

2013-12-01

## Factores de marketing, organizacionales y de conocimiento para la inserción de la empresa en el mundo en red

Marcela Carvajal

*Universidad Autónoma de Manizales, Colombia*, [marcelacarvajal@autonoma.edu.co](mailto:marcelacarvajal@autonoma.edu.co)

Jimena López Lozano

*Universidad de Manizales*, [jime7a@gmail.com](mailto:jime7a@gmail.com)

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/gs>

---

### Citación recomendada

Carvajal, Marcela and López Lozano, Jimena (2013) "Factores de marketing, organizacionales y de conocimiento para la inserción de la empresa en el mundo en red," *Gestión y Sociedad*: No. 2 , Article 4. Disponible en:

This Artículo de investigación is brought to you for free and open access by Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in *Gestión y Sociedad* by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

# Factores de *marketing*, organizacionales y de conocimiento para la inserción de la empresa en el mundo en red\*

Marcela Carvajal\*\*  
Jimena López Lozano\*\*\*

**Recibido:** 10 de junio del 2013. **Aprobado:** 11 de septiembre del 2013

## Resumen

Este trabajo pretende identificar los factores de marketing y de conocimiento que permiten a las empresas actuar de forma competitiva en un mundo globalizado. Se definieron tres factores de marketing y tres factores organizacionales y de conocimiento en las empresas para aumentar su competitividad, mejorar sus procesos y gestionar su conocimiento al incursionar en mercados internacionales. Se realizó un estudio de caso no experimental de corte transversal descriptivo, con 52 empresas pertenecientes a Manizales Marketplace. Frente a los factores de marketing, se encontró que las empresas participantes necesitan migrar del siglo XX al siglo XXI, esto es, incorporar un marketing holístico que se ajuste a las condiciones de la empresa y a las exigencias de los mercados. Frente a los factores organizacionales, se observó que hay una semilla sembrada en la gestión del conocimiento, pero aún no es implementada en las empresas. Esto lleva a concluir que se requiere intervenir en los factores identificados con un acompañamiento y seguimiento que articule la relación empresa-universidad-Estado, para incursionar y sostenerse exitosamente en los mercados internacionales.

---

Cómo citar: Carvajal, M. y López Lozano, J. (2013). Factores de *marketing*, organizacionales y de conocimiento para la inserción de la empresa en el mundo en red. *Gestión & Sociedad*, 6 (2), 49-68.

---

\* Este artículo es resultado de un proyecto de investigación apoyado y financiado por la Universidad Autónoma de Manizales.

\*\* Docente e investigadora de la Universidad Autónoma de Manizales, Colombia. Profesional en Mercadeo Nacional e Internacional. Especialista en Gerencia de Negocios Internacionales. Especialista en Docencia e Investigación Universitaria. Magíster en Administración de Negocios. Correo electrónico: marcelacarvajal@autonoma.edu.co

\*\*\* Economista por la Universidad de Manizales, Colombia. Especialista en Negocios y Marketing Internacional. Magíster en Administración de Negocios. Correo electrónico: jime7a@gmail.com

## Palabras clave

Marketing, gerencia, conocimiento, comercio internacional, activos intangibles.

## Marketing, Organizational, and Knowledge Factors for Introducing Companies into the Real World

### Abstract

This work aims to identify the marketing and knowledge factors that allow companies to act in a competitive way in a globalized world. Three marketing and three knowledge and organizational factors were identified as factors that increase competitiveness in companies, improve their processes and manage their knowledge when being introduced into international markets. A non-experimental cross-sectional descriptive case study was carried out with 52 companies belonging to Manizales Marketplace. Regarding the marketing factors, it was found that the participating companies need to migrate from the 20<sup>th</sup> to the 21<sup>st</sup> Century; this means they have to incorporate a holistic marketing that fits the company's conditions and the market's demands. Regarding organizational factors, it was found that there is a planted seed in the knowledge management field, but it has not yet been implemented among companies. This leads to the conclusion that it is necessary to intervene the identified factors with support and follow-up mechanisms that allow the articulation of the University-Company-State relationship, in order to venture and survive successfully in the international markets.

### Keywords

Marketing, management, knowledge, international trade, intangible assets.

## Introducción

La inquietud de conocer cómo actúan las empresas frente al tema de la competitividad, al igual que analizar cómo están estructuradas en el ámbito tecnológico y humano para afrontar los cambios permanentes de la sociedad de consumo, incentiva, en la academia, actividades investigativas que formulan cuestionamientos para comprender mejor estos temas y proponer

alternativas y estrategias que cierren las brechas entre la situación actual y una situación ideal.

La iniciativa Manizales Marketplace es un proyecto impulsado por la Secretaría de Competitividad de Manizales para agrupar empresas con potencial exportador. Esto la convierte en un caso óptimo para estudiar y analizar los factores de *marketing*, organizacionales y de conocimiento que son objeto del presente estudio, a la vez que

permite hacer una contrastación entre lo teórico y lo empírico que permite desarrollar, describir y analizar la gestión de las empresas, como también comprender cuál es su posición frente a las estrategias comerciales que apuntan a llevar sus productos y servicios a mercados externos. Los resultados que reúnen datos suministrados por las empresas y la consulta a expertos en áreas organizacionales y de marketing, representantes gremiales y estatales permiten describir el comportamiento empresarial y económico de la región, principalmente en el sector exportador.

## Problema y objetivos de investigación

Colombia ocupó el puesto 62 en competitividad entre 142 economías (World Economic Forum, 2011), lo que la ubica en un estado intermedio de desarrollo, con una tendencia positiva de crecimiento del producto interno bruto (PIB) en los últimos 10 años. Asimismo, el Doing Business 2012 ubicó el país en el lugar 42 entre 183 economías, y Manizales, en 2010, lideró el *ranking* de facilidades para hacer negocios en Colombia entre 21 ciudades (Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento y Banco Mundial, 2011).

La concentración de las exportaciones de productos no tradicionales de Caldas hizo que la tendencia creciente que empezó en 2004 cayera en 2009, debido a la crisis con Venezuela y Ecuador. Esto hizo que se unieran la Gobernación de Caldas, la Alcaldía de Manizales, la Cámara de Comercio y Proexport para liderar programas que sensibilizaran a los empresarios de la región sobre la necesidad de diversificar mercados de exportación, pues en Caldas, las exportaciones no tradicionales que habían sido crecientes desde 2004, cayeron un 23% en 2009. Solo las ventas a Venezuela disminuyeron 38% y a Ecuador, 16%.

Para 2011, la balanza comercial tomó una tendencia creciente, pero sin alcanzar los niveles del 2008.

Para aprovechar el despertar económico del país —que en 2011 alcanzó un crecimiento del PIB del 5,9%—, la aprobación del Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos, los demás TLC con Canadá y Suiza y los que están pendientes por entrar en vigencia (como el de la Unión Europea) representan un panorama lleno de oportunidades para las empresas de la región; sin embargo, para que las pymes en Manizales se internacionalicen, se requieren mecanismos o herramientas que les permitan salir de su informalidad administrativa, para que la gerencia y el área de marketing puedan conocer, sistematizar y administrar sus recursos y capacidades. Así, las pymes podrían responder de forma competitiva a las exigencias y oportunidades que el mercado global ofrece, de manera que el proceso de internacionalización involucre a toda la organización y conduzca a resultados eficaces.

Estudios realizados por Porter (2003) y Barney (1991) sobre competitividad, por Nonaka y Takeuchi (1999) sobre gestión del conocimiento, por Bueno (2003) sobre competencias y por Kotler (2006) y Stanton (2004) sobre marketing señalan el valor de identificar recursos que sean fuentes de ventaja competitiva sostenible. En este sentido, el presente trabajo buscó identificar tales recursos en el campo del marketing y de la gestión del conocimiento, a través de un estudio de caso publicado en la iniciativa liderada por la Secretaría de Competitividad de Manizales, denominada Manizales Marketplace, que es un mercado virtual para visualizar las empresas de la ciudad con potencial exportador.

