

**Revista arbitrada venezolana
del Núcleo LUZ-Costa Oriental del Lago**

ISSN: 1836-5042 ~ Depósito legal pp 200602ZU2811

Vol. 8 N° 2, 2013, pp. 278 - 290

Planificación estratégica de marketing en empresas del sector comercial del municipio Cabimas

Blanca González, Andreína Rivero y Mariana Puche

Universidad Rafael Bellosó Chacín

lilidepuche@yahoo.com

riveroandrina@hotmail.com

Resumen

El propósito del presente artículo es analizar la planificación estratégica de marketing en pequeñas y medianas empresas del sector comercial del municipio Cabimas, sustentándose en las teorías de Ferrell, Hartline y Lucas (2002), Thompson y Strickland (2005), Garrido (2004), Navajo, (2009), Serna (2006), entre otros autores. La investigación fue descriptiva, no experimental, de campo, transaccional. La población estuvo integrada por un censo de 18 gerentes de quince pequeñas y medianas empresas, específicamente del rubro de vestido y calzado, ubicadas en el Municipio Cabimas del Estado Zulia. Se diseñó un instrumento de recolección de datos de 36 ítems, con escala de respuesta tipo Likert, validado por cinco expertos, cuya confiabilidad arrojó un coeficiente Alfa de Cronbach de 0,8945. Los datos se procesaron calculando los estadísticos descriptivos frecuencia, porcentaje y media aritmética. La investigación concluyó que dentro del diagnóstico estratégico, las empresas poseen fortalezas en cuanto a estructura organizativa, recursos y capacidades, sin embargo se observaron debilidades en el análisis del entorno competitivo y posición competitiva. Se evidenció un nivel moderado para las estrategias de marketing, mientras que el segmento del mercado predominante fue el diferenciado, seguido del mercado de nicho.

Palabras clave: planificación estratégica, marketing, pequeñas y medianas empresas.

Strategic Marketing Planning in Small and Medium Companies in the Commercial Sector of the Cabimas Municipality

Abstract

The purpose of this study is to analyze strategic marketing planning in small and medium enterprises in the commercial sector of the Cabimas Municipality, based on the theories of Ferrell, Hartline and Lucas (2002), Thompson and Strickland (2005), Kotler (2005), Garrido (2004), Navajo (2009) and Serna (2006), among others. The study was descriptive, with a non-experimental, cross-sectional, field design. The population consisted of a census of 18 managers from fifteen small and medium clothing and footwear enterprises, located in the Cabimas Municipality, State of Zulia. A data collection instrument was designed with 36 items using a Likert-type response scale, and validated by five experts; its reliability evidenced a Cronbach Alpha coefficient of 0.8945. The data were processed using descriptive statistics, calculating frequency, percentage and arithmetic mean. Conclusions are that within the strategic diagnostic, the firms have strengths in their organizational structure, resources and capabilities; however, weaknesses were observed in analysis of the competitive environment and position. Results showed a moderate level of marketing strategies; the dominant market segment was differentiated, followed by the niche market.

Key words: strategic marketing planning, marketing, small and medium enterprises.

Introducción

La planificación estratégica de marketing es una actividad fundamental para el éxito organizacional, pues en ella se plantea el esquema estratégico futuro, donde se mezclan los enfoques del negocio y acciones a seguir para mantener o incrementar la competitividad, por estas razones, las empresas deben revisar continuamente los elementos de la planificación, a fin de ajustar aspectos débiles que pudieran afectar su adaptación a los cambios del entorno.

Para coadyuvar en la superación de estos desafíos, la planeación estratégica de marketing debe sustentarse en las bases sólidas del mercadeo tradicional, pero con la vista puesta en las prácticas emergentes en los mercados globalizados, para la creación de una ventaja competitiva sostenible, ajustando los aspectos de la mezcla de marketing y su proceso de instrumentación, a las tendencias variables del entorno. Crear una orientación hacia el cliente exige imaginación, visión, así como un cierto grado de riesgo, en especial en los entornos económicos y tecnológicos que con tanta rapidez cambian en la actualidad. Tomando en cuenta las consideraciones anteriores, el propósito de esta investigación fue analizar la planificación estratégica de marketing en pequeñas y medianas empresas del sector comercial del municipio Cabimas.

