BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

"ANÁLISIS DE INCIDENCIA SOBRE LOS ELEMENTOS DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA APLICABLES AL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES EN PUEBLA – CASO PYMES RESTAURANTES ZONA CALZADA ZAVALETA –"

TESIS PROFESIONAL QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRA EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

P R E S E N TA:

EDNA MICHELLE SUÁREZ RIVERO

DIRECTOR DE CONTENIDO: Dra. MARTHA TORRES HIDALGO

DIRECTOR METODOLÓGICO: Mtra. BEATRIZ FLORES BAZÁN

ABRIL 2015

A Dios.

A mi Familia.

A todas y cada una de las personas que de una u otra forma contribuyeron con esta labor que hoy refleja los frutos del esfuerzo.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN **V**

CAPÍTULO I – PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA **01**

1.1. *Planteamiento del problema* *01*
1.2. *Pregunta de investigación* *04*
1.3. *Sistematización del problema* *04*
1.4. *Hipótesis* *05*
1.5. *Delimitación* *05*
1.5.1. *Espacial* *05*
1.5.2. *Temporal* *05*
1.5.3. *Temática* *05*
1.6. *Justificación* *06*
1.7. *Objetivos* *07*
1.7.1. *General* *07*
1.7.2. *Específicos* *07*
1.8. *Metodología* *07*
1.9. *Palabras clave* *07*

2. CAPÍTULO II – MARCO CONTEXTUAL **09**

2.1. *Definición y desarrollo de comunicación estratégica* *09*
2.2. *Ventajas y desventajas de comunicación estratégica en las PYMES* *14*
2.3. *Factores de éxito en PYMES (Internacionales)* *15*
2.4. *Definición y desarrollo de las PYMES en puebla* *16*
2.4.1. *Situación de PYMES en puebla* *16*
2.4.2. *Estudios sobre problemáticas de PYMES en puebla* *20*
2.5. *¿Qué es un plan de marketing?* *22*
2.5.1. *Consultoría y plan de marketing* *23*
2.5.2. *Enfoques de consultoría para PYMES* *24*
2.6. *Plan de marketing y el enfoque en comunicación estratégica* *25*
2.6.1. *La comunicación estratégica en fases del plan de marketing* *26*

3. CAPÍTULO III – MARCO TEÓRICO **27**

3.1. *Direccionamiento estratégico* *27*
3.1.1. *Dirección estratégica: concepto y proceso* *27*

3.2. *Pensamiento estratégico* *29*
3.3. *Elementos de la dirección estratégica* *30*
3.4. *Posición estratégica* *31*
3.5. *Elecciones estratégicas* *31*
3.6. *Beneficios de la administración estratégica* *33*
3.7. *El modelo del diamante de Porter* *33*
3.8. *La competitividad y la estrategia empresarial* *35*
3.9. *Proceso de dirección estratégica* *36*
3.9.1. *Análisis estratégico* *37*
3.9.2. *Formulación estratégica* *38*
3.9.3. *Implantación estratégica* *41*
3.10. *Estrategias* *42*
3.10.1. *Estrategia de conocimiento* *42*
3.10.2. *Estrategia de cumplimiento* *42*
3.10.3. *Estrategia de dirección* *42*
3.10.4. *Balanced score card* *42*
3.10.5. *Perspectiva financiera* *42*
3.10.6. *Estrategia de asociatividad* *43*
3.10.7. *Estrategia de acompañamiento* *43*
3.10.8. *Estrategia de capacitación* *43*
3.10.9. *Estrategia de racionalización* *44*

4. CAPÍTULO IV – METODOLOGÍA 45

4.1. *Tipo de estudio* *45*
4.2. *Diseño* *45*
4.3. *Enfoque cuantitativo* *45*
4.3.1. *Selección de la muestra* *45*
4.3.2. *Aplicación del instrumento* *46*
4.3.3. *Procesamiento de la información* *46*
4.4. *Diseño del instrumento* *46*
4.5. *Operalización de Variables* *47*

5. CAPÍTULO V – ANÁLISIS DE RESULTADOS 48

6. CAPÍTULO VI – PLAN DE MARKETING 61

6.1. *Contexto plan de marketing* *61*
6.2. *Marketing mix* *61*
6.2.1. *Producto* *61*
6.2.2. *Precio* *62*
6.2.3. *Plaza* *62*

6.2.4. *Promoción* 63
6.3. *Marketing mix aplicado a la investigación* 63
6.3.1. *Precio* 63
6.3.2. *Producto* 64
6.3.3. *Plaza* 64
6.3.4. *Promoción* 64
6.4. *Análisis de la situación* 64
6.4.1. *Análisis histórico* 64
6.4.2. *La industria* 64
6.4.3. *Análisis de la fuerza de venta* 65
6.5. *Matriz DOFA* 65
6.6. *Análisis socio-económico* 66
6.6.1. *Competencia* 66
6.6.2. *Mercado* 66
6.6.2.1. *Tamaño* 66
6.6.2.2. *Potencial de compra* 66

7. CAPÍTULO VII – HALLAZGOS MUESTRAS RECOLECTADAS 67

7.1. *Implantación estratégica* 84
7.2. *Mezcla de mercadotecnia aplicada (práctica)* 84
7.3. *Tablas de desarrollo* 87

CONCLUSIONES 91

RECOMENDACIONES 92

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 93

ANEXOS 99

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo denominado “Análisis de incidencia sobre los elementos de comunicación estratégica aplicables al mejoramiento de la competitividad de las PYMES en puebla – caso PYMES restaurantes calzada de Zavaleta –”, se presenta como resultado investigativo, que contribuye desde la academia a las esferas económicas y empresariales, en este caso de la ciudad de Puebla, en este orden de ideas se exploran los elementos que conforman la comunicación estratégica y se analiza la posición de cada uno de estos y su incidencia en la competitividad y el crecimiento empresarial de las PYMES restaurantes de la calzada de Zavaleta de Puebla, inicialmente el trabajo se enfoca en la proyección con la que se cuenta para conocer los elementos que en el entorno de las PYMES restaurantes de la calzada de Zavaleta, permiten o no el crecimiento de la misma, tratando aspectos fundamentales tales como el estudio, análisis, y la interpretación de los modelos existentes enfocados en la comunicación estratégica, en pequeñas y medianas empresas, y como estos elementos pueden contribuir a mejorar la competitividad en los restaurantes. La posibilidad de un plan de marketing de acuerdo con las características del sector, mostrando la vital importancia de las comunicaciones en los negocios y como se refleja la aplicación en la productividad y la rentabilidad.

Básicamente el presente trabajo no solo se enfoca en identificar un posible plan de marketing, sino que también incluye un análisis a partir del trabajo de campo que se realiza con las PYMES restaurante de la zona calzada de Zavaleta, para que cada una de las muestras recolectadas refleje una parte de los elementos que conforman los resultados y así determinar las recomendaciones que deben hacerse.

Aunque algunas PYMES poseen características similares, se debe tener en cuenta el carácter informativo de la labor que se despliega, cada una de las PYMES (o mejor dicho sus propietarios) conoce a fondo las condiciones en las cueles se despliega la actividad comercial, por ello al integrar la teoría y el trabajo

de campo, surge como resultado de las recomendaciones que se presentan la consideración por parte del propietario de la PYME de aplicación en el aspecto que considere conveniente.

Como consecuencia de lo citado, este trabajo contiene los elementos teóricos, que fundamentan el trabajo práctico o de campo posterior, con la finalidad de realizar el análisis respectivo e integrar alternativas de mejoramiento de la competitividad de las PYMES y de esta forma cada propietario y/o administrador, podrá aplicar los ajustes y conocerá las condiciones apropiadas para que las PYMES restaurantes de la calzada de Zavaleta en la ciudad de Puebla, obtengan un mejor crecimiento empresarial.

La mayoría de PYMES al momento de la realización de la labor de campo, señalaban que conocían y sabían a qué se hace referencia cuando se habla de algunos elementos de la comunicación estratégica, pero posteriormente en las preguntas o muestras posteriores fallan en la asignación teórica o respuestas de los fundamentos básicos, demostrando que el conocimiento sobre estos es limitado.

CAPÍTULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. *Planteamiento del Problema*

Existen múltiples transformaciones que se han venido generando a partir de la globalización y el desarrollo de la humanidad en las últimas décadas. A nivel empresarial, uno de los cambios más importantes que han ocurrido en las empresas surge a partir de la imagen de la comunicación. De acuerdo con López (2008) la comunicación ha cobrado fuerza y relevancia en el marco organizacional y ha sido tal su estructuración e importancia, que de ella depende no sólo el éxito de una negociación, el establecimiento y la ampliación de contactos, o el manejo interno de la organización; también se le vincula a la construcción misma de la imagen de la empresa, la determinación de estrategias efectivas y su definición, impulso, realización y control. De esta forma, la comunicación se ha convertido en el pilar de la empresa, al ocupar un lugar estratégico tan importante como la propia producción de objetos y servicios. Las pequeñas y medianas empresas, también llamadas PYMES, no deben ser ajenas a este paradigma actual.

El desarrollo y la globalización es un proceso que une naciones, pero especialmente los mercados al entrar en el comercio internacional, ha generado una mayor desestabilidad entre las economías donde la mayoría de estos países en vía de desarrollo, dependen fundamentalmente del porcentaje de empresas micro y medianas, que tratan de incursionar en estos mercados y hace que su planeación quede totalmente a la deriva, afectando directamente su desarrollo y su sustentabilidad, lo que ha originado que tengan que sucumbir y cada día se ven más debilitadas por la carencia de no participar en nuevas estrategias especialmente en el área de la comunicación, dando como resultado la falta de competitividad y la efectiva participación en nuevos mercados.

Se puede afirmar por lo anterior que muchas empresas pequeñas presentan dificultades, debido a los fuertes desafíos económicos y financieros que

actualmente atraviesan las economías a nivel mundial, especialmente en países en vía de desarrollo.

La micro o mediana empresa o PYMES es actualmente uno de los mayores sistemas de negocios empleados en muchos lugares del mundo, y esto se debe a la modalidad en la cual se desarrolla su entorno económico y la caracterización de las necesidades que tiene el sector donde estas desarrollan su actividad económica, México no es la excepción, los mexicanos para el desarrollo económico (economía subterránea) del ciudadano común aplican el modelo comentado. Cada día es mayor el número de personas que inicia un pequeño o mediano negocio propio, aumenta, puesto que este se presenta como un método para subsistir y tener un patrimonio que permita la obtención de recursos para la manutención o el mejoramiento de la calidad de vida como miembro de una sociedad.

El hecho de ser competitivos y la necesidad de producir muchas veces hace que los empresarios, dueños de estas PYMES, no se preocupen en crear una estrategia comunicacional para identificar su marca, puesto que al parecer, destinar recursos y tiempo les parece una idea poco llamativa y no rentable.

En la actualidad, las pequeñas y medianas empresas tienen grandes dificultades para subsistir y ser viables, según el director del centro de investigación de empresas familiares en la Universidad de las Américas (UDLAP; 2012) Jorge Alberto Durán Encalada "*de las 420 mil PYMES en Puebla, 93 por ciento son modestas, no cuentan con más de 10 empleados y están en riesgo de desaparecer por no contar con planes estratégicos*". En estos estudios de la UDLAP y el IMCO (Instituto Mexicano para la Competitividad) también suministra datos que llevan a encontrar respuestas a los problemas de desarrollo de las PYMES y analizar su comportamiento; por ejemplo, se destaca que el 73% de las empresas en Puebla no cuentan con un plan estratégico de crecimiento, especialmente desde la perspectiva de la comunicación en los negocios, denotando lo útil de esta herramienta en la toma de decisiones y demostrando la aplicabilidad necesaria de esta tesis, que reafirma como la comunicación aplicada

a las organizaciones es parte fundamental de cualquier plan estratégico y se reconoce como un área importante para acercarse y alcanzar las expectativas y metas trazadas.

Durán Escalada también afirma que “De las 215 mil empresas registradas en Puebla, 183 mil son de tipo familiar, equivalente al 85 por ciento del total existente”, razón por la cual se deduce que muchas de estas estructuras económicas no conocen el tema de la comunicación estratégica o no están formados adecuadamente para una aplicación de la misma a sus empresas. Son en suma pequeños empresarios, en búsqueda de un mejor futuro y desarrollo para sus familias. La realidad mundial ha demostrado que es imperiosa la necesidad de un pensamiento estratégico que proyecte a las empresas a mediano y largo plazo, por lo cual es de vital importancia dejar de pensar en el día a día y empezar por un gerenciamiento más global, por lo que el posicionamiento es prácticamente obligatorio para lograr estos objetivos.

En México, la pequeña y mediana empresa (PYME), sumada a las micro, representan más del 99% de las empresas establecidas, generan 61% del Producto Interno Bruto (PIB) y dan trabajo a más del 75% del total del personal empleado (Inegi, 2004). El estado de Puebla (que es el sector donde se aplica la labor investigativa) es uno de los territorios con mayores dificultades, y aunque las pequeñas y medianas empresas juegan un papel muy importante en la economía poblana -ya que éstas aportan anualmente el 70% del PIB y son importantes generadoras de empleo- su prosperidad y desarrollo se han visto afectados y han sido más lentos de lo esperado.

La ciudad de Puebla también es una de las primeras en la actividad educativa, no solo en el Estado sino a nivel Nacional, y la mayor parte de los ingresos obtenidos se originan por las múltiples medianas empresas dedicadas a prestar servicios académicos, como universidades privadas lo cual origina, con mayor énfasis la oportunidad de implementar planes estratégicos encaminados a fomentar una excelente comunicación, especialmente para generar mayor calidad en los servicios que ofrecen.

Actualmente Puebla cuenta con diversidad gastronómica, es un centro histórico de interés turístico muy visitado, lo mismo que su cultura y tradiciones; lo cual permite que la mayoría de los empresarios hallen un epicentro de inversión interesante, con relación a la creación de nuevas micros y medianas empresas, que presten este tipo de servicios por lo que este sector ha contribuido a incrementar su PIB en la última década.

El hecho de que las PYMES, en este caso para la presente investigación, los restaurantes pequeños o que clasifiquen de acuerdo con las exigencias investigativas, de la calzada de Zavaleta, no se enfoquen en ser competitivas y en producir cada vez más, muchas veces hace que los empresarios y dueños de estas no se preocupen en crear una estrategia comunicacional para identificar su marca, puesto que al parecer, destinar recursos y tiempo les parece una idea poco llamativa y no rentable. La estrategia de comunicación en la pequeña y mediana empresa debe ser considerada una inversión y no un gasto.

1.2. *Pregunta de Investigación*

¿Qué implicaciones tendría la gestión de un plan de marketing en posición de las PYMES (Restaurantes) en el estado de Puebla – calzada de Zavaleta?

1.3. *Sistematización del Problema*

¿Cuáles son los posibles elementos que inciden en la falta de posicionamiento y/o crecimiento de las PYMES (Restaurantes) en el estado de Puebla – calzada de Zavaleta?

¿Cuál sería la forma más apropiada de sensibilizar y/o capacitar a los propietarios de las PYMES objeto de estudio frente a lo que se ha abordado en la presente investigación?

¿Cuál sería la proyección apropiada de los elementos de comunicación estratégica aplicable a los restaurantes (objeto de estudio) de la calzada de Zavaleta para contribuir con su crecimiento empresarial y posicionamiento en la zona?

¿Cuál son los factores que impulsan el crecimiento y posicionamiento en el diseño de un plan de marketing como elemento de proyección empresarial para PYMES?

1.4. *Hipótesis*

La definición de una idea de negocios en un plan de marketing determina el posicionamiento de las PYMES en puebla – Caso PYMES Restaurantes calzada de Zavaleta –

1.5. *Delimitación*

1.5.1. *Espacial*

Esta investigación se aplicará para la ciudad de Puebla, como zona específica el área comercial de Calzada de Zavaleta o Zona Zavaleta.

1.5.2. *Temporal*

Esta investigación se desarrolla actualmente, puesto que al momento se están desplegando actividades investigativas como por ejemplo la identificación de las PYMES que cuentan con los requisitos apropiados para realizar el estudio correspondiente, los cuales se exponen en el marco metodológico.

1.5.3. *Temática*

El espacio temático que se tiene es:

- Posibles elementos de incidencia sobre la falta de posicionamiento y/o crecimiento de las PYMES (Restaurantes) en el estado de Puebla – Calzada de Zavaleta.
- Manera apropiada de sensibilizar y/o capacitar a los propietarios de las PYMES sobre los elementos de la comunicación estratégica.
- Proyección apropiada de los elementos de comunicación estratégica aplicables a los restaurantes PYMES de la zona de la Calzada de Zavaleta.

- Factores de crecimiento y posicionamiento en el diseño de un plan de marketing como elemento de proyección empresarial para PYMES.

1.6. *Justificación*

Es de vital importancia investigar sobre el tema, puesto que se está hablando, del mejoramiento de la competitividad de PYMES de un sector de gran auge económico y con infinidad de oportunidades de mejorar la calidad de vida de las personas que adquieren bienes o servicios, o quienes laboran en el sector, o en fin del mercado objetivo.

Es urgente por ello que las PYMES se preocupen más por las iniciativas de implementar la comunicación aplicada y, creando planes ya estructurados que les resuelvan esta problemática de mejora en sus productos y servicios, es el objetivo de esta investigación, es por ello que se incluye objetivamente un proceso clave, en donde se inicia por la identificación de los factores que inciden en la carencia de programas en las PYMES, luego en la capacitación y puesta en marcha de la adquisición de la inquietud por parte de los propietarios y posteriormente en la creación de un modelo en donde se evidencia un plan de marketing y programa de comunicación estratégica que permita adaptarse a las necesidades encontradas e identificadas con la actividad investigativa inicial, de esta forma se contribuirá en el mejoramiento de la competitividad y el crecimiento de las PYMES, creando vías de comunicación con quienes en su mercado objetivo, para lograr un resultado en común.

Al hacer un análisis interpretativo de lo expuesto hasta el momento, se concluye que las PYMES son actualmente el medio más importante de desarrollo económico del país. Por lo tanto la aplicación de medidas que mejoren las condiciones de rentabilidad, son de suma importancia económica. Sin embargo, y a pesar de esto, el aspecto de la comunicación estratégica y organizacional como método de avance y mejoramiento de estas empresas es dejado a un lado y muy poco implementado, por no decir casi nulo, y es desde la academia y desde la investigación más exactamente, que se solucionan problemas de diferente tipo y

se implementa la finalidad misma delos conocimientos adquiridos como lo es la socialización de los mismos.

1.7. *Objetivos*

1.7.1. *General*

Concientizar sobre las posibles implicaciones que tendría la gestión de un plan de marketing en posición de las PYMES (Restaurantes) en el estado de Puebla – Calzada de Zavaleta.

1.7.2. *Específicos*

Se tienen como objetivos específicos los siguientes:

- Analizar los posibles elementos que inciden en la falta de posicionamiento y/o crecimiento de las PYMES (Restaurantes) en el estado de Puebla – Calzada de Zavaleta.
- Analizar la forma más apropiada de sensibilizar y/o capacitar a los propietarios de las PYMES objeto de estudio frente a lo que se ha abordado en la presente investigación.
- Investigar cuál sería la proyección apropiada de los elementos de comunicación estratégica aplicable a los restaurantes (objeto de estudio) de la Calzada de Zavaleta para contribuir con su crecimiento empresarial y posicionamiento en la zona.
- Determinar cuáles son los factores que impulsan el crecimiento y posicionamiento en el diseño de un plan de marketing como elemento de proyección empresarial para PYMES.

1.8. *Metodología*

El enfoque se tienen en cuenta para la presente investigación es de tipo analítico – descriptivo, a través de la cual se aplica la herramienta diseñada co el fin de la consecución de los objetivos plasmados.

1.9. *Palabras Clave*

Plan de Marketing: es un documento escrito en el que de una forma sistemática y estructurada, y previa realización de los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un período de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto. (Sanz de Tajada, L.A., 1974).

Comunicación Estratégica: considera dos términos fundamentales a su razón de ser: el término “comunicación” y el término “estrategia”. Su objeto se ocupa no solo de la teoría y práctica de la comunicación, sino de la teoría y práctica de la estrategia; y desde esta perspectiva, no existe lo uno sin lo otro (Scheinsohn, 2010).

PYMES: Pequeñas Y Medianas Empresas

Puebla: Entidad Federativa de México.

Competitividad: se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Direccionamiento Estratégico: la dirección estratégica se define como el manejo de una organización con base en un plan estratégico explícito.

Crecimiento Empresarial: Es una variable que mide el crecimiento financiero y el rendimiento de una empresa.

Posicionamiento Empresarial: Es el posicionamiento del producto o empresa en el mercado objetivo, con relación a los productos que se ofrecen y a las características de adquisición del mercado.

Básicamente la estructura apunta hacia la creación de propuesta de valor.

CAPÍTULO II
MARCO CONTEXTUAL

2.1. *Definición y desarrollo de comunicación estratégica*

La comunicación constituye en todo el proceso histórico del hombre la conjugación de símbolos y palabras que le han permitido interactuar en sociedad siendo esta su naturaleza, por lo que la comunicación en masa, como la tratan los teóricos de las comunicaciones, permite que un ente como las organizaciones que es constituido por hombres, requiera desde su origen natural utilizar estrategias comunicativas para permitir que todas sus actividades planeadas a corto y mediano plazo, se puedan ejecutar eficazmente y se alcancen los objetivos propuestos.

En el marco de la teoría de la comunicación, Lasswell sintetiza en forma de paradigma cinco elementos constitutivos del proceso de la comunicación: emisor, canal, mensaje, receptor y efectos; los cuales son entendidos no obstante en esta teoría, como relaciones dialécticas y dinámicas, dejando para la sociología el estudio cuantitativo y empírico de cada uno de ellos.

Desde finales de la década de 1920, el fenómeno del surgimiento de una serie de innovaciones tecnológicas transforma vertiginosamente la gran mayoría de problemas relativos a las ciencias denominadas “sociales” (Muñoz; 2005). Estas innovaciones técnicas alteran la estructura social o los contenidos de conocimiento y culturales de la gran mayoría de la población. Así, los problemas de las interrelaciones económicas, sociales y políticas pasan necesariamente por la articulación entre los procesos reguladores de la comunicación masiva y la relación conocimiento-cultura (Serrano; 1998).

Volviendo a Lasswell, el autor afirma que la comunicación masiva comporta ciertas funciones: a) la supervisión vigilancia del entorno; b) la correlación de las distintas partes de la sociedad en su respuesta al entorno, y c) la transmisión de la herencia cultural de una generación a la siguiente.

Hasta la década de los treinta, con la consolidación del cine, la radio y la prensa diaria, nunca se había alcanzado un estado de conciencia colectiva tan acorde con el desarrollo de sistemas de transmisión semejantes en su forma, a la evolución de técnicas de marcado y de producción de mercancías a través de la utilización de la ciencia. Parece como si, de pronto, ciencia y conocimiento colectivo hubiesen entrado en una época nueva.

Se puede hablar de una transformación radical del modo de producción industrial en las sociedades de libre mercado.

Laszarsfeld, Lasswell y Merton pertenecen a una línea de investigación de los medios masivos de las comunicaciones, siendo los teóricos de la tendencia de la teoría norteamericana, y surgen estudios enfocados a los nuevos canales técnicos de transmisión y difusión. Autores como Lasswell, Lazarsfeld, Katz, Merton e incluso Parson, trataron de aportar unos enfoques analíticos de las profundas interrelaciones que estaban surgiendo entre la comunicación de masas y la sociedad postindustrial de mercado y consumo van a constituirse en una de las instituciones determinantes a la hora de imponer valores y conductas (Muñoz; 2005).

Ahora bien, el paso del estudio académico objetivo al de tipo comercial y práctico sobre los “medios” (comunicación) se perfila desde la década de los cincuenta.

Sin embargo, la teoría norteamericana permitió, además, que el aprendizaje entre la sociedad se hiciese grupal, esto es, que se utilizaron medios de comunicación masivos que permitieron que la sociedad recibiera información de manera colectiva, accediendo a un mayor desarrollo de los procesos científicos en países con economías conductuales.