Como resultado del análisis de estas condiciones surge la siguiente pregunta de investigación: ¿cuáles son los factores de marketing,

organizacionales y de conocimiento que permitirían el establecimiento de una estrategia comercial competitiva para que la organización se inserte en un mundo en red?

Al resolver este cuestionamiento, el estudio proporciona elementos o criterios para que las empresas, la academia y el Estado elaboren diagnósticos más precisos, ajustados a las condiciones locales y que conduzcan a la elaboración de políticas por parte de la Alcaldía Municipal, desde la Secretaría de Competitividad. A su vez, este estudio puede contribuir en la generación de estrategias desde las empresas que permitan transitar de una concepción de la administración a una de la gestión de recursos; de las ventas, al marketing, y de allí al marketing holístico; de los datos, a la información; de los sistemas, a la economía digital; de la información, al conocimiento.

Derivado de lo anterior, la investigación propuso el siguiente objetivo general: determinar los factores de marketing para el establecimiento de una estrategia comercial competitiva que le permita a la organización insertarse en el mundo en red; caso: Manizales Marketplace. A su vez, los objetivos específicos fueron los siguientes: 1) identificar los factores de marketing que deben ser incluidos en la estrategia de comercialización en red, 2) identificar factores organizacionales y de conocimiento para una estrategia de comercialización en red y 3) analizar el alcance de los factores de comercialización en la red Manizales Marketplace.

## Referente teórico

Es importante empezar con un diagnóstico estratégico, ya que la globalización de las economías y el crecimiento vertiginoso de internet y las telecomunicaciones hacen que la “aldea global” sea una realidad del siglo XXI. A su vez, las empresas, como agentes económicos responsables de di-

namizar los procesos de crecimiento y desarrollo, disponen de recursos como capital humano, estructural y relacional; cuentan también con la capacidad de desarrollar competencias organizacionales para enfrentar el entorno, diferenciarse y ser competitivas, porque su objetivo primordial es satisfacer las expectativas de sus *stakeholders*.

Para evaluar la empresa, se partió del concepto de cadena de producción de valor (Porter, 2003, p. 83), que divide la actividad general de una empresa en actividades tecnológica y económicamente distintas, a las que se denomina *actividades creadoras de valor*. Con base en esta clasificación, el marketing es una actividad primaria. Al ser este el eslabón de la cadena que conoce profundamente los recursos y capacidades de la empresa, se entienden e interpretan las necesidades del mercado y las traducen en productos y servicios de alto valor agregado que permiten satisfacer las expectativas de los *stakeholders*.

Por esto, para crear productos y servicios de alto valor agregado, se requiere gestionar el conocimiento presente en la organización y establecer redes de colaboración que maximicen los resultados en términos de acceso a recursos, disminución de costos, acceso a tecnologías, acceso a mercados y eficiencia y diferenciación, puesto que los retos y costos de las actividades en un mundo global están en ascenso. Entonces, las empresas, para mantenerse y crecer, deben establecer relaciones comerciales diferentes a las formas tradicionales, basadas en la adquisición de bienes y servicios en el mercado.

De lo anterior se derivan dos grandes áreas de intervención en la organización, con el propósito de que se inserte de forma competitiva en el mercado global: los factores de marketing y los factores organizacionales y de conocimiento (figura 1).

**Figura 1.** El marketing como eslabón en la relación entre los agentes económicos



**Fuente:** elaboración propia.

### **Factores de marketing**

Las empresas deben transformar la forma en que han visto e implementado el marketing. En Colombia, y en Manizales de forma particular, debe migrarse de una visión centrada en el producto o en las ventas; es más, muchas empresas aún no conciben al consumidor como eje fundamental de su actuar comercial. Las empresas deben evolucionar a una concepción del marketing holístico, ya que necesitan nuevas ideas acerca de cómo operar y competir en el entorno actual.

Así, los profesionales del marketing en el siglo XXI toman conciencia de la necesidad de tener estrategias más completas y coherentes que vayan más allá de las aplicaciones tradicionales del marketing, en función de cambiar el paradigma, ser flexibles, adaptarse e insertarse de forma competitiva en un

mercado global, dinámico y en constante cambio, interconectado, con gran cantidad de información y conocimiento; con el fin de buscar, reconocer y reconciliar el alcance y la complejidad de todas las actividades de marketing.

Para que las empresas puedan hacer el tránsito hacia el siglo XXI e incorporarse en la dinámica del mercado global, se identificaron tres factores de marketing que influyen directamente en su desempeño y que, a su vez, si se fortalecen en cada organización, contribuyen al desarrollo de ventajas competitivas sostenibles.

El primer factor es la apropiación de herramientas tecnológicas para la comunicación con mercados globales. El eslabón de marketing en la cadena de valor —y en él, la comunicación efectiva con los clientes— se ha redimensionado como una

estrategia de alto impacto para crear, mantener y fortalecer las relaciones con clientes y consumidores. Por esta razón, se hace necesario identificar el enfoque de marketing de las empresas ya sea hacia el producto, las ventas o el consumidor, y en ese diagnóstico deben determinarse las actividades de comunicación que más utilizan, entre ellas las promociones y descuentos, la publicidad tradicional, las relaciones públicas, la participación en ferias nacionales e internacionales, el marketing directo, las redes de contactos, las redes sociales y la publicidad en línea.

La inversión en estas herramientas permitirá saber la dirección y la brecha que existe entre los enfoques de marketing, para identificar posibles acciones de marketing táctico que se adapten a las nuevas realidades del mercado real y potencial, a la vez que generen rentabilidad a la cadena de valor y permitan la diferenciación de la empresa. De este modo, se complementarán las estrategias, que concentran grandes esfuerzos comerciales y de ventas en técnicas como las promociones, las cuales no son obsoletas, pero sí resultan insuficientes o muy elementales para atraer la atención, dado que el consumidor del siglo XXI ya está educado y habituado en mecanismos de persuasión visual y auditiva de primera mano que entienden el uso del comercio electrónico; por lo mismo, los consumidores exigen de los proveedores de productos y servicios una oferta atractiva y ajustada a sus requerimientos. Para llevar a cabo la aplicación de estas técnicas, se requiere infraestructura tecnológica que responda a los objetivos estratégicos de la empresa: se necesita el seguimiento y actualización de las páginas web, la creación y el mantenimiento de las bases de datos y la constitución de un equipo de personas con capacidad técnica y comercial que dé un uso óptimo y efectivo, en función de generar valor y diferenciación a la empresa.

El segundo factor consiste en el establecimiento de relaciones a largo plazo, rentables y duraderas en un ambiente de cooperación con los *stakeholders*. El componente del marketing integrado dentro del marketing holístico tiene la capacidad de adaptar los productos y servicios a las necesidades del mercado para crear valor, pues es el responsable de la mezcla del marketing 4P (producto, precio, plaza y promoción), que se define como el conjunto de herramientas que utiliza una empresa para conseguir sus objetivos de marketing (Day, 1994). Algunos elementos de la mezcla de marketing pueden modificarse en el desarrollo táctico a corto plazo, como el precio, el número de vendedores o el presupuesto en comunicación, mientras que el desarrollo de nuevos productos o el diseño del canal requieren mayor cuidado, tiempo y trabajo, ya que involucran otras áreas funcionales de la empresa y tienen mayor impacto en la estrategia.

Según Kotler (2006), las empresas que puedan satisfacer las necesidades de los consumidores de forma económica, conveniente y con una comunicación eficaz serán las que triunfen en el mercado global, ya que existe una gran diversidad de actividades de marketing para comunicar y generar valor, y todas ellas deben coordinarse para maximizar sus efectos en el consumidor. Por esto, las empresas deben integrar sus sistemas para administrar la demanda, los recursos y la red de marketing, lo que evidencia nuevamente el papel articulador del marketing como eslabón de la cadena de valor capaz de generar una ventaja competitiva sostenible cuando logra adaptar los productos y servicios a las necesidades del mercado.

