en lo que se refiere a su elevada orientación hacia el mercado interno y por otra parte, se considera que en las mismas las actividades de marketing son desestimadas y subdesarrolladas.

Por tanto, en el presente artículo se analizan los componentes del marketing estraté-

gico en un importante sector manufacturero del estado Zulia, como lo constituyen las PYMEs fabricantes de prendas de vestir. Para el logro del objetivo general de la investigación se realizó un censo de estas empresas con información proveniente de los registros de la Cámara de Industriales del Estado Zulia, la Asociación de Comerciantes e Industriales del Estado Zulia, Corpozulia, Banco Central de Venezuela, Instituto Nacional de Estadísticas y Fedecámaras Zulia.

Además, se consideró pertinente que las empresas del sector confección cumplieren con las siguientes criterios de selección: 1) Poseer desde 5 y hasta 100 trabajadores (es decir, ser considerada una PYME, según la clasificación del Instituto Nacional de Estadísticas de Venezuela); 2) estar legalmente registrada; 3) contar con un mínimo de 3 años en el mercado; y 4) realizar actividades de fabricación o manufactura; resultando que efectivamente fuesen entrevistados un total de 27 gerentes representantes de dichas empresas.

Para la obtención de la información primaria que conforma el estudio, se utilizó como técnica fundamental la encuesta, la cual se apoyó en un instrumento (cuestionario) que guió las entrevistas durante los meses de junio a septiembre del año 2003. Las preguntas, por su parte, fueron formuladas en función de la variable objeto de estudio, de sus dimensiones e indicadores y posteriormente, sometidas a la validación de jueces expertos para evaluar su contenido.

Con el propósito de determinar la confiabilidad del instrumento se utilizó el "Método de Medida de Estabilidad", Confiabilidad por Test – Retest, planteada por Hernández et al. (1998), y dado que la correlación entre los resultados de las diferentes aplicaciones fue altamente positiva (0,7491), el instrumento se consideró confiable.

## 1. Las PYMEs y los retos de la globalización

En la nueva economía, las compañías excelentes se adaptan a los cambios vertiginosos provocados por los avances en la tecnología informativa y la globalización. En este contexto, las pequeñas y medianas empresas presentan una importante ventaja frente a las grandes compañías, debido a su velocidad y capacidad de adaptación a las situaciones cambiantes y necesidades del cliente.

En efecto, las grandes empresas poseen recursos que les permiten realizar estudios de mercados y considerables inversiones, a diferencia de las PYMEs que deben encontrar de manera ingeniosa la misma clase de información y atender al mercado con prácticas menos costosas (Cook, 1997).

En este sentido, la elaboración de planes estratégicos de marketing se constituyen en una importante herramienta para organizar, dirigir y reducir el riesgo en estos negocios. Un plan de marketing en su diseño aborda elementos relacionados con el conocimiento del mercado, del sector donde se desarrolla la competencia, es decir, parte del análisis situacional que permite detectar los factores, tanto internos como externos, que afectan el diseño y aplicación de las estrategias mercadológicas.

Según la Asociación Americana de Marketing, citada por Cook (1997), al ser las PYMEs muy vulnerables, por no poseer recursos para abarcar industrias o mercados enteros, sus directivos deben ser muy precisos en su pensamiento estratégico, lo que conducirá a una menor cantidad de errores y a un aumento de la rentabilidad y liquidez.

Por otra parte, para que estas organizaciones puedan dar respuestas inmediatas al mercado, sus propietarios debe estar bien informados, por lo cual su capacidad de adapta-

ción a los cambios y necesidades del clientes deben constituirse en su principal fortaleza.

Tal como se ha planteado, la pequeña y mediana empresa posee limitados recursos humanos, financieros, materiales y técnicos, para poder satisfacer las necesidades de su mercado objetivo, sin embargo, posee la creatividad suficiente para ofrecer una atención más personalizada a sus clientes y con un nivel muy inferior de burocracia con relación las grandes empresas.