Esta planificación, comienza con su estudio para poder entender al consumidor, sus necesidades y el valor que le dan a la propuesta de la empresa. La forma en que los clientes ven a la empresa constituye la realidad de la misma, sin importar los hechos reales acerca de ella, si los clientes perciben que la empresa se tarda, es impersonal o tiene precios muy altos o productos fuera de moda, las percepciones del cliente y no las realidades del mercado, dan lugar a las actitudes, intenciones y comportamientos de compra y recompra del cliente.

El propósito de este tipo de planificación, es diseñar un plan de desempeño a largo plazo, ajustando los objetivos de la empresa, el uso de sus recursos y operaciones, para asegurar la sobrevivencia de la compañía, su rentabilidad, su crecimiento y su perpetuidad. En este contexto las empresas buscan desarrollar una Planificación Estratégica de Marketing que permita estimar los resultados frente a los niveles de rendimiento de sus competidores, pero a su vez pueden aprender mucho al observar a las empresas fuera de su industria que tienen un gran prestigio por realizar eficientemente una o mas actividades, obteniendo ventajas competitivas sostenibles.

En este contexto, nace la tesis central del presente artículo que es analizar la planificación estratégica de marketing en pequeñas y medianas empresas del sector comercial del municipio Cabimas, sustentándose en las teorías de Ferrell, Hartline y Lucas (2002), Thompson y Strickland (2005), Garrido (2004), entre otros autores. La investigación fue descriptiva, no experimental, de campo, transaccional.

Diagnóstico situacional de las pequeñas y medianas empresas del sector comercial del municipio Cabimas

Planificación estratégica de marketing

Para Thompson y Strickland (2005), la planificación estratégica contempla de acuerdo al proceso de unificar las acciones orientadas al logro de los objetivos organizacionales, a través de un análisis y priorización de los problemas a resolver, el planteamiento de posibles soluciones tomando en cuenta los factores externos e internos, para así lograr la redacción de los diferentes elementos de la planificación estratégica, ofreciendo a la gerencia, objeto de aplicación, un direccionamiento tanto claro como medible del desarrollo de sus actividades, asignando los responsables y los recursos necesarios para su desarrollo, estableciendo métodos para el monitoreo periódico de los avances de sus resultados.

En este orden de ideas, la planificación estratégica de marketing tiene un tiempo de inicio, enfocándose hacia el futuro en función de la misión de la empresa, es decir, los miembros que guían la organización, prevén el futuro desarrollando procedimientos y operaciones necesarios para el logro de las metas de mercadeo propuestas. Al respecto afirman Ana, Casado y Ricardo, Sellers (2006: 31) que dicha planificación enfocada específicamente al marketing, consiste en "crear el marco para el marketing de la empresa".

Adicionalmente a las definiciones anteriores, Ferrel, Hartline y Lucas (2002) definen la planificación estratégica de marketing como un proceso que comienza con un análisis profundo de los entornos interno y externo de la organización. Con base al examen de estos aspectos relevantes del entorno, la empresa establece su misión, objetivos, estrategias funcionales con la correspondiente instrumentación y control, orientando el plan de marketing.

Partiendo del análisis de los elementos contemplados en los diferentes conceptos de planificación estratégica de marketing, señalados por los autores antes citados, a los efectos de la presente investigación, se tomará como referencia el concepto aportado por Ferrel, Hartline y Lucas (2002) pues plantea la integración de las etapas claves del proceso como lo son; el diagnóstico, la formulación, implantación y evaluación estratégica de marketing, logrando así altos niveles de competitividad en la organización.

Esto resulta vital para todo tipo de empresas, por tanto las pequeñas y medianas empresas del sector comercial del Municipio Cabimas, deben establecer la planificación estratégica de marketing para ubicarse en el mercado con mayor éxito, conociendo a sus clientes, indagando sobre sus gustos y necesidades, bajo un plan que les permita profundizar en detalles al momento de diseñar sus productos, así como la selección de los mejores canales de distribución para que la llegada de los mismos al mercado sea oportuna y satisfaga las necesidades de sus clientes.

Diagnóstico situacional

Dentro de la planificación estratégica de marketing se requiere conocer la situación actual de la empresa, a través de un análisis de todo lo relacionado con su funcionamiento, requiriéndose la elaboración de un diagnóstico situacional, el cual se encarga de confrontar a la empresa con el entorno. Según Santiago Garrido (2004: 189), a través de este tipo de diagnóstico, se analizan los recursos y capacidades de la empresa en relación con su entorno competitivo, sobre el cual se deben adaptar las competencias.