Adicionalmente, la cultura influye sobre el entorno del marketing, pues las preferencias, las connotaciones, los significados, las palabras, los rituales y los estilos de vida tienen una alta

influencia cultural (Keegan, 1997) que se refleja en los productos y servicios demandados por el mercado. De allí que la visión de adaptación de producto desde el marketing integrado también incluya una mirada antropológica que permite hacer desarrollos de producto con un real valor agregado, lo que se manifiesta en la adaptación de bienes y servicios que responden a un contexto cultural determinado y conducen a estrategias de diferenciación o enfoque. En este sentido, Porter señala: "Esta transición para muchos productos se realiza desde una visión de la innovación basada en el producto/servicio, centrada en la empresa, hacia una visión de la innovación centrada en la creación conjunta de valor, en la experiencia" (2003, p. 123).

Aquí se consolida el mayor reto para las empresas, y en especial para las pymes, porque estas, gracias a su tamaño, son flexibles y pueden reaccionar más rápidamente a los requerimientos del mercado; no obstante, también se exige de estas una estrategia de marketing enfocada en el cliente y en el acceso a un mercado propio, con posicionamiento de sus marcas en los mercados de destino.

El tercer factor es la capacidad de adaptar productos y servicios a las necesidades del mercado, para crear valor.

### ***Factores organizacionales y de conocimiento***

El mercado global tiene en el conocimiento un recurso fuente de ventaja competitiva sostenible inigualable que ha cambiado la forma de entender y actuar en el siglo XXI, cuando las empresas deben desarrollar nuevas competencias y esquemas de gestión que potencialicen el conocimiento y lo materialicen en productos y servicios de alto valor agregado. A continuación se describen tres factores organizacionales y de conocimiento

que las empresas deben considerar para evaluar e identificar la brecha que deben cerrar, con el propósito de insertarse competitivamente en el mundo en red.

El primer factor es la visión de negocio y la cultura de seguimiento. Este ha sido objeto de múltiples investigaciones realizadas por diversos autores, quienes han descrito y tratado de comprender el papel de la gerencia y la estrategia en el éxito o fracaso de las empresas en los mercados que están en constante evolución y cambio. La posición expuesta por Porter (2003) indica que "la esencia de la formulación de una estrategia radica en la forma de afrontar la competencia" (p. 132). Según Berumen y Palacios, "la gestión de cualquier organización debe ser capaz de enfrentar con éxito las fuerzas competitivas que se generan en cualquier tipo de sector industrial o región productiva" (2009, p. 133). Entonces, para afrontar la competencia, se hace necesario desarrollar ventajas competitivas sostenibles que dependen de la "habilidad de la firma para utilizar los recursos existentes y para acumular otros nuevos de una forma más eficiente y efectiva que los competidores" (Mahoney y Pandian, 1992; Penrose, 1959; Prahalad y Hamel, 1990; Wernerfelt, 1984; citados en Lado y Wilson, 1994).

La concepción estratégica debe ser implementada, y para ello es necesario operativizar el análisis y transformarlo en herramientas claras que permitan desagregar cada factor, asignarles valores objetivos y definir indicadores que hagan posible hacer seguimiento, retroalimentar y tomar decisiones. Con el objetivo de que el modelo de gerencia estratégica sea exitoso y logre el compromiso de todos los colaboradores de la empresa, debe ser liderado por las directivas, compartido con los colaboradores y construido en conjunto.

La construcción participativa permite diseñar evaluaciones de desempeño orientadas al desarrollo y a la alineación del personal de la compañía con la estrategia. Así, la visión del negocio y la cultura de seguimiento se orienta a la construcción y mantenimiento de las relaciones de largo plazo con los clientes, mediante el análisis tanto de los aspectos económicos y de rentabilidad como de la estabilidad económica, social y legal en un mercado globalizado en permanente cambio, que a su vez tiene como fin integrar los niveles estratégicos con los niveles tácticos y operativos en el ciclo funcional de la dirección. De esta manera, la ejecución de la planeación se controla para que conduzca realmente al logro de los objetivos organizacionales, es decir, para que todas las decisiones en la empresa estén permeadas por la visión y cultura de seguimiento.

El segundo factor es la capacidad de identificar y potencializar recursos que sean fuente de ventaja competitiva. Desde la perspectiva de recursos, la empresa es vista como un conjunto de recursos y capacidades que no se compran libremente y que no se venden en el mercado. Para que estos recursos y capacidades lleven a beneficios económicos que no sean fácilmente duplicables por los competidores, estos deben ser recursos potentes de ventaja competitiva sostenible. El conjunto de recursos de una empresa agrupa todos los insumos (tangibles e intangibles, humanos y no humanos) que se poseen o controlan y que ingresan a la producción de bienes o servicios para satisfacer las necesidades humanas (Amit y Schoemaker, 1993, citados en Lado y Wilson, 1994).

Estos recursos incluyen todos los activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos, información y conocimiento, entre otros, que son controlados por la compañía y están disponibles para concebir e implementar estrategias que mejoren su eficiencia y efectividad. En el lenguaje

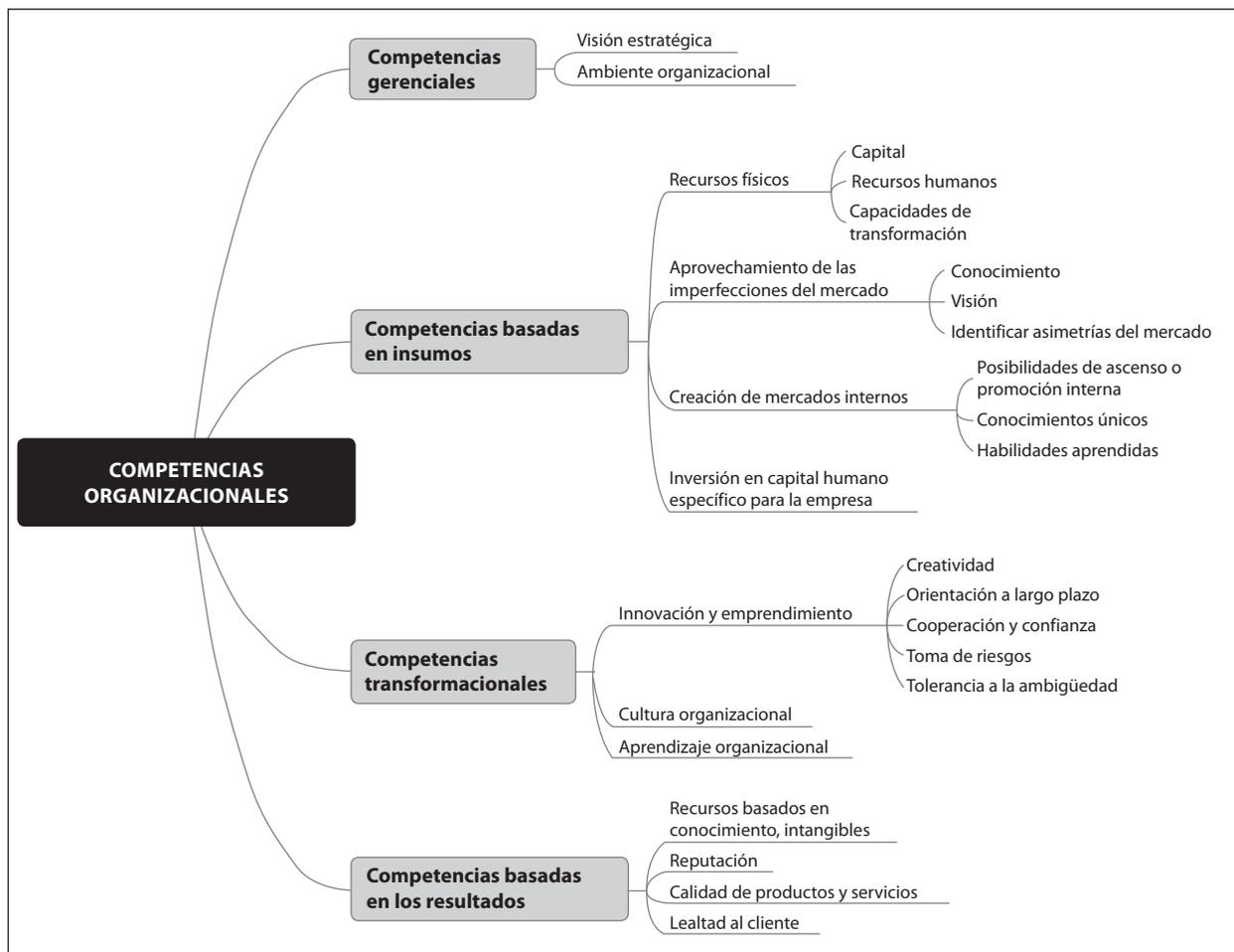
tradicional de análisis estratégico, los recursos son las fortalezas o debilidades, los cuales, según Barney (1991), pueden clasificarse en tres grupos: recursos físicos, recursos humanos y recursos organizacionales.

