

Procedimiento de plan de marketing para pequeños y medianos empresarios / Marketing plan procedures for small and medium-sized businesses

Dennis Ruiz-Almeida dennistr@fe.uho.edu.cu *

Lisandro Carralero-Hidalgo lisandroch@fe.uho.edu.cu **

Miguel Ángel Tamayo-Fajardo tamayo@fe.uho.edu.cu ***

Abraham Aguilera-Patterson ****

Institución de los autores

*, **, *** Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”

**** Empresa Municipal de Gastronomía Holguín

PAÍS: Cuba

RESUMEN

La presente investigación fue desarrollada en el emergente sector no estatal; segmento con una progresiva contribución al producto interno bruto del país. La utilización de instrumentos de diagnóstico de carácter científico; permitieron demostrar que existen insuficiencias en la gestión estratégica comercial de las nuevas formas no estatales del municipio Holguín, lo que limita la sostenibilidad de estas y la integración efectiva de las acciones que actualmente se llevan a efecto de manera aislada. Constituye este el problema de investigación científico al que se ofrece solución parcial con la investigación; que se fundamenta en la utilización de métodos teóricos y empíricos de probada eficacia. Las principales conclusiones se sostienen en la concepción de un procedimiento de confección de plan de marketing que integra las principales líneas de acción para el tema. La validación experimental del instrumento se desarrolló en dos negocios no estatales del municipio Holguín.

PALABRAS CLAVE: MARKETING; PEQUEÑAS EMPRESAS; MEDIANAS EMPRESAS.

ABSTRACT

This research was developed in the emerging non-state sector, a segment with a progressive contribution to gross domestic product. The use of scientific diagnostic instruments allowed to show that gaps exist in the commercial strategic management of new non-state forms of Holguin municipality, limiting the sustainability of these and the effective integration of the random actions currently being carried out. This work offers a partial solution to this matter; which is based on theoretical and empirical use of proven methods. The main conclusions are supported in devising a method of marketing plan that integrates the main lines of action for this topic. The experimental validation of the instrument was developed in two non-state businesses at Holguin municipality.

KEY WORDS: MARKETING; SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica del marketing incluye las herramientas fundamentales para el estudio del entorno externo organizacional, variables asociadas al comportamiento interno del marketing y su relación con los cambios sociales y tecnológicos que acontecen en el sistema empresarial. Sin embargo, todos estos elementos pueden ser analizados, para las pequeñas y medianas empresas, dentro del plan de marketing (Boso (2007), Peltier & Zhao (2009), Addison & Burgess (2007), Blanchard & Tolbertb (2012)). Por tanto, esta herramienta se instituye como prioritaria en un segmento vulnerable y con menos protección financiera. Estos autores coinciden en señalar que contar con un buen plan de marketing no asegura en modo alguno el éxito organizacional; pero carecer de él si determina su fracaso en un escenario plagado de por una crisis estructural socioeconómica; donde las pequeñas y medianas empresas muchas veces se muestran desvalidas ante la competitividad creciente de los mercados. A partir de la apertura al sector no estatal, la relación de solicitud – entrega de permisos ha estado promediando alrededor de un 83 %, atenuándose esta situación a partir de 2012 (figura 1); por lo que se realizó una investigación utilizando herramientas empíricas para determinar las insuficiencias prácticas que originan esta situación.

En general, se demostró la existencia de problemáticas relacionadas con la orientación al entorno organizacional, los clientes, grupos de interés, centros de desarrollo y escaso análisis de cuotas de mercado y accesibilidad a sectores estratégicos. Radica aquí la principal contradicción de origen dialéctico: a pesar de reconocerse la voluntad estatal de favorecer el desarrollo del sector no estatal y el interés creciente por parte de emprendedores en este segmento, la realidad muestra que la orientación a dichos intereses no se corresponden con el desarrollo sicosocial de los basamentos teóricos de la gestión comercial. Aunque esta situación ha sido investigada desde la teoría, las limitantes de los instrumentos existentes (al menos de forma explícita) de un instrumento que permita diagnosticar, proyectar acciones de mejora, controlar y ajustar la realidad comercial de este segmento emergente de la economía, dificulta revertir las problemáticas diagnosticadas a corto plazo.

Bajo tal perspectiva, se establece como objetivo diseñar un procedimiento de plan de marketing que favorezca el desarrollo socioeconómico de este segmento emergente de la economía en el territorio.

