
CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el mundo así como en el Ecuador los pequeños y medianos negocios de hospedaje turístico contribuyen en gran medida al desarrollo del país. Estas soportan operaciones de la gran red de turismo mundial, ofrecen el mayor número de empleos y permiten el desarrollo del espíritu empresarial. En nuestro país más del 80% de negocios hoteleros son PYMES, las cuales trabajan con recursos y experiencia limitada

Al igual que estas grandes empresas de hospedaje turístico, las medianas y pequeñas se encuentran en un mundo competitivo debido al incremento de la oferta de sitios de alojamiento turístico. Por lo que los consumidores hoy en día se han tornado más exigentes para satisfacer sus necesidades, mediante la búsqueda de servicios con características muy específicas. Es por ello que el reto de las empresas es conocer y satisfacer estas necesidades de forma única, escalando posiciones competitivas difícilmente igualables

Para crear diferenciación las empresas necesitan identificar las necesidades de su mercado meta, así como la mejor forma de satisfacerlas; esto mediante planes de mercadotecnia generados por el trabajo integrado de las diferentes áreas de estas pequeñas empresas, financiero, humano informáticos y procesos. Además de la identificación de necesidades, el plan debe encaminar el rumbo de las actividades diarias de la organización con una mejor estructura organizacional para optimizar los recursos

“En Ecuador un mercado altamente competitivo es el relacionado con el hospedaje turístico donde el 90% de las empresas que lo conforman son pequeñas y medianas. Por contar con recursos limitados, este tipo de empresas necesitan dirigirse a nichos específicos, con planes estratégicos que las conduzcan hacia un desempeño eficiente y eficaz”¹.

¹ EL Turismo en Ecuador – Ministerio de Turismo 2006

Una empresa integrante de este mercado es la hostería estudiada en este trabajo, pequeña empresa con administración familiar. Ésta ha resentido una baja en su demanda de habitaciones por la creciente competencia de los últimos años, no enfrentada adecuadamente en muchas ocasiones por la falta de planeación mercadológica. Es por ello que requiere de un plan de marketing que la conduzca a conocer y satisfacer las necesidades de sus clientes de mejor manera que la competencia.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan de marketing que le permita a la empresa adecuarse a las necesidades fluctuantes del mercado meta, generando una ventaja competitiva, de tal forma que logre incrementar su nivel de participación en el mercado de alojamiento turístico

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la situación actual de la hostería, determinando sus oportunidades, amenazas, fuerzas y debilidades con respecto al ambiente que la rodea
- Determinar las características y necesidades del mercado meta
- Analizar la competencia a la que se enfrenta
- Formular la estrategia de marketing adaptada a la pequeña empresa
- Idear un plan de acción para lograr la estrategia

1.3 JUSTIFICACIÓN

El plan de marketing que se pretende desarrollar en la hostería, en su primera fase permitirá estructurar un plan estratégico a seguir con el fin de ampliar su participación en el mercado incrementando su ocupación, ya que en los dos últimos años la hostería ha tenido una disminución acentuada del porcentaje de ocupaciones de sus habitaciones

Dicho plan permitirá en su segunda fase, conocer ampliamente las características de los consumidores del nicho de mercado al que la empresa pertenece, para si poder diseñar una apropiada mezcla de marketing, eligiendo adecuadamente los tipos de habitaciones por planes de ocupación, los planes de precios por temporadas, las modificaciones e innovaciones dentro del

hostería para los clientes, la distribución del material promocional, y eligiendo la mejor forma de promoción.