Adicionalmente, las capacidades de la empresa dependen de su posibilidad para generar, intercambiar y utilizar la información necesaria para lograr los resultados organizacionales deseados a través de los recursos humanos (Amit y Schoemaker, 1993, citados en Lado y Wilson, 1994). Entonces, para que las empresas logren ser competitivas, ya no es suficiente enfocarse en los productos que elaboran o comercializan —en otras palabras, no es suficiente enfocarse en el mercado—, sino que también se hace necesario pensar en su mercado interno: “La competitividad en la época actual se construye primero dentro. Una organización que no es competitiva internamente, difícilmente sobrevivirá a los mercados” (Serna, 1994, p. 74).

La anterior afirmación introduce la importancia estratégica que adquiere el recurso humano como talento, a la vez que señala la necesidad de que las empresas tomen conciencia de su valor como fuente real de ventaja competitiva sostenible. En consecuencia, las organizaciones deberían identificar entre su inventario los recursos y capacidades, con el fin de potencializarlos y considerarlos relevantes al momento de formular sus estrategias (figura 2).

Además, la gestión del cambio debe tener en cuenta a toda la organización e involucrarla, a fin de vincular al cliente interno con el externo, en una estrategia de fidelización que contribuya a la sostenibilidad de la organización en el largo plazo. Para lograr esta meta, también es necesario reconocer la necesidad de incorporar personal bilingüe en la empresa, o bien, capacitar en una segunda lengua, ya que los procesos de

**Figura 2.** Competencias organizacionales



**Fuente:** elaboración propia a partir de Lado y Wilson (1994).

internacionalización requieren una comunicación fluida en los negocios, pues así se genera confianza, se aprovechan las oportunidades de crecimiento en los mercados internacionales y se hace inserción en una economía global.

El tercer factor es la transferencia del conocimiento en la organización. El conocimiento es un recurso que toma relevancia en el siglo XXI y catapulta a las empresas para superar la frontera del siglo XX e incorporarse a las nuevas dinámicas, herramientas y exigencias de los mercados actua-

les. Aquí entra en juego la denominada *tercera ola*, la del conocimiento, que incluye la creación y gestión del conocimiento como recurso intangible, fuente de ventaja competitiva y generador de valor. Estos cambios generados en la sociedad, motivados por fenómenos como la globalización y complementados, a su vez, por la aparición de las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC), evidencian una realidad compleja que debe analizarse con una visión holística. Las transformaciones que deberán producirse para lograr el progreso y desarrollo de la sociedad se

fundamentan en el recurso organizacional más importante en la actualidad: el conocimiento (Castañeda y Pérez, 2005).

Nonaka y Takeuchi (1995) hacen referencia a la gestión del conocimiento desde la capacidad de creación de conocimiento en la organización. Definen esta gestión como “la capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas” (p. 102). Además, sostienen que el conocimiento nuevo en las organizaciones surge de los individuos, pero en el proceso de compartirlo es transformado en un conocimiento valioso para la organización, como un todo.

Cuando la empresa logra identificar estas fases, está en la capacidad de intervenirlas para transferir conocimiento, identificarlo y potenciarlo como ventaja competitiva sostenible, ya que estos recursos intangibles —como lo son las marcas, las patentes, los registros, el *good will*, la confiabilidad, la tradición y la experiencia— son fuentes de valor capaces de impulsar el ingreso exitoso de la empresa en mercados nacionales e internacionales. Por esta razón, los recursos pasan a ser activos que generan ventas y utilidades; por eso mismo, deben ser protegidos legalmente, ser inventariados y dárseles seguimiento, a fin de tenerlos como base en los procesos de planeación estratégica. Al tener como sustento principal el conocimiento, la planeación estratégica es la mejor candidata para obtener una ventaja competitiva sostenible, pues se basa en intangibles, lo que dificulta considerablemente la imitación y comprensión por parte de otras organizaciones.

### **Redes empresariales**

Las redes empresariales, como componente adicional de los factores de marketing, organi-

zacionales y de conocimiento, contribuyen a mejorar la competitividad de las empresas, al proponer estrategias comerciales que les permitan incursionar de forma exitosa en los mercados globales. Para abordar las redes empresariales es necesario partir de la teoría de redes, que describe a los mercados como un sistema de relaciones entre varios actores, incluyendo consumidores, proveedores, competidores y agencias públicas de apoyo. La integración en redes empresariales aporta a la solución de problemas de competitividad de las empresas, no solo de las pymes, sino también de las grandes compañías.

Por su parte, las alianzas estratégicas son una figura utilizada especialmente en los procesos de expansión internacional de las empresas, donde se integran las fuerzas comerciales de varias compañías para diseñar y coordinar la realización de estrategias de desarrollo futuras. Cabe mencionar que siempre han existido barreras en los procesos de internacionalización, originados porque las empresas que se expanden no conocen la cultura propia del nuevo país al que están accediendo, los gustos de los consumidores, las prácticas comerciales existentes, entre otros factores específicos de ese país. Además, las empresas pueden dar un paso de gigante en su proceso de internacionalización cuando alcanzan un acuerdo con otras empresas internacionalizadas, pero con implantación geográfica complementaria, para brindarse acceso mutuo a sus respectivos mercados (Jarillo y Martínez, 1991).

El establecimiento de relaciones a largo plazo con los diferentes *stakeholders*, desde los parámetros presentados en este apartado, es un reflejo del cambio de paradigma tecnoeconómico y comercial que las TIC y el proceso de globalización de la economía mundial han transformado en cada una de las empresas que proyectan sus estrategias a la expansión en mercados internacionales. Esto,

sumado al cambio en las estructuras político-institucionales que de allí se desprenden, generan hoy en día un mayor interés por conocer y aplicar nuevas estrategias digitales y globales, lo que se convierte en un reto para la gestión de los directivos y para la misma gestión estratégica, por cuanto parte de redes de contacto para crear relaciones a largo plazo y duraderas con clientes, proveedores, empleados, colaboradores y demás *stakeholders*, en un desarrollo sistémico e integrado de toda la cadena de valor de la empresa. Como consecuencia de estas transformaciones, las empresas locales, específicamente las empresas de la ciudad de Manizales, requieren identificar nuevas formas de participar en los mercados internacionales para sobrevivir a largo plazo.