MATERIALES Y MÉTODOS

A partir de la revisión exhaustiva de 33 procedimientos de confección de plan de marketing, se diagnosticaron las principales carencias teóricas que tiene hoy el plan de marketing como herramienta científica (los gráficos mostrados en la figura 2 presentan la frecuencia de asociación de fases propuestas por los autores en cada uno de los 33 procedimientos consultados). Además, se analizaron las etapas que tienen mayor frecuencia de aparición entre los autores consultados. De dicho análisis surge el diseño del procedimiento de plan de marketing para el sector no estatal propuesto, que cuenta con 4 fases sostenidas en 9 etapas y se presenta gráficamente en la figura 3.

Los instrumentos utilizados a nivel científico se centran fundamentalmente en el tratamiento de indicadores estadísticos, matemáticos y el uso de herramientas de origen empírico como las entrevistas, encuestas y la auditoría del marketing diseñada específicamente para este segmento emergente de la economía. Además, se utilizaron métodos de tratamiento a expertos para la valoración estadística del instrumento, además validado experimentalmente en dos objetos de estudio práctico en el municipio Holguín (restaurante – bar 1910 y

negocio de impresiones y diseños gráficos HGRAFX). Se diseñaron dos herramientas prácticas para la implementación del plan de marketing (software de ayuda económica al contribuyente y el Manual jurídico para el sector no estatal).

RESULTADOS DEL TRABAJO

A continuación se muestra la descripción metodológica del instrumento, como resultado de investigación, así como su implementación en dos negocios del sector no estatal del municipio Holguín.

Descripción general de la Fase I. Preparación y diagnóstico

Objetivo de la fase: Integrar los requisitos preparatorios para la aplicación del procedimiento; trabajando en la atenuación de la resistencia cultural, la capacitación general del emprendedor y otros actores implicados en el negocio, además se desarrolla el diagnóstico del mercado y la propuesta actual del negocio.

Etapas 1. Involucramiento y capacitación. Etapa dirigida a garantizar la capacitación general en materia comercial para el emprendedor y actores asociados directamente al negocio (la gestión comercial no constituye responsabilidad únicamente del dueño), así como atenuar la resistencia cultural al cambio. Se instituye a través de tres tareas: el establecimiento del equipo de trabajo, el diseño del micro programa de capacitación y el tratamiento de la resistencia cultural inherente al proceso en cuestión.

Etapas 2. Diagnóstico del producto / mercado. Aquí se diagnostica el estado actual del negocio en su contexto interno, así como el mercado en que se desarrolla el mismo actualmente. Para llevarla a término se instituyen tres tareas básicas; el análisis del producto/servicio, el diagnóstico del mercado en que se desarrolla la actividad y el análisis de la competencia directa e indirecta asociada la mismo.

Etapas 3. Posición estratégica del negocio. En esta etapa se analiza la situación integral del negocio de acuerdo al comportamiento de la situación interna y externa del marketing; posibilitando el trazado de estrategias plenamente adaptadas a la condición actual del emprendimiento y determinar sus perspectivas de crecimiento a corto plazo. La primera tarea va dirigida a la organización de los factores influyentes en el ambiente interno del negocio

(definido por los recursos económicos, tecnológicos, físicos y humanos con que cuenta el negocio), la segunda a la organización de los factores influyentes en el ambiente externo (definido por las variables proveedores, mercado, competencia, intermediarios, economía, ambiente sociocultural, político legal y físico natural) y finalmente se analiza la posición estratégica del negocio.

El estudio de la posición estratégica del negocio se sostiene en la integración de las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que presenta el negocio; así como la capacidad de respuesta ante cada uno de estos eventos y el impacto asociado a la ocurrencia del mismo; variando notoriamente la concepción original del tradicional análisis DAFO de investigación.

Descripción general de la Fase II. Diseño estratégico

Objetivo de la fase: Diseñar el ambiente del marketing en el negocio, a partir del análisis de la competencia y el mercado, así como variables internas y externas asociadas al mismo para determinar perspectivas de trabajo a corto y mediano plazo.

Etapas 4. Definición de objetivos y problemas. En este punto se definen los objetivos que el plan quiere alcanzar en relación con el volumen de venta, cuota de mercado y beneficios a corto plazo (fundamentalmente en el año fiscal), así como las posibles dificultades a que se enfrentará el negocio para su cumplimiento.