El diagnóstico situacional es una de las partes más difíciles del desarrollo del plan de marketing. De acuerdo con Ferrel, Hartline y Lucas (2002, p.26), es realizado para “evaluar la calidad, conveniencia y oportunidad dinámica del entorno interno y externo para desarrollar flujos eficaces de información”. Además, es considerado como una de las tareas más importantes que realizan los directores de marketing, ya que prácticamente toda toma de decisiones y planeación, depende de los resultados arrojados al llevarlo a cabo.

La finalidad de separar las partes es entender cómo procede la gente y el desempeño de los productos o las organizaciones. Una vez realizada esta división, el administrador de marketing debe sintetizar la información, generalmente empleando una matriz DOFA, que le ayude a concretar las decisiones complejas que habrá de tomar. Como resultado, planteará un conjunto de estrategias sobre los mercados meta y la mezcla de marketing.

En relación a la planificación estratégica en las pequeñas y medianas empresas del sector comercial del municipio Cabimas, cabe destacar que a través de entrevistas informales realizadas por los investigadores, se pudo conocer que la gerencia ha formalizado parcialmente el proceso de planificación estratégica para orientar sus operaciones en el mercado, adoptando posiblemente una posición pasiva frente a los constantes cambios del entorno en cuanto a fluctuaciones económicas que inciden en la capacidad de compra de los consumidores, aparición de nuevos productos, competidores emergentes en el mercado e incremento de los costos de la mercancía.

Esta situación, pudiera indicar que los gerentes han buscado limitadamente el asesoramiento de profesionales expertos en el área de mercadeo para ajustar las mezclas de marketing por una parte, a las preferencias de los consumidores y por otra, al patrón de competitividad marcado por empresas que abarcan los mismos segmentos del mercado.

Tomando en cuenta el análisis de lo hasta ahora descrito, surge la inquietud de desarrollar la presente investigación, la cual plantea como propósito analizar la planificación estratégica de marketing en pequeñas y medianas empresas del sector comercial del municipio Cabimas.

Análisis interno

El diagnóstico situacional de la empresa requiere conocer sus características esenciales que les permitan alcanzar sus objetivos y ser más competitivos. De acuerdo con Ferrel, Hartline y Lucas (2002), el primer aspecto del análisis situacional comprende la evaluación del entorno interno de la organización en cuanto a su estructura organizativa, asignación de recursos y capacidades internas. También es importante identificar las causas del desempeño inadecuado (estrategias de marketing desactualizadas, limitada satisfacción de la demanda, metas de marketing ineficientes para el entorno actual, entre otras) antes que se desarrollen las estrategias de marketing para corregir la situación actual.

En relación al contexto de la presente investigación, las pequeñas y medianas empresas del sector comercial del Municipio Cabimas deben realizar como parte de su diagnóstico situacional, un análisis interno de las empresas, para indagar sobre las debilidades y fortalezas derivadas de sus actividades, lo cual conducirá a recopilar información suficiente para reestructurar la planificación estratégica orientada al área de marketing, de modo de poder alcanzar mejores niveles competitivos, constituyéndose en una opción prioritaria para los clientes al momento de seleccionar sus productos.

Estructura organizativa

La planificación estratégica de marketing como proceso aplicado a empresas encaminadas al éxito, debe considerar la estructura organizativa de la empresa como un aspecto de gran relevancia para la elaboración del análisis interno, en

cuanto debe disponer de los recursos humanos y tecnológicos adecuados y dispuestos en el lugar correcto, para llevar a cabalidad lo dispuesto en las estrategias de marketing definidas.

En relación a la estructura organizativa (Ferrel, Hartline y Lucas, 2002) como elemento de análisis interno, abarca revisar los aspectos estructurales actuales y proyectados que pudieran influir en las actividades de marketing. Uno de los asuntos más importantes en esta revisión, es la fluidez de las relaciones funcionales de los departamentos de la empresa, como factor influyente en el apoyo a las actividades de marketing.

En cuanto al contexto de esta investigación, las pequeñas y medianas empresas del sector comercial del Municipio Cabimas deben vigilar su estructura organizativa, asegurándose de constituirla encaminada a la ejecución de sus planes, siendo necesario entonces, una estructura organizativa cuyos departamentos integren personal capacitado para emprender las responsabilidades en beneficio de los procesos productivos, y conformando un departamento de marketing que pueda mantener excelente comunicación con las otras áreas organizacionales, de modo de poder comunicar entre otros aspectos, las necesidades y deseos de los clientes al momento de llevar a cabo el diseño de los productos.