La tercera fase consiste en idear un sistema de retroalimentación que permita a la empresa medir el desempeño del plan, con el fin de la regeneración constante de los elementos que la conforman. De tal forma, que este refleje constantemente las necesidades fluctuantes del consumidor

Lo anterior le permitirá a la empresa posicionarse mejor en el mercado, traduciéndose esto en un aumento de ocupaciones de la hostería y una optimización de sus recursos. Cabe mencionar que al tratarse de una pequeña empresa, es necesario que sus pequeños recursos sean explotados al máximo

1.4 ALCANCES

- Se desarrollará un plan de marketing aplicable a la empresa analizada
- El análisis del mercado y el de la competencia se hará en base al mercado turístico nacional del país

1.5 LIMITACIONES

- El plan de marketing o será aplicable a otra hostería sin la debida adecuación
- La puesta en marcha del plan será decisión de la empresa
- El nombre de los propietarios de la empresa y de los competidores directos no serán revelados por confidencialidad
- Los estados financieros no serán presentados en una forma real al 100% debido al siglillo y derecho a la privacidad que cada organización se reserva. Sin embargo los ajustes se harán de forma proporcional a modo de seguir reflejando la confidencialidad.

1.6 CAPITULACIÓN

En el capítulo uno se presenta la introducción del trabajo a realizar, la cual incluye el planteamiento del problema que se pretende resolver, los objetivos generales, los objetivos generales, los objetivos específicos, la justificación, así como las limitaciones y los alcances, así como las características específicas de los PYMES a nivel mundial y Ecuador. Además que se analiza la forma en la que estas actualmente llevan a cabo las distintas funciones de la mercadotecnia.

En el capítulo dos se presentan el marco ambiental sobre el cual se desarrolla la hostería y el giro del negocio, se realiza un análisis FODA del ambiente interno y externo así como de las variables macroeconómicas y microeconómicas que afecta al desarrollo de la organización.

En el tercer capítulo se realiza el planteamiento del mercado y el segmento de este al cual la hostería “Costa de Oro” desea posicionarse, así como también en este capítulo se delimita el mercado para la investigación.

En el capítulo cuatro se elabora y plantean los objetivos y estrategias para la Hostería “Costa de Oro” así como la definición y compatibilidad de las diferentes metas y estrategias; conjuntamente con su compatibilidad con la realidad del mercado y la hostería.

En el quinto capítulo se plantean las estrategias más diseccionadas con el plan estratégico pues aquí definimos a manera más detallada el marketing mix y las estrategias de estas variables enfocadas a la hostería.

En el capítulo seis, se realiza el presupuesto de marketing considerando las estrategias del plan de marketing. También se realiza la evaluación de los beneficios que el proyecto genera de manera cuantitativa considerando la ganancia o pérdida de la aplicación de este en la hostería.

Finalmente en el séptimo capítulo de acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, se plantean las conclusiones y se ofrecen algunas recomendaciones a la hostería, cuya decisión de implementarla será decisión de la misma.

1.7 ASPECTOS GENERALES DE LA HOSTERÍA

1.7.1 RESEÑA HISTÓRICA

La Hostería “Costa de Oro” está ubicada en la Provincia de Esmeraldas, Cantón Atacames en la parroquia de Tonsupa. Es una propiedad fundada en 2007 por la Familia Olmedo Torres iniciándose como un hotel con 8 habitaciones y en la actualidad cuenta con 15 habitaciones con capacidad para hospedar a 50 clientes las instalaciones han sido reacondicionadas con el fin de brindar un confortable y tranquilo alojamiento a los turistas nacionales y extranjeros.

1.7.2 GIRO DEL NEGOCIO

La Hostería “Costa de Oro” se dedica a la prestación de servicios dirigida especialmente a extranjeros jóvenes y adultos y a todo segmento de personas del área nacional, ofreciendo varias actividades según gustos y preferencias.

Su primordial objeto social esta destinado a mostrar a los turistas las diferentes variedades de diversión y vida en la costa playera del país enfocándose en que este contacto sea principalmente con la naturaleza.

Hostería “Costa de Oro” se encarga básicamente de ofrecer un servicio de restaurante, alojamiento, recreación, y al mismo tiempo de enseñar a los visitantes a valorar la vida natural.

