

## Mercadotecnia como elemento de planeación y permanencia en pymes comerciales

*Marketing as an element of planning and permanence in commercial smes*

**Román Alberto Quijano García**

Universidad Autónoma de Campeche

[rq6715@hotmail.com](mailto:rq6715@hotmail.com)

### Resumen

Como metodología de enseñanza, el estudio de casos ha demostrado despertar el interés del participante al evaluar la problemática planteada y proponer alternativas de solución o respuesta a las preguntas detonantes. En este capítulo se estudia el caso de una pyme del sector comercio, reconocida y ampliamente aceptada, con antigüedad mayor a 30 años y buen clima organizacional, pero que enfrenta la incursión en el mercado de nuevas y grandes empresas comerciales y supermercados que ofrecen productos y servicios similares.

El caso aborda aspectos teóricos sobre mercadotecnia, como herramienta para el posicionamiento en una ciudad pequeña con nuevos competidores. Se aplicó un diseño metodológico anidado de tipo ilustrativo, y como resultado de la intervención se obtuvo información sobre la competencia y el nivel de lealtad de los clientes así como del emprendedurismo de los socios. La organización cuenta con planeación para sus proyectos de inversión y desarrollo de estrategias de crecimiento; sin embargo, parece confiar demasiado en la fidelidad de sus clientes, sin implementar campañas de mercadotecnia efectivas que magnifiquen la calidad de los bienes y servicios que han distinguido a esta empresa y la han mantenido en el gusto del público consumidor, para evitar un posible desplazamiento del mercado.

**Palabras clave:** Pyme, mercado, posicionamiento.

## Abstract

As a teaching methodology, the case study has shown to arouse the interest of the participant to evaluate the issues raised and propose alternatives of solution or answer to the explosive questions. This chapter examines the case of an SME in the trade sector, recognized and widely accepted, with older than 30 years and good organizational climate, but face the foray into the market of new and large trading companies and supermarkets which offer similar services and products.

The case deals with theoretical aspects of marketing as a tool for positioning in a small city with new competitors. A nested methodological design of illustrative type applied, and as result of intervention was obtained information about the competition and the level of customer loyalty as well as the entrepreneurship of the partners. The Organization has planning for their investment projects and development of growth strategies; However, it appears to rely heavily on the loyalty of its customers, without implementing effective marketing campaigns that magnify the quality of goods and services that have distinguished this company and have kept it in the taste of the consuming public, to avoid a possible displacement of the market.

**Key Words:** SME, market, positioning.

**Fecha recepción:** Julio 2012

**Fecha aceptación:** Septiembre 2012

---

## Introducción

La innovación permite a las pymes ser competitivas, en el campo de la tecnología, calidad del producto o servicio, dirección adecuada y administración del recurso humano, requiriendo para ello del diseño de estrategias de planeación (Aragón, Rubio, Serna y Chablé 2010). La competencia formal entre las organizaciones para participar, permanecer o incursionar en nuevos mercados e incluso dominar y desplazar a los competidores es un reto que enfrentan las pymes, por lo tanto, la formulación, desarrollo e implementación de estrategias de mercadeo son necesarias para su permanencia y desarrollo.

## **MARCO REFERENCIAL**

En este apartado se abordan aspectos de planeación, mercadotecnia y diseño de estrategias en pymes como elementos fundamentales de planeación para la incursión y permanencia en el mercado.

### **Mercadotecnia como herramienta de planeación**

El marketing, consiste en el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y deseos de productos y servicios de los clientes, y forma parte de la planeación estratégica de las empresas prestadoras de servicios. Sus siete funciones básicas son: análisis de los clientes, venta de productos y servicios, planeación de productos y servicios, fijación de precios, distribución, investigación de mercados y análisis de oportunidades (David, 2008).

El público objetivo es el centro de la atención en las actividades de marketing; es decir, las personas que se consideran los compradores más probables de los productos y servicios de la empresa. La empresa debe organizar las actividades de marketing estableciendo un sistema de información y planificación, que permita controlar sus principales actividades y medir su capacidad para satisfacer las necesidades del consumidor. Sin embargo, también hay que considerar que existen factores externos tales como proveedores, competidores, intermediarios y grupos de interés y que deben ser atendidos a través de las actividades del marketing clasificadas como las cuatro P: producto, precio, promoción y plaza (Kotler, Cámara, Grande y Cruz, 2000).