Todas estas ventajas explican el por qué existe una alta competitividad de los establecimientos de menor tamaño, sobre todo en el sector servicios, ya que la economía actual ha obligado a las grandes empresas a dedicarse a su verdadero negocio, surgiendo de este modo una modalidad de trabajo denominada “outsourcing”, como una gran oportunidad para las PYMEs en el contexto global (Palacios, 1999).

## 2. El Proceso de Planificación Estratégica y la Función de Marketing

La planificación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro (Serna, 2002).

Su utilidad radica en que proporciona diferentes cursos de acción sobre el cual las empresas toman decisiones en un ambiente de constantes cambios. Los principios de la planificación estratégica son aplicables a cualquier tipo de empresa, sector industrial y tipos de productos, siempre y cuando el punto de partida sea el estudio del contexto o medio en

el cual se desarrollan las actividades de las mismas.

Debe destacarse, que la planificación estratégica es considerada más que un mecanismo para elaborar planes, como un proceso de largo plazo, que debe ser conducido por un pensamiento estratégico, basado en un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica (Serna, 2002).

Según Morrisey (1996:2), “el pensamiento estratégico individual incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras (...) es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos...”.

Como puede observarse, el pensamiento estratégico representa la primera fase del proceso de planificación, que se enfoca en los aspectos más intuitivos, que permiten a los administradores la ejecución de la misión, de la visión y de la estrategia de la organización.

Lo anterior permite inferir, que este proceso mental constituye el cimiento para la toma de decisiones estratégicas y del mismo modo está diseñada para crear la “*perspectiva*” futura de la compañía.

La importancia del pensamiento estratégico para Morrisey (1996), puede resumirse en los siguientes aspectos: a) plantea un juicio razonado, aspecto relevante que cualquier empresa espera de sus directores; b) permite ser efectivo, lo cual depende de que quienes toman las decisiones importantes tengan una visión clara y consistente del futuro de la empresa; y c) incorpora valores, misión, visión y estrategia que tienden a ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos), más que analíticos (basados en la información).

Además agrega que la planificación a largo plazo es una combinación del pensa-

miento intuitivo y analítico, que dará como resultado las proyecciones de las “*posiciones*” futuras de lo que la empresa desea lograr. Esta segunda fase está diseñada para validar y para activar la misión, la visión y la estrategia creada durante la fase precedente.

Es una etapa de gran relevancia por cuanto permite: a) concentrarse en el futuro y en el presente; b) reforzar los principios adoptados en la misión, visión y estrategia; c) construir un puente para el proceso de planificación táctica; y d) reducir el conflicto, ahorrar tiempo y aumentar el poder del esfuerzo humano. La planificación a largo plazo debe ser un proceso dinámico y flexible, pues debe considerar la modificación de los planes ante situaciones de cambio.

Por otra parte, Morrissey (1996), plantea la existencia de una tercera fase del proceso de planificación, denominada planificación táctica, basada en un enfoque analítico con ciertas influencias intuitivas. Está diseñada para producir los resultados a corto plazo, necesarios para llevar a cabo la misión de la organización y para alcanzar las posiciones futuras proyectadas.

El propósito de la planificación táctica es asegurar que el “*rendimiento*” de la empresa en la producción de resultados a corto plazo sea consistente con la dirección estratégica, de igual modo debe lograr el uso más efectivo de los recursos disponibles.

La planificación táctica destaca en el proceso de planificación porque: a) transforma el pensamiento estratégico y la planificación a largo plazo en resultados susceptibles de medición; b) profundiza la planificación en equipo; c) su carácter analítico, hace énfasis en la toma de decisiones basadas en información; d) está centrado, es más específico y detallado; e) tiene un horizonte de un año, pero siempre apoyando la administración futura;

f) es un proceso progresivo que permite establecer los planes anuales; y g) es utilizado por las unidades de trabajo, los departamentos, las divisiones, en fin, por toda la empresa.