### ***Manizales Marketplace***

Una respuesta de la administración municipal para visibilizar las empresas de Manizales en el contexto global fue la iniciativa que desde el 2009 comenzó a dotar el sistema empresarial con un proyecto de infraestructura tecnológica que le permitiera ofrecer a las empresas con potencial exportador la oportunidad de agremiarse, desde un objetivo claro y una estrategia de comercio electrónico, a través del proyecto conocido como Manizales Marketplace. Con esta iniciativa, la ciudad ha incursionado en el mundo de los negocios electrónicos, y a través de este portal, las empresas con potencial pueden interactuar con mercados internacionales para adquirir productos de gran valor agregado en sectores como la agroindustria, la metalmecánica, los textiles, los químicos y plásticos, las confecciones, el *software*, entre otros.

El portal de internet <http://www.manizalesmarketplace.com> fue desarrollado por la Alcaldía de Manizales con el apoyo del gobierno peruano, gracias a un convenio realizado con la Comisión de Promoción del Perú para el Turismo y la Exportacio-

nes (Promperú), organización de este gobierno que promueve el comercio internacional de sus empresas. Esta herramienta tecnológica promociona en el ámbito mundial los productos de las pequeñas, medianas y grandes empresas exportadoras de la ciudad de Manizales. Esta alternativa de fortalecimiento del capital humano se muestra como un modelo de desarrollo local que busca generar las habilidades y capacidades del individuo y de las empresas, para que estos puedan apropiarse, de manera útil, de la tecnología y los adelantos tecnológicos, a la vez que sirvan de instrumento para la creación de una economía basada en el conocimiento, en la que el desarrollo humano se dé de una manera más equitativa e igualitaria.

### **Metodología**

Para la elaboración de este estudio de caso se eligió un diseño de investigación no experimental, ya que se observaron fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. En un estudio no experimental no se construyó ninguna situación, sino que se observaron situaciones ya existentes no provocadas intencionalmente por el investigador (Hernández, Fernández y Baptista, 1998).

Los procesos desarrollados en este proyecto tuvieron como referente el enfoque de estudio exploratorio descriptivo, dado que se especificaron las propiedades más importantes de las teorías del conocimiento, aplicables a la determinación e identificación de los principales factores humanos, comerciales y de mercado que permitían generar una estrategia comercial competitiva y sostenible en el tiempo, a través de la incorporación de la empresa en las comunidades en red. También fue un estudio descriptivo, porque se midieron de manera independiente los conceptos o variables identificadas y se integraron las mediciones de cada una de dichas variables, para decir cómo

es y cómo se manifestó el fenómeno de interés (Hernández, Fernández y Baptista, 1998, p. 61).

A través de encuestas se estudió, de un universo de 98 empresas, una muestra de 52, en un tiempo único (como lo propone el diseño transversal), y se analizaron qué factores de marketing prevalecen entre estas empresas, para señalarlos como forjadores de las estrategias comerciales competitivas a la hora de insertar a la empresa en la red. Además, el diseño fue descriptivo, debido a que estos factores tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores que se manifiestan en una o más variables; aspecto que también aplicó esta investigación, porque se buscó determinar qué incidencia tienen las variables en la inserción de la empresa en la red.

Para este estudio se realizaron entrevistas semi-estructuradas con cinco expertos en las áreas organizacional, tecnológica, de marketing y de gobierno, con el fin de identificar, desde los actores, la aplicación de los factores para la comercialización en red. Este estudio se fundamentó también en el método Delphi, a fin de proveer objetividad en el análisis y la presentación de resultados. El Delphi consistió en la selección de un grupo de expertos a los que se les preguntó su opinión sobre cuestiones referidas a acontecimientos del tema de estudio.

Partiendo del universo de 98 empresas, se tomó una muestra de 52 que accedieron a formar parte del estudio —todas pertenecientes a Manizales Marketplace—, con el fin de obtener información acerca de los indicadores de las variables previamente establecidas. Esta condición no probabilística no permite que se realicen inferencias sobre el total de la población. A continuación se presenta el cuadro de las dimensiones y las categorías que componen los instrumentos, para analizar los factores de marketing, organizacionales y de

conocimiento que influyen en el funcionamiento de una estrategia comercial competitiva para insertarse en el mundo en red.

El procesamiento de las encuestas aplicadas a las 52 empresas que se toman como muestra del estudio de caso se realizó a través del *software* SPSS 20 y SPAD 7.4, programas estadísticos que permiten trabajar la base de datos construida, recodificar las variables y registros de acuerdo con las necesidades del estudio y realizar análisis multivariados y de correspondencia, lo cual posibilitó cruzar variables y obtener resultados que apuntaban al desarrollo de los objetivos del presente estudio.

Adicionalmente, y con el ánimo de complementar el enfoque cuantitativo de la investigación, se adelantaron seis entrevistas a expertos de los sectores público y privado, y a representantes de los sectores universitario y académico y gubernamental. La entrevista consideró seis preguntas abiertas sobre los factores de marketing y los factores organizacionales y de conocimiento, con el fin de identificar su concepto sobre el nivel de desarrollo y apropiación por parte de las empresas de Manizales y, en términos generales, del país.

Estas entrevistas fueron procesadas con el *software* Atlas.ti 6.2, herramienta para el análisis cualitativo de grandes cuerpos de datos textuales y de audio, lo cual permitió organizar, reagrupar y gestionar, de manera creativa y sistemática, el material recolectado a través de las entrevistas realizadas a los expertos. Ello contribuyó a ordenar las ideas y a crear redes semánticas importantes que fortalecieron los resultados obtenidos en el análisis cuantitativo de los datos de las empresas analizadas en el estudio de caso Manizales Marketplace.

Una vez el instrumento estuvo terminado, para la aplicación de las encuestas se creó un formulario

en línea a través del portal [www.jotform.com](http://www.jotform.com). De este modo, se envió un correo electrónico a los responsables de la iniciativa de Manizales Marketplace en cada empresa. Este correo contaba con el respaldo de la Secretaría de Competitividad de Manizales y la Universidad Autónoma de Manizales, e invitaba a seguir el vínculo <http://www.jotform.com/form/11794727063> y responder el instrumento.

## Resultados y discusión

El proyecto Manizales Marketplace está conformado por 98 empresas con potencial exportador, de las cuales solo 52 accedieron a participar en el estudio. El perfil de estas empresas es el siguiente: 46,2 % son microempresas con máximo 10 empleados; solo el 15,4 % son grandes empresas con más de 200 empleados; el valor restante, que equivale a 38,4 %, corresponde a pequeñas y medianas empresas.

Estas empresas pertenecen a los siguientes sectores económicos: agroindustria (7), metalmecánica (3), textil (4), joyería (2), tecnologías de la información y las comunicaciones (4), materiales de construcción (2), turismo (10), arte y cultura (3), servicios (8), universidades e institutos (2) y otros (7). Para facilitar el análisis de los datos, se realizó una reclasificación, agrupando las empresas según la clasificación del Departamento Nacional de Estadística (DANE): sector servicios, 54 %; sector comercio, 15 %, y sector industria, 31 %.

### **Factores de marketing**

#### *Apropiación de herramientas tecnológicas para la comunicación con mercados globales*

La mayoría de las empresas (81 %) consideran que su nivel de conocimiento en herramientas tecnológicas es apropiado, y solo un pequeño

grupo de ellas (2 %) lo consideran de bajo nivel. Sobre este ítem, un experto manifestó que existe una gran debilidad en las microempresas: "La base tecnológica es realmente pobre, las empresas no tienen suficientes recursos de tiempo ni personal, se centran en el día a día y en lo urgente; de allí que el uso de las TIC sea limitado". Al respecto, otro de los expertos entrevistados señaló lo siguiente:

Las empresas de hoy deben migrar del siglo XX al XXI. Esto significa no solo tener cambios desde el orden organizacional y clima organizacional, sino también en herramientas tecnológicas que hagan que las compañías de hoy en día sean competitivas y competentes; y que, obviamente, el tema tecnológico pueda insertar en estas compañías todas las estrategias de direccionamiento, de habilidades, de manejos virtuales para un mundo deslocalizado, globalizado, donde la tecnología de hoy en día y del futuro, del mañana, hace parte de esa virtualidad. En esencia, es un elemento estratégico para las compañías el tema virtual y tecnológico; sin él, las empresas no pueden existir.