### **El diseño de estrategias en pymes**

Velásquez (2004), señala la importancia de las estrategias, la estructura organizacional y de las formas de asociación como fuentes de ventajas competitivas en las pymes colombianas, que adolecen como en otras regiones de Latinoamérica de prácticas empresariales competitivas. Como estrategia efectiva para el desarrollo de las pymes, Lozano (2010) sugiere el uso de modelos de asociatividad (estrategia de colaboración

colectiva, que crea valor mediante el logro de objetivos comunes), como facilitadores en la obtención de recursos financieros, penetración de nuevos mercados e incluso para la innovación y producción de nuevos productos como alternativa para mitigar el impacto financiero de los ciclos económicos. De acuerdo con Aguilera, González y Rodríguez (2011), el crecimiento en las pymes se ha estudiado desde diversos aspectos, siendo el factor ventas la principal variable analizada. Sin embargo, Martínez (1999), citado por Aguilera et al., (2011), señala que es importante recordar que las estrategias deben ser revisadas dentro de un proceso de mejoramiento dinámico que contribuya al logro de los objetivos de la dirección.

Por su parte, Castellanos (2003) analizó las estrategias que incrementen el valor de los productos y servicios ofrecidos por las pymes colombianas y que se reflejen en el binomio conocimiento-valor, considerando conceptos relacionados con la innovación como actividad integradora en una empresa competitiva (Scarabino y Colonnello, 2009). En este sentido, Von Krogh, Roos y Sloum (1994) (citados por Castellanos, 2003) establecen dos tipos de estrategias: las de sobrevivencia (que intentan mantener la rentabilidad actual de la empresa) y las de avance, garantizan la rentabilidad futura de la organización (sostenibilidad) apoyadas en futuras oportunidades de negocio, sin embargo, las empresas analizadas no presentaron mecanismos para medir el desempeño del personal que crea conocimiento en las organizaciones y los indicadores que utilizan están relacionados con aspectos operativos de producción y ventas y que consideran que miden de forma implícita el comportamiento humano.

Independientemente del sector o del origen, las estrategias diseñadas deben ser cada vez más innovadoras, tal como sugieren Gómez, Llonch y Rialp (2010), quienes mediante un modelo explicativo analizan el efecto de la orientación estratégica ya sea emprendedora, al aprendizaje o al mercado en la innovación de las pymes. Sánchez (2003) señala que una administración prospectiva, estratégica y logística es fundamental para un buen desempeño empresarial de pymes y mediante el método de caso establece que la falta de una de ellas impide la permanencia en el largo plazo de las pymes.

### **Importancia económica del sector**

El Plan Nacional de Desarrollo 2006-2012 (PND.2007), establece estrategias para la transformación económica de México, cimentado en 5 ejes estratégicos y, particularmente el número 2, Economía Competitiva y Generadora de Empleos, señala como finalidad de la política económica lograr un crecimiento sostenido más acelerado y generar empleos formales que permitan mejorar la calidad de vida de todos los mexicanos.

El diagnóstico a 2007 presenta que el crecimiento promedio de la economía mexicana ha sido insuficiente para abatir los rezagos económicos y sociales con la rapidez deseada. Por tanto, resulta necesario generar nuevas condiciones para lograr que el producto y el empleo tengan un crecimiento mayor al observado en las últimas dos décadas. Se esperaba al finalizar el sexenio, un crecimiento del PIB del 5 %.

Dentro del Eje Estratégico 2, se encuentra el apartado 2.4 Promoción del empleo, el cual planteaba la meta de crear en 2012, 800, 000 empleos formales al año; para ello se recurriría a políticas que fomenten esquemas de productividad y competitividad, modernicen las relaciones laborales y generen condiciones que faciliten el acceso de la población económicamente activa a los mercados laborales, en particular se buscaría la inclusión de grupos vulnerables, el 2.5 Promoción de la Productividad y Competitividad que reconoce que los costos de hacer negocios junto con otros problemas en México hace que la competitividad salga perdiendo, por lo que pretendía potenciar la economía mexicana para el crecimiento económico sostenido y el 2.6 Pequeñas y medianas empresas que buscaba continuar el apoyo para el desarrollo de las pymes, con énfasis en las de menor tamaño.

Las estrategias establecidas para lograr el desarrollo de las pymes mexicanas son: a) favorecer el aumento de la productividad de las pymes con el desarrollo de productos acordes con sus necesidades, b) consolidar los esquemas de apoyo en una sola instancia, c) impulsar el desarrollo de proveedores nacionales a través de un mayor porcentaje de integración de insumos nacionales y consolidando cadenas productivas que generen mayor valor agregado en la producción de bienes comercializables internacionalmente y d) ajustar

los programas de apoyo para escalar la producción hacia manufacturas y servicios de alto valor agregado (PND, 2007).