Las tareas asociadas a esta etapa son el establecimiento de los objetivos comerciales que persigue el negocio (fundamentalmente a corto y mediano plazo), así como los problemas asociados al cumplimiento de los mismos. Dicho análisis se sostiene en un estudio de administración de riesgos comerciales derivados de los objetivos, proyectando escenarios diversos a corto y mediano plazos para el desarrollo del negocio.

Etapas 5. Estrategias de diferenciación / comercialización. En esta etapa se diseñan las estrategias que permitirán posicionar el negocio en la mente de los consumidores y hacer efectiva la mezcla de marketing (incluye el diseño integral del producto, precio, promoción y distribución).

Las tareas para llevar a efecto esta etapa se encuentran integradas por el establecimiento de los perfiles de mercados meta (determinando el atractivo de cada segmento en que opera el negocio y los potenciales a insertar), la

definición de la herramienta de diferenciación a partir de las variables producto, servicio, trabajadores o imagen. Acto seguido se diseña la estrategia de diferenciación (pudiera ser por atributos, en los beneficios, para ocasiones determinadas o en contra de cualquier otro producto), se diseña la mezcla de marketing a partir de la posición estratégica que ocupa el negocio y finalmente se establece el plan de acción.

Etapas 6. Presupuestación. En esta etapa se definen los montos financieros necesarios para la implementación de las estrategias diseñadas anteriormente; así como el pequeño programa de capacitación definido para satisfacer las necesidades individuales y grupales de los miembros del negocio.

Las tareas incluyentes en esta etapa son el análisis de los gastos asociados al diseño de las estrategias y la presupuestación requerida para acciones de marketing. Para la implementación de esta etapa se diseñó una herramienta informática de ayuda al contribuyente; que permite monitorear en tiempo real el desempeño socioeconómico de las estrategias diseñadas. En este punto, es necesario insistir en que los presupuestos más altos producirán más ventas. Por tanto, se debe dejar de pensar en las inversiones de marketing como un gasto; pues precisamente son una inversión estratégica para el desarrollo eficiente del negocio.

Descripción general de la Fase III. Implementación

Objetivo general de la fase: Desarrollar la implementación de las estrategias diseñadas a nivel de diseño estratégico.

Etapas 7. Implementación de las estrategias. En este punto se desarrolla el proceso de implementación de las estrategias de diferenciación y comercialización definidos en los mercados meta en que opera el negocio.

Para hacer efectiva esta etapa se desarrollan las tareas siguientes: desarrollo del micro programa de capacitación, implementación de la estrategia de diferenciación y de las estrategias de comercialización en ese orden. Estas dos últimas tareas se desarrollan en tres momentos básicos; uno primero dirigido desarrollar la estrategia de diferenciación diseñada de acuerdo a las necesidades reales del mercado y las exigencias de los competidores actuales. En un segundo momento, se determinarán exactamente las vías para diferenciar el “producto” de similares en el mercado, tomando en cuenta la

herramienta de diferenciación y finalmente se implantan las estrategias diseñadas en la fase anterior para la mezcla de marketing.

Descripción general de la Fase IV. Evaluación y mejora

Objetivo general de la fase: Desarrollar las acciones de control que se realizarán sobre las estrategias implantadas en la fase precedente y el sistema tributario vigente al momento de la implementación.

Etapas 8. Control. Esta etapa va dirigida a controlar las estrategias implantadas y su adherencia al régimen tributario establecido, asignando responsabilidades y funciones específicas en cada caso.

Se gestiona a través de dos tareas; control de las estrategias y control jurídico y tributario. Permiten en esencia monitorear la efectividad de las estrategias implantadas y su adherencia al régimen tributario y legal impuesto a este segmento emergente de la economía.

Etapas 9. Ajuste. Constituye esta la etapa que le aporta el matiz de mejora continua al procedimiento. Se desarrollan los ajustes imprescindibles para elevar los estándares del negocio en cuanto al trabajo con el mercado, la competencia, los indicadores técnico económicos internos y el entorno mercantil asociado directamente al mismo.

La etapa se implementa a través de dos tareas: ajustes de las estrategias y ajustes en la implementación.