De lo anterior se deduce, que una vez culminada la etapa de la planificación estratégica de la organización en su conjunto, los estrategias necesitan elaborar planes para sus principales áreas funcionales, entre las que destaca la función de marketing, por lo tanto, los principales elementos dentro de la planificación estratégica como son: la definición de la misión, el análisis situacional de la empresa, los objetivos globales y la selección de las estrategias, guiarán la planificación de dicha función.

Según Kotler y Armstrong (1998), los planes formales de marketing pueden ofrecerle muchas ventajas a todo tipo de empresas, grandes y pequeñas, nuevas y maduras. Estos planes hacen que la gerencia piense en el futuro, además le permite aprovechar las oportunidades del entorno en constante cambio. De allí que la planificación estratégica sea el punto de partida para desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre las metas y las capacidades de la organización y sus oportunidades de mercadotecnia cambiantes.

En la actualidad muchas empresas reconocen la importancia de la planificación de la mercadotecnia, porque de ella depende en gran parte la capacidad del diseño de estrategias eficaces de marketing. Precisamente, la función del marketing estratégico está en orientar a la organización hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, que ofrezcan un potencial de crecimiento y rentabilidad (Lambin, 2002).

Destaca tal como lo plantea Romero (2001), que existe una superposición entre la estrategia general de la empresa y la de marketing, mientras esta última estudia las necesidades del consumidor y la habilidad de ésta para

satisfacerla; éstos mismos elementos orientan la misión y los objetivos generales de la organización.

El diseño de una estrategia exitosa dependerá de la calidad, la habilidad, la actitud y el criterio de la alta dirección y de los gerentes encargados de su desarrollo; por otra parte, el tamaño y la complejidad de la organización son probablemente los principales factores que determinen el enfoque que debe seguir dicha estrategia.

### **3. El análisis del ambiente como elemento clave en el diseño e implementación de las estrategias de marketing**

En un sistema de mercadotecnia, una empresa opera dentro de una estructura de fuerzas que constituyen su medio ambiente; estas fuerzas pueden ser externas o internas a la organización. La interacción de estos factores y la influencia que cada uno de ellos tienen sobre la creación de la estrategia, varían de una situación a otra. Son muy pocas las elecciones estratégicas que se hacen en el mismo contexto, ya que incluso en un mismo sector los factores situacionales pueden ser demasiado diferentes entre una compañía y otra, razón por la cual su análisis es el punto de partida en la creación de la estrategia.

En este sentido, se destaca que los factores externos son las variables no controlables por la empresa, sin embargo, son objeto de seguimiento por parte de las mismas. El análisis del entorno donde se desenvuelve la empresa constituye un elemento clave por su impacto sobre sus actividades y resultados; identificar a los mismos de manera oportuna constituye un requisito fundamental para la formulación de la estrategia de mercadeo (Vivas, 2000).

Este análisis estratégico externo, según Thompson y Strickland (2001), permite tomar

decisiones apropiadas en la medida que la organización tiene conocimiento de los siguientes elementos:

1) *Factores sociales, políticos y reguladores de la comunidad:* la estrategia siempre está restringida por los aspectos legales, la misma debe cumplir con las políticas y los requerimientos reguladores del gobierno, en conformidad con las expectativas de la sociedad. Las preocupaciones de la población por la salud, la contaminación ambiental, entre otras, han hecho que las empresas revisen ciertos aspectos de sus estrategias.

Toda misión de una compañía, debe reflejar la responsabilidad social corporativa, que implica llevar a cabo actividades dentro de los límites de lo que se considera benéfico para el público en general, equilibrar los intereses de los accionistas con los intereses de la sociedad y finalmente, ser buenos ciudadanos en la comunidad.

