

## **El plan de marketing como estrategia de posicionamiento en mipymes del sector turismo**

### **Marketing plan as positioning strategy for msmes in tourism sector**

DOI: 10.46932/sfjdv3n4-074

Received in: April 14<sup>th</sup>, 2022

Accepted in: June 30<sup>th</sup>, 2022

#### **Román Alberto Quijano García**

Doctor en Gestión Estratégica y Políticas de Desarrollo

Institución: Universidad Autónoma de Campeche

Dirección: Av. Agustín Melgar, S/N, Col. Buenavista Campeche, México

Correo electrónico: rq6715@hotmail.com

#### **Roger Manuel Patrón Cortés**

Doctor en Administración

Institución: Universidad Autónoma de Campeche

Dirección: Av. Agustín Melgar, S/N, Col. Buenavista Campeche, México

Correo electrónico: rmpatron@uacam.mx

#### **Giselle Guillermo Chuc**

Doctor en Gestión Administrativa

Institución: Universidad Autónoma de Campeche

Dirección: Av. Agustín Melgar, S/N, Col. Buenavista Campeche, México

Correo electrónico: gguiller@uacam.mx

#### **Fernando Medina Blum**

Maestro en Alta Dirección

Institución: Universidad Autónoma de Campeche

Dirección: Av. Agustín Melgar, S/N, Col. Buenavista Campeche, México

Correo electrónico: rmpatron@uacam.mx

### **RESUMEN**

El caso abordado presenta uno de los problemas generalizados en las mipymes de países emergentes, cuando éstas buscan permanecer en el sector económico, pero requieren que el usuario conozca de su existencia y la calidad de los servicios que puede ofrecer como vía para la generación de ingresos. El estudio incluye aspectos teóricos sobre posicionamiento en el mercado y estrategias de mercadotecnia e importancia económica del sector turístico con un diseño metodológico del caso anidado de tipo ilustrativo pues cuenta con más de una unidad de análisis. En el análisis particular resaltan el emprendedurismo de los copropietarios así como la combinación de experiencia-profesión aplicadas en la empresa, la planeación de sus proyectos de expansión y el desarrollo de estrategias de crecimiento. Se concluye que la organización estudiada cuenta con fortalezas como su ubicación estratégica y la celebración de convenios con otros prestadores de servicios, pero también se ve amenazada por la globalización que reduce la migración turística ante los problemas económicos que enfrenta regiones como el euromercado.

**Palabras clave:** permanencia, mercadotecnia, estrategias.

## **ABSTRACT**

The studied case presents one of the general problems in MSMEs from emerging countries when they search for permanence in their economic sector but require the users to know about their existence and the quality of the services that they can offer as a way for profit generation. This study includes theoretical aspects about market positioning, marketing strategies, and the economic importance of the tourism sector with illustrative nested-case methodological design since it contains more than one unit of analysis. The analysis highlights the founding partner's entrepreneurship, and the combination of experience and professionalism applied in the business, the expansion projects planning and the development of growth strategies. It is concluded that the organization under study has strengths as strategic location and collaboration agreements with other service providers, but it is also threatened by globalization which reduces tourist migration due to the economic problems faced in regions as the European market.

**Keywords:** permanence, marketing, strategies.

## **1 INTRODUCCION**

De acuerdo con Aguilera, González y Rodríguez (2011), el crecimiento en las pymes se ha estudiado desde diversos aspectos, siendo el factor ventas la principal variable analizada. Desarrollaron un estudio empírico sobre estrategias empresariales para la competitividad de las pymes en 109 empresas del estado de Aguascalientes, México pertenecientes a diversos sectores económicos y tamaño; evaluaron aspectos como tecnología, innovación, esfuerzos comerciales, recursos humanos, calidad y tecnología de información, obteniendo como principal resultado que el recurso humano y la calidad tienen un peso específico reducido, y que son igual de importantes la innovación y los esfuerzos comerciales, pues producen una sinergia que se refleja en el comportamiento de las ventas; sin embargo Martínez (1999), citado por Aguilera et. al (2011) señala que es importante recordar que las estrategias deben ser revisadas dentro de un proceso de mejoramiento dinámico que contribuya al logro de los objetivos de la dirección.

Velásquez (2004), señala la importancia de la estrategia (directamente relacionada con el entendimiento estratégico organizacional del grupo de ejecutivos de la empresa), de la estructura (identificada con la forma de organización implementada por el líder del equipo que combina los recursos de la empresa para salir adelante) y de las formas de asociación (redes personales, locales, regionales) como fuentes de ventajas competitivas en las pymes colombianas, que adolecen como en otras regiones de Latinoamérica de prácticas empresariales competitivas.

Por su parte Castellanos (2003), analizó las estrategias que incrementen el valor de los productos y servicios ofrecidos por las pymes colombianas y que se reflejen en el binomio conocimiento-valor, considerando conceptos relacionados con la innovación como actividad integradora en una empresa competitiva (Scarabino y Colonnello, 2009), en este sentido Von Krogh, Roos y Sloum (1994) (citados por Castellanos, 2003) establecen dos tipos de estrategias las de sobrevivencia (que intentan mantener la rentabilidad actual de la empresa) y las de avance, garantizan la rentabilidad futura de la organización (sostenibilidad) apoyadas en futuras oportunidades de negocio, sin embargo las empresas analizadas no

presentaron mecanismos para medir el desempeño del personal que crea conocimiento en las organizaciones y los indicadores que utilizan están relacionados con aspectos operativos de producción y ventas y que consideran que miden de forma implícita el comportamiento humano. Concluyen que los procesos de innovación y de creación de información tienen una relación directa con la mayor o menor ingerencia del propietario y la complejidad del producto ofrecido.

### 1.1 MERCADOTECNIA COMO ESTRATEGIA DE PERMANENCIA

En especial, las empresas comercializadoras enfrentan retos de modernización, en el manejo de sus productos, venta cruzada, marketing, rentabilidad en el manejo de inventarios y control administrativo. Una de las funciones básicas que se analizan en la planeación estratégica, es el marketing, que consiste en el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y deseos de productos y servicios de los clientes. Sus siete funciones básicas son: análisis de los clientes, venta de productos y servicios, planeación de productos y servicios, fijación de precios, distribución, investigación de mercados y análisis de oportunidades (David, 2008).

El centro de la atención en las actividades de marketing siempre debe estar orientado al público objetivo; es decir, las personas que se consideran los compradores más probables de los productos y servicios de la empresa. La empresa debe organizar las actividades de marketing estableciendo un sistema de información y planificación, que permita controlar sus principales actividades y medir su capacidad para satisfacer las necesidades del consumidor. Sin embargo, también hay que considerar que existen factores externos tales como proveedores, competidores, intermediarios y grupos de interés (Kotler et. al 2000).

### 1.2 IMPORTANCIA ECONÓMICA DEL SECTOR

El Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 (PND, 2022), en su apartado relativo al “Fomento económico, política sectorial y regional” perteneciente al capítulo IV denominado “México próspero” reconoce que actualmente las mipymes representan el 90% del tejido empresarial en la mayoría de los países del mundo, y que en México aportan el 34.7% de la producción bruta total, además de generar el 73% de los empleos, por lo que considera fundamental una política de apoyo como pieza angular de la agenda de gobierno y palanca estratégica del desarrollo nacional.

El Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 en el capítulo VI que comprende los Objetivos, estrategias y líneas de acción en su estrategia 4.8.4 plantea el impulso a emprendedores y el fortalecimiento a las mipymes mediante la inserción exitosa a cadenas de valor, impulsando programas que desarrollen sus capacidades e innovación, además de asesoría técnica para la creación de una cultura empresarial.

De acuerdo a la estrategia 4.11.2 del PND se pretende impulsar la innovación de la oferta y elevar la competitividad del sector turístico. La riqueza cultural y natural de México, implica que existen oportunidades amplias de actividades turísticas que no se han desarrollado totalmente, la mayor integración mundial, hace que hoy en día, se encuentre en una situación de enorme potencial para el desarrollo exitoso del sector turismo, y se convierta en uno de los ejes de desarrollo del país. No hay que descartar, que también el mismo efecto de globalización puede convertirse en un riesgo inherente, ya que el viajero, tanto nacional como extranjero, cuenta con mayores destinos turísticos a elegir.

El papel del sector, como detonante del desarrollo local, (Plan Estatal de Desarrollo, 2021-2027) implica generar infraestructura y servicios, debe incluir aquellos orientados a dotar de capacidades a la población local, consolidando una mejoría en el bienestar social, que les permita ser partícipes del proceso de desarrollo.

Las estrategias establecidas para lograr convertir a México, en un país líder en el sector turismo y aumentar el número de visitantes internacionales, son: a) generar información, investigación y conocimiento sobre los destinos y líneas de producto, b) impulsar la innovación, diversificación y consolidación de la oferta turística por región y destino, c) promover altos estándares de calidad en los servicios turísticos, d) impulsar la profesionalización de los prestadores de servicios turísticos y e) impulsar una política de seguridad integral para proporcionar una experiencia turística satisfactoria y plena a los visitantes (PND, 2022).

## **2 METODOLOGIA**

Se desarrolló el método de casos para ilustrar situaciones, acciones o decisiones como una historia de eventos que han ocurrido y de los cuales se puede aprender, su objetivo está centrado en proveer de medios reales que permitan a través del análisis y discusión, presentar alternativas de solución que han sido aplicadas en situaciones similares y que fueron desarrolladas tomando como base los principales conceptos y teorías asociadas al fenómeno bajo estudio (Naumes y Naumes, 2006). El método de casos busca no solo identificar los factores que afectan un fenómeno, sino el conocimiento detallado de estos factores en las unidades de análisis (Marcelino et. al, 2012).

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

El diseño metodológico empleado, de acuerdo con las clasificaciones de Yin (2003), es anidado de tipo ilustrativo, pues presenta o ejemplifica el fenómeno que se investiga bajo un enfoque teórico determinado constituido por un solo caso con más de una unidad de análisis: estrategias empresariales y mercadotecnia en pymes comerciales.

### **3 RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN**

#### **3.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

En julio de 2009, se constituye la empresa Kankabi' Ok Tours como la materialización de los planes empresariales de sus copropietarios, ambos oriundos de la ciudad de San Francisco de Campeche, Campeche; José contaba con una experiencia previa en el sector turístico de 10 años, pues se había desempeñado como gerente de ventas y de operaciones en tres agencias de viajes de la localidad. Por su parte Yulissa ya había incursionado en el mundo de los negocios en las áreas administrativa y contable como parte de su formación profesional y estudios de posgrado, lo que le permitió tener una visión general de los procesos administrativos que deben implementarse en una organización como parte de un control interno efectivo que contribuya al logro de los objetivos de largo plazo de las organizaciones. El cuidado y diligencia profesional con que desarrollaba sus funciones le permitió escalar niveles y puestos gerenciales en organizaciones privadas, para después incursionar en organizaciones públicas del sector salud en las áreas de planeación y presupuesto.

Actualmente la empresa está integrada bajo el régimen de copropiedad, siendo Yulissa quien ostenta la representación común del régimen y José la gerencia operativa, en la ciudad se tienen registradas cuatro empresas como operadoras turísticas, enfocadas al diseño y fomento de recorridos turísticos, incluyendo su transportación, en la región sureste de México y no a la venta de boletos de avión como el caso de las agencias de viajes. La idea de incursionar en esta actividad surge por la aspiración de crear una empresa con ideas innovadoras y calidad en el servicio que asegure un viaje inolvidable para los turistas que desean visitar el estado y la península de Yucatán, con la firme convicción de que el equipo de socios cuenta con la experiencia y habilidades que asegurarán el éxito del negocio.

Respecto a la problemática empresarial mencionan que han enfrentado desde la ubicación estratégica del local para el desarrollo de las actividades hasta la falta de una integración de las empresas del giro mediante una asociación que las represente y les ayude a realizar gestiones administrativas y financieras ante organismos públicos y privados

La estrategia que ha desarrollado la empresa para posicionarse en el mercado ha sido la selección cuidadosa de la ubicación física de la oficina de ventas, la diversidad en recorridos, el trato personalizado con calidez, asegurar que en cada recorrido el turista tenga una experiencia con la comunidad o los usos y costumbres de la región que se visita, participación en programas de gobierno para obtener distintivos que certifican la calidad en los servicios turísticos ofrecidos, inversión en ferias turísticas nacionales e internacionales como promoción, el fortalecimiento de las relaciones humanas con los demás prestadores turísticos que representan áreas de oportunidad para venta de los servicios que oferta Kankabi' Ok tours.

Igualmente señala, que en términos de competitividad y rentabilidad como estrategia han establecido precios atractivos al público en general y agencias mayoristas y minoristas, y controles

estrictos en los conceptos de mayor impacto para la empresa, como la adquisición de equipos de transporte nuevos y que ofrezcan mayor comodidad a los usuarios.

La organización analizada permanece en un sector competido, donde los usuarios exigen calidad e innovación en los servicios, por lo tanto se plantean interrogantes como: ¿Qué actividades desarrolla actualmente la organización para permanecer en el sector?, ¿Tiene estrategias de investigación de proveedores y mercados para ofrecer productos nuevos e innovadores en la localidad? ¿Dentro de su planeación contempla alguna campaña de publicidad? ¿Está consciente la organización de la competencia que representan las grandes cadenas de super mercados con su infraestructura y campañas publicitarias? ¿Es suficiente la infraestructura actual de la empresa para atender la demanda del cliente y proyectar un crecimiento constante? ¿Qué estrategias tiene diseñadas para conservar la lealtad del cliente?

### 3.2 PROBLEMÁTICA DE LA PERMANENCIA EN EL MERCADO.

Actualmente la pyme analizada pretende abrir nuevas rutas y ofrecer de forma simultánea los recorridos al turismo extranjero que cada día incrementa su presencia en la ciudad, para ello se han celebrado acuerdos con agencias de viajes y hoteles ofreciendo recorridos distintos a los ya establecidos por estos y evitar así el celo empresarial. Para estar en condiciones de abrir las rutas se cuenta con un plan de negocios que contempla la adquisición de nuevas unidades y que será financiado a través de aportaciones de los copropietarios, recursos del programa de capital semilla y la banca comercial. Lograr lo anterior ha representado un verdadero esfuerzo por parte de los propietarios, pues implica inversión en tiempo y recursos así como el no desmotivarse en los plazos de espera y procesos de integración de la información o de calificación por parte de las distintas fuentes externas de financiamiento.

Scarabino y Colonnello (2009), analizaron las estrategias que incrementen el valor de los productos y servicios ofrecidos por las pymes y que se reflejen en el binomio conocimiento-valor, considerando conceptos relacionados con la innovación como actividad integradora en una empresa competitiva y en este sentido la organización pretende ofrecer productos novedosos para la organización de fiestas de todo tipo adicionales a los que ya comercializaba en la localidad. El ofrecer productos novedosos es una estrategia de avance tal como lo señala Castellanos (2003), pues le permite garantizar la rentabilidad futura de la organización con base a la preferencia y lealtad de sus clientes.

El caso permite observar que la organización cuenta con experiencia empresarial y profesional y que los socios están conscientes de la necesidad de una adecuada planeación del futuro de la organización, pero ¿Podrán concretar sus planes de crecimiento bajo las condiciones económicas actuales? ¿El flujo del turismo a la localidad es suficiente para que la empresa pueda contratar financiamiento para elevar la calidad de sus servicios?

### 3.3 ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA PARTICULAR.

La organización analizada ha implementado nuevos recorridos diferentes a los ya establecidos por otros prestadores de servicios, lo que le ha facilitado (mediante convenios), que les sean canalizados grupos de turistas. El implementar nuevos recorridos es una estrategia de avance tal como lo señala Castellanos (2003) pues le permite, garantizar la rentabilidad futura de la organización (sostenibilidad) apoyada en futuras oportunidades de negocio.

El análisis del caso particular permite observar que los copropietarios de la empresa cuenta con experiencia empresarial y profesional y que están conscientes de la necesidad de una adecuada planeación del futuro de la organización, pero no refieren contar con un plan para dar a conocer sus servicios y lo diferentes que pueden ser respecto a sus competidores, ni tienen página web como medio comunmente utilizado en este tipo de actividades, ¿Podrán concretar sus planes de crecimiento con esquemas de asociatividad bajo las condiciones económicas actuales?, ¿Cuál debería ser su estrategia de marketing para divulgar de forma efectiva sus servicios a los posibles clientes?, ¿El problema propuesto es de planeación, de costos o de ingenio?

## 4 CONCLUSIONES

El caso bajo estudio permite analizar y cuestionar un problema común respecto a estrategias competitivas y que pueden afectar el posicionamiento y permanencia de una organización joven, pero con directivos que saben que deben contar con herramientas de planeación en cada una de sus actividades operativas y administrativas. El sector turístico demanda servicios de calidad con estándares internacionales e innovación por parte de las empresas que participan en el sector, por lo tanto la organización evaluada requiere un análisis particular en: implementación de estrategias efectivas de marketing, fortalecer la innovación de servicios que ofrece a los consumidores así como invertir en equipamiento, investigación de mercados con servicios innovadores y evaluar las estrategias de posicionamiento de los competidores.

La empresa cuenta con una buena ubicación para ofertar sus servicios, está invirtiendo en infraestructura y la experiencia de los socios contribuye a que busquen innovar, sin embargo enfrentan el reto de dar a conocer su gama de servicios sin mayor estrategia que la recomendación de las agencias y hoteles de la ciudad. Por otra parte no debe descartarse que el fenómeno de la globalización deriva el turismo a otros destinos con base a los problemas de carácter social y de seguridad que afronta actualmente el país, lo que reduce la afluencia internacional quien demanda en su mayoría los servicios ofrecidos por Kankabi' Ok Tours.

## REFERENCIAS

- Aguilera L., Gonzales M. y Rodríguez R. (2011). “Estrategias empresariales para la competitividad y el crecimiento de las PYMES”. Una evidencia empírica. *Investigación y ciencia*. 53 pp. 39-48.
- Castellanos M. (2003). “PYMES innovadoras. Cambio de estrategias e instrumentos”. *Revista escuela de Administración de Negocios*. 47 pp. 10-33.
- David, F.R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. (11<sup>a</sup>. ed.), México, Pearson Prentice Hall.
- Gobierno del Estado de Campeche (2012). *Plan Estatal de Desarrollo*. México. Recuperado de: [www.campeche.gob.mx](http://www.campeche.gob.mx)
- Gobierno Federal de los Estados Unidos Mexicanos, Presidencia de la República (2013). *Plan Nacional de Desarrollo*. México. Recuperado de: [www.presidencia.gob.mx](http://www.presidencia.gob.mx)
- Kotler, P., D. Cámara, I. Grande e I. Cruz (2000): *Dirección de marketing*. Madrid: Prentice-Hall.
- Naumes, W. y Naumes, M. (2006). *The art and craft of case writing*. (2da. Edición), United States of América, M.E. Sharpe, Inc.
- Marcelino M., Baldazo F. y Valdés O. (2012). El método del estudio de caso para estudiar las empresas familiares. *Pensamiento y Gestión*. 33 pp. 125-139
- Scarabino J. y Colonnello M. “Innovación empresarial en Argentina. Difusión de TICs en las PyMEs”. *Invenio*. 12. pp. 93-107.
- Velásquez F. (2004). “La estrategia, la estructura y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para las pymes colombianas”. *Estudios gerenciales*. 93 pp. 73-97.
- Yin, R. (2003). *Case study research: Design and methods* (3a. ed.), United States of America, Sage Publications.