Con respecto al presupuesto destinado para actividades de comunicación, en promedio las empresas encuestadas destinan una cuarta parte de su presupuesto de marketing en acciones de relaciones públicas y redes de contacto. Le siguen actividades de comercio electrónico, con el 18 %. La actividad con menor inversión es la publicidad tradicional en medios masivos, con apenas una décima parte de su presupuesto (12 %).

En los sectores se tienen dos clases principales, según el presupuesto de marketing. La primera clase, con la mitad del presupuesto (46,47 %), relaciona el comercio electrónico con los calificativos de *bajo* en servicios y comercio y *muy bajo* en la industria. La segunda clase, con apenas el 1,92 %, describe las relaciones públicas con un calificativo

de *medio* para el sector de servicios y *muy alto y medio* en la industria.

Este comportamiento sugiere que podrían hacerse mejoras sustanciales en el uso de las herramientas digitales para el posicionamiento de los productos y las marcas en el exterior, como lo afirman los expertos:

Una de las estrategias del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones es estimular el uso de TIC en las empresas, para lo cual debe haber unos recursos, y de esta forma potencializar el negocio y buscar nuevas alternativas y ventajas competitivas frente a las oportunidades que ofrece el mercado. Esto es lo que buscan las plataformas tecnológicas.

Al relacionar las categorías de este factor, se tuvieron cuatro clases principales. La primera, representada por el 52,4%, relaciona el conocimiento de las TIC con el indicativo *bueno*, dado por la micro, mediana y gran empresa. El indicativo *excelente* está dado por la micro y la gran empresa. Finalmente, el calificativo *regular* está dado por la pequeña empresa. Adicionalmente, se realizó un análisis por sector, para lo cual se agruparon las empresas en servicios, comercio e industria, obteniéndose cuatro categorías como resultados del análisis de clasificación, pero solo dos con relación: la primera clase, con el 5,29%, asocia la infraestructura con el indicativo *excelente* para comercio e industria; la segunda clase, con el 4,81%, relaciona el indicativo *malo* para industria y comercio en la página web.

*Establecer relaciones y redes a largo plazo, rentables y duraderas en un ambiente de cooperación con los stakeholders*

La totalidad de las empresas están de acuerdo con que la creación y el mantenimiento de las relaciones lucrativas y de largo plazo con distribuidores

y clientes es una prioridad para la gerencia en la toma de decisiones.

La primera clase muestra que los empresarios de la micro, pequeña y gran empresa están parcialmente de acuerdo con evaluar la reputación de los posibles socios, y la mediana empresa está totalmente de acuerdo. La segunda clase describe que la gran, pequeña y mediana empresa están parcialmente y totalmente en desacuerdo con formar parte de iniciativas como clústeres, consorcios y alianzas estratégicas, lo que es reafirmado por los expertos, cuando argumentan:

En el contexto local y regional se percibe que existen muchas barreras a la integración y a la cooperación. Hay celos entre unos y otros; hay temores de que otros conozcan sus métodos de trabajo y se los apropien; hay riñas por una misma parcela del mercado. Incluso entre empresas del tipo solidario, se encuentran peleas por la porción del mercado, antes que la cooperación para crecer.

La primera clase relaciona la importancia que dan los empresarios al talento humano como fuente de ventaja competitiva, cuando expresan que están totalmente de acuerdo y parcialmente de acuerdo en el sector servicios.

*Capacidad de adaptar productos y servicios a las necesidades del mercado para crear valor*

El 94% de las empresas consideran muy importante indagar sobre las necesidades de los consumidores para hacer ajustes en los productos o servicios, y así ser más competitivos. La consulta con expertos agrega a este punto la "necesidad de capacitar y entrenar a la primera línea de la organización, hacia la parte estratégica, para vincular nuevas herramientas tecnológicas", con el propósito de comprometer a toda la organización en una orientación hacia el cliente

que comprenda e implemente una visión de marketing holístico.

Por otra parte, 8 de cada 10 empresas expresan tener capacidad logística para atender mercados internacionales, frente a lo cual los expertos manifiestan que “la región es demasiado esquematizada, muy tradicionalista y debe romperse ese paradigma”. Adicionalmente, el 96% de las empresas están parcial y totalmente de acuerdo con que la diversidad cultural es importante al desarrollar productos para mercados externos. El análisis de clasificación refiere correlación estadísticamente significativa en tres clases principales según la capacidad para adaptar productos de acuerdo con el tamaño de la empresa. La primera clase, con el 59,66% del total de las frecuencias, relaciona las necesidades de los clientes y el ajuste a la diversidad cultural con el calificativo *totalmente de acuerdo* en la mediana, pequeña y microempresa. Por su parte, la gran empresa está total y parcialmente de acuerdo con esta relación.

La segunda clase, con el 35,58% del total de las frecuencias, correlaciona la logística para atender mercados externos y la estrategia de precios bajos con el calificativo *parcialmente de acuerdo* en la mediana empresa, mientras que la micro y pequeña empresa se encuentran divididas entre los calificativos *parcialmente de acuerdo*, *parcialmente en desacuerdo* y *totalmente en desacuerdo*.

La tercera clase, con el 4,81% del total de las frecuencias, presenta asociación significativa entre la mediana y gran empresa, con los calificativos *parcialmente* y *totalmente en desacuerdo* con la estrategia de precios bajos como estrategia para sobrevivir en el mercado.

## **Factores organizacionales y de conocimiento**

### *Visión de negocio y cultura de seguimiento*

Dos terceras partes de las empresas consultadas están totalmente de acuerdo con que la planeación estratégica es el primer criterio para implementar una actividad en su compañía. Siete de cada diez empresas diseñan sus estrategias comerciales con base en las acciones de la competencia, lo que evidencia un enfoque reactivo más que uno proactivo por parte de la dirección estratégica de las compañías. Pero el 100% de las empresas sí consideran relevante hacer seguimiento periódico a las áreas funcionales, especialmente a la comercial, en contraposición de lo que afirman los expertos: “La planeación estratégica falla porque los ejecutivos dedican menos de una hora al mes a hacerle seguimiento a las estrategias”.

Para los sectores se describen dos clases principales, según el análisis de clasificación. La primera clase, con el 68,27% de las frecuencias, correlaciona estadísticamente la relevancia de la solicitud de informes de gestión periódicos y la planeación estratégica como criterio para tomar decisiones, con el indicativo *totalmente de acuerdo* en servicios, *total* y *parcialmente de acuerdo* en el sector comercio y *totalmente de acuerdo* y *en desacuerdo* en la industria.

La segunda clase, con el 31,73% de las frecuencias registradas, relaciona las estrategias comerciales con los calificativos *parcialmente en desacuerdo* en comercio, *parcialmente de acuerdo*, *parcialmente en desacuerdo* y *totalmente en desacuerdo* en el sector servicios; mientras que la industria presenta los indicativos *parcialmente de acuerdo* y *parcialmente en desacuerdo*.

### *Capacidad de identificar y potencializar recursos que sean fuente de ventaja competitiva*

El 96% de las empresas perciben que la evaluación del desempeño es una oportunidad de mejoramiento para sus colaboradores. En la misma proporción es calificada la importancia de que el área comercial tenga buenas relaciones con las demás áreas de la empresa. Además, el 70% de las empresas afirman que los colaboradores están alineados con la estrategia de la compañía.