2) *Condiciones competitivas y atractivo general de la industria (evolución del sector):* la estrategia de una compañía se debe ajustar a la naturaleza y la combinación de factores competitivos como el precio, calidad del producto, características del desempeño, servicios y garantías. Si las condiciones competitivas se intensifican, la empresa debe responder con acciones estratégicas que le permitan proteger su posición. Las estrategias de las compañías rivales, los cambios en la economía y los recientes avances tecnológicos, alteran los requerimientos para el éxito competitivo e imponen una reconsideración de la estrategia.

3) *Oportunidades y Amenazas:* para que la estrategia tenga éxito debe estar igualada con las oportunidades del mercado, por otra parte, debe crear medidas defensivas con el fin de proteger la posición competitiva y las ganancias a largo plazo de la compañía.

Cabe destacar, que la mejor estrategia de marketing es aquella que haciendo uso óptimo de los recursos adecuados, pueda conducir a la empresa a lograr una posición competitiva sustentable (Vivas, 2000).

Por lo tanto, en el análisis estratégico la organización debe evaluar algunas consideraciones internas que afectan sus estrategias, entre las que destacan (Thompson y Strickland, 2001):

1) *Fortalezas y debilidades de los recursos, competencias y habilidades competitivas de la compañía*: las estrategias exitosas están orientadas a aprovechar las fortalezas de los recursos de una compañía, y a su vez a neutralizar las deficiencias en sus recursos y las brechas en sus capacidades. Las fortalezas de los recursos de una organización hacen que resulte atractivo buscar ciertas estrategias y oportunidades de mercado, por el contrario, las deficiencias o puntos débiles de la empresa, hacen que resulte arriesgado su implementación.

2) *Ambiciones personales, filosofía de negocio y principios éticos*: el curso estratégico de la empresa, está bajo la influencia de la visión de sus administradores. Diversos estudios indican que las ambiciones, los valores, las filosofías de negocios, las actitudes hacia el riesgo y los valores éticos son factores importantes que condicionan la estrategia.

3) *Valores compartidos y cultura de la compañía*: mientras más poderosa es la cultura de una compañía, más probabilidades hay de que esa cultura modele las acciones estratégicas que decide emplear, en ocasiones dominando la elección de medidas estratégicas.

#### 4. Resultados de la Investigación

La vinculación de la estrategia de marketing con una planificación estratégica auténtica, debe sustentarse en la realidad del

mercado, en el análisis de las oportunidades que éste presente y su relación con las capacidades internas.

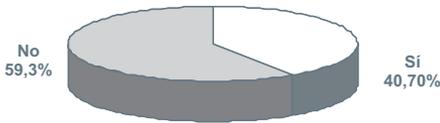
Las empresas con una orientación hacia el mercado deben basarse en una visión externa de los clientes y competidores, lo cual se traduce en un conjunto de actitudes y un sistema de valores que se infiltre en todas las funciones del negocio. Operar bajo un concepto de marketing requiere un conocimiento y un compromiso profundo por parte de toda la empresa, y no sólo del departamento que lo administra (Hulbert, 1990).

La gestión del marketing estratégico sitúa a las organizaciones en una visión de largo plazo, plantea “un análisis sistemático y permanente de las necesidades del mercado y el desarrollo de conceptos de productos rentables destinados a unos grupos de compradores específicos y que presentan cualidades distintivas que les diferencien de los competidores inmediatos, asegurando así al productor una ventaja competitiva duradera y defendible” (Lambin, 2002: 4).

En lo concerniente a los elementos de planificación estratégica presentes en el sector analizado, se pudo detectar que un 59,3% no posee una definición formal de la misión, factor fundamental del pensamiento estratégico de largo plazo de las organizaciones. La misión define la orientación del negocio y sus objetivos estratégicos esenciales, por lo cual, puede considerarse un indicio de la ausencia de la aplicación de una planificación estratégica en esta industria (Ver Gráfico 1).