Tiene como lugar estratégico la cercanía a la Playa de Tonsupa que se encuentra a 26 kilómetros al suroeste de la ciudad de Esmeraldas, la Playa de Tonsupa tiene aproximadamente 4 kilómetros de extensión, la temperatura mínima es de 21 grados centígrados y la máxima es de 32° C. Tonsupa se inserta a la actividad turística por ser un sector con una playa apacible, de arena suave y entornos mágicos, su ubicación la hace que sea un verdadero mirador con una vista y amplia zona que fácilmente puede ser capturada por la lente de los turistas para el álbum de sus recuerdos, en su paisaje contrastan la naturaleza y la sofisticación de las modernas edificaciones del lugar.

1.8 FILOSOFÍA DEL TRATO Y SERVICIO

El servicio se basa en tratar a los huéspedes dentro de un ambiente familiar, con servicio y trato personalizado, mostrarles opciones de diversión y relajación, disfrutar y vivir la naturaleza.

Buscar confort y satisfacción de los visitantes, con las diferentes opciones naturales turísticas y diversión que haga que los huéspedes se sientan en familia, cómodos y con placer de disfrutar de la vida, de modo tal que estas vivencias sean inolvidables.

1.8.1 DIRECCIONAMIENTO ACTUAL DE LA HOSTERIA “COSTA DE ORO”

La Hostería “Costa de Oro” no cuenta con un Direccionamiento formal, sin embargo sus principales conceptos en la práctica se ven aplicados en cierto grado, como a continuación se indican.

El Direccionamiento Estratégico actual esta relacionado con estimular la demanda de turistas nacionales y extranjeros en la playa de Tonsupa. Desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales en nuevos mercados y mejorando las alternativas con paquetes turísticos y mejores formas de promoción

Cada función organizacional requiere desarrollar una habilidad distintiva, con el fin de incrementar la eficiencia, efectividad, calidad total e innovación remarcando la estrategia de calidad en el servicio.

1.8.2 VALORES Y PRINCIPIOS

Para la Hostería “Costa de Oro”, la formulación de sus Principios y Valores, y el dar a conocer a todos los miembros de la organización, le permitirá una interacción de todos cada uno de sus miembros en un solo enfoque, dirigidos hacia una meta y no hacia tareas, lo que facilita el logro de los objetivos organizacionales establecidos.

La empresa no maneja un código de Principios y Valores preestablecido de manera escrita, en base a los cuales se rija el comportamiento de la organización en general, estos una vez establecidos serán sometidos a una constante evaluación para comprobar su funcionamiento.

“Por ello de la manera informal que la hostería se maneja se pudo identificar objetivos como”²:

- Honestidad
- Trabajo en Equipo
- Volunta de Servicio
- Compromiso y desarrollo personal

² Salazar Francis, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGIA

Los principios bajo los cuales la organización se conduce es:

- Ser competitivos haciendo buen uso de los recursos de la empresa,
- Desarrollo de los colaboradores
- Trabajo en equipo que permita que los empleados ayuden a encontrar soluciones a los problemas

1.8.3 MISIÓN

Para la elaboración de la misión se considera: la naturaleza del negocio, la razón de ser de la hostería, el mercado al que se enfoca, las características, la posición deseada en el mercado y los principios y valores organizacionales ya mencionados anteriormente, los elementos identificados en la hostería “Costa de Oro” son.

ELEMENTOS CLAVE DE LA MISION

Cuadro 1.1: Elementos Clave de la Misión

ELEMENTOS CLAVE	
Naturaleza del negocio	Comercialización de hospedaje turístico en el Ecuador.
Razón de Ser del Negocio	Ofrecer paquetes turísticos atractivos a la gente que visita la playa de Tonsupa y el cantón Atacames.
Mercado Objetivo	Turistas extranjeros y nacionales.
Características	Hospedaje y paquetes turísticos dentro del cantón Atacames
Posición deseada en el mercado	Líder
Principios y Valores	Honestidad y transparencia, trabajo en equipo, voluntad de servicio, compromiso y desarrollo personal

Realizado por: Karla Daniela Vaca

Somos una organización que ofrecer servicios de hospedaje de calidad, adecuados a las necesidades de nuestro mercado objetivo, con atención ágil y personalizada, garantizando confort y contribuyendo así al desarrollo de nuestro país.