Continúa Muñoz (2005), con Hovland se descubre en la teoría de la comunicación de masas norteamericana, el campo de los procesos de manipulación científica a partir de la psicología social conductista. El aprendizaje

colectivo a través de los medios masivos de comunicación queda abierto, con consecuencias a menudo imprevistas. En los años sesenta las teorías van a reconsiderar las variables de la formación y aprendizaje de las normas, las actitudes y la coherencia social de los comportamientos. En todas estas teorías operará el principio de marcos de referencia de modelos de conducta para, de este modo, tratar de crear y condicionar el contexto social a través de la fuerza de la imitación personal. Las estrategias se harán muy complejas en la medida en que los modelos propuestos se desarrollen a partir de roles aprendidos y elaborados como pautas de socialización.

Lo anterior implica que los grupos sociales se hayan adaptado a la modificación de las conductas y a los procesos de información, haciendo que estos se consideren públicos, y que puedan llegar al receptor de manera más rápida y confiable, generando que todas las actividades económicas, políticas y sociales fueran cambiantes.

Es por ello que los diferentes teóricos neo conductistas a sus investigaciones le dieron una orientación definitiva a la sociología norteamericana de las comunicaciones, haciéndola más participativa y los estudios más prácticos y los objetivos claros hacia una distribución colectiva entre los diferentes organismos y unidades económicas y sociales, desde los años sesenta hasta nuestros días.

Siguiendo un orden cronológico, los aportes más significativos, fueron las comunicaciones integradas de Marketing por los autores Don Shultz, Stanley Tannenbaum y Robert Lauterborn (1992), quienes en sus trabajos e investigaciones proponen la necesidad de integrar las distintas técnicas como la publicidad, la comercialización, la imagen y relaciones públicas para que todas ellas pudieran servir a los propósitos del mercadeo en las organizaciones (Scheinsohn; 2010). Esto generó entre los diferentes estudiosos de la comunicación la necesidad de integrar este proceso, a la tan floreciente actividad y próspera gestión, denominada planeación estratégica, que es quizás la herramienta administrativa más importante y de la cual depende el éxito de

cualquier empresa. Así, el proceso administrativo está conformado por varios elementos, entre ellos la planeación, la cual debe obedecer a una estrategia previamente definida, de allí que se le denomine como planeación estratégica. De esta forma, la empresa fija sus objetivos, sus metas, y luego debe planear cómo cumplirlos, qué hacer para lograrlo.

En ese contexto, surge el concepto de Comunicación Estratégica que, como su denominación lo explicita, considera dos términos fundamentales a su razón de ser: el término “comunicación” y el término “estrategia”. Su objeto se ocupa no solo de la teoría y práctica de la comunicación, sino de la teoría y práctica de la estrategia; y desde esta perspectiva, no existe lo uno sin lo otro (Scheinsohn, 2010). Cabe decir que la comunicación estratégica nace hace años con la publicación del primer libro “Comunicación Estratégica”. Este concepto se forma a mediados de los ochenta cuando Daniel Scheinsohn iniciaba su formación en marketing y comunicación, y la comunicación era considerada una herramienta táctica para llegar a objetivos a muy corto plazo, con un criterio comercial y centrada en el producto.

Además Sheinsonhn, considerado el creador de este nuevo pensamiento teórico de la comunicaciones orientadas dentro de las organizaciones con fines estratégicos, ha sido el motor para las nuevas generaciones de la comunicación organizacional y empresarial; sus investigaciones han tenido una nueva visión, donde las empresas no deben cumplir funciones únicamente de carácter mercantilista, sino que deben ser actores participativos en la transformación de las empresas para que puedan influir en las decisiones políticas, económicas y sociales de los países.

De acuerdo al autor, se debe dejar en claro que para hablar de estrategia es necesario hablar de política, siendo ésta última la dialéctica de las razones, la estrategia la dialéctica de voluntades y la comunicación la dinámica emergente de la estrategia. Entonces el estudio de la comunicación estratégica es en esencia el estudio de la comunicación, la estrategia, la psicosociología, el management y el comportamiento organizacional.

De allí luego, su aplicación a ámbitos más específicos (relaciones públicas, comunicación interna, publicidad, marketing, etc.)

En sus inicios las comunicaciones con un enfoque estratégico según Daniel Scheinsohn (1993), tendría un nuevo rol porque podría servir para otros fines y no solo como una actividad comercial. Expresa en su artículo sobre comunicación estratégica un puente entre la política y Operación, publicado en la revista Nueva Económica:

"En el siglo XX, se orientaron hacia las ventas y luego paso su orientación al mercado, donde se desarrollaron las comunicaciones de marketing. Mirada muy comercial que olvidó cubrir lo social. En lo social, no desde el punto de vista de los gobiernos, sino de todas las organizaciones comerciales, observando que estas tienen mejores resultados cuando tienen mejor vínculo con la comunidad con la cual realizan actividades. No basta la orientación con eficiencia hacia los mercados, esta debe ser más amplia, que trascienda la visión mercantilista; se debe transformar a las organizaciones en actores políticos. Para eso se necesita un instrumento superador, distinto al que nos da las comunicaciones de marketing, las relaciones publicas o el propio diseño gráfico; que son visiones restrictivas."

La comunicación como una herramienta eficaz en el logro de los objetivos o metas en las empresas, no se ha considerado todavía en este periodo de la teoría de las comunicaciones como un medio eficaz para lograrlos, ni siquiera se consideraba que una organización utilizando la comunicación, pudiese lograr sus propósitos iniciales, no se conoce siquiera que le permitiría al propietario de un negocio, ampliar sus recursos e incrementar sus operaciones de venta, si hiciese un adecuado manejo de su imagen, porque es un medio de comunicación que le permitiría un mayor número de clientes y la fidelidad de los que ya son parte de la compañía, dando como resultado permanencia en su mercado.

Es por ello que se requiere crear conciencia entre pequeñas y medianas empresas, para que, cómo se menciona antes, haya un mayor conocimiento de las múltiples ventajas que ofrece la comunicación en estas unidades económicas,

concretamente en este país y más específicamente en Puebla, donde es necesario reiterar la importancia de crear sistemas de información en estas para lograr un mejoramiento en sus finanzas y crear un valor agregado que las haga permanecer en el mercado y lograr una estabilidad dentro de su competencia.

2.2. *Ventajas y desventajas de Comunicación Estratégica en las PYMES*

De acuerdo a Italo Pizzolante Negrón “La comunicación empresarial se hace estratégica en la medida en que se sabe dónde está y a dónde se quiere llegar, y para lograrlo se debe contar con una visión entrenada para analizar y comprender espacialmente aquello que rodea la empresa y las diferentes situaciones que vive” (Fuentes; Recurso Electrónico).

De acuerdo con Iurcovich (2008), en un mercado competitivo, complejo, con crisis y dinámicas como las que se vienen observando y son protagonistas de esta última década, la mayoría de la empresas cuentan con estrategias, correctas o incorrectas, pero estrategias al fin, lo cual supone competir. En este marco de empresas se encuentran no sólo las grandes corporaciones sino las pequeñas y medianas empresas. Y como dice Alberto Levy, no hay PYMES, hay empresas, pequeñas, medianas, grandes.

Por otra parte, según Rincón (2012) la comunicación tiene un rol predominante en las empresas tanto a nivel interno como externo. Primeramente, el objetivo de la comunicación es construir el concepto de identidad, eligiendo aquellos atributos pertinentes a la organización, que la distingan como tal. Definiendo la misión y visión de la empresa, el posicionamiento frente al cliente y al resto de sus públicos, la política con los empleados, etc. Todas estas son acciones y funciones que las herramientas de las comunicaciones integradas –de las Relaciones Públicas, el marketing, la publicidad y la comunicación organizacional– pueden potenciar, haciendo más eficaces y eficientes los resultados

Hasta hace unos años la comunicación integrada era terreno de las grandes empresas, hoy si una empresa quiere crecer, competir, ser responsable con la sociedad, con los empleados, con el mundo debe entonces incluir a la comunicación en su presupuesto.

Si las pequeñas y medianas empresas pudieran crear valor agregado a sus organizaciones y a sus productos: como el valor marca, el packaging con un diseño estético y/o reforzar sus vínculos con sus públicos internos y externos, podrían generar mecanismos aún más profundos tendiendo lazos con diversos sectores de la sociedad, entre ellos con el Estado y el sector privado e internacional facilitando a través de una buena estructura comunicacional su desarrollo (Iurcovich; 2008). Se trata de encontrar las articulaciones que eludan las superposiciones de roles, tareas y funciones, y de transformar los conocimientos de los comunicadores en acciones concretas y funcionales a un servicio, que en las PYMES será la mejora continua del negocio. En definitiva la comunicación estratégica, de acuerdo a Scheinsohn, propone un método de gestión destinado a articular todas las comunicaciones tácticas (Publicidad, promoción, sponsoring, relaciones públicas, difusión periodística, lobbying, comunicación con los empleados, etc.) en el marco de una estrategia general que las englobe y articule para gestionarlas así como un sistema integrador, sinérgico y coherente.

Scheinsohn agrega que esto no debe ser interpretado como un menosprecio por las comunicaciones de nivel táctico, ya que ellas son las que encarnan los instrumentos concretos a través de los cuales se procurará alcanzar el fin estratégico. Por ello es preciso conocer también que dentro del proceso histórico de las comunicaciones, estos pequeños y medianos empresarios, identificarán los beneficios obtenidos de una buena comunicación en sus unidades económicas, conociendo más del desarrollo de la comunicación en las organizaciones constituidas por el capital humano.

2.3. *Factores de éxito en PYMES (Internacionales)*

En la actualidad, la comunicación estratégica es considerada una poderosa disciplina para el éxito de los negocios y la creación del valor en empresas e instituciones. Se trata de aprovechar todos los recursos y la creación de valor en empresas e instituciones. Se trata de aprovechar los recursos comunicacionales, externos e internos de la organización, para trasmitir los mensajes, la creación de ideas y establecer planes y programas para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa (Nanni; Recurso Electrónico). Lo anterior es el argumento que considero suficiente para proponer en este trabajo de investigación, porque si la comunicación estratégica ha sido implementada con éxito en las grandes empresas y organizaciones públicas y privadas, la propuesta de un plan de marketing, para la implementación de la comunicación estratégica en las PYMES en Puebla es un proyecto que contribuirá al desarrollo sustentable de estas unidades económicas, creando nuevas perspectivas de negocios, participando más activamente en los mercados y lo más importante, constituirse en generadoras de nuevos empleos.

2.4. *Definición y desarrollo de las PYMES en Puebla*

Debido a la enorme importancia relativa de la microempresa y a pesar de que posee características distintivas con respecto a la pequeña y mediana empresa, salvo aclaración, se considerarán como pyme a la micro, pequeña y mediana empresa, como lo hacen el Banco de México (Banxico), el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), la Unión Europea (UE) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), y no excluyendo a la microempresa como lo hacen el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) o la Asociación de Bancos de México (ABM) que cuentan con el término mi PYMES (Pavón; 2010).

2.4.1. *Situación de PYMES en puebla*

Las pequeñas empresas mexicanas, que se desarrollaron en el escenario proteccionista desde los años cincuenta y hasta mediados de los ochenta, que tenían como característica a empresarios con poca preparación, en muchos casos

improvisados, pero de reconocida tenacidad y dedicación, se enfrentaron al final del siglo XX con nuevas metodologías, estrategias e innovaciones en la gestión empresarial y con frecuencia les fue muy difícil adaptarse al cambio (Hernández; 2012). Sus principales retos han sido la economía abierta y la falta de articulación productiva, tanto con empresas grandes como con los sectores soporte, como sucedía en el pasado antes de la apertura de fronteras.

En términos generales, el entorno macroeconómico en que operaban las PYMES en México cambió radicalmente a partir de 1982, fecha que coincide con la implantación del modelo neoliberal en el país. El gobierno mexicano acordó someter la economía mexicana a una reestructuración radical presionada por sus acreedores mediante una carta de intención firmada con el Fondo Monetario Internacional (Castillo; Recurso Electrónico). Ante esta situación, el estudio del nivel empresarial de este tipo de empresas en México, considerando su historia y principales características, puede ayudar a detectar su principal problemática en vías de buscar un nuevo escenario en la economía mundial, sin perder de vista su individualidad caracterizada por sus orígenes.

La micro, pequeña y mediana empresa (MiPyME) en México tiene una repercusión importante en la economía del país. De acuerdo a datos de la Secretaría de Economía (2008), su participación al producto interno bruto es de 52% y representaron 99,6% de las unidades económicas, además de que contribuyeron con 64% del empleo (SE, 2008). Ello permite observar que su estudio para desarrollar su nivel empresarial es un área importante en la generación de políticas públicas en aras de incrementar sustancialmente el crecimiento económico del país.

Esta información estadística sobre las PYMES en México, demuestra que la economía del país en las ultima décadas, gira en torno al crecimiento de este tipo de negocios, especialmente en industrias como el calzado, las autopartes, los alimentos y bebidas, por mencionar algunos ejemplos, y estos negocios cada vez adquieren mayor importancia en el desarrollo de la industria, el comercio y los servicios, en los diferentes ámbitos de la economía nacional.

En México las PYMES tienen una tradición que se remonta a los años treinta y cuarenta, cuando la industrialización fue impulsada por presidentes como Manuel Ávila Camacho y Miguel Alemán Valdés. De este período surgieron sectores tales como el del acero, vidrio, alimentos y bebidas, cemento, textil, entre otros, de los que solo han sobrevivido algunas empresas que son manejadas por la segunda o tercera generación familiar (Borboa, 2013). Ahora bien, en lo que respecta específicamente a Puebla, mencionaré algunos aspectos relevantes de las PYMES. En cuanto a generación de empleos, las PYMES en Puebla destacan en el sector comercio con 52,3% y en servicios con 29,5%, además en el sector de manufacturas el personal ocupado corresponde al 16,2%. En el estado de Puebla, la mayor concentración de empresas se encuentra en la capital, Puebla, con un 31,2% en la concentración de las unidades económicas

El promedio de edad de los propietarios principales de PYMES en Puebla es de 49,4 años. De éstos, el 89% son hombres y sólo el 12% son mujeres. Además es uno de los estados que concentra mayor número de propietarios con grado de estudios de licenciatura (48%) y concentra más del 7% de propietarios con algún área de especialidad.

Dentro de los principales motivos por los que se han clausurado negocios anteriores, los propietarios mencionan principalmente las pérdidas, y por otros aspectos imposibles de atender, por cambio de la estructura jurídica, por la competencia, por la falta de mercado, por el cambio de giro o por la falta de financiamiento. Además, los recursos que manejan provienen de sus ahorros en el 89% de los casos, el 9% de la venta de sus activos y el 7% los obtuvo de la liquidación de su empleo previo.

Respecto al crecimiento en utilidades que han tenido las empresas en los últimos dos años, el 51% menciona un crecimiento medio, el 26% un crecimiento bajo, el 17% un crecimiento alto y el 6% un crecimiento nulo; respecto a las ventas predomina el crecimiento medio (60%), en cuanto al crecimiento en el número de empleados predomina un crecimiento bajo (36%) no muy distante del medio (33%)

y En relación con el crecimiento de la inversión en maquinaria y equipo predomina un crecimiento bajo del 32%.

Asimismo, la mayoría de las PYMES en Puebla cuentan con sistema de información contable (95%), presupuesto de ingresos y gastos (86%) y realizan la toma de decisiones con base en la información financiera (90%). Además, el 66% realizan proyecciones financieras antes de tomar decisiones a largo plazo y el 68% ha obtenido financiamiento de alguna institución financiera, destinando el financiamiento para la realización de operaciones diarias, en un 46%; y para compra de nuevas tecnologías en un 13%, destacando que con ese porcentaje tan bajo, es el estado con el indicador más significativo en ese aspecto en comparación a otros estados mexicanos.

En relación a tecnologías de información, el 87% de PYMES usan el teléfono convencional, sin embargo el 24,36% de empresas no usan correo electrónico, el 65% no usan página web versus el 14% que si las usa y, el 37% no usa el internet para relaciones mercantiles con clientes y proveedores versus el 27% que si lo usa, siendo resaltable que se han estado rezagando en cuanto al uso de las nuevas tecnologías que, en el corto plazo, puede afectarlas de manera negativa. Sobre la calidad, el 70% de las empresas no están certificadas, el 47% no aplican técnicas de calidad. Por otro lado, en mercadotecnia, el 52% realizan investigaciones de mercado y el 32% investigaciones orientadas al cliente. Finalmente en cuanto a exportaciones, solo el 27% las realiza.

La nueva cara que el Gobierno Federal está promoviendo dentro de las PYMES, seguramente impactará positivamente la cultura de los empresarios mexicanos, a fin de que sigan trabajando por lograr penetrar la competitividad global que hoy exige el entorno en los mercados del mundo.

Para México las PYMES son un eslabón indispensable para su crecimiento (Pulido; 2010). Se cuenta con una importante base de Micro, Pequeñas y Medianas empresas, claramente más sólidas que en muchos otros países del mundo, lo cual se debe aprovechar para hacer más competitivo al país, con una

ventaja real orientada a lograr nuevas inversiones y a fortalecer la presencia de productos mexicanos tanto dentro como fuera del país.

Los programas implementados por los gobiernos en el mundo, no solamente en México a la pequeña y mediana empresa, ha generado un fortalecimiento en el diseño de programas y acciones, que buscan incrementar la competitividad, mediante el uso de la tecnología de información y de las comunicaciones, sino que también permitiendo que estas unidades económicas, puedan crear valores agregados, con negocios mejor informados, al tiempo que buscan el mejoramiento de su imagen y su mercadeo.

Las organizaciones familiares en México constituidas como PYMES, en los últimos años han sido conscientes de la necesidad de separar la familia del sistema de gobierno de su empresa, esto ha llevado a considerar que es importante para estos organismos crear un consejo de administración, encargado de promover y crear una ventaja competitiva y mejores prácticas, para hacer que la entidad sea una fuente de finanzas sanas y mejores rendimientos e ingresos.

Las PYMES en México tienen el propósito muchas veces, de ser solo una fuente de trabajo para la familia, pero la mayoría de ellas han evolucionado y por ello han dado inicio a un marco normativo de valores, y han formalizado su administración mediante un organismo rector administrativo que se ha encargado de crear un plan de acción (estrategias) el cual les permite que la toma de decisiones sea más objetiva lo cual permite una mayor certidumbre de sus actividades empresariales y hace que las decisiones se tomen adecuadamente.

2.4.2. *Estudios sobre problemáticas de PYMES en Puebla*

La problemática de las pyme en México es muy diversa, ya que va desde aspectos de falta de experiencia y capacitación de los empresarios, hasta la falta

de políticas acordes con su realidad y la problemática que la rodea; así, Kauffman señala que los problemas más importantes son: a) inadecuada articulación del sistema económico que favorece, casi prioritariamente, a las grandes y muy grandes empresas y corporaciones; b) políticas gubernamentales inadecuadas; c) corrupción administrativa de funcionarios del sector público; d) falta de financiamiento o carestía del mismo; e) inapropiada infraestructura técnico-productiva; f) carencia de recursos tecnológicos; g) la casi nula aplicación de adecuados sistemas de planificación empresarial; h) competencia desleal del comercio informal; i) globalización y las prácticas desleales a nivel internacional; y, j) en general, la carencia de una cultura empresarial de los empresarios mexicanos. Otros estudios realizados identifican la falta de competitividad de las PYMES, (Red Pymex – Cumex; 2010) como consecuencia de la falta de inversión en tecnología, el escaso acceso a fuentes de financiamiento y la falta de capacitación de los recursos humanos, entre otros. Otras dificultades que tienen las PYMES para su permanencia y desarrollo, dentro de la economía, son los problemas de gestión y administración. Dentro de las dificultades que enfrentan las PYMES destaca el que no cuentan con un plan de negocios, lo que les hace difícil conseguir financiamientos y coordinar eficientemente los recursos físicos y humanos, generando una operación de la empresa mucho más difícil e ineficiente y provocando el retraso de su “crecimiento”.

Los estudios (Red Pymex – Cumex; 2010) que han abordado la problemática financiera de las PYMES, coinciden en señalar que los principales problemas en este aspecto son: 1) Las Principales razones por las que los bancos no les han otorgado financiamiento han sido: desinterés del sistema bancario hacia el sector y falta de garantías; 2) se realizan presupuestos sólo de corto plazo; 3) escasez de registros contables, costos mal determinados y precios que no cubren los costos totales; 4) falta de conocimiento para analizar los estados financieros; y, 5) falta de acceso a créditos convenientes para la empresa.

Si se analiza la problemática de estas empresas en perspectiva, se aprecia cada vez más los obstáculos que encuentran en el acceso a mercados de capital

por carecer de garantías bancarias (Red Pymex – Cumex; 2010), lo que ha propiciado que en varias partes del mundo se hayan tomado medidas principalmente por parte de los gobiernos, para apoyar a la pequeña y mediana empresa en estos aspectos fundamentales.

A esta problemática se suma el hecho de que la mayoría de las empresas pequeñas y medianas en México no tiene un estructura ni financiera, ni normativa ni administrativa que les permita funcionar adecuadamente, careciendo de tecnología y de una adecuada organización que les haga crecer y destacar en el ámbito de los mercados globales, por la carencia de planeación y acciones concretas, pudiendo participar en el campo internacional.

La carencia de programas formales en la estructura de las PYMES ha hecho que los propietarios de estas eviten los procesos y planes estructurales, debido a que implica altos costos y resultados no acordes, lo cual les impide considerar que un buen canal de comunicación en sus negocios, pudiera generarles un mayor valor agregado, que en un futuro se vería reflejado en sus rendimientos.

Es por ello que este trabajo de investigación pretende dar a conocer a estos pequeños y medianos empresarios las bondades que un plan estratégico basado en las ventajas de la comunicación estratégica, puede ofrecer a su negocio en un periodo a largo plazo; así como los beneficios económicos y la eficacia de esta herramienta, para identificar los puntos críticos, tanto para su sostenibilidad como para su crecimiento.

2.5. *¿Qué es un plan de marketing?*

Antes de definir el plan de marketing en el aspecto conceptual, se recrea a través de la siguiente tabla los indicadores (Elaboración Propia).

Definición Conceptual	**Indicadores**	**Autores**	**Método**	**Nivel de Medición**
Plan de Marketing: técnica	Textos Científicos.		Bibliografía.	Encuestas

de administración empresarial que permite anticipar la estructura de la demanda del mercado elegido, para concebir, promocionar y distribuir los productos y/o servicios que la satisfagan o estimulen, al mismo tiempo que se maximizan las utilidades de la empresa. Comunicación Estratégica: La comunicación empresarial se hace estratégica en la medida en que se sabe dónde está y a dónde se quiere llegar, y para lograrlo se debe contar con una visión entrenada para analizar y comprender espacialmente aquello que rodea la empresa y las diferentes situaciones que vive. Dirección Estratégica: la dirección estratégica se define como el manejo de una organización con base en un plan estratégico explícito. Dirección Estratégica: el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas. Análisis Estratégico: el análisis estratégico consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas, y las expectativas.	Definiciones Académicas.	Kloter Pizzolante Goodstein, Nolan & Pfeiffer Dess & Lumpkin Johnson & Scholes	Consulta Digital.	Aplicadas

Por otra parte la estructura de las variables se constituye de la siguiente forma.

Mercado	**Ventaja Competitiva**
Es el espacio donde se realizan los procesos y las transacciones que	El acceso directo, el aspecto tradicional y la posibilidad de acceder a productos listos

las PYMES desarrollan en su actividad comercial.	para el consumo es la ventaja competitiva.
	Propuesta de Valor Servicios adicionales dado la cercanía de los consumidores. Relación precio – producto. Cocina típica.

Fuente: Elaboración Propia

Una de las definiciones más conocidas sobre el marketing es la de Philip Kotler, economista estadounidense y especialista en mercadeo, quien afirma que es una "técnica de administración empresarial que permite anticipar la estructura de la demanda del mercado elegido, para concebir, promocionar y distribuir los productos y/o servicios que la satisfagan o estimulen, al mismo tiempo que se maximizan las utilidades de la empresa" (Aristizábal; 2013). Kotler también concluye que existen dos tipos de marketing, el social y el gerencial. El social se refiere específicamente a que el marketing es un proceso a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y lo que desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios valiosos con otros. En cuanto al gerencial, Kotler afirma que este tipo de marketing se encuentra en el proceso de planear y ejecutar la concepción, precio, promoción y distribución de ideas bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones.

En cuanto a plan de marketing se refiere, nos remitiremos a la American Marketing Association (A.M.A), en donde se conoce el plan de mercadotecnia como el documento que posee una información analítica sobre la situación actual en la que se encuentra un negocio, y en donde se encuentran los objetivos a conseguir, las oportunidades y amenazas encontradas, la estrategia a seguir y la

proyección de ingresos, pérdidas y utilidades. También lo definen como la “puesta en práctica de que se integra dentro de un plan de negocio estratégico total”.