La validación experimental del instrumento se desarrollo en dos formas no estatales de gestión del municipio Holguín (restaurante–bar 1910 e impresiones y diseños gráficos HGRAFX). En el primero se rubricó un aumento (en un año fiscal) en la comercialización de los servicios de \$288, 000,00 un 10% tomando como año base 2012. Las necesidades presupuestarias para la implementación del plan de marketing ascendieron a \$27 500,00.

En el segundo caso el incremento proyectado ascendió a \$400 000,00, con necesidades presupuestarias de \$26 670,00. En ambos casos se desarrollaron todas las fases y etapas con menor incidencia de la etapa 9, pues los ajustes dependen en primera instancia de las filosofías de dirección del marketing utilizadas por los empresarios en los dos negocios; que difieren en cuanto a utilización del capital humano, innovación tecnológica y herramientas de promoción comerciales.

CONCLUSIONES

A partir del análisis teórico realizado en la construcción del marco teórico-referencial de la investigación, el diseño y posterior implementación del procedimiento; se arriban a las siguientes conclusiones:

1. Los procedimientos de plan de marketing se encuentran mayormente orientados al comportamiento organizacional tradicional, siendo más limitado su alcance en función de la pequeña y mediana empresa, por lo que el diseño y validación de un instrumento para este sector es valioso para expertos y académicos.
2. El procedimiento diseñado para el plan de marketing de la pequeña y mediana empresa; atenúa las carencias identificadas durante el estudio bibliográfico.
3. Se diagnosticó el estado actual presentado por el sector no estatal en Holguín; demostrándose que se adolece de un enfoque científico en la conducción de los negocios, donde en la mayor parte de los casos no se realizan planes de marketing.
4. La validación experimental del instrumento arrojó resultados positivos a escala socioeconómica para el segmento objeto de estudio práctico.

BIBLIOGRAFÍA

- Addison, N. & Burgess, G. (2007). Compliance with the Manual Handling Regulations amongst a Random Selection of Small Businesses in England. *Enterprise Social* 8 (1), 194-196. DOI: 10.1093/es/khm012
- Aguilar, M. N. (2005). Empresas familiares: Errores que matan. *Mundo Ejecutivo*, XLII, 100-101.
- Albert Díaz, M. E., & Hernández Torres, M. (2007). Sistema de control de gestión para la integración estratégica. *Revista Ingeniería Industrial*, 29 (1), 19-23.
- Amaya, C. M. (2005). Oportunidades de las PYMES turísticas frente a la globalización
- Bhaskaran, S. (2006). Incremental innovation and business performance: Small and medium-size food enterprises in a concentrated industry environment. *Journal of Small Business Management* 44(1), 64–80.
- Blanchard, T., Tolbertb, C., & Menckenb, C. (2012). The health and wealth of

- US counties: how the small business environment impacts alternative measures of development. *Cambridge J Regions Economic Social* 5 (1)(139), 149-162. DOI: 10.1093/cjres/rsr034
- Boxwell, R. (2008). *BENCHMARKING: Para competir con ventaja*. México: Ediciones Mc. Graw Hill.
- Boso, N., Cadogan, J., & Story, V. (2012). Entrepreneurial orientation and market orientation as drivers of product innovation success: A study of exporters from a developing economy. *International Small Business Journal* 31 (1), 57-81. DOI: 10.1177/0266242611400469
- Espinosa - Mosqueda, R. (2008). Manual para la promoción de las PYMES Mexicanas: Elementos administrativos y jurídicos a considerar en la planeación integral de utilidades
- García, G. (2011). ¿Qué es un Plan de marketing? *Comunidad para el intercambio de conocimientos y experiencias relacionados con el Marketing, la Comunicación y la Innovación*. Retrieved from Disponible en: www.pymesyemprendedores.es
- Gelmetti, J. C. (2006). *PYMES globales: Estrategias y prácticas para la internacionalización de pequeñas y medianas empresas*. Buenos Aires, Argentina: Ed. Ugerman.
- Guerras, L., & Navas, J. E. (2007). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. (4ta ed.). Madrid: Thomsom Civitas.
- Hahn, E. D., & Doh, J. P. (2006). Using Bayesian Methods in Strategy Research: An Extension of Hansen et al. *Strategic Management Journal*, 27, 783-798.
- Hanneman, R. (1998). *Introducción a los métodos del análisis de redes sociales*. Estados Unidos: Editorial Redes.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4 ta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2005). *Administración: Una perspectiva global*. (11a Ed.). México : Ediciones Mc Graw Hill.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de mercadotecnia*. (12ma. ed.) México: Pearson education de México S.A. de C.V.
- López-Salazar, A., Contreras-Soto, R., & Espinosa-Mosqueda, R. (2012). The impact of financial decisions and strategy on small business