Recursos

De acuerdo con Ferrel, Hartline y Lucas (2002) en el análisis interno en el ámbito del mercadeo, deben incluir la revisión de los niveles actuales y proyectados de recursos organizacionales utilizados para fines de marketing. Esta revisión, conlleva un análisis de los recursos financieros, humanos y de experiencia así como de cualquier otro recurso que la empresa pudiera tener en relaciones clave con socios en cadenas de abastecimiento, alianzas estratégicas o grupos de clientes.

Es así como las pequeñas y medianas empresas del sector comercial del Municipio Cabimas deben conocer los recursos que poseen, para detectar necesidades, de modo que en las actividades que realizan sea posible aprovechar las ventajas que se derivan de la utilización de esos recursos, construyendo de esta forma, el análisis interno, el cual servirá de instrumento para diseñar estrategias que permitan incrementar las fortalezas y disminuir las debilidades.

Capacidades

Navajo (2009) expone que las capacidades, generalmente asociadas al capital humano, son las competencias y habilidades que permiten ejecutar las actividades, a partir de una combinación acertada de recursos. Adicionalmente, el autor asevera que las capacidades representan la forma de hacer las cosas, de darle utilidad a los recursos, habilidades para resolver situaciones o ejecutar determinadas actividades.

En este sentido, las pequeñas y medianas empresas del sector comercial del Municipio Cabimas, deben buscar ser competitivos en el mercado al cual pertene-

cen, para ello deben desarrollar capacidades que los diferencien de otras empresas, logrando de esta manera, aprovechar las fortalezas derivadas de la óptima utilización de los recursos, ejecutando las actividades eficientemente, para cumplir con todos los objetivos y estrategias planteados, detectando posibles debilidades oportunamente para realizar los correctivos a tiempo, de modo que no afecten la consecución de las tareas empresariales.

Análisis externo

El análisis externo es necesario para detectar oportunidades y amenazas, definiendo las estrategias adecuadas para aprovechar las oportunidades y eludir las amenazas. Este análisis, debe incluir todos los factores que afectan la demanda actual, y especialmente futura.

Partiendo del origen de la información, las consideraciones asociadas con el examen del entorno externo, pueden dividirse en categorías separadas por ejemplo, competitivas, económicas, legales, entre otras. Específicamente, en la presente investigación, se hará énfasis en el análisis del entorno competitivo y la posición competitiva por su importancia según Ferrel, Hartline y Lucas (2002), en el estudio del comportamiento de la empresa frente a los mercados meta, así como anticiparse a las acciones de los competidores.

Así mismo, las pequeñas y medianas empresas del sector comercio del Municipio Cabimas deben considerar el estudio de su entorno, de modo de conocer esos aspectos que favorecen y los que perjudican a las empresas, tomando en cuenta factores como el entorno político del país, el control cambiario, los tratados internacionales, entre otros, que resultan determinantes para el ambiente comercial que circunda las organizaciones venezolanas, siendo estos señalamientos determinantes en el desarrollo empresarial.

Análisis del entorno competitivo

Una de las oportunidades que tienen las empresas para permanecer competitivas en el mercado al que pertenecen, consiste en conocer las actividades que se ejecutan en las empresas del mismo sector, así como investigar sobre los productos que ofrecen a sus clientes. Por esta razón, Navajo (2009, p.77) hace referencia al entorno específico de la organización, refiriéndose "básicamente a los factores del entorno que afectan a un conjunto de organizaciones con características similares".

Para complementar la explicación del entorno competitivo empresarial el autor hace mención al modelo propuesto por Porter (1982, citado por Navajo 2009, p. 78), para entender el análisis del entorno específico, el cual constituye una herramienta útil para entender las fuerzas externas que han de ser consideradas por la empresa para definir las estrategias. Si estas fuerzas ejercen poca presión en las organizaciones del mismo sector se considerará un sector con mucho potencial; en cambio, si ejercen mucha presión, será entonces un sector poco atractivo.