Según McCarthy y Perrault, el plan de marketing “es la formulación escrita de una estrategia de mercadotecnia y de los detalles relativos al tiempo necesario para ponerla en práctica”.

Para sintetizar lo dicho anteriormente simplemente podemos concluir que un plan de marketing no es más que una declaración de la dirección estratégica de un determinado negocio.

La teoría de McCarthy y Perrault también afirma que el plan de marketing debe contener descripciones pormenorizadas de la combinación de mercadotecnia que se ofrece, a quién y durante cuánto tiempo. Asimismo, es necesario que contenga los recursos de la compañía que serán utilizados y su periodicidad; incluyendo también los resultados que se esperan puntualmente (por ejemplo, ganancias mensuales). Por último, debe contener algunas medidas de control, con el fin de controlar y conocer si algo dentro del plan de negocio anda mal.

2.5.1. *Consultoría y plan de Marketing*

Una vez definido el criterio sobre el plan de marketing, encontramos que su elaboración es una tarea realmente compleja, en la que lo más importante es encontrar un criterio de planificación y metodología riguroso. Con su elaboración se pretende sistematizar las diferentes actuaciones para conseguir los mejores resultados de acuerdo con las circunstancias del mercado (Desarrollo de Mercados; Recurso Electrónico). Es aquí en donde la consultoría para la posterior implementación es necesaria, puesto que permite de entrada conocer qué dirección tomar, en medidas como la duración del plan (corto, mediano, largo plazo), la coordinación de los departamentos financieros, Recursos Humanos, producción, etc. Y el plan estratégico de la compañía para con ellos.

En el documento “*Marketing en el Siglo XXI*”, escrito por Rafael Muñiz González, se menciona que “*La mayoría de PYMES no cuentan con un plan de*

marketing definido por escrito. Este hecho se fundamenta principalmente en que las pequeñas y medianas empresas, con clara vocación comercial, no suelen tener un director de marketing, sino que cubren esta función con el director comercial. La solución viene dada de forma muy positiva por la subcontratación de estos servicios a empresas consultoras de marketing, que en la práctica son muy difíciles de encontrar, ya que con implementación generalista apenas existen." (Ávila; 2008)

Está claro pues, la importancia de explorar el sector de la consultoría para los planes de marketing, no solo debido a su escasez, sino a su alta demanda y necesidad por la PYMES en la actualidad.

Fernández (2007) dice que "*La misión de una empresa se refiere a la forma en que está constituida, a su esencia y a su relación con el contexto social*", se puede decir por lo tanto que es el propósito, fin o razón de ser y que depende directamente del contexto social, cultural, ambiental, económico y tecnológico; definiendo lo que pretende aportar y a quién se lo va a aportar. Teniendo en cuenta que el centro de la propuesta de valor es la referencia de los clientes y la ventaja competitiva se da respecto a la competencia

2.5.2. *Enfoques de consultoría para PYMES*

Administrativos: Asesoran centrados en la dinámica y situación de la empresa, con un enfoque analítico de sus problemas y retos, para desarrollar estrategias acordes con ella, generar recomendaciones y brindar las soluciones más efectivas para los clientes. Los servicios de este tipo de consultoría pueden incluir: Diseño e implantación de sistemas de información como Contabilidad general, Contabilidad de costos, Formulación de presupuestos y otros; diseño de manuales de procedimientos de organización contable y administrativa; revisión sistemática y evaluación de una entidad o parte de ella para determinar los niveles de eficiencia en su operación y detectar problemas; revisión de los objetivos, planes y programas de la empresa, su estructura orgánica y funciones, sus sistemas, procedimientos y controles; su personal, las instalaciones y el medio en

el que se desarrolla, en función de la eficiencia de la operación y el ahorro en los costos, entre otros.

Incubadoras: Son organizaciones diseñadas para acelerar el crecimiento y asegurar el éxito de proyectos emprendedores a través de una amplia gama de recursos y servicios empresariales como alquiler de espacios físicos, capitalización, coaching, networking entre otros servicios básicos como telecomunicaciones, limpieza o estacionamiento (VLEMPRENDE; Recurso Electrónico).

Estas son patrocinadas, apoyadas y/u operadas generalmente por compañías privadas, entidades gubernamentales o universidades. Su propósito fundamental es ayudar a crear y crecer empresas jóvenes brindándoles el apoyo necesario tanto de servicios técnicos como servicios financieros.

2.6. *Plan de marketing y el enfoque en comunicación estratégica.*

Según lo expuesto anteriormente y basándonos en la teoría de Roberto Dvoskin en sus “Fundamentos de Marketing” se puede concluir que el enfoque del marketing en la comunicación estratégica se refiere al conjunto de actividades que se desarrollan con el propósito de informar y persuadir a las personas que conforman los mercados objetivos de la empresa, a sus distintos canales de comercialización y al público en general. Es claro que al utilizar los términos “vender” o “comercializar algo”, definitivamente estamos hablando de comunicación, con el lenguaje que se utilice.

Los enfoques de comunicación a partir de los cuales se establecerá el marketing son divididos en dos. En primer lugar los conductos personales, que son aquellos en los que intervienen representantes de la empresa, socios, etc; en segundo lugar los impersonales, que son los medios de comunicación ya sean masivos o selectivos (Sablich; 2007).

2.6.1. *La comunicación estratégica en las diferentes fases del plan de marketing*

La elección del enfoque de comunicación estará determinada por el segmento de mercado al cual se quiere llegar, esto determinara cual será el medio más idónea para hacer conocer el producto (Sablich; 2007). Entre los diferentes medios de comunicación tenemos los visuales (periódicos, revistas, etc), los audibles (radio, teléfono) y los audiovisuales (cine, tv, internet, etc). A partir de este momento se escogerán los instrumentos de comunicación, que ayudan a acceder a los distintos segmentos de mercado, y que van desde la publicidad (creado para crear preferencia en la mente de los consumidores), promoción (actividades con incentivos que estimulan la demanda a corto plazo) y difusión, hasta el mercadeo o distribución de los artículos del negocio y la implementación de relaciones públicas.

Cada uno de los elementos teóricos constituye la estrategia que se conforma desde la teoría hasta el despliegue de lo determinado por las PYMES de la Calzada de Zavaleta en Puebla.

CAPÍTULO III
MARCO TEÓRICO

3.1. Direccionamiento Estratégico

3.1.1. *Dirección Estratégica: Concepto y Proceso (Aguilera; 2009).*

Laínez y Bellostas (1991) plantean que algunos modelos de dirección y gestión, usados por los administradores, pueden resultar ineficaces para resolver los problemas que afrontan las organizaciones y para aprovechar las oportunidades y amenazas brindadas por el entorno. Como respuesta a estas deficiencias, se ha planteado un sistema de dirección que se conoce como Dirección Estratégica, cuyo objetivo principal es formular la estrategia y los planes de actuación empresarial, intentando anticiparse a previsibles acontecimientos futuros. Es necesario mencionar que el proceso que implica la dirección es-

tratégica requiere de la utilización de herramientas que desencadenen en estrategias eficientes y efectivas.

Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998) expresan que “la dirección estratégica se define como el manejo de una organización con base en un plan estratégico explícito” (p. 386). Explican los autores que la dirección estratégica involucra la ejecución de un plan estratégico explícito que haya captado el compromiso del personal encargado de ejecutarlo, y es aquí en donde radica su gran importancia y la diferencia clave con los sistemas de planificación que se concentran en alcanzar metas formales y no en lograr la participación real del personal; este proceso debe ser coherente con los valores, las creencias y la cultura de las personas que cuentan con la competencia requerida para ejecutarlo.

Dentro del plan estratégico que se debe construir y ejecutar, deben tenerse en cuenta las estrategias tecnológicas que se pueden asumir y también cómo la empresa puede utilizar de la mejor manera los recursos tecnológicos que posee y los que están a su disposición fuera de la misma, con el objetivo de lograr la ventaja competitiva que se haya establecido en su estrategia general (Martínez, 1989, citado por la Corporación Bucaramanga Emprendedora, 2001).

Para Dess y Lumpkin (2003) la dirección estratégica es “el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas”. De igual modo, Jarillo (1992) plantea que “la dirección estratégica es aquella, por tanto, que consigue dirigir toda la empresa a la consecución de la ventaja competitiva”. Según Dess y Lumpkin, esta definición supone tres procesos continuos: análisis, decisión y acción. En primer lugar, la dirección estratégica se ocupa del análisis de la jerarquía de las metas estratégicas (visión, misión y objetivos estratégicos) junto al análisis interno y externo de la organización; en segundo lugar, las decisiones, que por lo general responden a dos preguntas básicas: ¿en qué industrias deberíamos competir? y ¿cómo deberíamos competir en dichas industrias?; y en tercer lugar, se encuentran las acciones que deben adoptarse, tanto para lograr responder a las preguntas básicas, como para no desviarse de las metas estratégicas.

El contexto de la dirección estratégica se constituye en un mecanismo clave para establecer una empresa competitiva e innovadora, por tanto requiere de un equipamiento tecnológico que soporte su actuar. Realizando una inferencia desde lo expuesto por Drucker (1970), las TIC que se deben utilizar en direccionamiento estratégico considerando su importancia en la organización, dependen de la disposición y capacidad para reflexionar detenidamente, teniendo en cuenta los siguientes interrogantes: ¿qué clase de información se necesita?, ¿quién la necesita? y ¿para qué fines?

Ansoff (1997) plantea que la actividad de la dirección estratégica se relaciona con el establecimiento de objetivos y metas para la organización, y con el mantenimiento de una serie de relaciones entre la organización y el ambiente que:

a. Le permitan lograr sus objetivos,

b. sean congruentes con las capacidades de la organización, y

c. sean sensibles a las demandas del entorno.

3.2. *Pensamiento Estratégico.*

El término estrategia está asociado con los conceptos “arte”, “guerra”, “competencia”, “rival”, “destreza”, “astucia”, “habilidad”. En el campo organizacional la estrategia es de importancia suma, pues son altamente representativos tanto el valor del acierto como el del error estratégico. El conocimiento y la experiencia facilitan el entendimiento y la comprensión de la realidad para evaluar objetivamente una situación específica, clasificar los recursos económicos, operativos y logísticos, e identificar los elementos sensitivos y las variables claves de la estrategia, cuyo ulterior objetivo es satisfacer, oportuna y adecuadamente, las necesidades de los clientes, internos y externos, así como de los accionistas. *(Trujillo; 2006)*

En la historia de la humanidad la facultad estratégica ha distinguido, entre otros, a gobernantes, guerreros, dirigentes, comerciantes y gerentes. La estrategia puede ser intuitiva, no planificada, lo que no la hace menos acertada, o

planificada, ejercicio requerido para situaciones complejas, como las de las organizaciones modernas.

Un elemento importante en la formulación estratégica es la “intuición”, habilidad que se asimila con los conceptos “visión”, “olfato”, “percepción”, “clarividencia”, “pálpito” o “instinto”, que suelen complementar el pensamiento estratégico para la definición de la estrategia, que en la disciplina corporativa involucra *(Trujillo;2006)*:

Misión: La razón de ser de la empresa; el código genético de la organización.

Visión: Una idea clara de la situación futura con objetivos específicos de corto, mediano y largo plazo.

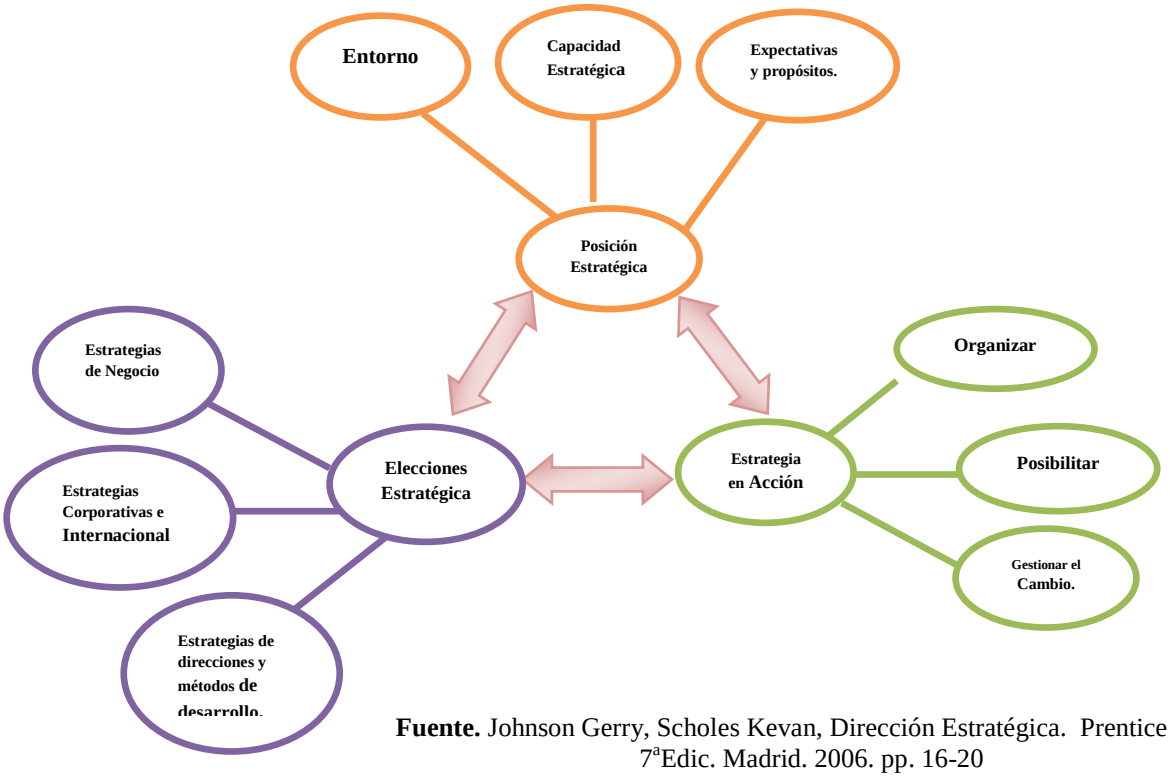
Valores: Los principios y elementos de valor que rigen la operación general y el proceso estratégico.

Estilo: Tiene relación con la identidad corporativa. La forma particular, táctica, de adelantar el proceso empresarial, la manera de enfrentar las fuerzas del entorno y de los competidores.

3.3. *Elementos de la Dirección Estratégica*

Según Johnson Gerry, Scholes Kevan y Whittington Richard. “La dirección estratégica puede concebirse como compuesta por tres elementos principales que son los que constituyen el marco de esta. La dirección estratégica incluye la comprensión de la posición estratégica de una organización, las elecciones estratégicas para el futuro y la conversión de la estrategia en acción” (Gerry, Kevan & Richard; 2006). La siguiente figura, muestra estos tres componentes.

Modelo para los Elementos de Dirección Estratégica



Fuente. Johnson Gerry, Scholes Kevan, Dirección Estratégica. Prentice Hall. 7ªEdic. Madrid. 2006. pp. 16-20

3.4. *Posición Estratégica.*

Este elemento trata de identificar el efecto que, sobre la estrategia, tienen el entorno externo, la capacidad estratégica de una organización (recursos y competencias) y las expectativas e influencia de las partes interesadas.

El entorno: la organización existe en el marco de un complejo mundo político, económico, social tecnológico, medioambiental y legal. Este entorno cambia y es más complejo para algunas organizaciones que para otras. La forma en que todo ello afectará a la organización puede incluir una comprensión de los efectos históricos y del entorno, así como de los cambios esperados o potenciales de las variables del mismo. Muchas de estas variables generan oportunidades y otras constituirán amenazas para la organización, o ambas cosas a la vez.

La capacidad estratégica de una organización: compuesta por los recursos y las competencias. Consiste en analizar sus fortalezas y debilidades (por ejemplo, donde hay ventajas o desventajas competitivas). El objetivo consiste en hacerse una idea de las influencias (y restricciones) internas de las elecciones estratégicas para el futuro. Suele tratarse de una combinación de recursos y elevados niveles de competencia en determinadas actividades que ofrecen ventajas que son difíciles de imitar por parte de los competidores.

Expectativas y propósitos: este aspecto estudia las principales expectativas de los propósitos de una organización.

3.5. *Elecciones Estratégicas.*

Este elemento implica la comprensión de las bases subyacentes para la estrategia futura, tanto desde el punto de vista de la unidad del negocio como desde el punto de vista corporativo, y de las opciones para desarrollar la estrategia, tanto en función de la dirección en que esta debe moverse como de los métodos de desarrollo.

Estrategia de Negocio: esta exige una identificación de las bases de la ventaja competitiva que surgen de la comprensión tanto de los mercados como de los consumidores, y de la capacidad estratégica de la organización.

Estrategia Corporativa e Internacionales: se ocupan del alcance de la estrategia de la organización. Esto incluye decisiones sobre la cartera de productos y/o de los negocios y la amplitud de los mercados. Así pues, para muchas organizaciones las estrategias de internacionalización son una parte clave de la estrategia corporativa. La estrategia corporativa también se ocupa de las relaciones entre las partes independientes del negocio y de cómo la empresa añade valor a la misma.

Estrategia Dirección y Métodos de desarrollo: es un método de desarrollo interno. Son opciones estratégicas de que dispone una organización en cuanto a

productos y cobertura del mercado, teniendo en cuenta la capacidad estratégica de la organización y las expectativas de las partes interesadas.

Estrategia puesta en acción.

Se ocupa de garantizar que las estrategias están funcionando en la práctica. Esta incluye:

Estructuración de la organización: para apoyar un rendimiento de éxito. Esto incluye estructuras, los procesos y las relaciones de la organización (y las relaciones entre estos elementos).

Alcance del éxito: en función de la forma en que las áreas independientes de recursos (personal, información, finanzas y tecnología) sustentan las estrategias. La inversa también es importante para el éxito, fundamentalmente el grado en que las nuevas estrategias se basan en las particulares fortalezas de recursos y competencias de una organización.

La gestión de la estrategia: implica a menudo cambios. Aquí es necesario comprender como debe influir el contexto de una organización en el planteamiento del cambio: los distintos papeles que representan las personas que se ocupan de la reacción al cambio. También se fija en los estilos que se pueden adoptar para dicha reacción y las herramientas que se pueden utilizar para aplicar los cambios.

3.6. *Beneficios de la Administración Estratégica*

Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.

Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.

Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias.

Asigna prioridades en el destino de los recursos.

Constituye el puente con el proceso de planeación a corto plazo.

Obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que pueden contribuir a lograrlos.

3.7. *El modelo del diamante de Porter (1994): los determinantes de la ventaja competitiva.*

Michael Porter resolvió los determinantes de las ventajas competitivas (ver figura 7), estableciendo así el diamante como sistema (ver figura 8). Cada vértice del diamante y el diamante como tal se refiere a los factores esenciales para lograr el éxito competitivo. En el extremo de cada vértice y entrelazadas entre si se encuentran:

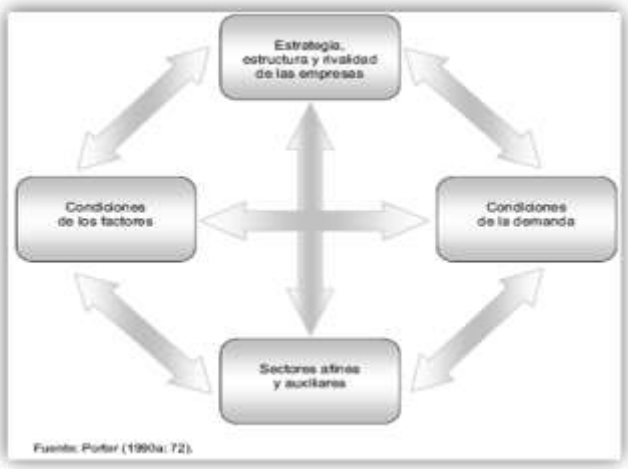


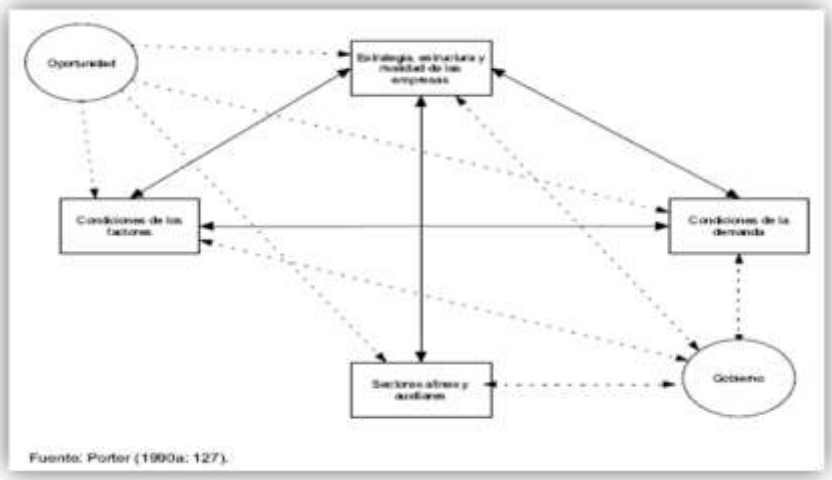
Figura 1. Modelo del Diamante de Porter

1. En el extremo superior la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, desarrollado en un contexto local, fomentando la inversión y la mejora continúa de la empresa y sus competidores. Además también se encuentran señaladas las normas sociales y las actitudes hacia los negocios que están reflejadas en las políticas de cada país. 2. En otro extremo del diamante se pueden encontrar las condiciones de los factores, como recursos naturales, humanos, de capital, lo mismo que la calidad y la infraestructura de material, administrativa y tecnológica. 3. El siguiente vértice tiene que ver con las condiciones de la demanda, allí se deben encontrar clientes informados y exigentes, la empresa debe examinar las necesidades de los clientes

segmentadas y especializadas. 4. El ultimo vértice, se encuentra en el extremo inferior es el sector afín y auxiliar, allí se encuentran los proveedores locales capacitados y competitivos y las industrias que comparten tecnología, canales de distribución o actividades comunes.

Todo el sistema del diamante se refuerza mutuamente de modo que el efecto de uno es dependiente de otro y determinante a la hora de ver el resultado final del éxito competitivo. Cada organización, sector o país, debe desarrollar ventajas competitivas en cada uno de estos factores para logra ser sostenible competitivamente a nivel nacional y global. El diamante también se ve afectado por dos factores exógenos, que son: El gobierno quien establece reglas claras y duraderas con el fin de reducir la incertidumbre y promover la competencia de los mercados y las oportunidades (azar) que son hechos inesperados que pueden generar oportunidades o interrupciones que permitan cambios en la posición competitiva.

Figura 2. El diamante como sistema



Fuente. PORTER, Michael. La ventaja Competitiva de las naciones. Ed. Mc Graw Hill. 1994.

Estos están presentes en la situación de la empresa. El gobierno por su parte influye en los 4 factores determinantes del diamante de manera negativa y positiva.

El otro factor externo que se refiere a las oportunidades afecta las condiciones de cada determinante del diamante.

3.8. *La Competitividad y la Estrategia Empresarial*

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general (Nieto; 2001).

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de “planificación estratégica”. La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Para explicar mejor dicha eficiencia, consideremos los niveles de competitividad, la competitividad interna y la competitividad externa. La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación. Al hablar de la competitividad interna nos viene la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación.

La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece (Nieto; 2001). Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá

disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando que los gerentes adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responda de manera idónea la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel, cada vez más eficiente, rápido y de mejor calidad.

3.9. *Proceso de Dirección Estratégica*

El proceso de dirección estratégica se va a abordar desde los enfoques planteados por Dess y Lumpkin (2003); y Johnson y Scholes (1997); en los que se plantean tres etapas centrales: el análisis estratégico (análisis), la formulación estratégica (elección, decisión), y la implantación estratégica (acción). A continuación se desarrollan cada una de estas etapas.

3.9.1. *Análisis estratégico*

Ronda y Marcané (2004) han establecido que dentro de la dirección estratégica se debe realizar un análisis estratégico cuyo objetivo es la definición de la posición estratégica externa e interna de la organización, es decir, el predominio de amenazas u oportunidades en el aspecto externo o las fortalezas o debilidades en el plano interno.