Para Morrisey (1996), el pensamiento estratégico es el cimiento para la toma de decisiones estratégicas, sin este fundamento, las decisiones y acciones pueden realizarse de manera aislada e inconsciente colocando en peligro la salud a largo plazo de la empresa. Según este autor, la declaración de la misión

**Gráfico 1**  
**Definición Formal de la Misión.**  
**Sector Confección de la Región Zuliana**



Fuente: Elaboración propia.

se constituye en el documento más importante que iniciará el proceso de planificación.

Si se consideran en el análisis la existencia de propósitos que guían las actividades de la organización, los datos reflejan que un 48,1% de las organizaciones estudiadas no diseñan objetivos y metas, por lo cual, un 51,9% los elaboran. Esta información revela que un importante número de PYMEs del sector no plantean los resultados que esperan alcanzar en el corto y largo plazo, lo que conlleva a afirmar que las mismas carecen de indicadores de gestión que permitan realizar una evaluación y el control sobre la efectividad de sus estrategias.

El diseño de estrategias de negocios, por su parte, se realiza con el fin de producir un desempeño exitoso en una línea de negocios específica; la misma permite reforzar la posición competitiva de la compañía a largo plazo, así como desarrollar una respuesta a los cambios que ocurren en el macroambiente externo (Thompson y Strickland, 2001).

Para estos autores, una estrategia de negocios permite: 1) desarrollar una respuesta a los cambios que ocurren en la industria y en la economía en general; 2) crear medidas competitivas y enfoques al mercado que conducen a una ventaja sustentable; 3) crear competencias y habilidades valiosas; 4) unir las iniciativas estratégicas de los departamentos funcionales; entre otras.

No obstante, en lo que se refiere a los empresarios entrevistados, puede evidenciarse

un desconocimiento sobre la importancia del diseño de las estrategias de negocios, por cuanto su aplicación sólo se realiza en un 55,6%; por tanto, un 44,4% no considera su implementación como medios esenciales para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

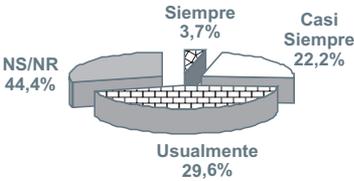
Cabe destacar, que del 55,6% de las empresas que diseñan estrategias de negocios un 22,2% consideró implementarlas casi siempre, mientras que un 29,6% usualmente llegaba a la etapa de aplicación. Situación que evidencia un desarrollo bastante débil de los principales elementos de planificación estratégica (Ver Gráfico 2).

Por otra parte, los gerentes entrevistados afirmaron en un 70,4% no elaborar planes estratégicos formales, lo cual reitera la aseveración previamente realizada. El plan estratégico, expone la misión de la organización, así como su dirección futura, y refleja en cierto modo, las revisiones constantes de la estrategia, cuestión evidentemente ausente o no explícita en las PYMEs manufactureras analizadas.

En lo que se refiere a la realización de planes de marketing se constató que un 51,9% de las empresas no desarrolla los mismos, tal como se ilustra en el Gráfico 3; lo que permite inferir que las estrategias de marketing implementadas tienen una orientación de corto plazo, es decir, se basa en soluciones rápidas que producen resultados inmediatos e inclusive pueden comprometer la situación futura de la compañía (Hulbert, 1990).

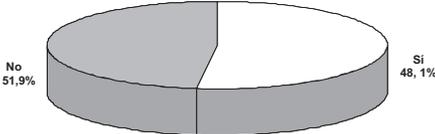
La planificación estratégica debe visualizarse, en este sentido, en un proceso que conduce a una manera de pensar estratégica inspirado a su vez en una cultura estratégica (Serna, 2002). Como todo proceso, la planificación estratégica debe hacer un seguimiento sistemático con base en los índices de desempeño y de gestión que permitan medir los re-

**Gráfico 2**  
**Implementación de las Estrategias.**  
**PYMES Fabricantes de Prendas de**  
**Vestir. Estado Zulia**



Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 3**  
**Planes de Marketing**  
**PYMES Fabricantes de Prendas**  
**de Vestir. Estado Zulia**



Fuente: Elaboración propia.

sultados de dichos procesos; la etapa de monitoreo o evaluación estratégica debe convertirse en una condición de aplicación obligatoria para todas las organizaciones, en la medida que la misma provee información para la toma de decisiones en un entorno cambiante.

