

Posicionamiento y mercadotecnia en Pymes comerciales de Campeche, México

Román Alberto Quijano García

Universidad Autónoma de Campeche

rq6715@hotmail.com

Luis Alfredo Arguelles Ma

Universidad Autónoma de Campeche

luisarguellesmaa@hotmail.com

Mario Javier Fajardo

Universidad Autónoma de Campeche

marfa.0712@gmail.com

Resumen

Se aborda el caso de una pyme del sector comercio de reconocida solvencia profesional y moral en la ciudad de Campeche, con antigüedad mayor de 30 años y buen clima organizacional, pero que enfrenta la incursión en el mercado de grandes empresas comerciales y supermercados que ofrecen productos y servicios similares. El estudio presenta aspectos teóricos sobre la problemática de posicionamiento, mercadotecnia y análisis de indicadores macroeconómicos generados por el sector comercial. El diseño metodológico del caso analizado es anidado de tipo ilustrativo; se obtuvo como resultado de la intervención información sobre el emprendedurismo de los propietarios y los logros del binomio experiencia-profesión aplicado en la empresa. Se observa una pyme que planea sus proyectos de expansión y el desarrollo de estrategias de crecimiento; sin embargo parece confiar demasiado en la fidelidad de sus clientes, que la han seguido durante muchos años en una ciudad que se apertura rápidamente al concepto de franquicias y sus grandes campañas de mercadotecnia.

Palabras clave: Estrategias, Posicionamiento y Mercadotecnia

Introducción

La competencia formal entre las organizaciones para participar 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. Lograr innovar 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 el diseño de estrategias de planeación (Aragón, Rubio, Serna y Chablé 2010).

Marco referencial

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.

Planeación y mercadotecnia

Respecto al marketing, esta es una de las funciones básicas que se analizan en la planeación estratégica, consiste en el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y deseos de productos y servicios de los clientes. 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 centro de la atención en las actividades de marketing siempre debe estar orientado al público objetivo; 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. La clásica distinción que se presenta en la Figura 1 de las cuatro P: producto, precio, promoción y plaza, proporciona una manera sencilla de conceptualizar las actividades de marketing (Kotler, Cámara, Grande y Cruz 2000).

Figura 1.- Factores que influyen en la estrategia de mercadeo



Fuente: Kotler, et al., (2000)

En especial, las empresas comercializadoras enfrentan retos de modernización, en el manejo de sus productos, venta cruzada, marketing, rentabilidad en el manejo de inventarios y control administrativo.

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 de 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 fomentarían esquemas de productividad y competitividad, modernizarían las relaciones laborales y generarían condiciones de fácil acceso para 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 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), que plantea la realización de estrategias significativas para fortalecer a las pymes y así facilitar su integración a las cadenas de valor y generar condiciones favorables para la creación de nuevas empresas.

Metodología

El desarrollo de investigación empleando el método de casos se realiza con la intención de ilustrar situaciones, acciones o decisiones como una historia de eventos que han ocurrido y de los cuales se puede aprender, y su objetivo está centrado 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).

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). Yin (2003) define los estudios 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 empresa analizada es campechana dedicada a la venta de 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.

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 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, así como 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. Su principal competencia en el estado la representan hoy día a nivel local, empresas como: Santos Lugo, Stock de ingredientes, Abarrotes Baqueiro Cáceres, Dulcería Gelmy y los grandes consorcios como SAM's Club, Walmart y Chedraui.

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.

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 e 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.

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 super mercados 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?

Descripción de la problemática de posicionamiento

Castellanos (2003), 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, considerando conceptos relacionados con la innovación como actividad integradora en una empresa competitiva (Scarabino y Colonnello, 2009), en este sentido la organización 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.

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? Son interrogantes dignas de analizarse para una pyme con vasta experiencia cuyo giro de abastecimiento de productos para fiestas y festividades no se considera prioritario 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 apoya actividades en la ciudad mediante patrocinios que no muestran la diversidad de productos y servicio que ofrece.

La empresa dispone de una página en 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 super mercados 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? ¿Cuál es el costo que puede absorber en una campaña atractiva que mantenga a la empresa dentro de las preferencias del cliente? ¿Es un problema de planeación, de costos o de ingenio?

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 la experiencia en el sector y ser prácticamente la única en el mercado con un giro tan particular, además de la formación profesional y laboral de los propietarios, lo que junto con el emprendedurismo de los mismos, les ha permitido desarrollar estrategias de comercialización en la localidad.

Los empresarios han comprendido la necesidad de contar con un plan de negocios escrito como medida de reducción de imprevistos de planeación, y 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 sí 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.

Bibliografía

Aguilera L., Gonzales M. y Rodríguez R. (2011). "Estrategias empresariales para la competitividad y el crecimiento de las PYMES". Una evidencia empírica. *Investigación y ciencia*. 53 pp. 39-48.

Aragón A., Rubio A., Serna A. y Chablé J. (2010). Estrategia y competitividad empresarial: un estudio en las mipymes de Tabasco. *Investigación y Ciencia* 47, pp.4-12

Castellanos M. (2003). "PYMES innovadoras. Cambio de estrategias e instrumentos". *Revista escuela de Administración de Negocios*. 47 pp. 10-33.

David, F.R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. (11ª. ed.), México, Pearson Prentice Hall.

Feagin, J., Orum, A., y Sjoberg, G. (Eds.), (1991). *A case for case study*. Chapel Hill, NC: University of North Carolina Press.

Gómez J. Llonch J. y Rialp J. (2010). Orientación estratégica, innovación y resultados en PYMES de nueva creación: el rol del marketing. *Cuadernos de Gestión* 10 pp. 85-110.

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

Kotler, P., D. Cámara, I. Grande e I. Cruz (2000): *Dirección de marketing*. Madrid: Prentice-Hall.

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

Naumes, W. y Naumes, M. (2006). *The art and craft of case writing*. (2da. Edición), United States of América, M.E. Sharpe, Inc.

Rodríguez, G. Gil J., y García, E. (1999). *Metodología de la Investigación cualitativa*, (2da. Edición), Málaga, España, Ediciones Aljibe.

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

Scarabino J. y Colonnello M. "Innovación empresarial en Argentina. Difusión de TICs en las PyMEs". *Invenio*. 12. pp. 93-107.

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

Yin, R. (2003). *Case study research: Design and methods* (3a. ed.), United States of America, Sage Publications.

Referencias electrónicas

Gobierno del Estado de Campeche (2012). Plan Estatal de Desarrollo. México. Recuperado de: www.campeche.gob.mx

Gobierno Federal de los Estados Unidos Mexicanos, Presidencia de la República (2011). Plan Nacional de Desarrollo. México. Recuperado de: www.presidencia.gob.mx

Tellis, W. (1997). Introduction to case study [68 paragraphs]. *The Qualitative Report* [On-line serial], 3(2). Recuperado de <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-2/tellis1.html>