En este mismo sentido, las pequeñas y medianas empresas comercializadoras del Municipio Cabimas deben indagar sobre su entorno industrial, para conocer los productos y/o servicios que ofrecen las empresas del mismo ramo, de modo de poder establecer nuevas estrategias que les permitan superar las barreras de sus competidores, encaminándose al éxito y pudiendo ofrecer nuevas oportunidades a sus clientes que se verán reflejadas posteriormente en la rentabilidad de las empresas, orientadas a captar mayor número de clientes y posicionándose en su entorno competitivo con grandes posibilidades de surgir a nivel organizacional dentro de su mercado.

Posición competitiva

Según lo señala Juan Ventura (2009, p.218) “la posición competitiva de la empresa depende del beneficio percibido y del coste, en términos relativos a sus competidores. Una empresa obtiene una ventaja competitiva cuando es capaz de crear más valor que sus competidores”. Para lograrlo, la empresa debe decidir cuál será su mercado objetivo, donde aplicar sus recursos, para generar un rendimiento que favorezca su ventaja competitiva. Así lo indican, Michael, Metzger y Victor Donaire (2007) quienes señalan que el desempeño de la empresa es proporcional al desarrollo de una ventaja competitiva sostenible en el mercado, es decir, brindar un valor superior a un segmento de mercado específico.

Adicionalmente, explican que a través del análisis de la ventaja competitiva se conocen tres aspectos fundamentales que conformarían estrategias para la empresa:

1. Ventaja de posición superior de valor percibido, relacionado con la percepción que tiene el cliente de la superioridad de los beneficios del producto o servicio que ofrece la empresa.
2. Ventaja de posición superior de costos, esto significa que la empresa posee una estructura de costos inferior a la de sus competidores, pudiendo ofrecer productos a menores precios.
3. Ventaja de posición superior de alcance de mercadeo, esto es, que la empresa tiene ventajas de mercadeo al ofrecer una amplia gama de productos a múltiples segmentos.

Por esta razón, las pequeñas y medianas empresas del sector comercial del Municipio Cabimas, deben analizar los factores que inciden en la decisión del cliente, para que estos sean reforzados, y poder mejorar la posición competitiva empresarial, al conocer aspectos como el grado de concentración del mercado, el tamaño del sector donde se encuentran ubicadas las empresas, las regulaciones administrativas, el grado de madurez empresarial, además de los puntos fuertes y débiles, para tomar decisiones importantes que serán incluidas en las estrategias de la organización.

Elementos del plan de marketing

De acuerdo con Ferrell, Hartline y Lucas (2002), el plan de marketing es el resultado del proceso de planeación estratégica de marketing, el cual ofrece una formulación detallada de tres elementos importantes: Misión, objetivos y estrategias de marketing, necesarios para realizar un programa de mercadeo, existiendo distintas modalidades para estos planes. Se pueden desarrollar para productos, marcas, mercados meta o en un determinado elemento de la mezcla de marketing.

Las pequeñas y medianas empresas del sector comercial del Municipio Cabimas deben enfocarse en la elaboración de este documento de trabajo para definir los diferentes escenarios en los cuales se llevará a cabo el negocio y los objetivos por cumplir, así como la identificación de oportunidades, cursos de acción y los programas operativos necesarios para la ejecución de las tareas.

Misión

Según Serna (2003, p.22), la misión integra "la formulación de los propósitos de una organización, distinguiéndola de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus tareas, sus productos, mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos". Expresa la razón de ser de la empresa, definiendo al negocio en todas sus dimensiones.

Al idear un planteamiento de misión, según Thompson y Strickland (2005) la administración debe preocuparse por el alcance de ésta. Si es demasiado amplia, carecerá de significado para quienes deseen utilizarla como fundamento. Por el contrario, los planteamientos de misión demasiado estrechos limitan la visión de la empresa, resultando igualmente costosos.

De esta manera queda establecido que toda empresa debe tener una misión bien definida, por medio de la cual pueda mostrar los productos que ofrece, el mercado que espera satisfacer, enfocando términos como calidad y servicio en su definición, lo cual atraerá a un mayor número de consumidores. Todos estos aspectos deben ser tomados en cuenta por las pequeñas y medianas empresas del sector comercial del Municipio Cabimas, para construir un punto de partida en el desarrollo de un plan de marketing adecuado para el cumplimiento de las estrategias definidas.

Objetivos de marketing

De acuerdo con Chiavenato (2005, p.614) los objetivos "son resultados específicos que se pretenden alcanzar en un plazo determinado, representan un compromiso administrativo para lograr efectos o resultados determinados, deben ser declaraciones concisas de los resultados que se esperan".

En relación a los objetivos de marketing, Ferrel, Hartline y Lucas (2002), explican que éstos ofrecen puntos de referencia concretos y cuantitativos para lograr la consecución de las metas de marketing. En algunos casos, supervisar el progreso de

determinada meta puede exigir diversos objetivos, por lo común realizados por diversas funciones de negocios.

Con respecto al contexto de la presente investigación, las pequeñas y medianas empresas del sector comercial del Municipio Cabimas, al plantearse objetivos alcanzables podrán cumplir con lo planteado en su misión empresarial, para ello deben conocer el ambiente interno y el entorno empresarial, de modo de poder cumplir con las exigencias de los clientes, en función del buen uso de los recursos y capacidades que poseen, aunado al movimiento de las empresas del mismo sector, permitiéndoles mantener una ventaja competitiva sostenible.

Estrategias de marketing

La estrategia se refiere a la combinación de medios para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre, de esta forma lo plantea Corredor (2007, p.49), especificando al mismo tiempo, "que es el plan o patrón que integra las principales metas de una organización, estableciendo a la vez, la secuencia coherente de acciones a realizar". De acuerdo con el autor, una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y a asignar, los recursos con el fin de lograr una situación original, anticipar los posibles cambios del entorno y las acciones imprevistas de los competidores.

Específicamente en el área de marketing, Ferrel, Hartline y Lucas (2002, p.10), exponen que la estrategia:

Se diseña para integrar los esfuerzos encaminados a lograr los objetivos de comercialización. Consiste en elegir uno o más mercados meta y luego desarrollar una mezcla de marketing (producto, precio, promoción, distribución) que satisfaga las necesidades y deseos de los integrantes del mercado.

Basado en lo antes expuesto, los autores mencionados señalan la importancia de tres estrategias fundamentales en el alcance de ventajas competitivas: excelencia operativa, liderazgo de producto e intimidad con el cliente. Describiendo cada una de ellas de la manera siguiente:

1. **Excelencia operativa:** Las empresas que emplean una estrategia de excelencia operativa se centran en la eficiencia de las operaciones y procesos. Operan con costos más bajos que sus competidores, lo que les permite suministrar bienes y prestar servicios a sus clientes a precios más reducidos o con mayor valor
2. **Liderazgo de producto:** Las empresas que se enfocan en el liderazgo de producto se distinguen por su desarrollo tecnológico enfocado a la producción. Por ende, ofrecen bienes o servicios más de mayor valor y eficiencia a sus clientes en comparación con otros competidores del sector. A su vez, estas estrategias se complementan con estrategias de diferenciación y posicionamiento.
3. **Intimidad con el cliente:** Las organizaciones que establecen lazos de intimidad con la clientela buscan con ahínco conocer a sus consumidores y entender sus necesidades mejor que la competencia. Se acercan a sus clientes, buscan la

mejora continua de los bienes y servicios ofrecidos o la forma de resolver problemas concretos de la clientela. También tratan de crear relaciones a largo plazo con sus clientes.

En relación al contexto de la presente investigación, las pequeñas y medianas empresas del sector comercial del Municipio Cabimas, en virtud de querer ofrecer mejores servicios y productos a sus clientes o consumidores, deben considerar la definición de estrategias de marketing para incrementar sus capacidades competitivas, de modo que sus clientes sientan la influencia de estas empresas en el mercado, integrando los objetivos, políticas y tácticas en forma coherente con la misión empresarial, permitiendo concentrar sus recursos en el desarrollo de mejores oportunidades para aumentar las ventas y lograr una ventaja competitiva sostenible.

Para la investigación objeto de estudio se presenta como estuvo conformada la población:

Cuadro 1. Población objeto de Estudio

Empresas	Gerentes N°
Capsula C.A	1
Capsula Shoes, C.A.	1
Cimas Inversiones, C.A	1
D' Galas C.A.	1
Fashion Clothes,C.A.	1
Almacen El Buen Vestir)	1
Karen Fashion, C.A.	2
Marieth Boutique C.A.	1
Maxima Moda, C.A.	1
Mun 2 Moda, C.A.	2
Nina ´S Boutique, C.A.	1
Novedades Yuri C.A.	1
Territorio Juvenil, C.A.	1
Vértigos	2
Victoria Boutique C.A	1
TOTAL	18

Fuente: Cámara de Comercio. Municipio Cabimas. Estado Zulia.

Conclusiones

Una vez finalizado el estudio y tomando en cuenta los resultados que permitieron analizar la planificación estratégica de marketing en pequeñas y medianas em-

presas del sector comercial del municipio Cabimas, se presentan las siguientes conclusiones:

En relación al análisis de la planificación estratégica se pudo observar de acuerdo al diagnóstico situacional en las pequeñas y medianas empresas del sector comercial del municipio Cabimas, con relación al análisis interno; un alto nivel de estructura organizativa, un nivel moderado de recursos y un nivel alto de capacidades. Mientras que con respecto al análisis externo, se evidenció un moderado nivel del análisis del entorno competitivo y de la posición competitiva.

Estos resultados indican la existencia de una estructura organizativa formal en las empresas representadas en su organigrama, considerándose como una fortaleza, además, el desarrollo de capacidades a través de la experiencia y la formación continua en la administración de empresas del sector comercial, se relaciona con un manejo eficiente del negocio asegurando su operatividad, rentabilidad y subsistencia en el mercado.

Sin embargo, una debilidad interna se correspondió con el nivel moderado de recursos asignados a las actividades de marketing, limitando su aplicación para incrementar el margen de ventas, proyección de la imagen empresarial y fidelidad de los clientes, entre otros aspectos indicativos de crecimiento del negocio.

Adicionalmente, el moderado del análisis de los competidores y del posicionamiento competitivo de las empresas estudiadas, se presenta como amenazas por ejemplo a su actuación frente a empresas similares en el mercado y en los ajustes a la oferta de productos renovados a los clientes asegurando una mejor posición competitiva.

En este orden de ideas, para identificar los elementos del plan de marketing en las pequeñas y medianas empresas del sector comercial del municipio Cabimas, se encontró un alto nivel para la misión, alto nivel para los objetivos de marketing y un nivel moderado para el caso de las estrategias de marketing.

Estos resultados evidencian una tendencia positiva en algunos de los elementos del plan de marketing, como lo es la inclusión del alcance de la competitividad y adaptación a las necesidades del entorno en la declaración de la misión, soportada por los objetivos de marketing considerados en un nivel alto por las pequeñas y medianas empresas al diseñar el plan estratégico. Contrariamente, las estrategias o cursos de acción para cumplir los objetivos y la misión propuesta, se llevan a cabo en un nivel moderado, haciendo pensar que estos dos últimos elementos, se cumplen de forma parcial o no se logran del todo, pudiendo disminuir el alcance de los resultados esperados.

Finalmente, al analizar la planificación estratégica de marketing en las pequeñas y medianas empresas estudiadas, se encontró en un nivel moderado, debido a las debilidades ya descritas en las tres dimensiones evaluadas en la presente investigación. Sin embargo, el proceso de planificación estratégica enfocada al marketing es realizado por la gerencia de dichas empresas, solo que la gerencia debe tomar

conciencia de los aspectos a mejorar para hacerlo más eficiente, por ello se plantean una serie de lineamientos gerenciales que al ser integrados en un proceso de planificación de marketing formalizado, aseguran el posicionamiento competitivo de estas empresas.

Referencias bibliográficas

- Casado A. y Sellers R. (2006). **Dirección Estratégica de Marketing. Teoría y Práctica.** España: Editorial ECU.
- Chiavenato, I. (2005). **Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones.** México: Editorial Thomson.
- Corredor J. (2007). **La Planificación Estratégica.** Cuarta edición. Caracas. Venezuela: Vadell Hermanos Editores.
- Ferrel C., Hartline M., Lucas G. (2002). **Estrategia de Marketing.** Segunda Edición. México: Editorial Thompson.
- Garrido S. (2004). Dirección Estratégica. Madrid, España: McGraw Hill.
- Hernández R., Fernández C.; Baptista L. (2006). **Metodología de la Investigación.** Cuarta edición. México: McGraw Hill.
- Metzger M. y Donaire V. (2007). **Gerencia estratégica de mercadeo.** México: Editorial Thompson.
- Navajo P. (2009). **Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas.** 1era Edición, Ediciones, Narcea, S.A.
- Serna H. (2006). **Gerencia Estratégica.** Décima primera edición. Bogotá, Colombia: 3R Editores.
- Thompson A. y Strickland A. (2005). **Administración Estratégica. Textos y Casos.** México: Editorial Mc Graw Hill.
- Ventura J. (2009). **Análisis estratégico de la empresa.** España: Editorial Paraninfo.