- competitiveness. *Global journal of business research*, 6(2), 132-143.
- Macdonald, S., Assimakopoulos, D., & Anderson, P. (2007). Education and training for innovation in SMEs: A tale of exploitation. *International Small Business Journal* 2 (25), 77–95.
- Peltier, J., Schibrowsky, J., & Zhao, Y. (2009). Understanding the antecedents to the adoption of CRM technology by small entrepreneurs vs. owner-managers. *International Small Business Journal* 27 (3), 307–336.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. (10 ma. ed.). México: Pearson educación.
- Stoner, J. (2005). *Administración*. (7 ma ed.). La Habana: Editorial Alejo Carpentier.
- Sundaram, S., Schwarz, A., Jones, E., & Chin, W. (2007). Technology use on the front line: how information technology enhances individual performance. *Journal of the Academy of Marketing Science* 35 (3), 101–112.
- Wesler, B. (2012). ¿Por qué usted no tiene cientos de miles de clientes? Retrieved from www.pymes-online.com
- Wieseke, J., Homburg, C., & Lee, N. (2008). Understanding the adoption of new brands through salespeople: A multilevel framework. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36 (2), 278–291.
- Yli-Renko, H., & Janakiraman, R. (2008). How customer portfolio affects new product development in technology-based entrepreneurial firms. *Journal of Marketing Research*, 72 (9), 131–148.
- Zahay, D., & Peltier, J. (2008). Interactive strategy formation: Organizational and entrepreneurial factors related to effective customer information systems practices in B2B firms. *Industrial Marketing Management* 37(2), 191–205.
- Zhang, M., Macpherson, A., & Jones, O. (2006). Conceptualising the learning process in SMEs: Improving innovation through external orientation. *International Small Business Journal* 24 (3), 299–323.

Síntesis curricular de los Autores

***Dennis Ruiz-Almeida.** dennisr@fe.uho.edu.cu Profesor e investigador del Centro de estudios de gestión empresarial de la Universidad de Holguín, Cuba. Máster en dirección, Ingeniero Industrial. Posee varias publicaciones en revistas electrónicas y dos libros publicados de resultados investigativos.

****Lisandro Carralero-Hidalgo.** lisandroch@fe.uho.edu.cu Doctor en Ciencias Pedagógicas, y Profesor Titular del Centro de Estudios de Gestión de la Universidad de Holguín. Graduado de economía. Tiene 17 años de experiencia profesional, 10 dedicados a estudios relacionados con la gestión organizacional, el control interno y la educación económica. Es autor de artículos científicos y libros relacionados con la gestión organizacional, el costo para la toma de decisiones, el control interno y la educación económica.

*****Miguel Ángel Tamayo-Fajardo.** tamayo@fe.uho.edu.cu Doctor en Ciencias Pedagógicas, y Profesor Titular del Centro de Estudios de Gestión de la Universidad de Holguín. Profesor de Merito. Tiene más de 40 años de experiencia profesional, 30 dedicados a estudios relacionados con la dirección de entidades universitarias, la administración y la planeación estratégica. Es autor de artículos científicos y libros relacionados con la gestión y dirección educativa, entre otras.

******Abraham Aguilera-Patterson** Licenciado en Economía, actualmente Director Económico Contable de la Empresa Municipal de Gastronomía Holguín, se ha desempeñado como Auditor Interno de la Empresa de Productos Lácteos de Holguín y de la Empresa Constructora de Obras del Turismo, y jefe Económico de la Empresa Constructora de Obras del Poder Popular Holguín, Cursa la Maestría en Dirección Empresarial en el Centro de Estudios de Gestión de la Universidad Holguín.

Institución de los autores.

*, **, *** Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya"

**** Empresa Municipal de Gastronomía Holguín

Fecha de Recepción: 22/07/2015

Fecha de Aprobación: 02/10/2015

Fecha de Publicación: 26/10/2015