En el sector analizado, se detectó que en un 40,7% de los casos estudiados, se realiza una revisión y control constante de los planes, por lo cual, es posible afirmar que la mayoría de las pequeñas y medianas empresas fabricantes de prendas de vestir del estado Zulia obvian esta etapa fundamental del proceso de planificación estratégica.

En lo concerniente al monitoreo ambiental o diagnóstico estratégico, debe resaltarse que el mismo permite a las organizaciones realizar un análisis sobre el ambiente externo que no puede controlar, así como de los factores internos que moldean las estrategias de las compañías.

El ambiente de marketing, consta de los actores y fuerzas que afectan la habilidad de la gerencia para desarrollar y mantener relaciones exitosas con los clientes meta (Kotler y Armstrong, 1998).

Debido a la importancia que amerita el análisis de los factores externos (oportunidades y amenazas), y de los factores internos (fortalezas y debilidades), se consideró en la investigación identificar los aspectos del ambiente que influyen en el diseño e implementación de las estrategias de marketing de las PYMEs del sector confección.

Para lograr dicho propósito, se plantearon diversas alternativas que para los entrevistados, se constituyen en la actualidad en factores positivos que promueven e impulsan el desarrollo de la estrategia. Por otro lado, se consideró pertinente, el análisis de los diferentes aspectos negativos que obstaculizan el desempeño exitoso de las empresas.

Es de resaltar, que un 29,6% de los entrevistados aseveró, a pesar de las condiciones adversas presentes en la economía venezolana, que entre las principales **oportunidades de mercado** se encuentra el mercado nacional atractivo, seguida de un 25,9% de la disponibilidad de materias primas.

Para muchos empresarios, lo atractivo del mercado viene dado, por el cierre de empresas rivales que ahora no satisfacen al mismo, y por otro lado, porque han detectado nuevos segmentos del mercado a los cuales ofrecer sus productos, tal es el caso, de las ventas realizadas a diferentes empresas e instituciones educativas, a través de rubros como: uniformes industriales, secretariales, deportivos, de seguridad, militares, ejecutivos, escolares, entre otras.

Es importante hacer mención, que el 14,8% de los gerentes entrevistados establecieron como oportunidad del mercado, las políticas proteccionistas del Estado, debido a

que en la actualidad se desarrolla en el país un proyecto de compras por parte del gobierno, que le da prioridad a las PYMEs venezolanas, entre las que destaca las pertenecientes al sector analizado (Ver Tabla I).

En lo que concierne a las principales *amenazas del mercado*, los gerentes del sector, consideran en un 37,0%, la caída de la demanda de los consumidores (producto de la disminución de sus niveles de ingresos), seguida de un 25,9% por el control de cambios. Esta última aseveración se manifiesta, debido a la proporción que representan los insumos y materias primas importadas necesarias para la producción de los bienes del sector (Ver Tabla II).

Haciendo referencia a los aspectos internos, considerados como *fortalezas para las organizaciones* analizadas, destaca en un 40,7% los equipos y maquinarias, seguido de un 29,6% de la calidad de los productos. Según las opiniones de los gerentes, en los últimos años se han realizado grandes esfuerzos por la adquisición de tecnología moderna, que se adapte a las últimas tendencias de corte y costura.

La calidad de los productos por su parte, son considerados prioridades en muchas compañías, para lo cual se realizan revisiones y elevados controles de calidad. Debe resaltarse, que un 25,9% de las unidades analizadas, detallan como fortaleza la mano de obra calificada, enfatizando la existencia de personal de primera línea en el área de diseño.

Al observar la Tabla III, es posible detectar que sólo una empresa del total entrevistado, planteó la disponibilidad financiera como factor interno favorable para su gestión, por lo cual, puede establecerse las amplias dificultades presentadas por el sector, en lo que se refiere a la planificación de nuevas inversiones y de estrategias globales para las organizaciones.

**Tabla I**  
**Oportunidades del Mercado**  
**Sector Confección de la Región Zuliana**

Alternativas	%
Mercado Nacional Atractivo	29,6
Diversidad de Fuentes de Financiamiento	11,1
Disponibilidad de Materias Primas	25,9
Políticas Proteccionistas del Estado	14,8
Otras	14,8
NS/NR	3,7
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla II**  
**Amenazas del Mercado**  
**Sector Confección de la Región Zuliana**

Alternativas	%
Caída de la Demanda de los Consumidores	37,0
Competencia Desleal (contrabando)	18,5
Poca Disponibilidad de Materias Primas	11,1
Control de Cambios	25,9
Dificultad de Acceso a Financiamiento	7,4
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla III**  
**Fortalezas de las Organizaciones**  
**Sector Confección de la Región Zuliana**

Alternativas	%
Equipos y Maquinarias (tecnología)	40,7
Disponibilidad Financiera	3,7
Mano de Obra Calificada	25,9
Calidad de los Productos	29,6
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración Propia.

Resalta de manera coherente, con el planteamiento anterior, entre las principales **debilidades de estas empresas** la poca disponibilidad financiera (74,1%), que obstaculiza el desarrollo y la expansión de las empresas en el mercado. Debe mencionarse que durante la elaboración de esta investigación, pudo conocerse sobre la alta mortalidad de establecimientos y la pérdida de puestos de trabajo producto de esta debilidad (Ver Tabla IV).

**Tabla IV**  
**Debilidades de las Empresas**  
**Sector Confección de la Región Zuliana**

<b>Alternativas</b>	<b>%</b>
Obsolescencia de Equipos y Maquinarias (tecnología)	14,8
Poca Disponibilidad Financiera	74,1
Mano de Obra Poco Calificada	3,7
Baja Calidad de los Productos	3,7
NS/NR	3,7
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Elaboración Propia.

## Conclusión

A través de los resultados obtenidos ha sido posible evidenciar que las PYMEs fabricantes de prendas de vestir del estado Zulia no poseen en un 59,3% una definición formal de la misión, por lo cual se detecta la ausencia del factor fundamental del pensamiento estratégico.

En el estudio se demostró que un 70,4% de los establecimientos analizados carecen de la elaboración de planes estratégicos formales que determinen el direccionamiento de las empresas. Se estableció la existencia de una orientación de las empresas hacia el corto plazo, donde la toma de decisiones se basa en juicios intuitivos producto de la experiencia

de los gerentes, y no en análisis formales basados en investigaciones de mercado.

En el aspecto específico de planes de marketing, un 51,9% no los desarrolla, pudiéndose determinar la implementación de estrategias improvisadas ante los continuos cambios del entorno. Cabe resaltar que para lograrse un mejor rendimiento y desempeño en estos negocios, la función de marketing debe ser asumida por todos los miembros de la organización y no por departamentos específicos, esto implica establecer una vinculación con la planificación estratégica de largo plazo que conecte el diseño de las estrategias con un mecanismo de seguimiento sobre su implementación y resultados.

El proporcionar mayor relevancia al factor de corto plazo, es decir, orientar a la organización a la gestión comercial, cuyo objetivo es incrementar las ventas basados en los medios tácticos de producto, precio, plaza y promoción, sin una estrategia coherente, puede restarle una mayor competitividad y productividad al sector.

A pesar que para el 74,1% de los empresarios la principal debilidad que afecta a la industria sea la poca disponibilidad financiera, que ha provocado alta mortalidad de empresas y pérdidas de puestos de trabajo, se observa en el sector una actitud optimista con relación a las oportunidades del entorno, pues en su mayoría consideran la existencia de un mercado nacional atractivo.

En la actualidad las PYMEs poseen amplias expectativas ante las posibilidades del establecimiento de convenios para proveer prendas de vestir a instituciones educativas y otras organizaciones entre las que destacan: Petróleos de Venezuela (PDVSA), instituciones bancarias, de educación militar y deportivas. Además se debe evaluar la posibilidad de realizar exportaciones con el propósito

de ampliar los mercados geográficos y así minimizar los márgenes de capacidad ociosa existentes en las empresas.

Finalmente, el sector estudiado debe realizar un monitoreo permanente de las variables macroeconómicas y su incidencia en el poder adquisitivo de los consumidores, con el propósito de detectar los cambios en los patrones de consumo; para ello la investigación de mercados se constituye en una importante herramienta para determinar los diferentes segmentos a los cuales atender. Esto plantea a los emprendedores grandes retos para adaptarse a las tendencias de la moda que sugiere nuevas creaciones en diseños, colores, accesorios, acabados, estampados, modelos, tallas, entre otros, como estrategia de posicionamiento que determine una ventaja competitiva.

## **Bibliografía Citada**

- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) (1999). "Las Pequeñas y Medianas Empresas Industriales en América Latina y el Caribe en el Nuevo Modelo Económico". Documento preparado por Wilson Pérez y Giovanni Stumpo. Pp. 30 de Diciembre. Pp. 1-19.
- Cook, Kenneth J. (1997). **Marketing de Pequeñas y Medianas Empresas: "Guía Completa de AMA (American Marketing Association)"**. Ediciones Gráfica, S.A. Buenos Aires-Argentina.
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (1998). **Metodología de la Investigación**. 2da. Edición. Editorial McGraw Hill. México.
- Hulbert, James M. (1990). **Mercadotecnia: Una Perspectiva Estratégica**. McGraw Hill. México.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary (1998). **Fundamentos de Mercadotecnia**. Cuarta Edición. Editorial Prentice Hall. México.
- Lambin, Jean - Jacques (2002). **Marketing Estratégico**. Tercera Edición. Editorial McGraw Hill. Colombia.
- Morrisey, George L. (1996). **Pensamiento Estratégico: Construya los cimientos de su planeación**. Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- Palacios, Luis (1999). **Sabiduría Popular en la Empresa Venezolana**. Universidad Católica Andrés Bello, Banco Provincial y Espiñeira, Sheldon y Asociados. Primera Edición. Publicaciones UCAB.
- Romero, Douglas (2001). "Pensamiento y Planificación Estratégica en el Proceso de Mercadeo". Ensayo Publicado en la Colección de Gerencia sobre Pensamiento Estratégico. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín (URBE). Maracaibo - Venezuela. Pp. 118-123.
- Rosales, Ramón (1996). **Estrategias Gerenciales para la Pequeña y Mediana Empresa**. Ediciones IESA. Fundación Polar. Editorial Ex Libris. Caracas.
- Serna, Humberto (2002). **Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión-Teoría y Metodología**. 7ma Edición. 3R Editores. Colombia.
- Stanton, Williams; Etzel, Michael y Walker, Bruce (2000). **Fundamentos de Marketing**. Undécima Edición. Editorial McGraw Hill. México.
- Thompson, Arthur y Strickland, A.J. (2001). **Administración Estratégica: Conceptos y Casos**. Undécima Edición. Editorial McGraw Hill. México.
- Vivas, Reyes (2000). **Estrategias de Mercadeo y Ventas: Material de Trabajo**. Universidad del Zulia. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. División de Estudios para Graduados. Maestría en Gerencia de Empresas. Mención Mercadeo. Maracaibo.