Para Johnson y Scholes (2001), “el análisis estratégico consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas, y las expectativas e influencias de los Stakeholders”. Según Dess y Lumpkin (2003), el análisis estratégico consiste en el trabajo previo que se debe realizar para la formulación e implantación eficaz de las estrategias. Para estos autores un análisis completo debe involucrar tanto factores externos como internos que incluyen los siguientes procesos: a) analizar

los propósitos y los objetivos organizativos: la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa; b) analizar el entorno: el análisis del entorno permite obtener información valiosa para la identificación de oportunidades y amenazas; c) realizar el análisis interno: este proceso ayuda a identificar las fortalezas y debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector; d) valorar los activos intangibles de la empresa: el capital humano y otros activos intelectuales o intangibles, como son redes y relaciones entre sus empleados, clientes, proveedores y aliados.

Después del desarrollo de este punto queda claro que el análisis estratégico determina los aspectos claves a tener en cuenta a la hora de establecer "la estrategia futura".

3.9.2. *Formulación estratégica*

Según Gómez–Mejía y Balkin (2003), "la formulación de la estrategia es el diseño de un método o camino para alcanzar la misión de la empresa". Una estrategia eficazmente formulada integra, ordena y asigna los recursos internos de la empresa y hace un uso apropiado de la información del entorno externo. Para David (1997, p. 5), la formulación de una estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán".

De acuerdo con Wheelen y Hunger (2007), la formulación estratégica es el "desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas. Según Bueno, Morcillo y Salvador (2006), "la formulación de la estrategia consiste en la identificación y evaluación de las diferentes opciones estratégicas que se presentan, y culmina con la selección de una de ellas". Certo y Peter (1997, p. 83) plantean que a una organización, formular una estrategia le implica desarrollar un plan coherente para el logro de los objetivos mediante el

ajuste más apropiado de la organización con su ambiente; después de un minucioso análisis estratégico debe elegirse una estrategia que permita a la organización, además de mantenerse en el entorno, mejorar su posición competitiva y aumentar su participación en el mercado. David (2003), Mintzberg (1990), Dess y Lumpkin (2003) coinciden en que la formulación de estrategias debe ser un proceso racional, explícito y sencillo.

Dess y Lumpkin (2003) plantean que la formulación estratégica se desarrolla en varios niveles: la estrategia a nivel de unidad de negocio (estrategia competitiva); la estrategia a nivel corporativo; las estrategias internacionales; y las estrategias de Internet y de *e-business*. A continuación se presentan de manera general. Las estrategias competitivas según Jarillo (1992) representan "el modo en el que la empresa pretende ganar dinero a largo plazo"; este autor, además, establece que la ventaja competitiva es aquello que preserva los beneficios frente a los competidores, presentes o potenciales, y [… que también] están a la búsqueda de su ventaja competitiva". Según Pino (2000), "las estrategias competitivas tradicionales están sujetas a la erosión. Las características adicionales de hoy serán estándares mañana y, por tanto, dejarán de ser exclusivas". Lo que buscan en la actualidad las empresas por medio del direccionamiento estratégico, es crear ventajas con valor agregado (difícilmente igualables), que sitúen a la organización en una posición privilegiada frente a las demás organizaciones de su misma naturaleza; que la ubiquen como una empresa realmente competitiva.

Las estrategias corporativas, según Bateman y Scott (2004), son aquellas que "identifican tanto el conjunto de negocios, mercados o industrias en los cuales la organización compite […] como la distribución de recursos entre esos negocios". Hill y Jones (2004) establecen que la estrategia corporativa o de nivel corporativo es aquella que "resuelve las preguntas fundamentales: ¿en qué negocio o negocios debemos estar para maximizar la rentabilidad de la organización a largo plazo? y ¿cómo debemos incorporarnos y aumentar nuestra presencia en estos negocios para lograr una ventaja competitiva?". Collis y Montgomeri (2007)

enuncian las estrategias corporativas como “la forma en que la compañía crea valor a través de la configuración y coordinación de actividades multimercado”.

Estas estrategias deben permitir identificar y delimitar cuál es el negocio al que se dedica y desea dedicarse la empresa en la actualidad y en el futuro.

Bateman y Scott (2004) plantean otra opción de estrategias, que en su criterio son básicas para el establecimiento de las estrategias corporativas, estas son: estrategias de concentración: enfoque en una sola industria; integración vertical: adquisición o desarrollo de un negocio nuevo que produce parte o componentes del producto que elabora la organización; diversificación concéntrica: añadir negocios nuevos que produzcan productos relacionados o que intervengan en mercados y actividades relacionadas; diversificación de conglomerados: se utiliza para ayudar a los nuevos negocios que producen productos no relacionados o que participan en mercados y actividades no relacionados. Hill y Jones (2005) incluyen, además de las anteriores estrategias, las siguientes: integración horizontal: manera de tratar de incrementar la rentabilidad de una compañía al a) reducir costos, b) aumentar el valor de la oferta de productos de la compañía a través de la diferenciación; outsourcing: permite a una empresa reducir sus costos, diferenciar mejor su oferta de productos y utilizar mejor sus escasos recursos, al mismo tiempo que le permite responder con rapidez a las cambiantes condiciones del mercado.

Las estrategias internacionales: Hitt, Ireland y Hoskisson (2004) expresan que “la estrategia internacional implica que la empresa venda sus bienes o servicios fuera de su mercado nacional”. Los directivos de las organizaciones no solamente deben decidir sobre la estrategia de entrada más apropiada, sino también sobre cómo conseguir ventajas competitivas en mercados internacionales. Este tipo de estrategia tiene en cuenta el ámbito territorial, el cual es uno de los tres que según Jarillo (1992) debe contemplar cualquier organización para la formulación de estrategias; aparte del territorial, están el ámbito de producto y el de la empresa. Según Dess y Lumpkin (2003), hay muchos motivos para que una empresa decida seguir una expansión internacional;

pero la más obvia es incrementar el tamaño de los mercados potenciales para sus productos y servicios.

Al incursionar en nuevos mercados mundiales, la empresa obtiene un aumento en sus ingresos y activos, pero esto significa también un necesario ajuste en sus actividades operativas y en los requerimientos de personal e infraestructura. Hitt, Ireland y Hoskisson (2004) exponen los beneficios básicos que obtienen las empresas una vez empleada la estrategia de internacionalización: un mercado más grande; mayor rendimiento de las inversiones importantes de capital, o de las inversiones en productos y procesos nuevos; más economías de escala y de alcance, o mayor aprendizaje; y una ventaja competitiva en razón de la ubicación.

Las estrategias en Internet: el uso eficaz de las estrategias de Internet y de e-commerce puede ayudar a que una organización mejore su posición competitiva en un sector y aumente su habilidad para crear ventajas basadas en estrategias de bajos costos y diferenciación. Dess y Lumpkin (2003) plantean que lo importante para la empresa no es la tecnología de Internet en sí, sino el uso real que hace de Internet para conseguir transacciones rentables. Estos autores plantean que el fenómeno de Internet ha reforzado la necesidad de una dirección estratégica efectiva. Los autores aclaran que para alcanzar el éxito, las empresas requieren algo más que crear una website o una empresa punto-com. El éxito del e-business requiere una perspectiva estratégica nueva que se construye sobre las posibilidades proporcionadas por las tecnologías de la información, en la medida en que permite que la conectividad de Internet transforme la forma de llevar a cabo los negocios. Es de resaltar que Vargas y Guillén (2005) enfatizan en la necesidad de las organizaciones de crear estrategias para permanecer en el mercado, y también resaltan la función del estratega para el logro de este objetivo.

3.9.3. *Implantación estratégica*

Harrison y St. John (2002) expresan que “la implantación de la estrategia implica un patrón de decisiones y acciones destinadas a la consecución de un

plan. La implantación de la estrategia abarca la creación de las estrategias funcionales, los sistemas, las estructuras y los procesos necesarios para que la organización alcance sus fines estratégicos".

Para Dess y Lumpkin (2003), la implantación estratégica requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos. Según Johnson y Scholes (1997), la implementación estratégica comprende la planificación de aquellas tareas relacionadas con la forma de efectuar la elección estratégica y la dirección de los cambios requeridos; la implementación suele involucrar una planificación detallada de recursos; es necesario adaptar los sistemas utilizados para dirigir la organización y así lograr conseguir los aspectos operativos claves.

3.10. *Estrategias*

3.10.1. *Estrategia de Conocimiento*

A partir de los elementos que han sido presentados a lo largo de este escrito, se puede ofrecer capacitación con personal de las PYMES restaurantes de la zona de la Calzada Zabaleta (que fueron objeto de estudio) para que a partir de la adquisición del conocimiento empresarial se proyecte el funcionamiento de todas las mejoras que se despliegan con el fin de que la Pyme sea más competitiva.

3.10.2. *Estrategia de Cumplimiento*

Incursionar en el mercado con la entrega en menor tiempo de los productos guardando la misma calidad, y ofreciendo mejores opciones para llevar el producto por parte de los clientes, además de aplicar servicios más efectivos para trasladar los productos hasta donde se encuentra el consumidor en la misma zona, apostando al cumplimiento de las entregas y generando confianza en los clientes con los despachos oportunos y puntuales.

3.10.3. *Estrategia de Dirección*

Esta es una estrategia de desarrollo interno en este punto la PYME debe crear una cultura de involucrar más a sus empleados en los procesos¸ para hacerlos parte de la organización sembrando en ellos la proyección de competitividad y crecimiento de la PYME, para que trabajen en todo momento por la materialización de los objetivos que se tracen.

3.10.4. *Balanced Score Card*

El *Balanced score card* permitirá agrupar todas las estrategias en un solo control puntual, o sea, marcado para el logro de los objetivos que se plantee la PYME una vez conozca todos los elementos que pueden hacer parte de la estrategia para aumentar la competitividad y el crecimiento empresarial.

3.10.5. *Perspectiva Financiera*

Uno de los objetivos principales es aumentar la rentabilidad del activo de las PYMES, esto es porque todas las estrategias que se van aplicar deben generar resultados concretos y medibles.

Si estas estrategias no se ven reflejadas en mayor rentabilidad para las PYMES no deben tener sentido llevarlas a cabo.

3.10.6. *Estrategia de Asociatividad*

Dadas las condiciones de la zona y el número de PYMES existentes, estas se pueden asociar no con fines comerciales sino al contrario con fines publicitarios, o de comunidad comercial, para que entre todas puedan analizar las condiciones del sector y así aprovechar mejor las oportunidades que surgen en torno a su actividad.

3.10.7. Estrategia de Acompañamiento

Las entidades correspondientes al control de las actividades comerciales, deben realizar una labor de acompañamiento a partir de las estadísticas y los controles que se ejercer a lo largo de todo el país, para ello es necesario que los propietarios y/o administradores de las PYMES deben unirse como comunidad comercial y solicitar dicho acompañamiento, para que a través de los canales que se consideren para tal fin se cumplan la estrategia comentada.

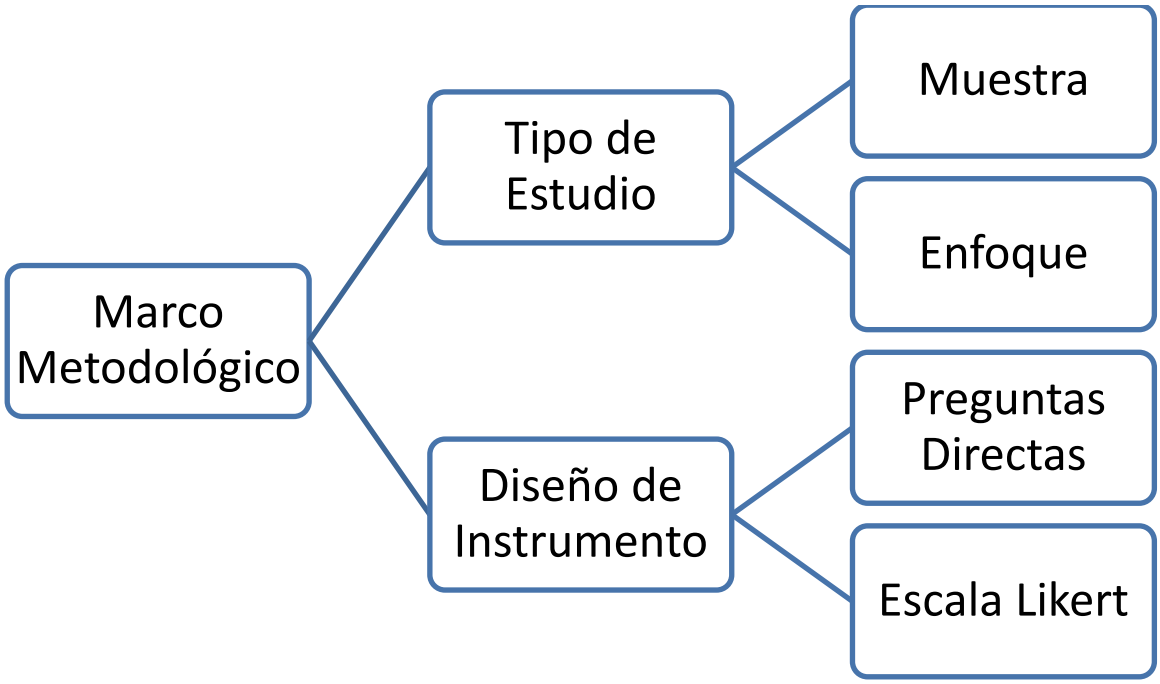
3.10.8. Estrategia de Capacitación

Para que los negocios sean competitivos y rentables a un nivel mayor, corresponde a los propietarios y/o administradores de las PYMES, capacitarse en los temas que se tratan en el presente documento, debido que al entregar un solo plan de marketing, todas las PYMES realizarían las mismas actividades y existiría la posibilidad que no se ajuste a algunas necesidades, es por ello que al conocer los elementos que giran en torno al plan de marketing específico cada una de las PYMES podrá enfrentar y satisfacer mejor sus necesidades, por supuesto haciendo uso de los elementos teóricos que se han dispuesto para ello.

3.10.9. Estrategia de Racionalización

Los propietarios y/o administradores de las PYMES deben racionalizar los esfuerzos tradicionales para darle paso a una serie de actividades innovadoras y tener la innovación como pieza clave del ajuste de las PYMES para mejorar la competitividad y mantener el crecimiento de la rentabilidad.

CAPÍTULO IV
METODOLOGÍA



4.1. *Tipo de Estudio*

Exploratorio y Descriptivo, puesto que se examina un tema de investigación poco estudiado y describe la interacción inmersa en este.

4.2. *Diseño*

Investigación de Base.

4.3. *Enfoque Cuantitativo*

4.3.1. *Selección de la Muestra*

Se ha escogido una muestra estratificada aleatoria, en donde se definen las cualidades de muestra en establecimientos formales y fijos en un punto fijo, se escogieron 12 (Doce) PYMES de la Calzada de Zavaleta de Puebla, específicamente restaurantes con un radio o mercado específico y ubicado en el mismo sector de ubicación, los cuales no hayan sido objeto de mejoramiento a través de planes de marketing o programas de comunicación estratégica. Se han

escogido este número de PYMES, dado que el sector a pesar de tener un movimiento comercial considerable, la caracterización de las empresas que sirven para la presente investigación es limitada, debido a que muchos de los negocios de la zona, son de cadena, o en su defecto tienen una trayectoria mucho más amplia, por lo tanto al enfocarse la investigación en una caracterización precisa, han sido escogidas las doce (12) que más se adaptan a la finalidad del estudio.

Se ha tomado la muestra de 12 PYMES, por la viabilidad en el acceso a la información, al momento de incursionar en las posibles PYMES de la Calzada de Zavaleta las primeras que accedieron a facilitar la información esas fueron las incluidas, además de ello, regularmente son pocas las PYMES que facilitan información por lo tanto se consideró que ante la dificultad en el acceso de la información alcanzar 12 era una cifra de muestra representativa.

Las PYMES escogidas poseen una estructura organizacional y administrativa, por lo tanto se ajusta a las condiciones para ser susceptible de mejoramiento a partir de la aplicación de estrategias comunicacionales, finalmente no se consideran lugares o PYMES restaurantes de cadena y franquicias.

Se han tenido en cuenta variables independientes que van desde el estudio de mercado, pasando por la segmentación de mercado, la planificación de las actividades que se realizan hasta la propuesta de valor como eje central del trabajo a realizar, por otra parte se encuentran las variables dependientes, en donde se encuentran el presupuesto que tienen las PYMES, la posibilidad de ejecución y la financiación que lo que se plantee como estratégia.

4.3.2. *Aplicación del Instrumento*

Contacto Directo con los propietarios/administradores de las PYMES.

Realización de una 12 (Doce) encuestas a los propietarios/administradores de las PYMES escogidas en la Calzada de Zavaleta.

4.3.3. *Procesamiento de la Información*

Realizadas las encuestas y tomadas las 12 (Doce) muestras, de acuerdo con cada pregunta se presentan de forma gráfica y estadística los resultados obtenidos.

4.4. *Diseño del Instrumento*

Para las preguntas 1, 2 y 3, se realiza una aplicación directa, en donde la primera pregunta se refiere directamente a lo que es el ciclo de vida de la PYME, mientras que la segunda y la tercera, son directas debido a que las respuestas podrán ser sí o no.

Se utiliza una escala Likert de las preguntas cuatro (4) en adelante, con el fin de codificar las respuestas en cinco (5) niveles. Siendo las mediciones o niveles de la escala, los siguientes:

Likert	**Índice**	**Medición**
Totalmente De Acuerdo	**5**	Nivel alto de posicionamiento de la pyme en base a un plan de marketing
De Acuerdo	**4**	Nivel alto de posicionamiento de la pyme en base a un plan de marketing
Neutral	**3**	Ni bajo ni alto posicionamiento de la pyme en base a un plan de marketing
Desacuerdo	**2**	Nivel bajo de desempeño posicionamiento de la pyme en base a un plan de marketing
Totalmente En Desacuerdo	**1**	Nivel bajo posicionamiento de la pyme en base a un plan de marketing

4.5. *Operalización de Variables*

Preguntas de Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Hipótesis General	Variables
¿Qué implicaciones tendría la gestión de un plan de marketing en posición de las PYMES (Restaurantes) en el estado de Puebla – calzada de Zavaleta?	Concientizar sobre las posibles implicaciones que tendría la gestión de un plan de marketing en posición de las PYMES (Restaurantes) en el estado de Puebla – Calzada de Zavaleta.	Analizar los factores que inciden en la carencia de un plan de Marketing y/o programa de comunicación estratégica en la zona objeto de estudio. Analizar cuál sería la forma más apropiada de sensibilizar y/o capacitar a los propietarios de las PYMES objeto de estudio frente a lo que se ha abordado en el presente documento. Investigar cuál sería el modelo apropiado de programa de comunicación estratégica aplicable a los restaurantes (objeto de estudio) de la zona de Zavaleta para contribuir con su crecimiento empresarial y posicionamiento en la zona.	La definición de una idea de negocios en un plan de marketing determina el posicionamiento de las PYMES en puebla – Caso PYMES Restaurantes calzada de Zavaleta –	Independientes Estudio de Mercado Segmentación de Mercado Planificación de Actividades Propuesta de Valor Dependientes Presupuesto Posibilidad de Ejecución Financiación

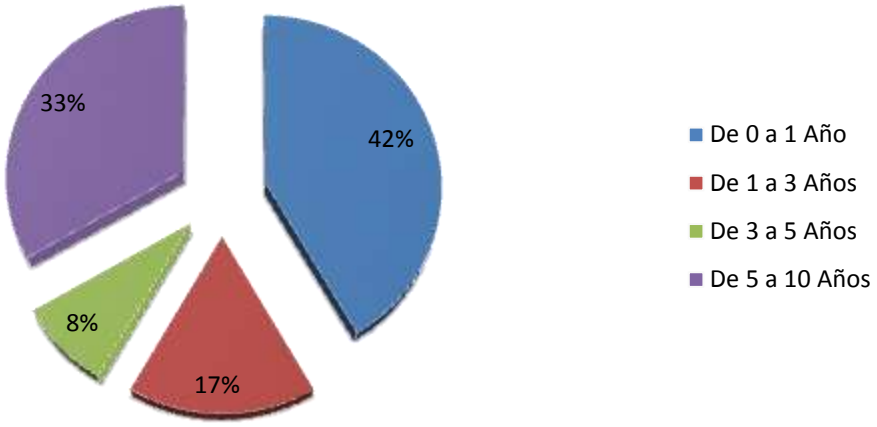
		Determinar cuál sería el modelo apropiado de plan de marketing aplicable a los restaurantes (objeto de estudio) de la zona de Zavaleta.		

CAPÍTULO V
ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación de manera gráfica se plasman los resultados arrojados a partir del instrumento para la labor de campo.

1. ¿Hace cuánto tiempo funciona la PYME (Restaurante)?

Figura No. 1



En Cifras los resultados son:

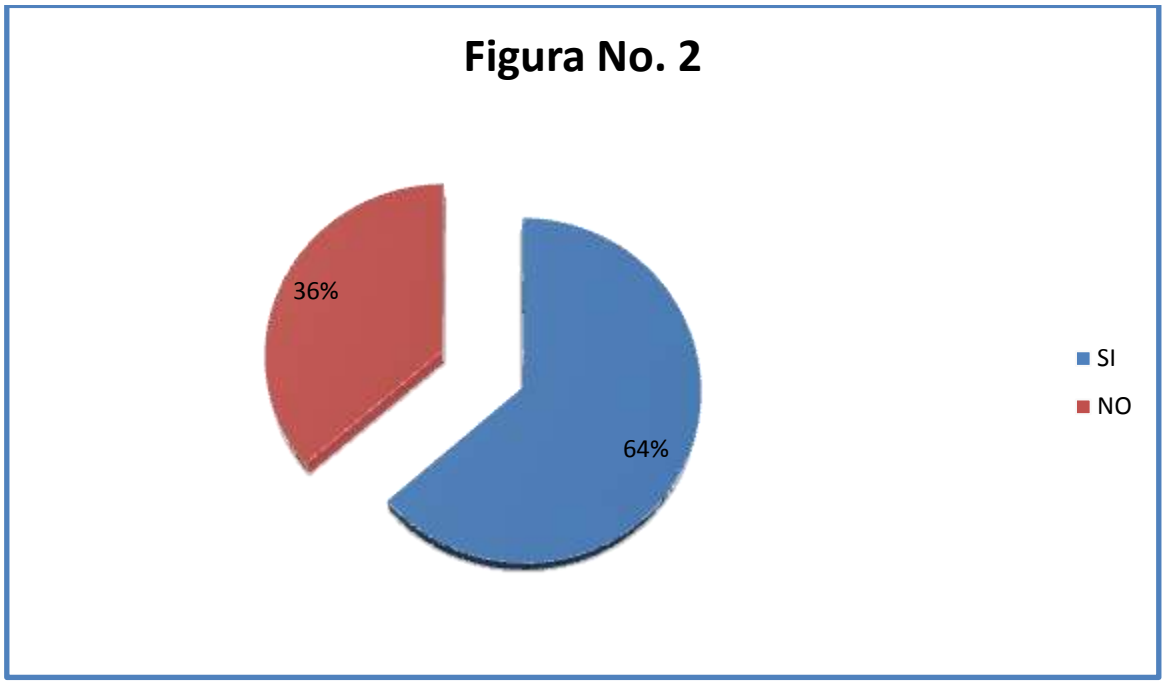
De 0 – 1 Año: 5 PYMES

De 1 – 3 Años: 2 PYMES

De 3 – 5 Años: 1 PYME

De 5 – 10 Años: 4 PYMES

2. ¿Aplica usted algún Plan de Marketing o Programa de Comunicación Estratégica en su Negocio?



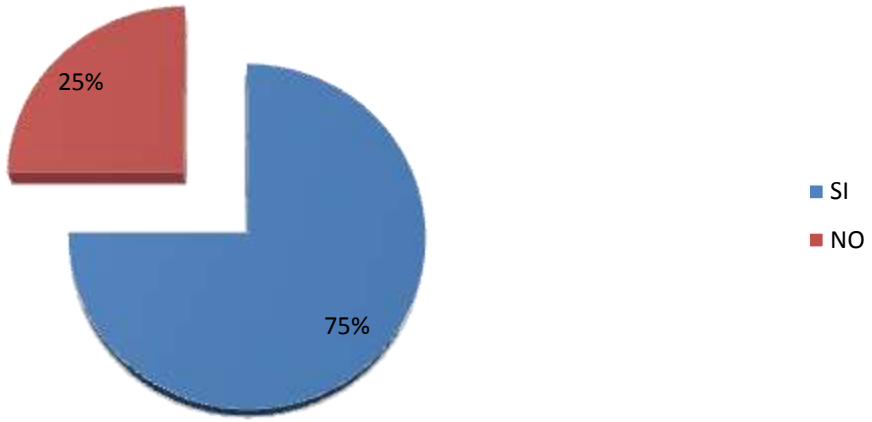
En Cifras los resultados son:

SI: 4 PYMES

NO: 6 PYMES

3. ¿Sabe usted que es un Plan de Marketing o Programa de Comunicación Estratégica?

Figura No. 3



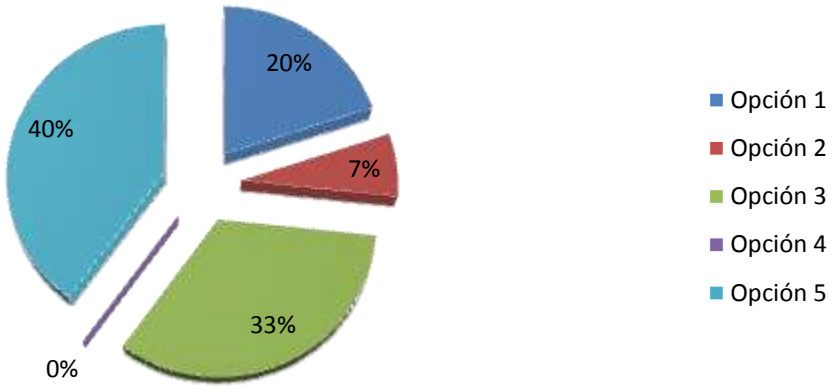
En Cifras los resultados son:

SI: 9 PYMES

NO: 3 PYMES

4. Responda en una escala de 1 a 5 ¿Considera usted que la falta de dinero o recursos económicos es una causa que evita el crecimiento de su PYME restaurante? (Dando 5 para Totalmente De Acuerdo y 1 para Totalmente en Desacuerdo).

Figura No. 4 - Frecuencias para la Dimensión Financiera

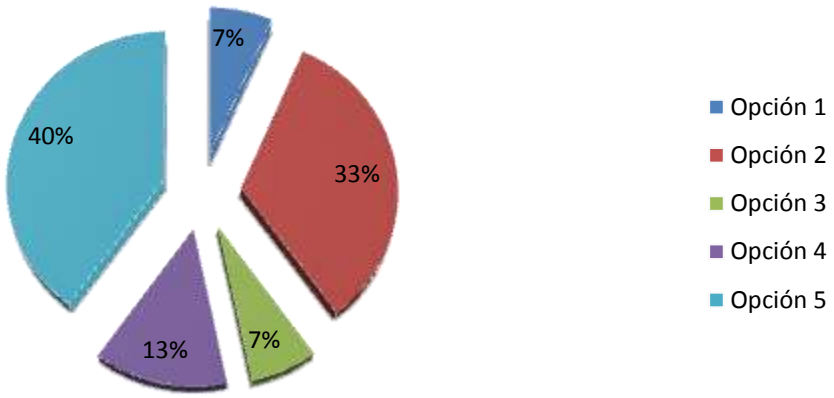


En Cifras los resultados son:

1. Totalmente En Desacuerdo - 3
2. Desacuerdo - 1
3. Neutral - 5
4. De Acuerdo - 0
5. Totalmente De Acuerdo - 3

5. Responda en una escala de 1 a 5 ¿Considera usted que la falta de estrategia comercial es una es una causa que evita el crecimiento de su PYME restaurante? (Dando 5 para Totalmente De Acuerdo y 1 para Totalmente en Desacuerdo).

Figura No. 5 - Frecuencias para la Dimensión Estrategia Comercial

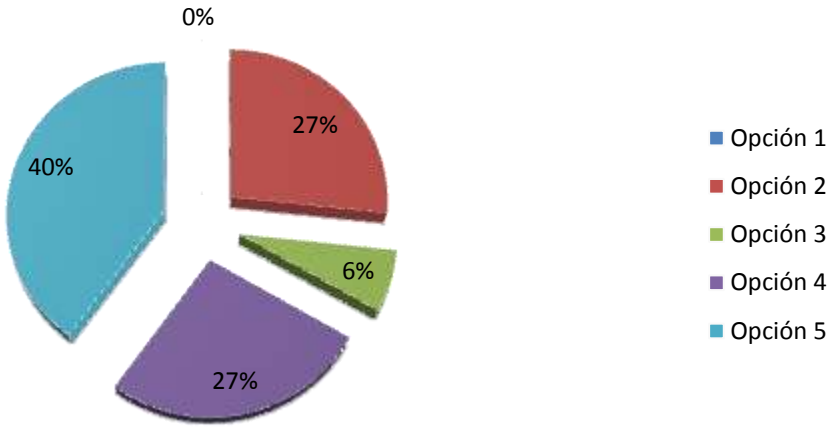


En Cifras los resultados son:

1. Totalmente En Desacuerdo - 1
2. Desacuerdo - 5
3. Neutral - 1
4. De Acuerdo - 2
5. Totalmente De Acuerdo - 3

6. Responda en una escala de 1 a 5 ¿Considera usted que la falta de oportunidades comerciales influye el crecimiento de su PYME restaurante? (Dando 5 para Totalmente De Acuerdo y 1 para Totalmente en Desacuerdo).

Figura No. 6 - Frecuencia para la Dimensión de Mercado

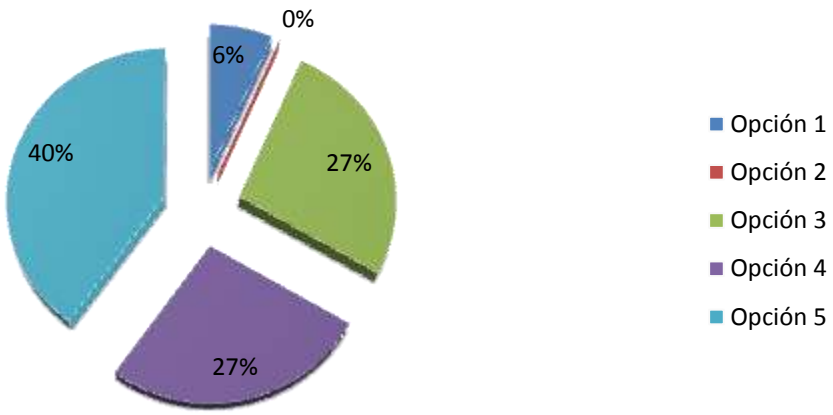


En Cifras los resultados son:

1. Totalmente En Desacuerdo - 0
2. Desacuerdo - 4
3. Neutral - 1
4. De Acuerdo - 4
5. Totalmente De Acuerdo - 3

7. Responda en una escala de 1 a 5 ¿Considera usted que la crisis económica mundial afecta la competitividad de su PYME restaurante? (Dando 5 para Totalmente De Acuerdo y 1 para Totalmente en Desacuerdo).

Figura No. 7 - Frecuencia para la Dimensión de Ambiente Externo

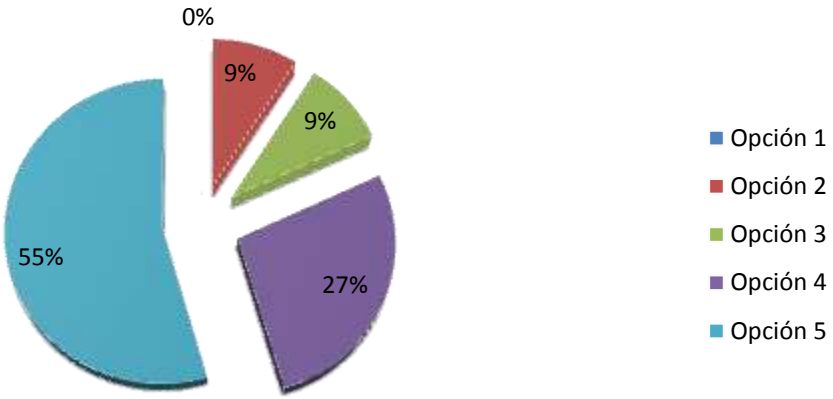


En Cifras los resultados son:

1. Totalmente En Desacuerdo - 1
2. Desacuerdo - 0
3. Neutral - 4
4. De Acuerdo - 3
5. Totalmente De Acuerdo - 1

8. Responda en una escala de 1 a 5 ¿Qué tanta importancia le da a los comentarios de mejoramiento que le proponen sus colaboradores de la PYME restaurante? (Dando 5 para Totalmente De Acuerdo y 1 para Totalmente en Desacuerdo).

Figura No. 8 - Frecuencia para la Dimensión de Dirección Estratégica

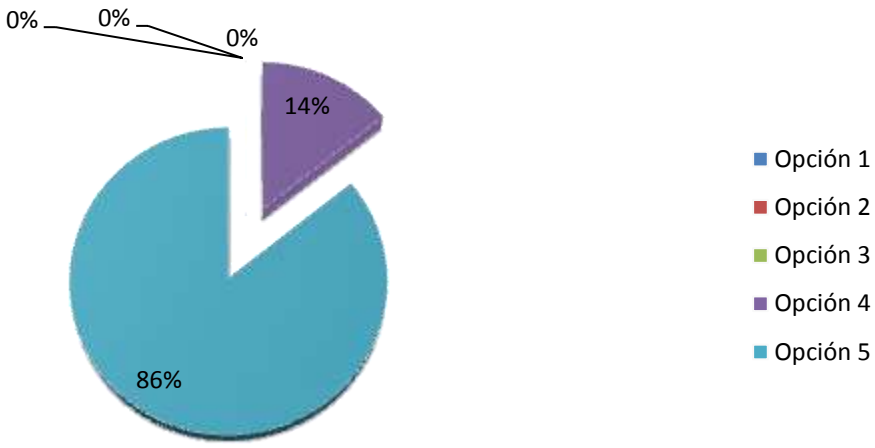


En Cifras los resultados son:

1. Totalmente En Desacuerdo - 0
2. Desacuerdo - 1
3. Neutral - 1
4. De Acuerdo - 3
5. Totalmente De Acuerdo - 7

9. Responda en una escala de 1 a 5 ¿Considera usted que la innovación contribuye al mejoramiento y posicionamiento de su PYME restaurante? (Dando 5 para Totalmente De Acuerdo y 1 para Totalmente en Desacuerdo).

Figura No. 9 - Frecuencia para la Dimensión de Análisis Estratégico

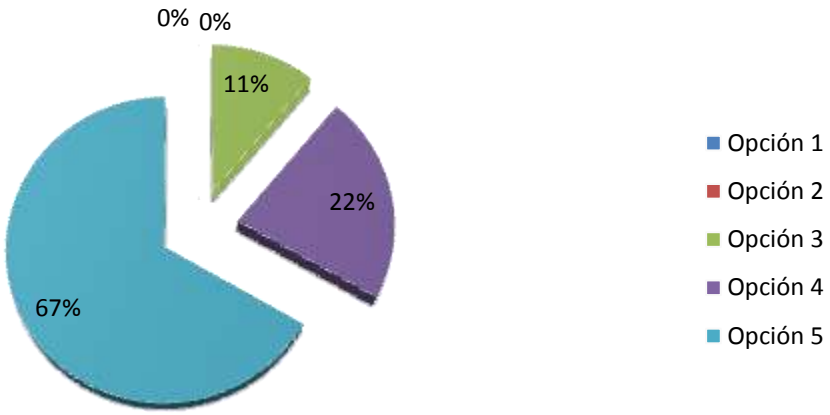


En Cifras los resultados son:

1. Totalmente En Desacuerdo - 0
2. Desacuerdo - 0
3. Neutral - 0
4. De Acuerdo - 1
5. Totalmente De Acuerdo - 11

10. Responda en una escala de 1 a 5 ¿Considera usted que el sector en el cual se encuentra permite el crecimiento de su PYME restaurante? (Dando 5 para Totalmente De Acuerdo y 1 para Totalmente en Desacuerdo).

Figura No. 10 - Frecuencia para la Dimensión de Ubicación Espacial

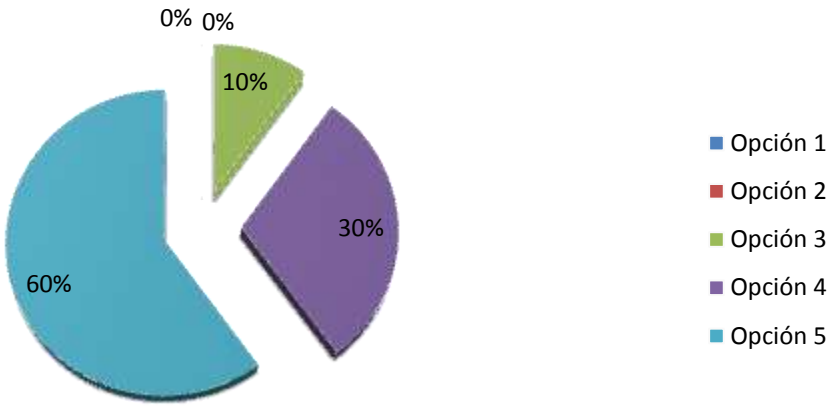


En Cifras los resultados son:

1. Totalmente En Desacuerdo - 0
2. Desacuerdo - 0
3. Neutral - 1
4. De Acuerdo - 2
5. Totalmente De Acuerdo - 9

11. Responda en una escala de 1 a 5 ¿Estaría dispuesto a recibir información acerca de estrategias que le permitan mejorar el rendimiento de su PYME restaurante? (Dando 5 para Totalmente De Acuerdo y 1 para Totalmente en Desacuerdo).

Figura No. 11 - Frecuencia para la Dimensión de Proyección Estratégica

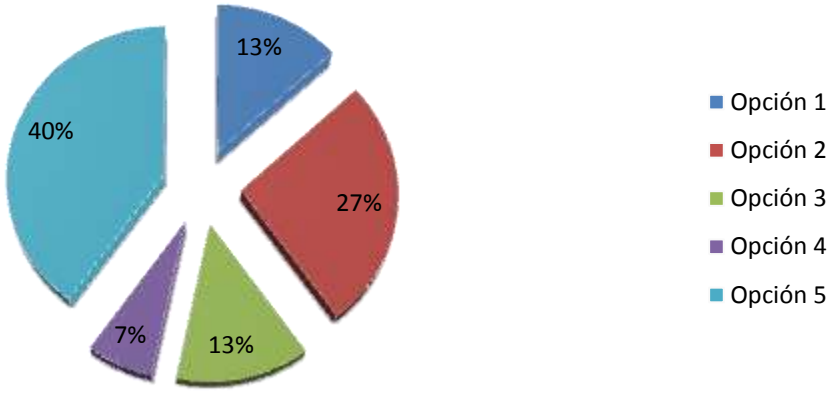


En Cifras los resultados son:

1. Totalmente En Desacuerdo - 0
2. Desacuerdo - 0
3. Neutral - 1
4. De Acuerdo - 3
5. Totalmente De Acuerdo - 8

12. Responda en una escala de 1 a 5 ¿Considera que necesita cambiar muchos aspectos de su PYME restaurante? (Dando 5 para Totalmente De Acuerdo y 1 para Totalmente en Desacuerdo).

Figura No. 12 - Frecuencia para la Dimensión de Visión Empresarial

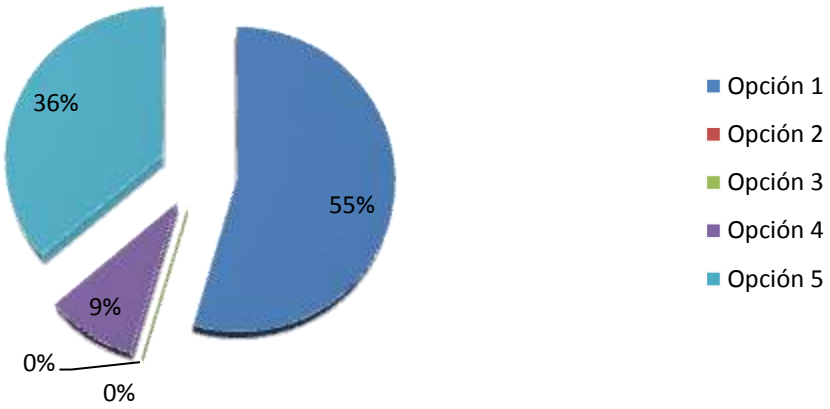


En Cifras los resultados son:

1. Totalmente En Desacuerdo - 2
2. Desacuerdo - 4
3. Neutral - 2
4. De Acuerdo - 1
5. Totalmente De Acuerdo - 3

13. Responda en una escala de 1 a 5 ¿Considera que su PYME restaurante está al nivel de competitividad de los competidores del sector de la zona Calzada de Zavaleta? (Dando 5 para Totalmente De Acuerdo y 1 para Totalmente en Desacuerdo).

Figura No. 13 - Frecuencia para la Dimensión de Competitividad



En Cifras los resultados son:

1. Totalmente En Desacuerdo - 2
2. Desacuerdo - 0
3. Neutral - 0
4. De Acuerdo - 8
5. Totalmente De Acuerdo - 2

CAPÍTULO VI
PLAN DE MARKETING

6.1. *Contexto Plan de Marketing*

Un plan de marketing se refiere básicamente a la estructura y/o estrategia a través de la cual se pretende mejorar la proyección, estabilidad o viabilidad empresarial, este es un aspecto vital al momento de poner en marcha un plan que se enfoque en el mejoramiento de la competitividad y el crecimiento de las PYMES, adicionando, el estudio previo, entendido como el análisis anterior a la aplicación del plan que se realiza con la finalidad de conocer las condiciones en que se desarrollará el plan y los posibles cambios que suscita la modificación de las situaciones externas de los planes, es allí que debe estudiarse la proyección para lo cual se fundamente el escrito en el marketing mix.

6.2. *Marketing Mix*

Las 4 p´s del marketing, que en su "mezcla" han sido denominadas marketing mix, según Gutiérrez (2005), se entiende como la combinación de las variables controlables dentro del proceso de comercialización de un producto o servicio: concepto y diseño del producto, fijación del precio, planificación y control de la distribución y promoción, un tema que en la actualidad cobra una vigencia interesante, toda vez que desde allí se forman los criterios para la competencia dentro de un mercado, la innovación, el apoyo para la búsqueda de objetivos empresariales como finalidad de la competitividad. Desde ese aspecto y/o óptica, los factores que constituyen las 4´ps deberán caracterizarse en torno a conocer el radio de aplicación para cada uno al momento de definir estrategias.

6.2.1. *Producto*

Se inicia con el producto, primera p; producto o servicio, depende la característica de la empresa, siendo cualesquiera de los dos, se refiere a lo que se ofrece, cada vez que un cliente interactúa con un servicio de organización (por teléfono, por correo, a través de la tecnología, o en persona), una ocurre encuentro de servicio (Shostack 1984). Desde el punto de vista del cliente, las relaciones de servicio se construyen a partir de estos encuentros, y es donde se pone a prueba la organización en la capacidad para cumplir sus promesas. Es durante estos encuentros o "momentos de la verdad" que los clientes reciben una

instantánea muestra de calidad de la organización, y cada encuentro contribuye a la satisfacción y la voluntad general de los clientes para hacer negocios con la organización en el futuro (Bitner 1990; Bitner, Booms y Tetreault 1990, Bolton y Drew 1992; Woodside, Frey, y Daly 1989).

6.2.2. *Precio*

La segunda p, referente al precio, está concatenada con otros aspectos como la calidad, el tipo de producto, entre otros, sin embargo, se podrán puntualizar que necesariamente se fundamenta en la cadena de valor, está cada vez más citada (Porter 1985) se inicia con la entrada de materiales, continúa con la fabricación y el montaje, y termina con la comercialización y las ventas el apoyo de servicios tales como disponibilidad de repuestos. El proceso se mantiene por la infraestructura del fabricante, la gestión de recursos humanos, el desarrollo de la tecnología, entre otros.

6.2.3. *Plaza*

La tercera p, referencia el mercado, la “plaza”, este siendo un término más amplio, se incluye como un aspecto clave, si bien es cierto, las situaciones están concatenadas, no es menos cierto que algunos aspectos suman cierta relevancia entre los otros, y la forma como no son dependientes. Este mercado es el espacio en donde se debe aplicar el marketing, denominando este último como lo sugiere Kotler (2003) la función empresarial encargada de identificar necesidades y deseos, definir y medir su magnitud y potencial de rentabilidad para la empresa, determinar a qué público objetivo puede atender mejor la organización, y decidir los productos, servicios y programas más idóneos para conseguirlo. La ejecución de estos programas requerirá que todas las personas de la organización piensen en el cliente y sirvan al cliente.

6.2.4. *Promoción*

Y así finalmente se llega a la cuarta P, no menos importante como lo es la promoción, pero si limitada en cierto sentido por las demás P (por así decirlo),

puesto que de allí surgen las estrategias que persigan los objetivos. Ahora, se debe desplazar el objeto del escrito hacia la transformación de la estrategia, y para ello se debe tener en cuenta que durante las últimas cuatro décadas, la búsqueda de un modelo de gestión que comprenda la evaluación del desempeño de la organización ha alimentado las expectativas de los gestores en organizaciones públicas y privadas. Los esfuerzos para hallar el ansiado modelo han ido desde la implementación de sistemas rígidos y altamente estructurados, en los que los procedimientos han sido el eje de la gestión, hasta la adopción de sistemas flexibles, en los que la medida de proximidad a los resultados esperados y la adición del potencial humano a la ventaja competitiva de la organización son los ejes que orientan el proceso conocido como la «gestión» (Quinn, R. E., Farman, S. R., Thompson, M. P. & McGrath, M. R. 2003, Ansoff, I. & McDonnell, E., 1990). Esto hace parte de lo organizacional, pero un proceso interesante que se suma a ello para la construcción de alternativas empresariales es la toma de decisiones, de forma efectiva y a través de un proceso claro y objetivo. En la actualidad, los nuevos paradigmas de la administración, se enfocan en algo clave para tomar las decisiones, se hace referencia a la innovación, en donde es necesario para la organización un contexto apropiado y las estrategias que se proyecten.

6.3. *Marketing Mix aplicado a la Investigación*

Son todas esas herramientas utilizadas para impulsar las ventas de los productos o servicios de una PYME tal como se han presentado anteriormente:

6.3.1. *Precio*

Estrategia de descuentos por volúmenes de compra, es decir que entre mayor sea el pedido mayor será el descuento por cada unidad solicitada. Este descuento no es acumulativo en el tiempo.

6.3.2. *Producto*

Se implementará el posicionamiento con respecto a un atributo, que en este caso se refiere a un beneficio inmerso en el servicio como lo es:

Crear un programa de producción limpia y de calidad, el cual estará a cargo del personal actual, en donde se realizan las operaciones propias de su actividad de forma higiénica, por el cual el cliente no tiene que pagar.

6.3.3. *Plaza*

La forma de distribución del servicio es directa, puesto que las personas que adquieren los productos lo hacen en las PYMES.

6.3.4. *Promoción*

Se hará a través de los medios de comunicación como prensa local, volantes y con vallas publicitarias.

6.4. *Análisis de la Situación*

A continuación se realiza un análisis exhaustivo de todos los factores que influyen directa e indirectamente en la gestión de las PYMES (Restaurantes) en el estado de Puebla – Calzada de Zavaleta.

6.4.1. *Análisis histórico*

Las condiciones en las que se encuentran las PYMES con respecto al sector en el que se desenvuelve y la industria a la cual pertenece.

6.4.2. *La industria*

En la industria de la prestación de servicios de alimentación en la ciudad de Puebla existen empresas reconocidas y posicionadas en el mercado. La competencia es muy fuerte en este sector y es un gran reto el que se debe asumir de tal manera que se sume valor agregado a los posibles clientes para lograr mantenerse en el mercado.

Si bien todas estas empresas en su momento también tuvieron sus inicios y entraron a competir con las que en su momento se encontraban posicionadas en el mercado, siempre habrá posibilidad de crecer.

6.4.3. *Análisis de la fuerza de venta*

Para impulsar y promover la obtención de recursos o mejoramiento de la competitividad es necesario contar con una estrategia seria que permita programar tal fin.

6.5. *Matriz DOFA*

Al realizar esta matriz se pueden observar algunos factores que se deben tener muy presentes y que son una constante en el entorno competitivo como lo son:

Fortalezas:

Especialización en el Producto

Personal Capacitado.

Ubicación del Sector.

Excelente calidad de los alimentos, sin necesidad que el consumidor se preocupe por su salud.

Gran variedad de menús al consumidor.

Debilidad:

La infraestructura con la que se cuenta en la actualidad

Amenazas:

La competencia que se encuentra posicionada en el mercado hace tiempo y que cuenta con una buena infraestructura.

Oportunidades:

El incremento del sector empresarial en la ciudad de Puebla.

La necesidad de alimentación de nuevos clientes.

Todos estos factores son importantes para analizar el entorno en el que va a operar, algunos se deben aprovechar y otros son de cuidado en el transcurso de la operación.

6.6. *Análisis Socio-Económico*

Se puede realizar este análisis teniendo en cuenta algunos factores importantes que influyen en el desarrollo de las empresas en el mercado. Veamos algunos de éstos.

6.6.1. *Competencia*

En este tipo de negocios la competencia directa son los restaurantes cercanos a las diferentes PYMES en donde se aplica la investigación presente.

En la actualidad existen varios restaurantes de cadena, que se encuentran posicionadas en el mercado por su infraestructura y tiempo en la prestación del servicio. De allí la puesta en marcha de brindar el servicio con valores agregados a costos similares a los que tienen los restaurantes de cadena y aprovechar esta oportunidad para apoderarse de ese mercado brindando mayores beneficios.

6.6.2. *Mercado*

Analicemos algunos factores que brindan información valiosa para determinar los pasos que se deben seguir para el desarrollo del proyecto.

6.6.2.1. *Tamaño*

El sector empresarial de la Calzada de Zavaleta son los posibles clientes.

6.6.2.2. *Potencial de compra*

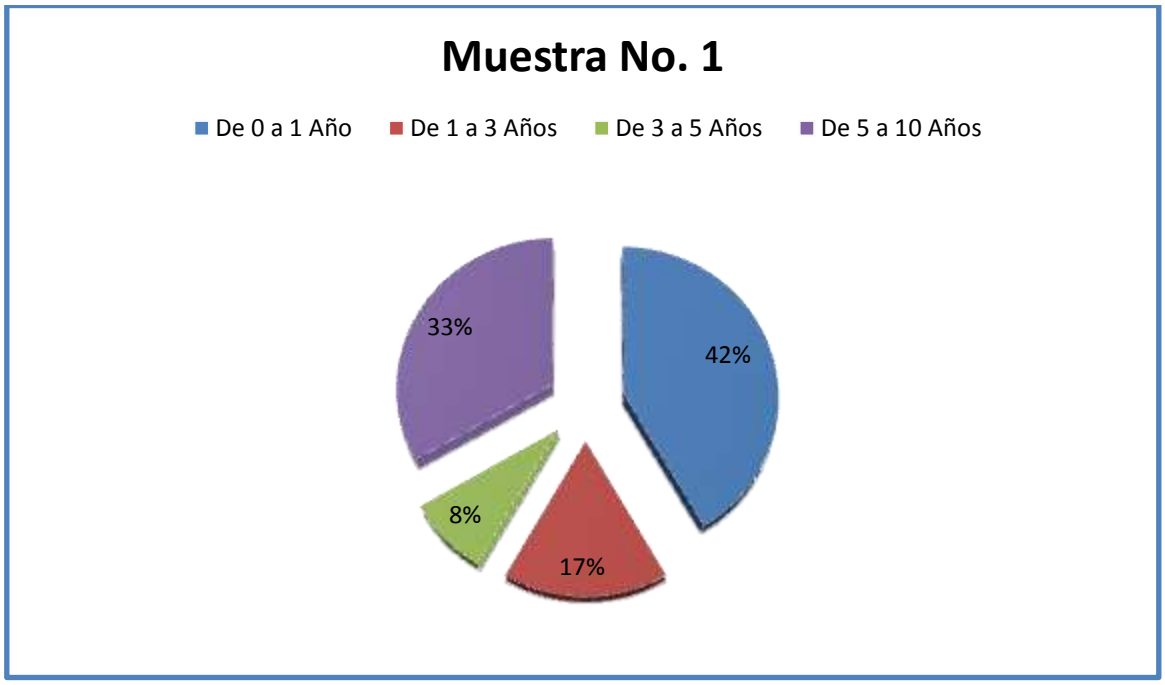
En una encuesta realizada para obtener información detallada de las debilidades, algunas respuestas son claves para determinar la posibilidad de mejoramiento y las condiciones para realizar la estrategia de las PYMES.

CAPÍTULO VII

HALLAZGOS MUESTRAS RECOLECTADAS

Muestra No. 1

¿Hace cuánto tiempo funciona la PYME (Restaurante)?



En Cifras los resultados son:

De 0 – 1 Año: 5 PYMES

De 1 – 3 Años: 2 PYMES

De 3 – 5 Años: 1 PYME

De 5 – 10 Años: 4 PYMES

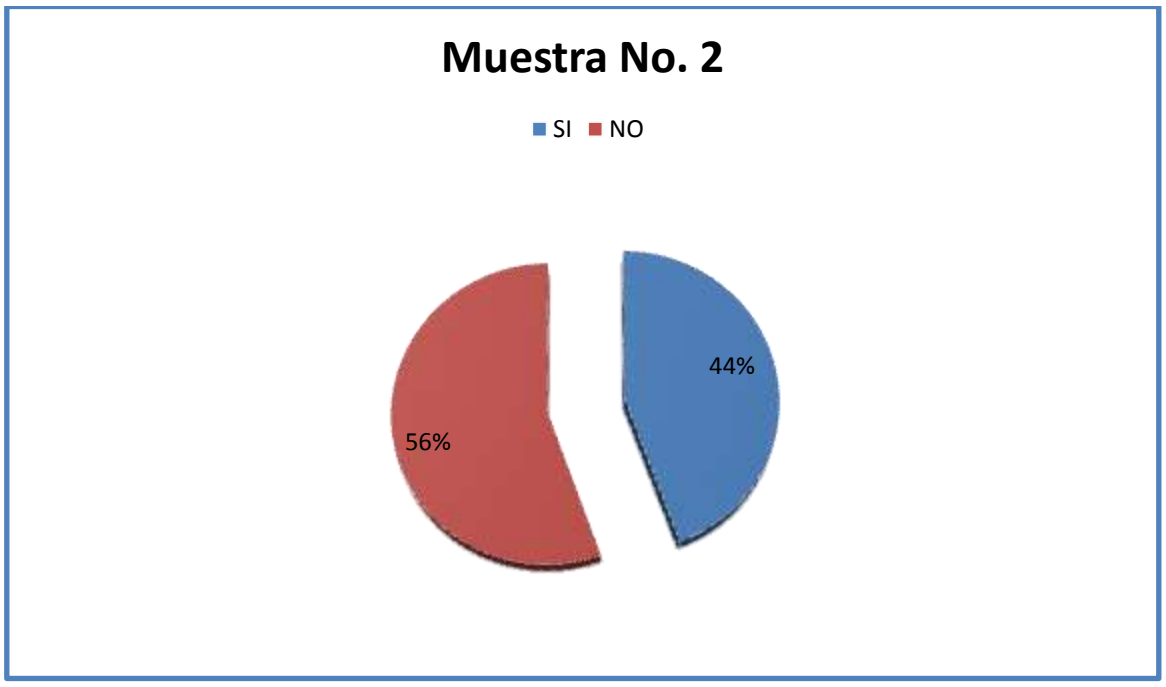
Hallazgo

Se evidencia de acuerdo con el estudio de mercado, que la mayor concentración con referencia al tiempo de existencia de los restaurantes, se sitúa De 0 – 1 Año y De 5 – 10 Años, demostrando que luego de ese año de trabajo u ofrecimiento de los productos, las PYMES, entran en una fase problemática (por

así decirlo) en donde deberá mantenerse en el mercado, puesto que al paso de 5 años, se encuentra solo una PYME en ese espacio de tiempo, quiere decir que las PYMES del sector “sobreviven” por un lapso corto y las que logran la aceptación del mercado, son las que a largo plazo demuestran mayor rentabilidad, o sea, si se es capcioso, se podrá expresar que de 5 PYMES que inician en el sector (teniendo en cuenta los resultados arrojados en las muestras), solo 2 llegaran a 3 años, y solo 1 llegará a los 5 y de allí en adelante, esta se unirá al grupo de las consolidadas una vez se cumplan los 5 años referidos, entonces, deberá la PYMES construir o seguir un plan que le permita sostenerse en el tiempo para consolidarse y mejorar sus competitividad y rentabilidad.

Muestra No. 2

¿Aplica usted algún Plan de Marketing o Programa de Comunicación Estratégica en su Negocio?



En Cifras los resultados son:

SI: 4 PYMES

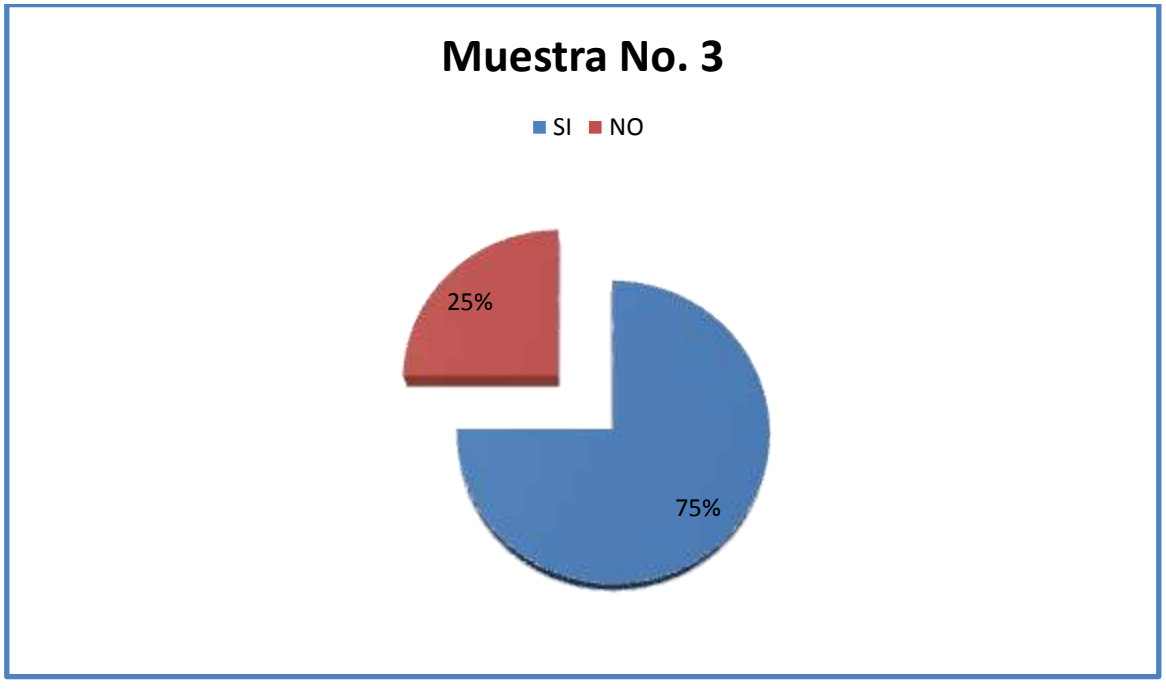
NO: 6 PYMES

Hallazgo

Se evidencia de acuerdo con el estudio de mercado, que los propietarios y administradores de las PYMES, relacionan la publicidad, “flayers” o publicidad externa apropiada para captar clientes y mantenerse en el marcado además de mejorar la competitividad, teniendo en cuenta que solo es el 44%, por el 56% restante, no aplica ninguna acción o modelo referido a este aspecto, por lo tanto el 44% teniendo una posibilidad, esta no es muy eficaz debido a que la gran mayoría tienen publicidad de este tipo, por lo tanto no es un elemento innovador y/o competitivo, que permita referir que se logrará la finalidad propia de un proyecto completo, por lo tanto este elemento debe adaptarse a las condiciones que ofrece la innovación atendiendo a un análisis del entorno y acogiendo las ideas que desde el estudio de mercado se pueda plantear.

Muestra No. 3

¿Sabe usted que es un Plan de Marketing o Programa de Comunicación Estratégica?



En Cifras los resultados son:

SI: 9 PYMES

NO: 3 PYMES

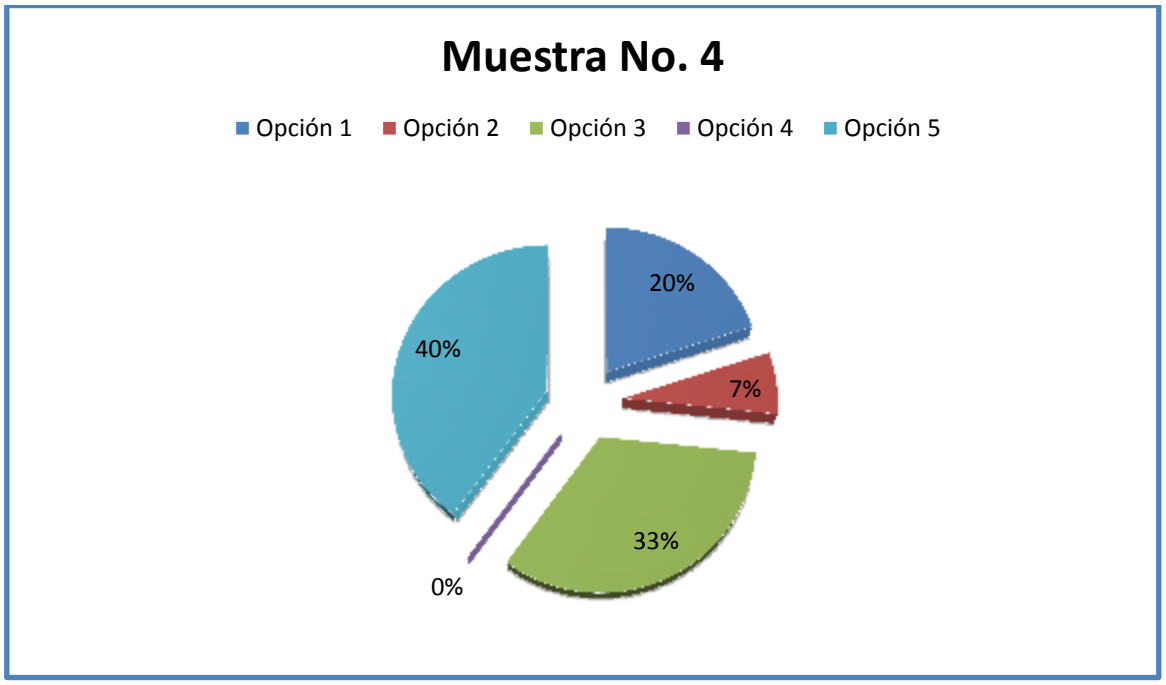
Hallazgo

Se evidencia de acuerdo con el estudio de mercado, que existe un sesgo de aplicación a través del cotejo de las dos muestras (la No. 2 y la No. 3), la primera se refiere a si se aplica un plan de marketing o comunicación estratégica, la segunda a si conoce que es un plan de marketing o comunicación estratégica, quiere decir que analizando los resultados, la mayoría de las PYMES sabe que es un plan de este tipo, aunque no lo aplican en una proporción considerable, lo cual puede evidenciar que las PYMES no realizan los esfuerzos suficientes para que puedan ser sostenibles o para mejorar su condición de competitividad, y como resultado no pasan el periodo de crisis que se ha relacionado en la muestra No. 1, por lo tanto cada una de las muestras al momento entregan elementos válidos para considerar al momento de estructurar un planteamiento sobre la estructura del plan de marketing en las PYMES restaurantes de la Calzada de Zavaleta.

Aunque no se podría soportar la omisión solamente en un solo elemento, debido a que existen muchos otros que inciden en la cuestión de la competitividad de una empresa, son diversas las oportunidades de implementar programas, modelos o estrategias que promuevan el crecimiento empresarial, pero para hacer esto no solo se debe incluir una dosis de conocimiento sino también de recursos económicos, recursos humanos, medio de aplicabilidad, entre otros, por lo tanto se entiende que los conceptos o comentarios que se presentan en los hallazgos deben tenerse en cuenta de forma integral, a pesar que cierto hallazgo se relacione con otro, todos están relacionados entre sí y permiten referir ciertas condiciones en aras del mejoramiento de la competitividad utilizando lo reflejado en las muestras del estudio de mercado.

Muestra No. 4

¿Considera usted que la falta de dinero o recursos económicos es una causa que evita el crecimiento de su PYME restaurante?



En Cifras los resultados son:

1. Totalmente En Desacuerdo - 3
2. Desacuerdo - 1
3. Neutral - 5
4. De Acuerdo - 0
5. Totalmente De Acuerdo - 3

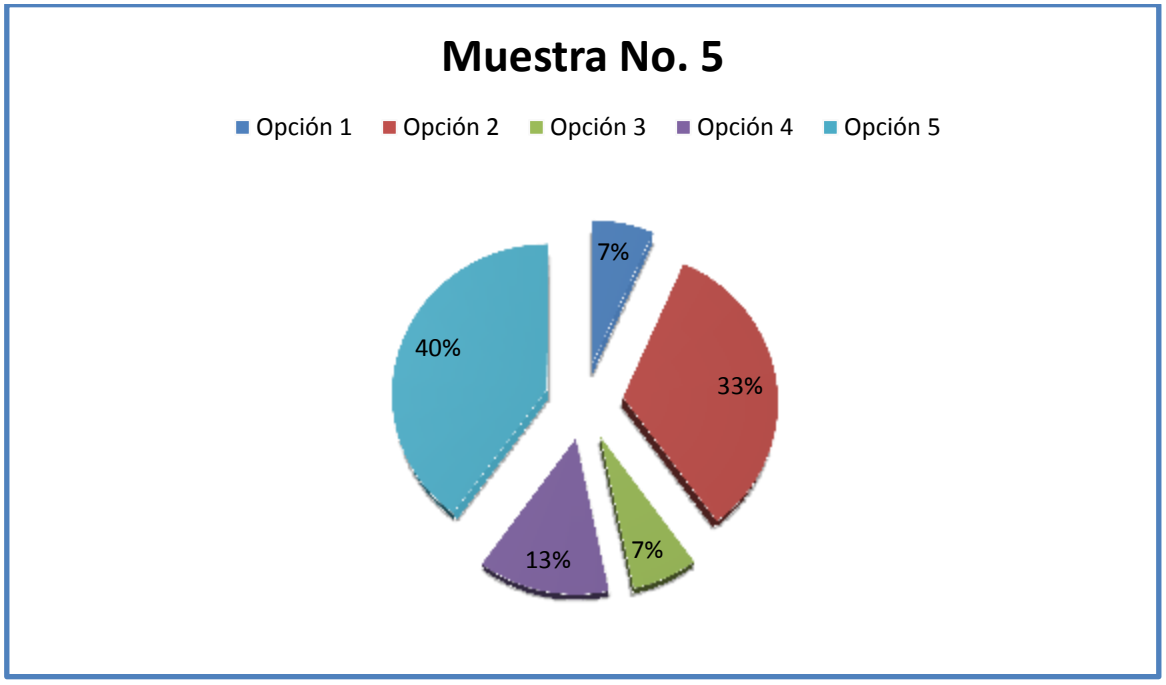
Hallazgo

Se evidencia de acuerdo con el estudio de mercado, que es diversa la opinión sobre el tema aunque técnicamente la balanza se inclina hacia el sí, o sea, a que la falta de recursos económicos es una causa que evita que los negocios

crezcan, es de entender que muchos propietarios y/o administradores de PYMES, encuentren que la falta de recursos les imposibilite la adquisición de ciertos elementos indispensables para la prestación efectiva del servicio, ya sea en el mejoramiento de la calidad o en el mejoramiento de las condiciones que se determinan en torno a la facilidad de ajustar las condiciones de la zona en pro de ser más competitivo.

Muestra No. 5

¿Considera usted que la falta de estrategia comercial es una es una causa que evita el crecimiento de su PYME restaurante?



En Cifras los resultados son:

1. Totalmente En Desacuerdo - 1
2. Desacuerdo - 5
3. Neutral - 1
4. De Acuerdo - 2

5. Totalmente De Acuerdo - 3

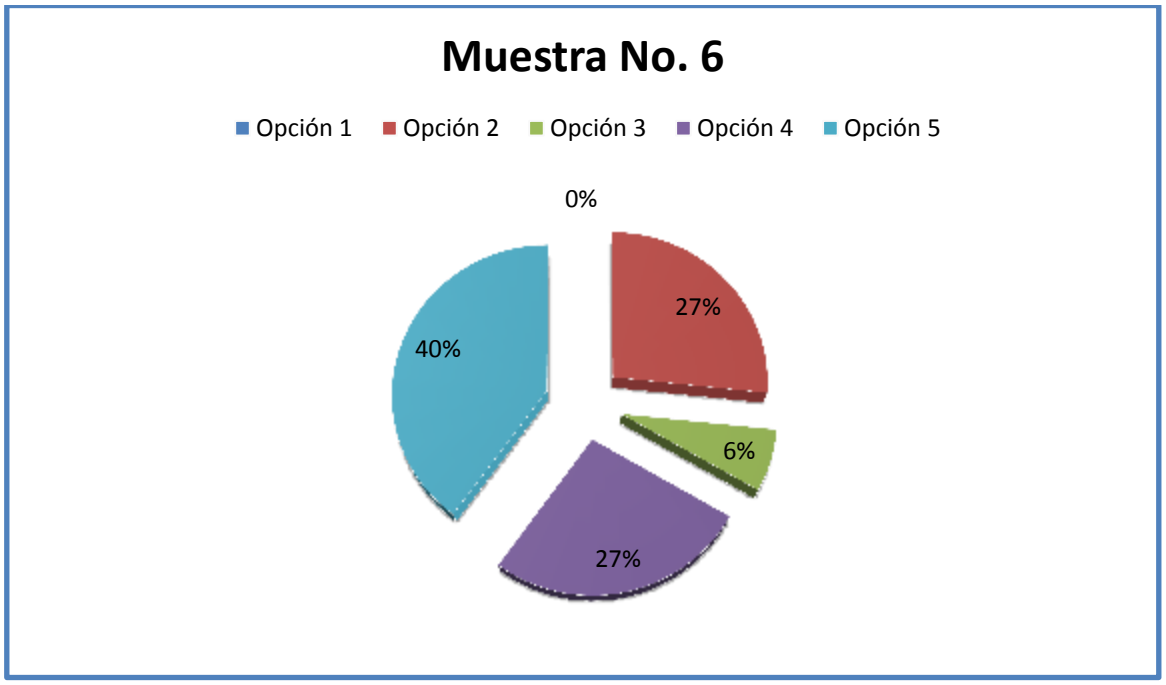
5. Demasiado - 3

Hallazgo

Se evidencia de acuerdo con el estudio de mercado, que los propietarios y/o administradores de las PYMES restaurantes de la Calzada de Zavaleta, no consideran la falta de estrategia como una causal que evita el crecimiento, muy al contrario, se presentan algunas opiniones al afirmar que efectivamente no tener una estrategia les impide crecer, tal vez esa misma situación de no haber tenido o aplicado en algún momento una estrategia que permita esto, es lo que hace que los propietarios y/o administradores piensen que no es necesario o que puede continuar la PYME con la rentabilidad actual, no sabiendo que las condiciones podrían ser mejor si se ajustan las acciones a unos parámetros estratégicos para arrojar mayores incidencias a la labor que se ejecuta o a la rentabilidad del negocio.

Muestra No. 6

¿Considera usted que la falta de oportunidades comerciales influye el crecimiento de su PYME restaurante?



En Cifras los resultados son:

1. Totalmente En Desacuerdo - 0
2. Desacuerdo - 4
3. Neutral - 1
4. De Acuerdo - 4
5. Totalmente De Acuerdo - 3

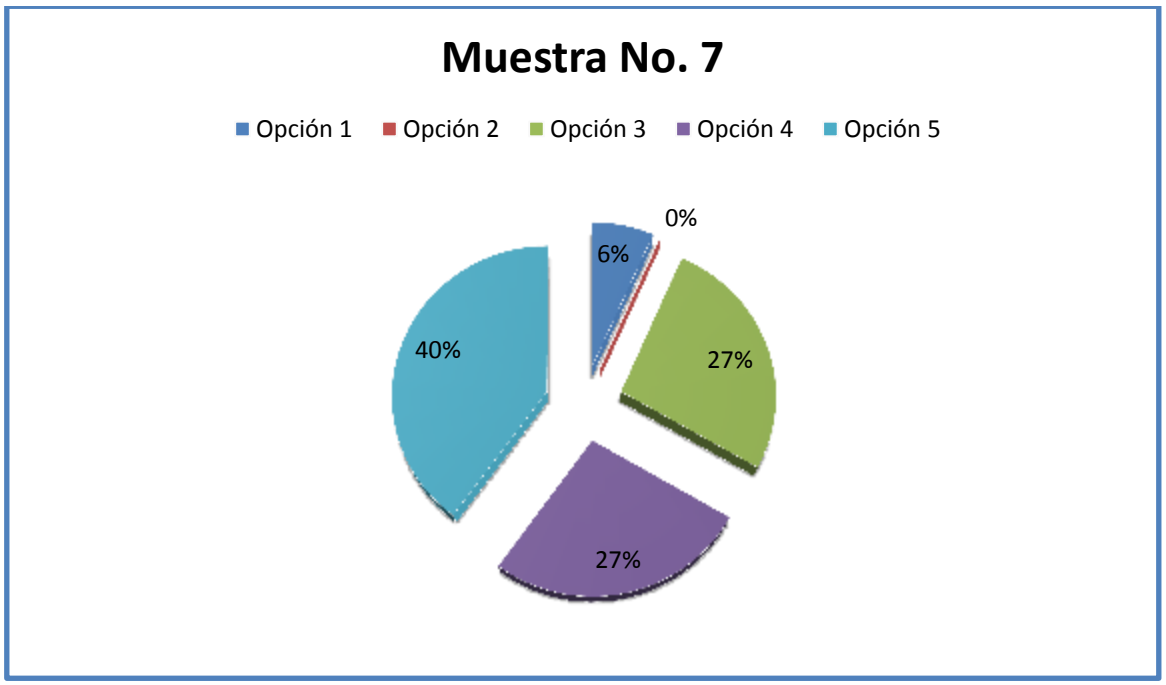
Hallazgo

Se evidencia de acuerdo con el estudio de mercado, que la falta de oportunidades comerciales (entendidas estas como la posibilidad de acceder a un mercado que ha sido protegido o escogido por otra PYME o empresa) es tenida en

cuenta por los propietarios y/o administradores de las PYMES como una causal que evita el crecimiento, esto a juicio de la investigadora es una errada percepción aunque la muestra debe ser tomada tal como se produce, reiterando lo errado se refiere a que si la competencia tiene mayor estabilidad de la PYME objeto de la posición referida es porque ha adoptado las acciones y/o estrategias necesarias para lograr lo citado, por lo tanto en la aplicación de mejores estrategias o de estrategias donde estas no se han presentado, se encuentra la oportunidad o la adquisición de oportunidades comerciales que les permitan mejorar la rentabilidad de la PYME.

Muestra No. 7

¿Considera usted que la crisis económica mundial afecta la competitividad de su PYME restaurante?



En Cifras los resultados son:

1. Totalmente En Desacuerdo - 1

2. Desacuerdo - 0

3. Neutral - 4

4. De Acuerdo - 3

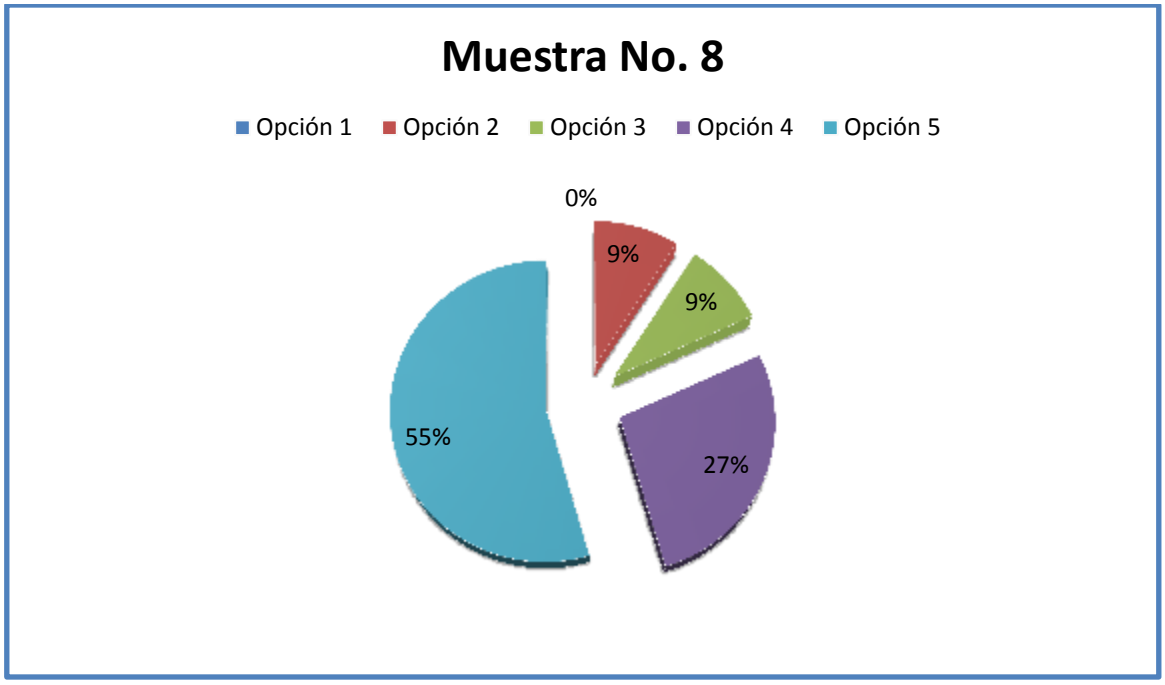
5. Totalmente De Acuerdo - 1

Hallazgo

Se evidencia de acuerdo con el estudio de mercado, que los Administradores y/o propietarios de las PYMES restaurantes de la calzada de Zavaleta, consideran que la economía mundial afecta las ventas al nivel empresarial que se encuentran, entendiendo que la economía genera un efecto dominó en este sentido en donde a muestra de la situación negativa o menos favorable a nivel global es la prueba para la incidencia de la reducción en la rentabilidad desde la óptica de la PYME restaurante.

Muestra No. 8

¿Qué tanta importancia le da a los comentarios de mejoramiento que le proponen sus colaboradores de la PYME restaurante?



En Cifras los resultados son:

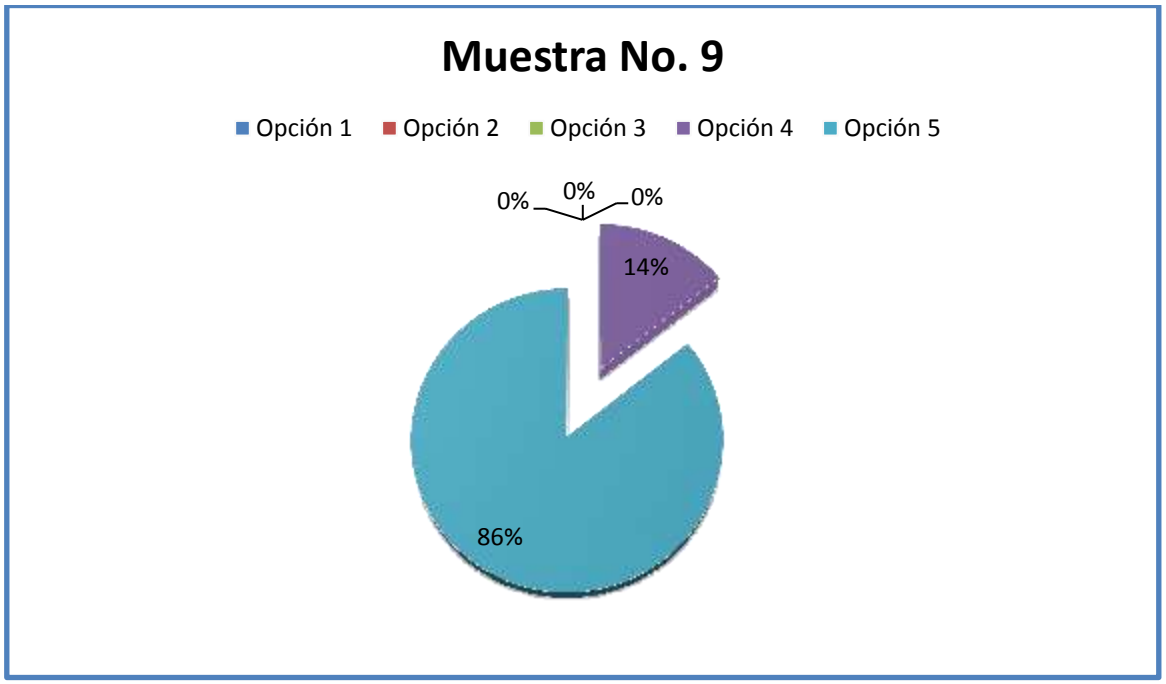
1. Totalmente En Desacuerdo - 0
2. Desacuerdo - 1
3. Neutral - 1
4. De Acuerdo - 3
5. Totalmente De Acuerdo - 7

Hallazgo

Se evidencia de acuerdo con el estudio de mercado, que la innovación es un factor importante para los administradores y/o propietarios de las PYMES, y esto se refleja en la validez que se le imprime a los comentarios presentados por sus colaboradores, teniendo en cuenta no solo los que se relacionan directamente en la PYME, sino también los que cumplen cualquier actividad entorno a la PYME, por lo tanto esto es un factor clave en el mejoramiento en la adaptación de las condiciones apropiadas para ajustar la rentabilidad y la sostenibilidad y crecimiento de la PYME restaurante.

Muestra No. 9

¿Considera usted que la innovación contribuye al mejoramiento y posicionamiento de su PYME restaurante?



En Cifras los resultados son:

1. Totalmente En Desacuerdo - 0
2. Desacuerdo - 0
3. Neutral - 0
4. De Acuerdo - 1
5. Totalmente De Acuerdo - 11

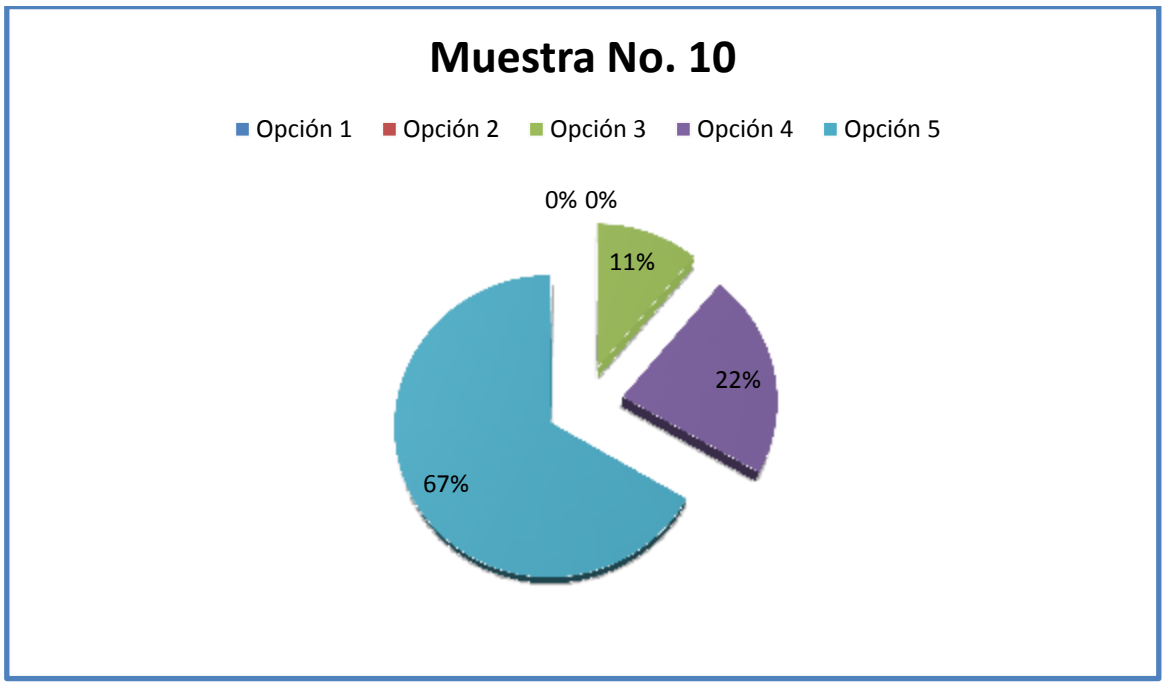
Hallazgo

Se evidencia de acuerdo con el estudio de mercado, que se tiene claro por parte de los administradores y/o propietarios de las PYMES que la innovación es

vital para mantener los negocios, además, para permitirse un crecimiento que mantenga el nivel de rentabilidad apropiado.

Muestra No. 10

¿Considera usted que el sector en el cual se encuentra permite el crecimiento de su PYME restaurante?



En Cifras los resultados son:

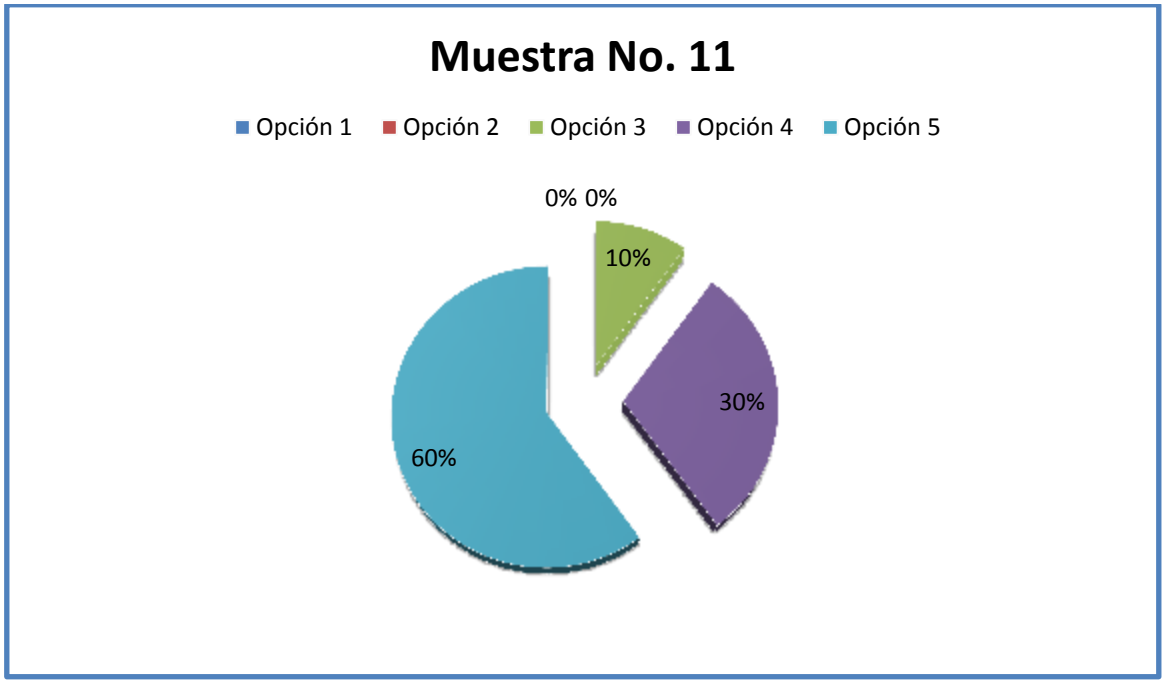
1. Totalmente En Desacuerdo - 0
2. Desacuerdo - 0
3. Neutral - 1
4. De Acuerdo - 2
5. Totalmente De Acuerdo - 9

Hallazgo

Se evidencia de acuerdo con el estudio de mercado, que los propietarios y/o administradores de las PYMES restaurantes de la calzada de Zavaleta, tienen claro que la calzada de Zavaleta, es un sector apropiado para el crecimiento empresarial y que las necesidades y la ubicación son un factor importante que se representa en crecimiento económico, sostenibilidad y estabilidad del negocio, lo cual permite determinar que las ventajas son acordes a lo que refieren los propietarios.

Muestra No. 11

¿Estaría dispuesto a recibir información acerca de estrategias que le permitan mejorar el rendimiento de su PYME restaurante?



En Cifras los resultados son:

1. Totalmente En Desacuerdo - 0

2. Desacuerdo - 0

3. Neutral - 1

4. De Acuerdo - 3

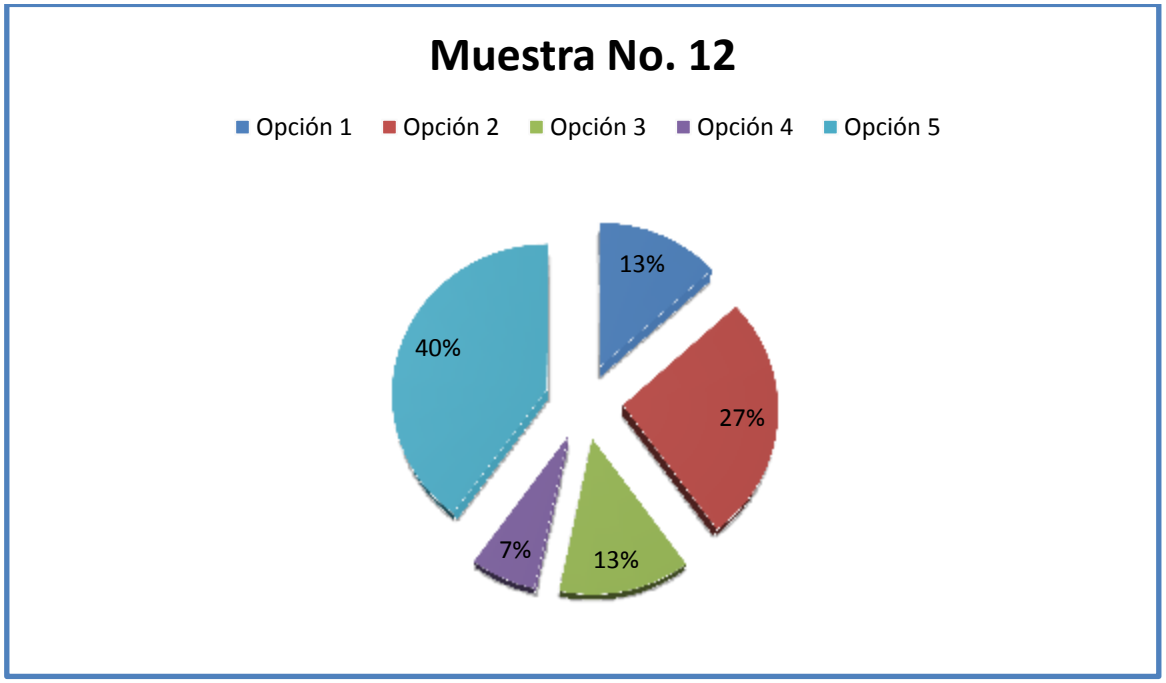
5. Totalmente De Acuerdo - 8

Hallazgo

Se evidencia de acuerdo con el estudio de mercado, que los administradores y/o propietarios de las PYMES restaurantes de la calzada de Zavaleta, tienen interés en la posibilidad de recibir información con respecto a estrategias que les permitan mejorar el rendimiento de su PYME, debido a que sería una opción apropiada.

Muestra No. 12

¿Considera que necesita cambiar muchos aspectos de su PYME restaurante?



En Cifras los resultados son:

1. Totalmente En Desacuerdo - 2

2. Desacuerdo - 4

3. Neutral - 2

4. De Acuerdo - 1

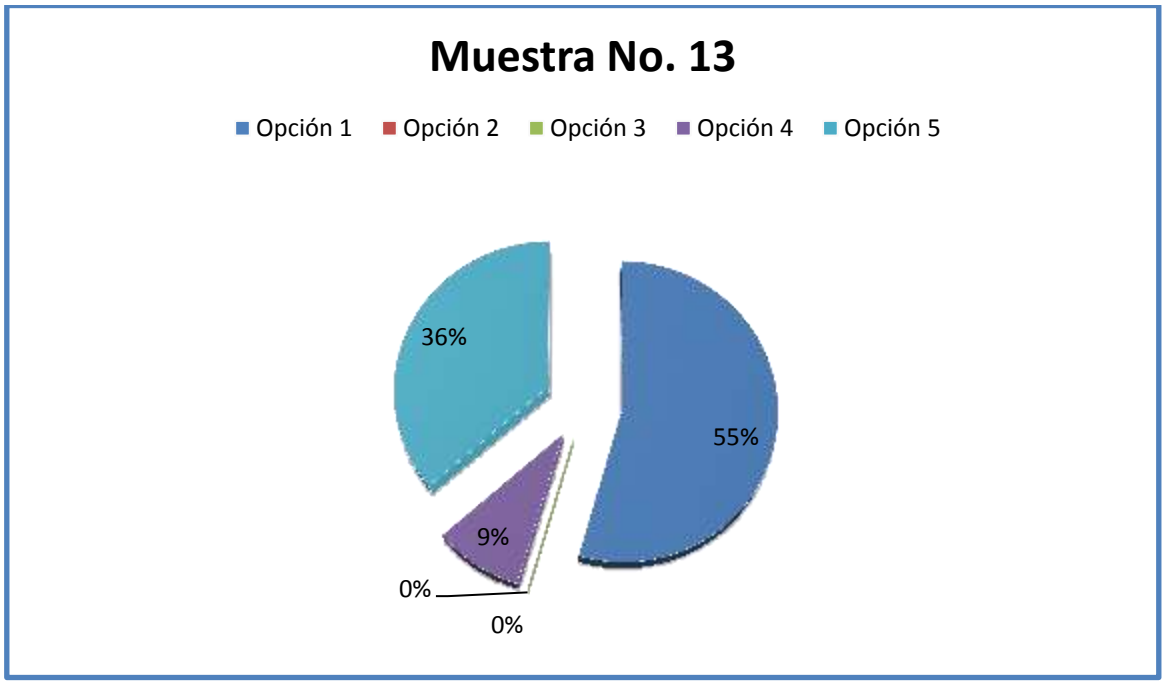
5. Totalmente De Acuerdo - 3

Hallazgo

Se evidencia de acuerdo con el estudio de mercado, a pesar de recibir en buena forma las recomendaciones de los colaboradores y de entender que se requiere la aplicación de procesos innovadores, no se refleja la misma idea con relación a lo que expresan los propietarios y/o administradores de las PYMES en este sentido, quiere decir que existe una incongruencia en las respuestas de las muestras recolectadas, debido a que en primera medida la idea de innovación refiere el cambio y si no se aplica dicho cambio entonces no se está proyectando al mejoramiento de las condiciones de la PYME, por otra parte la innovación requiere la modificación del entorno, la PYME como organización comercial se encuentra en un mundo cambiante, en donde las situaciones relacionadas con la sostenibilidad de las empresas, gira en torno a la capacidad que tienen estas de adaptarse a los nuevos paradigmas, se forman a partir de la cuestión un indicio de poca profundidad de lo que exponen los administradores y/o propietarios de las PYMES, puesto que la visión empresarial de la innovación es el cambio constante o consonante a las situaciones del mercado, al aceptar entonces que se necesitan cambiar pocos aspectos de la PYME, se hace relación a que las condiciones para que crezca, sea sostenible y rentable están dadas, cuando lo que se refleja es lo contrario, y aún con todas las condiciones dadas, siempre existirán condiciones que ajustar y aspectos que son vitales para la construcción de las medidas a implementar para ajustar las situaciones de rentabilidad. Finalmente se debe decir que esta muestra evidencia que a pesar de lo que expresaron los administradores y/o propietarios en las muestras anteriores la visión con respecto a la rentabilidad debe reforzarse.

Muestra No. 13

¿Considera que su PYME restaurante está al nivel de competitividad de los competidores del sector de la zona de la calzada de Zavaleta?



En Cifras los resultados son:

1. Totalmente En Desacuerdo - 2
2. Desacuerdo - 0
3. Neutral - 0
4. De Acuerdo - 8
5. Totalmente De Acuerdo - 2

Hallazgo

Se evidencia de acuerdo con el estudio de mercado, que los administradores y/o propietarios de las PYMES restaurantes que hicieron parte del estudio consideran que su PYME está al nivel de competitividad de los

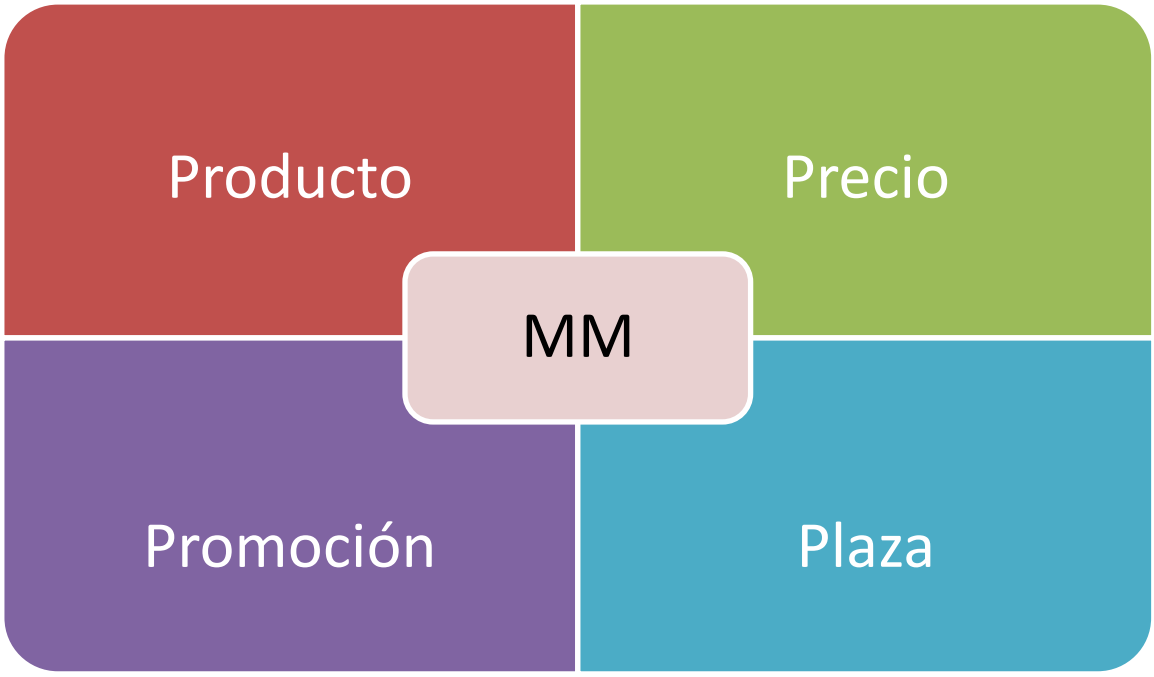
competidores de la zona calzada de Zavaleta, lo cual es una posición de tipo subjetivo, debido a que en la zona existen restaurantes de cadena y grandes marcas que han consolidado su nombre en la industria de los restaurantes, además grandes negocios que cuentan no solo con estrategias de marketing, sino con un sinnúmero de estrategias en las diferentes áreas en las que despliegan su actividad comercial, por lo tanto se entiende que los administradores y/o propietarios realicen un esfuerzo representativo para mantener sus PYMES, pero se debe entender que los competidores del sector con relación a los restaurantes tienen una trayectoria frente a lo que se pretende plantear y frente a las condiciones del medio.

7.1. *Implantación Estratégica*

La implantación de la estrategia implica convertir las oportunidades y las fortalezas en acciones y después en resultados y trabajar para que las debilidades y las amenazas no se conviertan en obstáculos en el duro camino al mejoramiento continuo de la PYME restaurante de la calzada de Zavaleta. La implantación tiene éxito si la PYME logra sus objetivos y los niveles planeados de rendimiento financiero. La estrategia se debe implantar de manera que se ajuste a la situación de la organización.

7.2. *Mezcla de Mercadotecnia Aplicada (Práctica)*

Los propietarios y/o administradores de las PYMES, están dejando al “azar” la condición competitiva de sus negocios, estos no conocen que motiva a sus clientes a adquirir sus productos, o cuales son las necesidades que sus clientes poseen frete a sus negocios, se sitúan en un lugar por la condición de compra, por la economía, o porque de una u otra forma la demanda es permanente por las necesidades (que no son tenidas en cuenta para el crecimiento).



La mezcla de mercadotecnia se realiza con fundamento en lo que se ha expuesto en líneas anteriores, atendiendo lo arrojado en cada una de las muestras.

Con respecto al *producto*:

Los propietarios y/o administradores de las PYMES, deben garantizar la venta de productos de calidad, debido a que las pequeñas condiciones de los negocios, pueden suponer otra cosa, la limpieza es fundamental y las buenas practicas manufactureras, deben cumplir con la calidad de los alimentos, desde que la materia prima ingresa a las PYMES, hasta su procesamiento y transporte, en un embalaje apropiado. Esta labor implica llevar a cabo buenas prácticas de manejo, procesamiento y embalaje, cumpliendo con las normas oficiales mexicanas de higiene.

Por otra parte, el producto debe satisfacer las necesidades del mercado respecto al tamaño de los platos que se ofrecen, la idea debe ser estandarizar el producto para que cumpla con las condiciones de peso, tamaño y apariencia las

cuales son requeridas por el consumidor final. El embalaje del producto tanto en el punto de venta como a domicilio, debe ser el indicado con respecto a las características citadas anteriormente, esto reforzaría la idea de mejores procesos dentro de las PYMES restaurantes de la calzada de Zavaleta.

Con respecto al *precio*:

Los propietarios y/o administradores de las PYMES, deben entender que el precio estará respecto del valor agregado que se le dé a la presentación, rapidez del servicio de domicilio, el embalaje, la disponibilidad de los productos. Los precios deben ir ajustándose a las condiciones del mercado, con relación a la oferta y la demanda, aprovechando los momentos en que los insumos disminuyen sus precios para realizar ajustes o promociones que permitan atraer clientes y aumentar la venta y de esa forma la adquisición de capital para la rentabilidad.

Con respecto a la *plaza*:

La plaza determina los canales de distribución para hacer llegar los alimentos al consumidor final o al cliente, las PYMES de la calzada de Zavaleta, tienen dos posibilidades dadas las condiciones de sus comercialización, una es en el local en donde funciona su actividad comercial y otra llegar a través del servicio a domicilio hasta el lugar de residencia o trabajo de los consumidores de los productos, la segunda alternativa que no es aplicada al momento por algunas de las PYMES sería positivo debido a que reforzaría la cuestión de la disponibilidad de los productos y el alcance de los clientes hacia estos.

Con respecto a la *promoción*:

Los cambios que se apliquen en los ítems anteriores, deben mostrarse a través de los medios publicitarios que se consideren por parte de los propietarios y/o administradores de las PYMES, además de esto, se deben considerar las actividades culturales o cierto tipo de actividades musicales para promocionar el negocio y de esa manera fidelizar los clientes, la innovación no solo recae en el

negocio y en su función como tal, sino en todos los elementos y/o acciones que se relacionen con la fidelización y condición de venta.

7.3. *Tablas de Desarrollo*

Situación PYMES restaurantes Calzada de Zavaleta	
Fuerzas	Producto Especializado. Personal Capacitado. Ubicación Calidad alimenticia. Variedad de menús.
Debilidades	Infraestructura. Falta de procesos de innovación. Marketing. Comunicación estratégica. Desconocimiento de los factores de mejoramiento de rentabilidad. Competencia fuerte. Mal manejo del potencial de clientes. Capital Deficiente.
Futura	Incremento del sector empresarial Necesidades de actuales clientes. Necesidades de clientes nuevos. Apoyo de plan de marketing. Apoyo de promoción a la PYME

Fuente: Elaboración Propia

Análisis Estudio de Campo	
Muestra No. 1	La situación de crecimiento posee un punto de quiebre que debe cuidar el propietario con relación al tiempo.

Muestra No. 2	Se desconocen los medios alternativos y efectivos para la publicidad, no solo deben ser "*flayers*".
Muestra No. 3	Los propietarios y/o administradores refieren que conocen que es un plan de marketing, pero los resultados de las muestras posteriores demuestran que no tienen en cuenta aspectos básicos de dicha herramienta.
Muestra No. 4	No se considera que la falta de recursos sea un elemento vital para el crecimiento empresarial, cuando es un factor importante.
Muestra No. 5	No se considera la falta de estrategia un impedimento para el crecimiento, cuando se entiende que el plan de marketing en sí mismo constituye una estrategia.
Muestra No. 6	Se entiende como una causal de impedimento para el crecimiento la ocupación de un mercado por otra PYME, lo cual no promueve el sentido de la competitividad entre las PYMES.
Muestra No. 7	Aunque más por los efectos que por el entendido de la situación que abarca el movimiento y el flujo de capital, la crisis económica mundial, inciden en las características, cambios y modificación del mercado que tienen las PYMES.
Muestra No. 8	Se da importancia a los comentarios de los trabajadores, lo cual es muy bueno

	porque afianza el sentido de la innovación desde lo interno.
Muestra No. 9	Se tiene claro que la innovación es vital para el crecimiento y la rentabilidad de los negocios.
Muestra No. 10	Es evidente que la zona contribuye a la sostenibilidad y la localización de los negocios tiene una incidencia positiva.
Muestra No. 11	Existe una actitud permisiva ante la posibilidad de recibir información para mejorar el rendimiento de las PYMES.
Muestra No. 12	Se tiene la creencia que son pocos los aspectos que deben cambiar en las PYMES, lo cual es un error debido a que el mejoramiento de las PYMES es constante y más cuando se habla de innovación dado que son los clientes los que acondicionan el crecimiento.
Muestra No. 13	Los propietarios y/o administradores tienen la idea que sus PYMES pueden competir frente a los demás negocios de la zona, lo cual es discutible, debido a que en la zona calzada de Zavaleta existen negocios que además de tener una trayectoria mayor, poseen una red de negocios muy sostenible, que supera las condiciones de las PYMES.

Fuente: Elaboración Propia

Aplicación de Estrategias		
Estrategia	*Finalidad*	*Resultado*
Estrategia No. 1	Adquisición de conocimiento empresarial.	Competitividad.
Estrategia No. 2	Disponibilidad del producto.	Innovación. Servicio.
Estrategia No. 3	Involucrar a todos los sujetos que tienen relación con la PYME.	Innovación. Trabajo en equipo.
Estrategia No. 4	Control de procesos.	Rentabilidad.
Estrategia No. 5	Medir el aumento de la capacidad económica.	Sostenibilidad.
Estrategia No. 6	Asociar a los propietarios de las PYMES hacia un solo fin.	Fuerza de apoyo. Fuerza de venta.
Estrategia No. 7	Hacer seguimiento de los procesos de mejoramiento de la PYME.	Direccionamiento estratégico.
Estrategia No. 8	Capacitación en estrategias empresariales y de marketing enfocada en las PYMES.	Competitividad. Rentabilidad.
Estrategia No. 9	Racionar esfuerzos tradicionales para implementar los innovadores.	Crecimiento. Rentabilidad. Proyección económica.

Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIONES

Luego de analizar y presentar los planteamientos que componen el presente trabajo, surgen como resultado las siguientes conclusiones:

1. Finalmente la idea de negocio se entiende como una propuesta de valor y una ventaja competitiva hacia la propuesta, en donde se construye la misma a parte de la diferenciación que se presenta en la propuesta de valor.

1. Se encontró que las PYMES restaurantes de la calzada de Zavaleta, no tienen un direccionamiento estratégico establecido, esto se debe al crecimiento empírico, no han desarrollado un direccionamiento claro, la filosofía institucional no apoya el crecimiento que se pretende y que se ha construido a lo largo del presente trabajo, además, no tiene un rumbo estratégico a seguir. Lo cual se evidencia en los elementos que se recolectaron en la investigación. Como resultado de esta, se presentan elementos que pueden ser tenidos en cuenta por las PYMES frente a la aplicación de una estrategia u objetivos de trabajo claros para formar un proyecto estratégico, donde se proyecte la expectativa para el mejoramiento de las condiciones en el mercado y se persiga mejorar la competitividad de las PYMES y se logre posicionar las marcas en el mercado.

2. En el replanteamiento de la filosofía institucional, se debe hacer una transición hacia una filosofía más apropiada al direccionamiento estratégico que se debe construir, dado que muchos administradores y/o empleados no tienen clara la filosofía de estrategia o trabajo que deben aplicar, convirtiéndose esto en un obstáculo para un crecimiento significativo de la PYME. Se concluye que el cambio de la filosofía aporta un valor agregado al direccionamiento, la elaboración de esta herramienta ayuda a la consecución de los logros planteados en el direccionamiento estratégico para alcanzar las metas, de acuerdo con lo presentado en el capítulo 5 del trabajo.

3. Las estrategias han sido expuestas de forma explícita, se pretende que cada PYME aplique o adopte las que más conveniente considere para imprimir efectividad a las proyecciones, cumplir con tiempo y calidad, para posicionar la marca, dado que se tienen las oportunidades para lograr una mejor condición.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones surgen como resultados de los puntos que concluyen en la presente labor, por lo tanto estas son:

1. Se debe mantener la vigilancia y el control sobre lo estratégico en las PYMES con la finalidad de mantener el crecimiento y propugnar por la calidad.

2. Establecer plazos y rubros para invertir en las PYMES, de esta forma se proyecta mejor el servicio que se presta y se cumple a satisfacción de los clientes.

3. Debe aplicarse un sistema que permita agilizar el trabajo y el rendimiento, de esta forma la productividad aumenta y se genera un impacto positivo en el mercado.

4. Se debe generar espacios de debate, con respecto a las demás PYMES, donde se promueva la asociatividad entre las PYMES restaurantes para que la proyección en el mercado sea más integral y se evidencian de forma mancomunada como propuestas y tareas de mejoramiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUILERA ADRIANA. "*Direccionamiento Estratégico y Crecimiento Empresarial*", Pensamiento y ges. 2008. Pág. 90.

AGUILERA CASTRO, Adriana. "*Direccionamiento Estratégico Apoyado en las TIC*", Estudios Gerenciales, Vol. 25, No. 111, Abril – Junio, 2009. Pág. 130.

ANSOFF, I. & MCDONNELL, E. (1990). *Implanting strategic management*. Londres: Prentice Hall.

ANSOFF, I.H. (1997). La dirección estratégica en la práctica empresarial. México: Pearson.

ARISTIZÁBAL, Alejandra. (2013) "*Plan de Comunicaciones para la Promoción de Servicios de COMFAMILIAR en los municipios de Risaralda y Campaña de Relacionamiento Empresarial para la Promoción de –CONSOTÁ-",* Facultad de Ciencias Humanas, Sociales y de la Educación, Programa de Comunicación Social, Prácticas Académicas, Colombia. pp. 31

ÁVILA, Marco. (2008) "*Plan de Marketing Turístico para Incrementar la Ocupación en los Establecimientos Hoteleros del Cantón Antonio ante Provincia de* Imbabura", Tesis, Facultad de Turismo y Preservación Ambiental, Hotelería y Gastronomía, Universidad Tecnológica Equinoccial, Ecuador. pp. 11

BATEMAN, T. & SNELL, S. A. (2004). *Administración: un nuevo panorama competitivo* (6ta. Ed.). México: McGraw-Hill.

BITNER, Mary Jo, BERNARD H. Booms, and MARY STANFIELD Tetreault. (1990). *The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents*. Journal of Marketing 54 (January). pp. 71 – 84

BITNER, Mary Jo. (1990). *Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses*. Journal of Marketing No. 54. pp. 69 – 82

BOLTON, Ruth N. and JAMES H. Drew. (1992). *Mitigating the Effect of Service Encounters.* Marketing Letters 3. pp. 57 – 70

BORBOA, Harumi (2013) "*La Historia y Evolución de la Industria en México*", Trabajo Final, Seminario: La Importancia de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) en el Desarrollo Económico de México, Escuela Superior de Comercio y Administración, Instituto Politécnico Nacional, México. pp. 9

BUENO C., E., SALMADOR S., M.P. & MORCILLO O., P. (2006). *Dirección estratégica: nuevas perspectivas teóricas*. Madrid: Pirámide.

CASTILLO AGUILERA, Rogelio. UVM. Universidad del Valle de México, Recurso Electrónico. Recuperado de: http://www.colparmex.org/Revista/Art11/55.htm

CERTO, S. & PETER, J.P. (1997). *Dirección estratégica*. (3a Ed.). Madrid: McGraw-Hill.

COLLIS, D. J. & MONTGOMERI, C. A. (2007). *Estrategia corporativa un enfoque basado en los recursos* (2a Ed.). India: McGraw-Hill.

CUADERNO 28 Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación [Ensayos] Año IX, Vol. 28, Abril 2009, PP. 145-149. Buenos Aires, Argentina.

DAVID, F. R. (1997). *Concepto de administración estratégica* (5a Ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.

DAVID, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. (11a Ed.). México: Pearson Education.

DAVID, F.R. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9a Ed.). México: Pearson Education.

DESARROLLO DE MERCADOS. "*Responsabilidades del Gerente de Mercadotecnia*", Unidad II, Universidad Interamericana para el Desarrollo, Recurso Electrónico. Recuperado de http://moodle.unid.edu.mx/. pp. 27
DESS, G.G. Y LUMPKIN, G.T. (2003). *Dirección estratégica: Creando ventajas competitivas*. Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana.
DRUCKER, P. (1970). *Tecnología, Administración y Sociedad*. México: Roble.
DVOSKIN Roberto, Fundamentos de Marketing, Granica, Buenos Aires, 2004, Pág. 337.
FUENTES Sandra, "*La Comunicación, Eje Estratégico de las Organizaciones*", Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación, Recurso Electrónico, Recuperado de: http://www.eca.usp.br/
GÓMEZ, L. R. & BALKIN B. D. (2003). *Administración*. Madrid: McGraw-Hill.
GOODSTEIN, L.D., NOLAN, T.M. Y PFEIFFER, J.W. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
GUTIÉRREZ, P. (2005). "*Diccionario de la Publicidad*", Editorial Complutense, España. pp. 198
HARRISON, J. S. (2002). *Fundamentos de la dirección estratégica* (2a ed.) Madrid: Internacional Thomson Editores.
HERNÁNDEZ, Chrissel (2012) "*Organización y Reingeniería Administrativa Caso MiPyME: Trattoria Giovanni Pizzería*", Tesina, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Veracruzana, México. pp. 46
HILL, C. Y JONES, G. (2004). *Administración estratégica: un enfoque integrado*. (6ª ed., pp.344-345). México: McGraw-Hill.
HITT, M. A., IRELAND, R. & HOSKISSON R. (2004). *Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización*. México: Internacional Thomson Editores.
IURCOVICH, Patricia (2008). "*Las PYMES y la Función de la Comunicación*", Cuaderno 28, Año 9, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación, Universidad de Palermo, Buenos Aires. pp. 93
JARILLO, C. (1992). *Dirección estratégica*. (2a Ed.). Madrid: McGraw-Hill.
JOHNSON GERRY, SCHOLES KEVAN Y WHITTINGTON RICHARD. *Dirección Estratégica*. Prentice Hall. 7ª Edic. Madrid. 2006. Pág. 16-20
KAUFFMAN G., S. H. (2001). El desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas: un reto para la Economía Mexicana. Revista Ciencia Administrativa. México: Universidad Veracruzana, IIESCA. No. 2001-1, pp. 40-48.
KOTLER, P. (2003). *Los 80 Conceptos Esenciales del Marketing de la A a la Z*, España, Pearson Educación.
LAÍNEZ, J.A. Y BELLOSTAS, A.J. (1991). *La Planificación y Gestión estratégica en grupos multinacionales: Los modelos de simulación*. Revista Española de Financiación y Contabilidad, 21, 501 – 534.
LÓPEZ, Olga. (2008) "*El papel de la comunicación estratégica aplicada en el ámbito de las organizaciones*", autores@tisoc.com, Recurso Electrónico. Recuperado de: http://www.tisoc.com/el-rincon-del-coach/articulo-1.php?8
MARKETING EN EL SIGLO XXI. 3ª Edición : CAPÍTULO 11. Plan de marketing Recuperado de: http://www.marketing-xxi.com/realizacion-de-un-plan-de-marketing-134.htm
MUÑOZ, B. (2005). Cultura y comunicación (Vol. 291). Editorial Fundamentos.
MUÑOZ, Blanca (2005). "*Cultura y Comunicación: introducción a las teorías* contemporáneas", 2ª edición, editorial fundamentos, España. pp. 43
MUÑOZ, Blanca. (2005) "*Cultura y Comunicación: Introducción a las Teorías Contemporáneas*", 2ª Edición, Editorial Omagraf, España. pp. 56
NIETO, Esmeralda. (2001). "*Competitividad: Parte I*", Recurso Electrónico, Recuperado de: http://www.gestiopolis.com/recursos/

PAVÓN, Lilianne (2010) "*Financiamiento a las Microempresas y las PYMES en México (2000 – 2009)*" Serie Financiamiento del Desarrollo, Naciones Unidas CEPAL, Sección de Estudios del Desarrollo, Santiago de Chile. pp. 9
PINO, R. (2000). *Akido empresarial*. Bogotá: McGraw-Hill.
PORTER, M. (1984). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.* México: Continental.
PORTER, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free.
PORTER, MICHAEL. *La ventaja Competitiva de las naciones*. Ed. McGraw Hill. 1994.
PULIDO, Isidro (2010) "*Capital Humano como Factor Clave en el Desarrollo y Sustento de las* PYMES" Tesina, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Veracruzana, México. pp. 15
QUINN, R. E., FARMAN, S. R. (2003), THOMPSON, M. P. & MCGRATH, M. R., *Becoming a master manager. A competency framework*. Nueva York, NY: John Wiley & Sons.
RED PYMES – CUMEX, (2010) "*un Estudio Comparativo del Perfil Financiero y Administrativo de las Pequeñas Empresas en México: Entidades del Estado de México, Hidalgo, Puebla, Sonora y* Tamaulipas", Revista del Centro de Investigación, Universidad La Salle, Vol. 9, Núm. 33, México. pp. 6
RINCÓN, Mauricio. (2012) "*Rediseño de marca e identidad visual para la empresa Somos Limpitos*", Trabajo Final de Grado, universidad de Palermo, Argentina. pp. 57
RONDA, P.G. & MARCANÉ, J.A. (2004). *Dirección estratégica integrada. Un enfoque para integrar los niveles estratégico, táctico y operativo*. Instituto de Información Científica y Tecnológica, (19), 4.
SABLICH, Charles (2007) "*Modulo de Administración y Dirección de Empresas*", Recurso Electrónico. Recuperado de: http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/modulo-administracion-direccion-empresas-libro.pdf
SCHEINSOHN, Daniel (2010). "*Relaciones Públicas al Sur de Latinoamérica*", Cuaderno 33, Año 10, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación, Universidad de Palermo, Buenos Aires. pp. 17 – 20
SE (2008). Programa Sectorial para el Impulso de la Competitividad del Sector Servicios en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Secretaría de Economía (SE), Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo (CONCANACO SERVITUR).
SERRANO, Sebastián (1998). "*Comprender la Comunicación*". Paidos, México. pp. 128.
SHOSTACK, G. Lynn. (1984). *Designing Services That Deliver*, Harvard Business Review (January-February) No. 133. pp. 9
SHULTZ, STANLEY & LAUTERBORN (1992). Citado en: MUÑOZ, Blanca. (2005) "*Cultura y Comunicación: Introducción a las Teorías Contemporáneas*", 2ª Edición, Editorial Omagraf, España.
TRUJILLO FREDDY, Focused Management de Colombia S.A., "*Direccionamiento Estratégico CMAPS*", Ediciones San José, Costa Rica, 2006. Pág. 2.
UDLAP (2012). La UDLAP en los medios: 7 de junio de 2012, Universidad de las Américas Puebla, Recurso Electrónico. Recuperado de: http://blog.udlap.mx/blog/2012/06/laudlap7junio2012/
UNIVERSIDAD LA SALLE, (2010) "*Un estudio comparativo del perfil financiero y administrativo de las pequeñas empresas en México: entidades del Estado de México, Hidalgo, Puebla, Sonora y Tamaulipas*". Resultados finales Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle, vol. 9, núm. 33, enero-junio, 2010, pp. 5-30 Recuperado de: Disponible en: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34213111001
VARGAS, J.G. & I. J. GUILLÉN (2005). *Los procesos de transformación estratégica en relación con la evolución de las organizaciones*. Estudios Gerenciales, 94, 67.
VLEMPREMDE, Valencia Emprende, Recurso Electrónico, Recuperado de: http://www.valenciaemprende.es/es/glorario.

WHEELEN, T.L. & HUNGER, J.D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos*. (10a ed.). México: Pearson Education.
WOODSIDE, Arch G., Lisa L. FREY, and Robert TIMOTHY DALY, (1989). Linking Service Quality, Customer Satisfaction, and Behavioral Intention. Journal of Health Care Marketing 9. pp. 5 – 17
FERNÁNDEZ, Ricardo. (2007) "*Manual para Elaborar un Manual de Mercadotecnia*", 1ª Edición, México, Editorial McGraw-Hill, Interamericana Editores S.A. pp. 19