En México, el desarrollo económico se da en diecinueve de los veinte sectores establecidos por el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN, 2009), excluyendo el sector 91 que corresponde a las actividades de gobierno y de organismos internacionales y extraterritoriales; cada cinco años, el Instituto Nacional de Estadística, y Geografía (INEGI), levanta un censo (2009) señalando respecto al número de unidades económicas, que los cinco primeros lugares son: 1 Comercio al por menor (sector 46), 2. Servicios variados que van desde reparación y mantenimiento hasta empleo doméstico (sector 81), 3. Industria manufacturera (sector 31-33), 4. Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas (sector 72) y 5 Servicios de salud y de asistencia social (sector 62). Como se observa, el sector 46, está en el 1º lugar de unidades económicas del país, lo que resalta su importancia. Al cierre del año 2012 la contribución al PIB del sector comercio fue de 5.4 % , al igual que el sector turismo, por debajo del sector agropecuario que aportó el 7.2 % (INEGI, 2013).

En el ámbito estatal las gestiones que realiza actualmente el gobierno del estado de Campeche tienen como objetivo la consolidación de las pymes como promotores del desarrollo económico, en cumplimiento al eje estratégico 2 del Plan Estatal de Desarrollo (2009-2015).

## **METODOLOGÍA**

El estudio de casos es una de las principales estrategias de diseño de la investigación cualitativa, que toma como base el marco teórico desde el que se analiza la realidad y las cuestiones a las que se desea dar respuesta y permite seleccionar los escenarios reales que se constituyen en fuentes de información (Rodríguez, Gil y García, 1999).

Ilustrar situaciones, acciones o decisiones como una historia de eventos que han ocurrido y de los cuales se puede aprender es uno de los objetivos del método de casos, centrándose en proveer de medios reales que permitan a través del análisis y discusión,

presentar alternativas de solución que han sido aplicadas en casos similares y que fueron desarrolladas tomando como base los principales conceptos y teorías asociadas al fenómeno bajo estudio (Naumes y Naumes, 2006).

Yin (2003) define el estudio de casos como una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto real, donde los límites entre el fenómeno y el contexto no se muestran de forma precisa, y en el que múltiples fuentes de evidencia son empleadas.

La característica esencial de los estudios de caso, es que están enfocados hacia una comprensión holística del fenómeno bajo estudio (Feagin, Orum y Sjoberg 1991), lo cual permite al investigador estudiar diversos fenómenos que pueden darse en un mismo entorno. Los estudios del caso tienden a ser selectivos, dirigidos a una problemática en particular que será fundamental para entender el fenómeno que se estudia (Tellis, 1997), lo cual permite al investigador centrar sus objetivos de análisis en un entorno complejo con diversos factores involucrados en la problemática.

### **Diseño metodológico**

El diseño metodológico empleado, de acuerdo con las clasificaciones de Yin (2003), es anidado de tipo ilustrativo, pues presenta o ejemplifica el fenómeno que se investiga bajo un enfoque teórico determinado. Está constituido por un solo caso con más de una unidad de análisis: el posicionamiento y el diseño de estrategias de marketing en pymes comerciales, descritas a través de la problemática de la empresa en donde se llevó a cabo la intervención.

## **RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN**

### **Antecedentes de la empresa**

La organización estudiada se ubica en la ciudad de Campeche cuyo giro empresarial es la compra-venta a mayoreo y menudeo de artículos para todo tipo de fiestas, complementado con un catálogo de servicios alternativos que incluye payasos, pastelerías, grupos musicales, shows infantiles, luz y sonido, etcétera.

Remontándose al origen de la organización, en la ciudad de México en 1975, la actual propietaria se dedicaba a actividades relacionadas con el perfil de sus estudios de licenciatura en Comunicación, dando capacitación en medios audiovisuales. Sin embargo, decide incursionar en el negocio familiar ya que el fundador del concepto, en lugar de elegir a uno de sus cinco hijos como sucesor del negocio, acepta la oferta de compra del mismo por parte de Beatriz, cuarta de los cinco hijos de la familia, la cual toma el control continuando con el mismo esquema administrativo y nombre comercial. La empresaria pertenece a la tercera generación de una familia con tradición empresarial, pues su abuelo materno era el propietario de una fábrica de jabón, con aceite de coco como materia prima y una cordelería de fibra de henequén y los tíos abuelos tenían una fábrica de licores y frutas en almíbar.