Dos terceras partes de las empresas consultadas consideran que contar con personal bilingüe en la empresa no tiene importancia, mientras que consideran como el recurso más relevante en la empresa la capacidad para generar ideas innovadoras que permitan disminuir los costos, mejorar los tiempos de producción o alcanzar una mayor participación en el mercado. Estos resultados muestran la orientación al producto de las empresas, más que al cliente. La figura 3 muestra los resultados obtenidos.

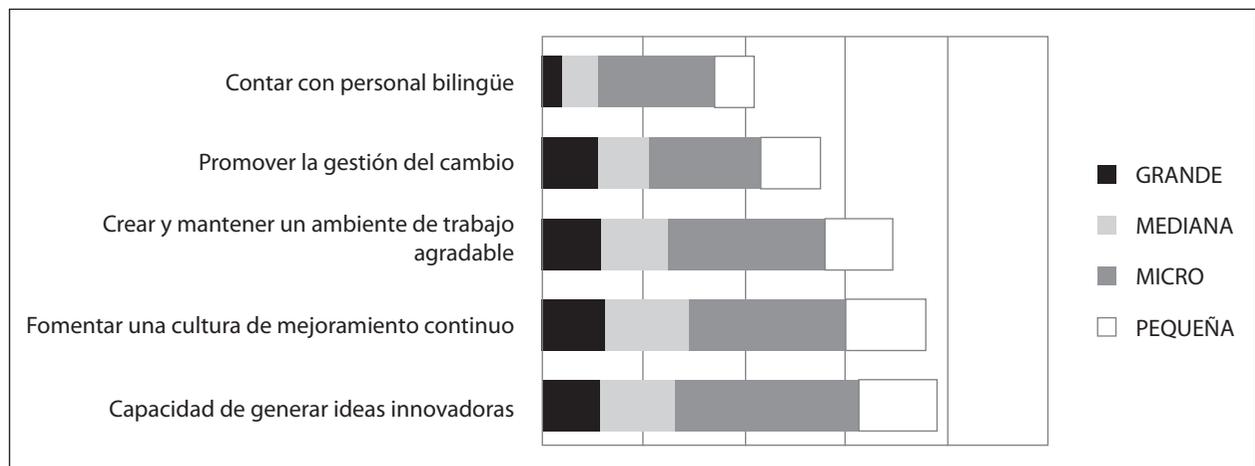
El nivel de relevancia del desempeño cataloga el tamaño de la empresa en tres clases principales.

La primera, con 38,46% del total de frecuencias, relaciona las categorías *personal bilingüe* y *fomento de la gestión del cambio* con un nivel bajo en la pequeña, mediana y gran empresa. La segunda clase, con el 9,23% del total de frecuencias, relaciona estadísticamente la generación de ideas innovadoras con el indicativo *alto* dado por la microempresa. La tercera clase, representada con el 52,31% del total de frecuencias, relaciona estadísticamente el mejoramiento continuo con el calificativo *alto* y *medio* de la pequeña, mediana y gran empresa, mientras que esta categoría se clasifica como *medio* en la microempresa.

### *Transferencia del conocimiento en la organización*

El 77% de las empresas están totalmente de acuerdo con que la gerencia promueva el desarrollo de ideas por parte de los empleados, y el 23% están parcialmente de acuerdo con esta gestión. Adicionalmente, tres cuartas partes de las empresas consultadas están totalmente de acuerdo con que el enfoque estratégico de la organización incluya la exploración y explotación de nuevo conocimiento. Esto sugiere que la cul-

**Figura 3.** Calificación de las características del segundo factor de conocimiento



Fuente: elaboración propia.

tura de la gestión del conocimiento está siendo acogida y abona el terreno a la formulación de estrategias en este sentido. No obstante, los expertos manifiestan que “la falta de investigaciones es una de las principales deficiencias en el entorno empresarial”, lo que también puede estar influenciado por la escasez de recursos técnicos y financieros para dicha actividad.

Por el contrario, solo tres empresas de las consultadas no están de acuerdo con que la organización proyecte su futuro a partir de los conocimientos allí disponibles. Frente al tema de registro de marcas, 7 de cada 10 empresas reconocen su importancia para mantener los derechos de explotación y uso de estas en mercados internacionales. Finalmente, los empresarios expresaron el nivel de importancia que, para ellos, tienen las características que se señalan en la figura 4.

En el sector, mediante el análisis de clasificación, se establecieron tres grupos principales. La primera clase, que constituye el 37,74% del total de las frecuencias, relaciona estadísticamente el acceso a materias primas y los registros de marcas y patentes con el indicativo *bajo* en los

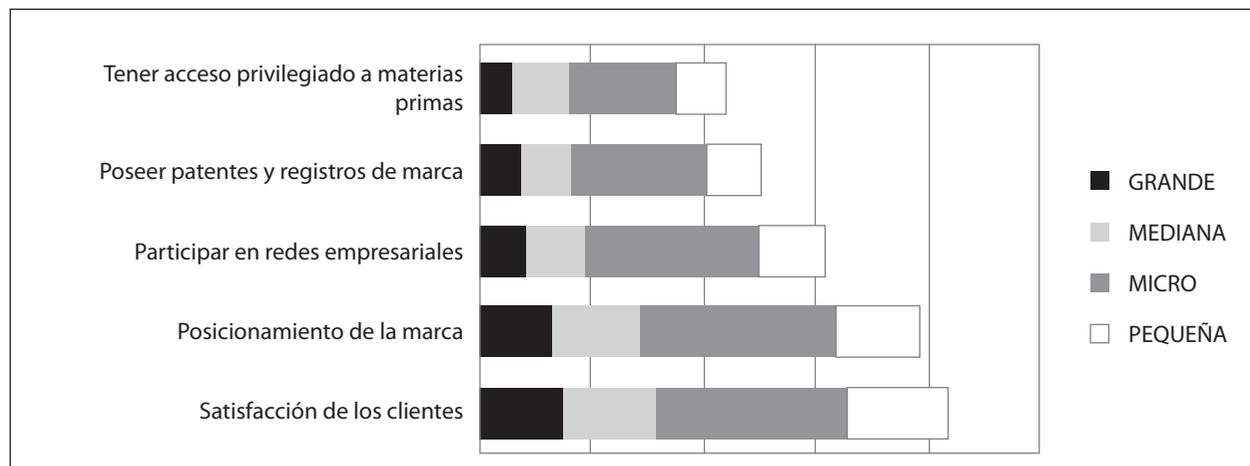
tres sectores analizados. La segunda clase, representada con el 43,97% del total de las frecuencias, relaciona estadísticamente el posicionamiento con un calificativo *medio* en los sectores servicios e industria y con el calificativo *medio y alto* en el sector comercio. Por último, la tercera clase, con el 18,19% del total de las frecuencias, establece relación significativa entre el alto nivel de satisfacción de los clientes con el calificativo *alto* de los sectores servicios e industria.

## Conclusiones

### *Factores de marketing*

Los resultados empíricos obtenidos a través de las encuestas realizadas a las 52 empresas muestran la brecha que hay entre la infraestructura requerida y el conocimiento necesario para utilizarla, pues los empresarios consideran que el hecho de contar con una buena conectividad es suficiente para insertarse en un mundo en red, pero se requiere mayor gestión estratégica en su concepción de marketing para penetrar mercados globales.

**Figura 4.** Calificación de las características de los factores de marketing y organizacionales



Fuente: elaboración propia.

A pesar de que la totalidad de las empresas están de acuerdo con que la creación y el mantenimiento de las relaciones lucrativas y de largo plazo con distribuidores y clientes son una prioridad para la gerencia en la toma de decisiones, en el análisis por tamaño de empresa hay diversas percepciones sobre los beneficios de pertenecer a redes empresariales o de conformar alianzas estratégicas. De hecho, aún persiste la cultura de la desconfianza entre los empresarios, quienes perciben el riesgo de ser copiados y superados por su competencia. Estas estrategias no son aceptadas totalmente como una alternativa de crecimiento en los mercados externos.