1.8.4 VISIÓN

Para la elaboración de la visión se considera: la posición en el mercado, el tiempo y el ámbito de mercado.

ELEMENTOS CLAVE DE LA VISION

Cuadro 1.2: Elementos Clave de la Visión

ELEMENTOS CLAVE	
Posición en el mercado	Entre los 5 mejores
Tiempo	3 años
Ámbito de mercado	Local y extranjero
Productos	Paquetes turísticos en el Ecuador
Valores	Responsabilidad e innovación
Principio Organizacional	Buscar la satisfacción total del cliente, superando las expectativas.

Realizado por: Karla Daniela Vaca

La Hostería “Costa de Oro”, será una de las empresas líderes en el negocio del hospedaje cómodo, divertido y relajante en la parroquia de Tonsupa, guiados por sus valores como la responsabilidad e innovación, satisfaciendo a sus clientes, generando ganancias a sus propietarios y apoyando al desarrollo del país.

1.8.5 OBJETIVOS EMPRESARIALES

Van en relación directa con la misión y visión; estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, se debe tener en cuenta todas las áreas que integran la empresa, estos objetivos deben ser específicos, cuantificables, asignables, reales y medibles en el tiempo.

- Alcanzar un nivel de rentabilidad del 25% por concepto de las ventas para el primer año de puesta en práctica el plan de marketing, para lo cual será responsable el gerente general.
- Alcanzar una participación de mercado de servicio de hospedaje en la parroquia de Tonsupa del 3% en el año 2010 en relación a la demanda turística en el sector, para lo cual se ofrecen precios razonables y paquetes turísticos atractivos, será responsable el gerente general.
- Conseguir una imagen corporativa reconocida en el sector del turístico y hotelero dentro de la parroquia de Tonsupa.

1.9 MARCO TEÓRICO

El desarrollo del presente marco teórico parte del supuesto de que el lector conoce los términos básicos de marketing utilizados en el desarrollo de la presente investigación.

Por lo anterior dichos conceptos no se desarrollan; sino que este se centra en la forma en la que el Marketing es aplicado y en los factores determinantes del buen Marketing en Pymes.

1.10 PYMES

“La definición de pequeñas y medianas empresas (Pymes) varían de acuerdo a cada país y generalmente esta basada en el número de empleados y activos financieros. Mientras el límite más común para el número de empleados son 20, algunos países tienen como límite 200 empleados otros como Estados Unidos tiene 500”³

Además de estas características cuantitativas, las Pymes poseen atributos de carácter cualitativo que las distinguen de las grandes corporaciones. Schollhammer y Kuriloff, mencionados por Carson (1990), distinguen cinco características principales.

1. Alcance de operaciones. Se enfocan en mercados locales, a diferencia de grandes corporaciones dirigidas a mercados nacionales o internacionales.
2. Escala de operaciones: cuentan con una limitada participación de mercado en relación con el resto de las empresas del sector .
3. Propiedad: Pertenecen a una sola persona o un grupo pequeño de inversionistas.
4. Independencia: el dueño o gerente general tiene total control sobre el negocio, aunque su independencia es limitada en cierto grado por obligaciones con instituciones financieras. Además se las considera independientes por no formar parte de un complejo sistema administrativo, como las sucursales o pequeñas divisiones de grandes consorcios.
5. Estilo de administración: Son administradas de forma personalizada, de tal forma que los dueños conocen a todos los trabajadores, participan en todos los procesos de la administración y no comparten el proceso de la toma de decisiones

Los PYMES hoy en día juegan un papel muy importante en la economía, ya que estas representan el mayor número de empresas en el mundo y ofrecen el mayor número de empleos, en los países que conforman la ALADI, las Pymes constituyen un 95% del total de todas las empresas, las cuales ofrecen entre el 60% y 70% de empleo, en nuestro país las Pymes representan el 82% de las empresas y aporta entre el 50% y 60% de empleos.

³ www.monografias.com El crecimiento de las PyMes crea a sus dirigentes interrogantes

La mayoría de empleos que ofrecen las Pymes se encuentran en el sector de servicios, aunque las Pymes también representan un alto porcentaje de las empresas manufactureras y proveen al menos la mitad de los empleos en este sector. Las pequeñas empresas están cada vez más presentes en industrias con alta tecnología como la informática y las comunicaciones; y en el sector servicio como el desarrollo de recursos humanos.

1.10.1 PYMES EN ECUADOR

En los años 80' y 90' los países latinoamericanos, incluido el Ecuador adoptaron modelos neoliberales de desarrollo Económico, que se caracterizaron principalmente por una liberación del comercio, desregularización de la inversión extranjera y la privatización de empresas gubernamentales. Estos cambios se tradujeron en difíciles retos para las Pymes, ya que se enfrentaron a un mundo globalizado con libre comercio, sin contar con el apoyo o recursos necesarios para enfrentarlo. A diferencia de las grandes empresas, las Pymes tenían un acceso limitado y restringido a créditos bancarios, tecnología y muy poca información de productos y mercados.

“Sin embargo el crecimiento de número de Pymes en el Ecuador en los años 90' provocó que tanto el gobierno como las instituciones privadas otorgaran a las Pymes apoyos técnicos y económicos. En el año de 1993 el 97.95% de las utilidades económicas industriales censadas por el INEG fueron calificadas como de micro y pequeñas empresas por los apoyos del gobierno”⁴

En nuestro país las Pymes se determinan en base al número de trabajadores:

CLASIFICACION DE EMPRESAS EN ECUADOR

Cuadro No. 1.3: Clasificación de empresas Ecuador

TIPOS DE EMPRESAS	NO. DE EMPLEADOS	CAPITAL
Microempresas	Emplean hasta 10 trabajadores	Capital fijo (descontado edificios y terrenos) puede ir hasta 20 mil dólares.
Talleres artesanales	Se caracterizan por tener una labor manual, con no mas de 20 operarios	Capital fijo de 27 mil dólares
Pequeña Industria	Puede tener hasta 50 obreros	Capital no mayor a 120.000 dólares
Mediana Industria	Alberga de 50 a 99 obreros,	Capital no mayor a 120.000 dólares
Grandes Empresas	más de 100 trabajadores	120 mil dólares en activos fijos

Realizado por: Karla Daniela Vaca

Fuente: Edison Pozo Mayorga – Ecuador hacia la sociedad del Conocimiento 2006

⁴ *www.monografias.com, Edison Pozo Mayorga – Ecuador hacia la sociedad del Conocimiento 2006*

MARKETING EN PYMES

“Aun cuando no todos los negocios desean crecer, para la simple sobrevivencia es necesarios adaptarse a los cambios en el ambiente y a las necesidades de los consumidores. La mercadotecnia facilita este proceso”⁵

Además de dicha percepción las propias características de las Pymes limitan el desempeño de su mercadotecnia. Carson denomina a esto como restricciones mercadológicas de las pequeñas empresas, los cuales se mencionan a continuación:

1. **Recursos limitados:** Tales como falta de financiamiento, conocimientos de mercadotecnia y tiempo.
2. **Especialistas:** Los administradores en las Pymes tienden a ser generalistas en vez de especialistas. En la mayoría de los casos son expertos en las áreas técnicas pero carecen de conocimientos relacionados con los negocios.
3. **Impacto limitado en el mercado:** Dado su tamaño las pequeñas empresas tiene menos empleados, menos consumidores y por lo tanto menos presencia en la localidad. De igual forma la promoción y publicidad será insignificante comparada a las actividades de las grandes compañías.

Gilmore, Carson y Grant (2001) concluyen que dichas restricciones determinan las características mercadológicas de las Pymes que son las siguientes: desorganizada, vaga, informal, no estructurada, reactiva, espontánea y desarrollada en función de las normas de la industria. Las cuales a su vez crean barreras para el correcto desempeño de los planes de marketing.

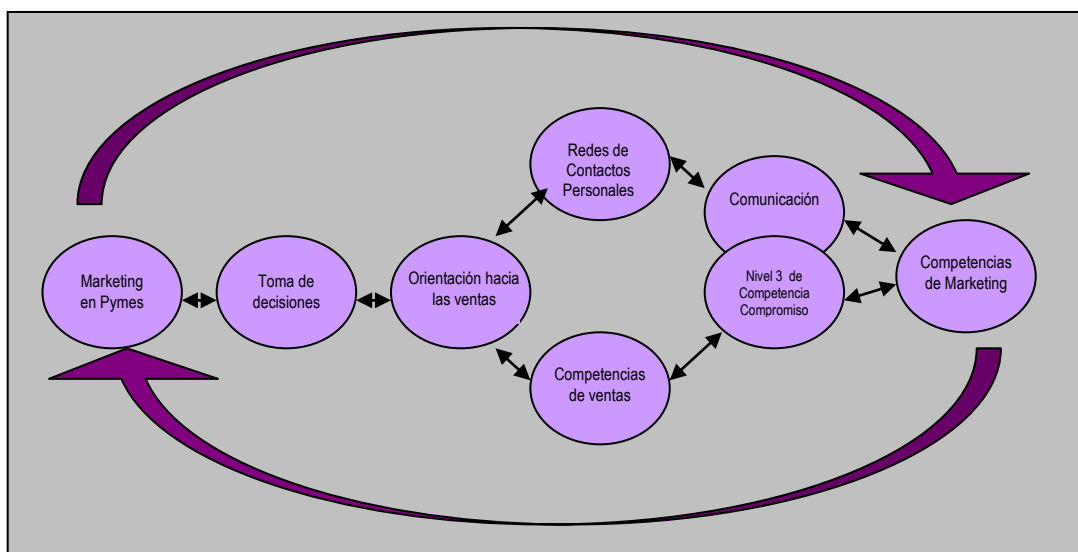
Si bien ninguna de las teorías antes mencionadas explica por si misma la forma de realizar mercadotecnia en las Pymes pero contribuyen a la comprensión de los distintos factores involucrados, así han desarrollado modelos que intentan integrar las distintas teorías, con la finalidad de ofrecer un panorama global de para el desarrollo de la mercadotecnia en Pymes.

Hill propone un modelo sobre los factores que determina la mercadotecnia en las pequeñas empresas (Figura 2.1). El identificó que ciertas competencias tienen un impacto directo en la práctica de una buena mercadotecnia. Las competencias son definidas por Martín y Staines como “el conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades personales relacionadas con la

⁵ CARSON, Hogarth Scout, Watson y Wilson, 1996, pag 6

administración eficaz y liderazgo”⁶. Estas aplicadas a la rama mercadológica son definidas como “el uso de habilidades (cualidades) inherentes y aprendidas para hacer mercadotecnia”⁷. Dichas competencias como se muestra en la Tabla 2.1 fueron divididas por Hill en tres niveles: Nivel 1 – Cimiento, Nivel 2 – Transición y Nivel 3 – Prácticas. Las competencias del nivel 1 son necesarias para el desarrollo de una mercadotecnia estratégica, mientras que las del nivel 3 se necesitan para la mercadotecnia operacional y por ende las del nivel 2 son competencias transitivas entre unas y otras.

Figura 1.1: Modelo Holístico de Marketing en Pymes



Fuente: Hill (2001) *Multidimensional Study of the key determinants of effective SME Marketing activity: Part 2; International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research Vol.7, No. 6, pg 227*

Otros de los elementos identificado por Hill (2001), son la orientación de las Pymes hacia las ventas y las competencias necesarias para lograr ventas. En su estudio Hill detecta que las competencias de los buenos vendedores son similares a las identificadas como determinantes para una buena mercadotecnia especialmente en los niveles 2 y 3 a antes mencionados. De esta forma demuestra efectivamente que las Pymes están orientadas hacia las ventas, y es esta misma orientación la que influye en la forma de hacer mercadotecnia.

⁶ Martin y Staines. “Marketing” 1994 Pág. 24

⁷ Carson y Gilmore, “Marketing at the interface not “what” but “how”” 2000, Pág. 3

Cuadro No. 1.4: Niveles de Competencia

Nivel 1 - Crecimiento	Nivel 2 - Transición	Nivel 3 – Mercadotecnia en Práctica	
		Comunicación Relacional	Compromiso
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia • Conocimiento • Comunicación • Juicio • Intuición 	<ul style="list-style-type: none"> • Visión • Centrado en Oportunidades • Comunicación Relacional • Compromiso 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalidad • Forma de relacionarse • Habilidades de las personas • Comunicación interna • Confianza • Acercamiento • Habilidades de Escucha • Adaptabilidad • Empatía • Honestidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación • Ambición • Logro • Entusiasmo • Confianza • Agresión

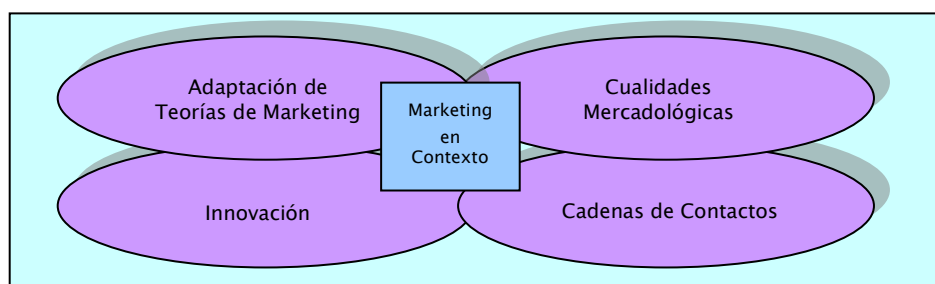
Fuente: Hill (2001) Multidimensional Study of the key determinants of effective SME Marketing activity: Part 2; International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research Vol.7, No. 6, pg 215

Un tercer identificado por Hill (2001) son las redes de contactos (Networking). Gilmore, Carson y Grant (2001) mencionan que estas son la fuente principal de la que las Pymes obtienen información de mercado y se pueden dar a través de ferias empresariales, contactos personales o simples reuniones sociales. Por lo tanto, mientras mas desarrolladas se encuentren, mejor será su mercadotecnia.

El último elemento en el modelo de Hill (2001) es la forma en la que se toman decisiones. El afirma que a medida que la complejidad o riesgo de las decisiones aumente, estas estarna mas propensa a tomarse entre varias personas. También menciona que como resultado de las cadenas de contacto, muchas de las decisiones con respecto a mercadotecnia se toman en conjunto con miembros en la cadena de distribución.

Carson y Gilmore (2000) proponen un modelo distinto sobre los factores que reflejan y contribuyen al marketing en Pymes (Figura 1.2) dos conceptos que coinciden con le modelo de Hill (2001) son las competencias mercadológicas y las redes de contactos. Sin embargo en el caso de las primeras existe una diferencia: Carson y Gilmore (2000) se centran en identificar las competencias estratégicas mientras Hill (2001) además desarrollo las competencias de transición y operacionales. Así pues las competencias de Carson y Gilmore corresponden a las de nivel 1 del modelo de Hill, a excepción de la variable intuición, no considerada por Carson y Gilmore (2000).

Figura 1.2: Modelo de Marketing en Pymes



Fuente: Carson D y Gilmore A (2000) *Marketing at the interface not "what" but "how"*; Journal of Marketing Theory and Practice. Vol. 8, Issue 2, Pág. 2

Otro factor identificado por Carson y Gilmore es la innovación en la mercadotecnia. Dados los recursos y limitaciones de las Pymes, estas no pueden incurrir en extensos y costosos programas de marketing, por lo que deben ser innovadores al desarrollar su mezcla de mercadotecnia. El grado y calidad de la innovación determinará la eficiencia de la mercadotecnia.

Los tres elementos anteriores (competencias mercadológicas, redes de contacto e innovación) contribuyen a la cuarta dimensión: La adaptación de teorías; la cual sustenta que los empresarios de la Pymes no deben utilizar todos los elementos de una determinada teoría, sino únicamente los más relevantes a sus circunstancias específicas⁸.

Sheang-Lee, Hua-Lim, Jiuan-Tan y Hou-Wee (2001) analizaron las estrategias mercadológicas más comunes entre las Pymes en Asia. Ellos encontraron las siguientes cuatro estrategias: estrategia de nicho, estrategia de sustitución, estrategia de libre camino y estrategia de disuasión. La primera se basa en ofrecer a un segmento ignorado un producto diferenciado difícil de igualar. En la segunda se ofrece a un segmento ignorado por las grandes empresas un producto diferenciado, pero que pudiese actuar como sustituto de otro ya existente en el mercado, la tercera consiste en lanzar a un segmento ya cubierto por una empresa grande, un producto igual al de esta pero a un menor precio. Tanto para la estrategia de sustitución como para la de libre camino, la empresa grande tiene dos opciones: la primera es enfrentar una guerra de precios o ceder una porción del mercado a la nueva empresa. Por lo general el costo de enfrentar una guerra de precios es mayor al costo de perder una pequeña porción de mercado, por lo que estas estrategias resultan muy efectivas para las Pymes. Sin embargo existen ocasiones esporádicas en las que las empresas ya existentes prefieren enfrentar la guerra de precios para demostrar la superioridad de la marca y evitar la entrada de otros competidores. En estos casos las Pymes utilizan la cuarta

⁸ Carson y Gilmore, "Marketing at the interface not "What" but "How" 2000, Pág. 15

estrategia, que consiste en demostrarle a la empresa grande su interés en permanecer en el mercado, dando origen a las alianzas.

La forma en la que la ventaja competitiva se logra en Pymes es a través de diferenciación, calidad, servicio, precio competitivo, innovación, control sobre los costos y adaptación de las necesidades de cada consumidor. En el cuadro No. 1.4 se observa la comparación de las ventajas competitivas entre empresas grandes y pequeñas.

Cuadro 1.5: Comparación de la ventaja competitiva entre las empresas grandes y pequeñas

	Empresas Grandes	Empresas Pequeñas
Percepción del ambiente competitivo	Fuentes de Ventajas Competitivas	
	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades Superiores • Recursos Superiores 	<ul style="list-style-type: none"> • Cadenas de contacto del dueño y los trabajadores • Competencia del dueño y los trabajadores
	Posicionamiento de Ventajas Competitivas	
	<ul style="list-style-type: none"> • Control sobre los costos • Líder en costos • Capacidad de producción • Capacidad de mercadotecnia • Diferencia mercadológica • Innovación • Calidad en los productos Beneficios diferenciados • Adaptación de productos • Servicio a clientes • Precio competitivo • Segmentación • Participación de mercado significativa • Fuerza de negociación 	<ul style="list-style-type: none"> • Control sobre los costos • Diferencia mercadológica • Innovación • Calidad en los productos • Beneficios diferenciados • Adaptación de productos • Servicio a clientes • Precio competitivo • Segmentación
	Forma de Medir el Desempeño	
<ul style="list-style-type: none"> • Participación de mercado • Ganancias 	<ul style="list-style-type: none"> • Ganancias • Lealtad de consumidores • Crecimiento de la empresa • Publicidad de Boca en Boca • Recomendaciones • Buena relación entre el trabajo y la vida personal 	

Fuente: Sheang-Lee, Hua-Lim, Jiuan-Tan y Hou-Wee, (2001) *Generic Marketing Strategies for small and medium – sized enterprises – Conceptual Framework and examples from Asia*, **Journal of Strategic Marketing**, Vol 9, pg 219

Para el desarrollo de la ventaja competitiva es necesario identificar a los competidores desde dos perspectivas oferta (empresa) y demanda (consumidor). Muestras de un enfoque balanceado es lo ideal, las Pymes se orientan a identificar competidores únicamente del lado de la oferta olvidando que el consumidor posee información relevante sobre nuevos competidores.