Actualmente Beatriz dirige la empresa con apoyo de sus dos hijos, uno como gerente de piso y otro como gerente administrativo (ambos con licenciaturas en el área administrativa y cursando actualmente su posgrado) y la asesoría de su hermano en el área financiera para cuidar la inversión de las utilidades, cuenta con 23 empleados, 19 mujeres y 4 hombres. Tiene entre sus principales proveedores a Barcel, Sonrics, Importador Alegría, Fábricas Selectas de México Urpri, Convermex, Envases Cuevas y Reyma, entre otros. Está orientado al público en general, sin embargo, ha diversificado sus servicios hacia clientes corporativos como restaurantes, pastelerías, organizadores de fiestas, etcétera.

Sus principal competencia en la ciudad la representan empresas como: Santos Lugo, Stock de ingredientes, Abarrotes Baqueiro Cáceres, Dulcería Gelmy y las grandes cadenas de supermercados como SAM's Club, Walmart y Chedraui.

Como parte de su administración, la organización cuenta con ciertos elementos de planeación como son: Visión, Misión, Filosofía de la empresa que incluye valores que promueve la familia que maneja la empresa desde hace 35 años: a) unidad familiar como valor fundamental, b) trabajo constante como medio de auto afirmación, c) educación formal e informal y la actualización permanente como apoyo para crecer en todo sentido, d)

el negocio como medio para prestar un servicio a la comunidad, e) el trabajo en la empresa como una obligación para todos, pero que debemos lograr que se desempeñe con gusto, por decisión propia, no como resultado de una dependencia económica, f) el negocio como punto de reunión no solo de trabajo sino de convivencia sana entre empleados, clientes y proveedores, g) el respeto y el apoyo a los que integran el recurso humano de la empresa, con el objetivo de que mejoren su calidad de vida, h) el trabajo ordenado, constante, innovador que lleve a la obtención de resultados: crecimiento económico de la empresa y crecimiento integral de los que laboran en ella y i) el cliente como directriz en los requerimientos de abasto especializado: los clientes requieren un abasto seguro, adecuado a sus necesidades, con precios competitivos, que les apoyen para realizar sus actividades, ya sea de esparcimiento, de auto empleo o para la operación práctica de su negocio.

El crecimiento de la empresa se atribuye a un manejo eficiente de la administración producto del compromiso personal del grupo familiar, el pago oportuno y estrecha relación con los proveedores que conocen el mercado, lo cual le ha permitido analizar las necesidades de sus clientes. Sus estrategias de mercadeo se han centrado en los patrocinios, apoyos a la comunidad y principalmente las referencias personales.

Otro aspecto que destaca de la administración de la empresa es el bajo índice de rotación de personal, ya que los empleados están contratados con prestaciones superiores a las establecidas por las leyes laborales. Respecto a la problemática empresarial, Beatriz señala que han enfrentado desde la ubicación estratégica del local para el desarrollo de las actividades hasta la falta de una integración de las empresas del giro mediante una asociación que las represente y les ayude a realizar gestiones administrativas y financieras ante organismos públicos y privados.

Igualmente, señala que en términos de competitividad y rentabilidad como estrategia han establecido precios atractivos al público en general y trato personalizado, así como relaciones cordiales con los proveedores mayoristas y minoristas, y controles estrictos en los conceptos de mayor impacto para la empresa, como el inventario de mercancías.

La organización analizada no es joven, tiene más de 30 años en el mercado y permanece en un sector competido, donde los usuarios exigen calidad e innovación en los servicios, por lo tanto, se plantean interrogantes como: ¿Qué estrategias tiene diseñadas e implementadas la pyme para que el cliente sepa que siempre cuentan con productos y servicios atractivos? ¿Dentro de su planeación contempla alguna campaña de publicidad? ¿Está consciente la organización de la competencia que representan las grandes cadenas de supermercados con su infraestructura y campañas publicitarias? ¿Es suficiente la infraestructura actual de la empresa para atender la demanda del cliente y proyectar un crecimiento constante? ¿Es la mercadotecnia la solución a los problemas de competencia que enfrenta actualmente la empresa?

### **Descripción de la problemática de posicionamiento**

Actualmente la empresa pretende ofrecer productos novedosos para la organización de fiestas de todo tipo adicionales a los que ya comercializaba en la localidad. El ofrecer productos novedosos es una estrategia de avance tal como lo señala Castellanos (2003), pues le permite garantizar la rentabilidad futura de la organización (sostenibilidad) apoyada en futuras oportunidades de negocio.

De acuerdo con Castellanos (2003), innovar es una actividad integradora en toda empresa competitiva; analizó las estrategias que incrementen el valor de los productos y servicios ofrecidos por las pymes y que se reflejen en el binomio conocimiento-valor (Scarabino y Colonnello, 2009).

El análisis del caso particular permite observar que la empresa cuenta con experiencia empresarial y profesional y que están conscientes de la necesidad de una adecuada planeación del futuro de la organización. ¿Pero podrán concretar sus planes de crecimiento bajo las condiciones económicas actuales? ¿Las características personales de los socios y las estrategias implementadas serán suficientes para hacer frente a los efectos negativos de la política económica y la globalización? ¿La gerencia está consciente de que los productos y servicios que comercializa no son prioritarios en épocas de crisis?

### **Análisis de la problemática particular**

Como principal herramienta de marketing, se ha utilizado el prestigio de la empresa como una referencia personal y que ha funcionado para la obtención de líneas de crédito comerciales y financieras, sin embargo, en términos de publicidad solo se apoyan actividades en la ciudad mediante patrocinios que no muestran la diversidad de productos y servicio que ofrece.

La empresa dispone de una página de internet en donde se promocionan sus principales productos, pero no está habilitada para dar servicio de venta por este medio, ni maneja espacios en los que se permita a los clientes dar sus opiniones y sugerencias que le proporcionen una retroalimentación directa; se mantiene actualizada de manera básica en cuanto al manejo de sus principales funciones, pero no se ha desarrollado un sistema informático que le permita hacer eficiente la información que se genera en cada una de sus áreas y tener un contacto más directo con sus clientes.

Actualmente en la localidad se incrementa la presencia de tiendas comerciales y supermercados que ofrecen productos similares a los ofertados por la pyme estudiada, quizás no con la misma calidad o atractivo, pero que atraen un buen número de compradores guiados por ofertas colaterales y campañas de descuentos.

¿Cuál debería ser su estrategia de marketing ante la competencia de las grandes cadenas comerciales? ¿Es un problema de planeación, de costos o de ingenio? ¿Cuál es el costo que puede absorber en una campaña atractiva que mantenga a la empresa dentro de las preferencias del cliente?

### **CONCLUSIONES**

El caso estudiado ofrece un panorama de uno de los muchos problemas que enfrentan las pymes respecto a la competencia por el mercado, su posicionamiento y la desventaja ante las grandes campañas publicitarias que desarrollan las grandes empresas. Sin embargo, este caso particular cuenta con fortalezas como:

- a) Experiencia en el sector y ser prácticamente la única en el mercado con un giro tan particular,
- b) Cuerpo directivo con formación profesional y experiencia en el ramo, lo que junto con el emprendedurismo de los mismos, les ha permitido desarrollar estrategias de comercialización en la localidad.
- c) La gerencia considera necesaria implementar una administración estratégica al desarrollar un plan de negocios escrito como medida de reducción de imprevistos de planeación.
- d) Han aprovechado las oportunidades de negocio para permanecer en el mercado y proyectar su expansión; saben que la gran amenaza no es la falta de capacidad personal y profesional para continuar con las actividades del negocio, o el clima organizacional ni el reconocimiento de los proveedores, pero si la amenaza latente de ser desplazados del gusto de los consumidores actuales y potenciales por la incursión de grandes comercios que cuentan con el respaldo de infraestructura y campañas atractivas que mediante el ofrecimiento de beneficios económicos pueden llegar a acaparar la atención de posibles clientes y ¿porque no?, a los aún clientes leales a la organización.

## BIBLIOGRAFIA

- Aguilera L., Gonzales M. & Rodríguez R. (2011). Estrategias empresariales para la competitividad y el crecimiento de las PYMES. Una evidencia empírica. *Investigación y ciencia*. 53, 39-48.
- Aragón A., Rubio A., Serna A. & Chablé J. (2010). Estrategia y competitividad empresarial: un estudio en las mipymes de Tabasco. *Investigación y Ciencia* 47, 4-12.
- Castellanos M. (2003). PYMES innovadoras. Cambio de estrategias e instrumentos. *Revista escuela de Administración de Negocios*. 47, 10-33.
- David, F.R. (2008). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Prentice Hall.
- Gómez J. Llonch J. & Rialp J. (2010). Orientación estratégica, innovación y resultados en PYMES de nueva creación: el rol del marketing. *Cuadernos de Gestión*, 10, 85-110.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2009). Censo Económico 2009. *Informe electrónico de página oficial del INEGI*. Recuperado de: [inegi.org.mx](http://inegi.org.mx)

Lozano M. (2010). Modelos de asociatividad: estrategias afectivas para el desarrollo de las Pymes. *Revista escuela de administración de negocios*. 68, 175-178.

Sánchez J. (2003). Estrategia integral para pymes innovadoras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*. 47, 34-45.

Velásquez F. (2004). La estrategia, la estructura y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para las pymes colombianas. *Estudios gerenciales*. 93, 73-97.