Aun cuando todas las empresas son conscientes de la importancia de adaptar los productos a las necesidades de los clientes y a la diversidad cultural de los mercados, los resultados expresados por las micro y pequeñas empresas, en relación con su capacidad logística para atender mercados internacionales y con sus estrategias basadas más en los precios bajos, muestran que aún no se sienten bien preparadas o con suficiente capacidad para insertarse en los mercados globales. De allí la importancia de que se capaciten en estrategias de comercialización no tradicionales, es decir, que aprovechen su infraestructura técnica y las TIC para diseñar e implementar acciones de marketing más efectivas, de mayor impacto, menor costo, a fin de acceder a mayores márgenes de utilidad como fruto de la adaptación de los productos a la diversidad cultural.

### ***Factores organizacionales y de conocimiento***

Las empresas consultadas consideran importante realizar planeación estratégica y seguimiento especialmente al área comercial, a través de reportes periódicos. Sin embargo, estos planes se quedan en propuestas que no son implementadas por

falta de recursos o por la preocupación de atender los asuntos urgentes y del día a día, lo que deriva en que las estrategias y tácticas se concentren en contrarrestar la competencia, mas no en crearse una posición propia y diferencial en el mercado.

Los empresarios menosprecian el hecho de contar con personal bilingüe en la empresa, pues lo dejan en la última posición entre cinco características, donde la capacidad de generar ideas innovadoras ocupó el primer lugar. Esto muestra la realidad de la región, donde la escasez del bilingüismo es un factor de baja competitividad y no ha permitido sacar provecho de las oportunidades que brindan los mercados externos. La cultura empresarial aún evita el tema y prefiere atender mercados cercanos con alto nivel de inestabilidad y riesgo.

A pesar de que las empresas reconocen la importancia de la gestión del conocimiento y la protección de los activos intangibles (por ejemplo, la marca), son pocas las que cuentan con los recursos para hacer dichas gestiones; incluso, algunas están en etapas tempranas de sus procesos de internacionalización, y apenas tienen mercados de prueba en los que no están posicionando sus marcas, sino trabajando con las de terceros o maquilas. Por fortuna, la difusión que se hace del tema por parte de universidades y organismos estatales que promueven la diversificación de mercados está sembrando la semilla para que se modifique la informalidad en los procesos de exportación y se desarrollen mercados propios en el exterior, a través de la oleada de tratados de libre comercio que están entrando en vigencia, especialmente con Estados Unidos, cuyo aparte de propiedad intelectual implica grandes retos para todos los colombianos.

### ***Manizales Marketplace***

Para que la iniciativa de Manizales Marketplace dé los frutos esperados, es necesario que se haga

mayor seguimiento a las empresas y que se busque un compromiso fuerte por parte de los empresarios para implementar y utilizar el mercado virtual. Este trabajo puede incluir sensibilización, capacitación, formulación y evaluación de estrategias de *e-commerce*, en función de que se dé un uso real y estratégico de la infraestructura instalada. A su vez, esto proyectará la cualificación del talento humano en marketing holístico y en idiomas, y contribuirá a formar ciudadanos del mundo, en empresas que entienden los mercados internacionales y están en capacidad de atenderlos de forma competitiva.

## Recomendaciones

El camino para que las empresas se inserten de manera competitiva en el mundo en red está aún por construir. Ya se tiene una infraestructura base y la conciencia de los empresarios sobre los beneficios del comercio electrónico en la difusión de sus productos y servicios, pero aún existe desconfianza y temor por parte de algunos de ellos para emprender este proyecto de forma seria, comprometida y decidida. Por esta razón, es importante continuar con la socialización, fomentar la conformación de alianzas (como cadenas productivas, clústeres y ruedas de negocios) y capacitar profundamente en la conformación legal y contractual que formaliza estas alianzas, de modo que el empresario se sienta protegido para tomar la decisión de usar estas alternativas para penetrar mercados internacionales.

Las universidades son las llamadas a promover la capacitación y concientización de los estudiantes y empresarios, para generar investigación. También es fundamental buscar el apoyo del Estado, a fin de focalizar las inversiones y programas en áreas de alto impacto para el desarrollo de la región. Esta articulación empresa-universidad-Estado puede ser la llave para insertar las empresas en el mundo en red, a través de procesos claros

de colaboración y coordinación, con propósitos y metas definidas. A estas se les debe dar continuidad desde las políticas públicas de desarrollo y competitividad, para crear y fortalecer un ambiente de confianza que catapulte los bienes y servicios de la región en los mercados externos.

La iniciativa de Manizales Marketplace requiere un permanente seguimiento y evaluación capaz de integrar a la universidad, la empresa y el Estado como los principales responsables de realizar transferencia de conocimiento. Con ello, se busca un desarrollo sostenible y un crecimiento socialmente responsable, económicamente viable, que genere impacto y diferenciación en los mercados internacionales.

Se recomienda continuar la investigación e involucrar a otros sectores de la economía o, incluso, a otras regiones del país, para en un futuro poder realizar análisis comparativos que redunden en estrategias regionales y nacionales y que promuevan la competitividad de las empresas en los mercados globales.

Finalmente, se recomienda socializar este tipo de investigaciones, al igual que integrar otros grupos de investigación de la Universidad Autónoma de Manizales que pueden aportar en el campo del desarrollo de las TIC y en la implementación de herramientas digitales que contribuyan a la difusión y al posicionamiento de las marcas y productos locales en los mercados internacionales.

## Referencias

- Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento y Banco Mundial (2011). *Doing Business*. Washington: Autor.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Berumen, S. A. y Palacios, O. (2009). *Competitividad, clusters e innovación*. México: Trillas.

Bueno, J. (2003). *Factores de marketing*. México: Fondo de Cultura Económica.

Cámara de Comercio de Manizales (2010). *Apuestas sectoriales de la región*. Manizales: Autor.

Castañeda Pérez, M. y Pérez Rodríguez, Y. (2005). *Aspectos teórico conceptuales sobre las redes y las comunidades virtuales del conocimiento*. Recuperado de <http://eprints.rclis.org/7960/1/aci020605.pdf>

Consejo Municipal de Manizales (s. f.). *El Plan de Desarrollo del Municipio de Manizales para el periodo 2008-2011. Manizales: ciudad internacional de conocimiento con oportunidades para todos* (Acuerdo 0680 del 11 de junio de 2008).

Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1998). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Jarillo, J. C. y Martínez, J. (1991). *Estrategia internacional: mas allá de la exportación*. Madrid: McGraw-Hill.

Keegan, K. (1997). *Principios de marketing global*. Buenos Aires: Prentice Hall.

Kotler, P. (2006). *Dirección de marketing*. Barcelona: McGraw-Hill.

Lado, A. A. y Wilson, M. C. (1994). Sistemas de RH y ventaja competitiva sostenible: una perspectiva basada en las competencias. *Academy of Management Review*, 19, 699-727.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1996). *The knowledge-creating company*. Oxford: Oxford University Press.

Porter, M. E. (2003). *Ser competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones*. Barcelona: Deusto.

Prahalad, C. y Ramaswamy, V. (1990). *El futuro de la competencia: creación conjunta de valor único con los consumidores*. Barcelona: Gestión.

Serna Gómez, H. (1994). *Planeación y gestión estratégica*. Bogotá: Legis.

Stanton, W. J. (2004). *Fundamentos de marketing*. México: McGraw-Hill.

Stanton, W. J., Walke, B. J. y Etzel, M. J. (1999). *Fundamentos de marketing* (11.ª ed.). México: McGraw-Hill.

World Economic Forum (2011). *The global competitiveness report 2011-2012*. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GCR\\_Report\\_2011-12.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf)