



ISSN: 1988-5261  
<https://doi.org/10.51896/TURYDES>

# TURYDES. TURISMO Y DESARROLLO LOCAL

D I C E latindex

IDEAS Dialnet

ÍNDICES  
CSIC

MIAR



EconPapers

ERIH2015

Sucupira

## GESTIÓN DEL PLAN DE MARKETING DE UNA VIDRIERÍA EN LA CIUDAD DE PIURA - PERÚ

**Dr. Luis U. Cueva Jiménez**

<https://orcid.org/0000-0003-0788-4868>  
Universidad Nacional de Piura  
lcueva@unp.edu.pe

**Mg. Franklin R. Atarama Talledo**

<https://orcid.org/0000-0003-0296-6258>  
Universidad Nacional de Piura  
fataramat@unp.edu.pe

### RESUMEN

La presente investigación reporta la estrategia de marketing de una pequeña vidriería, que se inicia con una investigación de mercado, se plasma en un plan de marketing y una propuesta de implementación para mejorar su posicionamiento en el mercado doméstico y corporativo. La mezcla de marketing de la empresa comprende el producto (mejora del material y servicios, diseño superior, diversificación relacionada e imagen), precio (competitivos en el mercado, con márgenes del 30%, facilidades de pago y precios de promoción por volumen de compra), la plaza (desarrollar distribuidores, incorporar canal digital, gestión electrónica y reducir los costos variables), y promoción (publicidad radial, diarios, valla, letrero, uso de redes sociales y mailing; sorteos; ventas personales y marketing directo; y relaciones con la comunidad). Asimismo, se establece actividades tácticas acompañadas de su presupuesto, y para su monitoreo se identificaron 15 indicadores clave. Finalmente, se definió y elaboró un plan de marketing como una herramienta a gestionarse; se verificó la relación teórica entre el marketing y el posicionamiento de la empresa, mediante la prueba de hipótesis Chi Cuadrado ( $\chi^2$ ); tiempo después se verificó el incremento de las ventas anuales promedio de 10%, las que podrán ser sostenibles en el tiempo en la medida que se continúe aplicando el plan propuesto y formulando su actualización.

**Palabras clave:** Mix de Marketing, Microempresa, Investigación de Mercado

## MANAGEMENT OF THE MARKETING PLAN OF A GLASSWORK IN THE CITY OF PIURA - PERU

### ABSTRACT

This research reports the marketing strategy of a small glasswork, which begins with market research, is reflected in a marketing plan and an implementation proposal to improve its position in the domestic

and corporate market. The company's marketing mix comprises the product (improvement of material and services, superior design, related diversification and image), price (competitive in the market, with margins of 30%, payment facilities and promotional prices for purchase volume), the market (develop distributors, incorporate a digital channel, electronic management and reduce variable costs), and promotion (radio advertising, newspapers, billboards, signs, use of social networks and mailings; raffles; sales force and direct marketing; and relationships with the community). Likewise, tactical activities are established, accompanied by the relevant budget, and 15 key indicators were identified for their monitoring. Finally, a marketing plan was defined and elaborated as a tool to be managed; the theoretical relationship between marketing and the positioning of the company was verified through the Chi Square ( $\chi^2$ ) hypothesis test; sometime later, the average annual sales increase of 10% was verified, which may be sustainable over time to the extent that the proposed plan continues to be applied and its updating formulated.

**Keywords:** Marketing Mix, Microbusiness, Market Research

## **INTRODUCCIÓN**

La inversión en el Proyecto de Aguas Superficiales permitió dotar el agua para satisfacer la necesidad de los pobladores de la ciudad de Piura, incluidas la construcción y negocios relacionados, como los vidrios para viviendas, comercios, oficinas e industrias. En este contexto, Vidriería Romero - microempresa familiar- ha venido creciendo en tamaño y ventas entre constructores informales de su zona, sin ser visible para los formales; situación que motivó a su gerencia a formular y gestionar un Plan de Marketing. La vidriería se orienta a la venta de artículos de ferretería y vidriería, sistema directo, servicio directo con vidrio y aluminio. La gestión de la firma está a cargo del propietario gerente, quien se inició como operario, luego pequeño negociante, hasta el empresario que hoy es. Sin embargo, para hacer crecer su negocio requiere conocimiento y capacidades en administración.

La investigación se inició con un diagnóstico mediante entrevista al gerente, búsqueda de información entre los pobladores aledaños al establecimiento, consumidores corporativos y entre proveedores de la firma; de manera que se pudo formular la propuesta correspondiente. La entrevista con el propietario de la vidriería puso en evidencia la competencia directa a la que se enfrenta y la potencial, debido a las crecientes inversiones, nuevos negocios y proyectos de vivienda. Irónicamente, para la firma en estudio, el competidor más cercano es su principal cliente ubicado a 500 m, pero con mejor ubicación. La firma cuenta con diversos proveedores, sin embargo, su dependencia de Corporación Miyasato es alta. Por otro lado, la empresa carece de un perfil de sus clientes para ofrecer productos personalizados. Los clientes son vecinos de la zona y personas que realizan alguna construcción, debiendo instalar vidrios en diversos vanos, también quienes requieren reemplazarlo en sus viviendas y quienes demandan muebles de cristal.

El financiamiento de la empresa es conservador, prefiere utilizar recursos propios y crédito de sus proveedores. En lo contable, carece de registros que genere información para la toma de decisiones. No se han detectado mayores problemas en las operaciones; pues poseen conocimiento del producto,

trabajan el vidrio con letras y gráficos, su laminado y pavonado, así como la confección de mesas, vitrinas, espejos, entre otros. En lo correspondiente al marketing, la empresa carece de una adecuada publicidad y promoción, debido a experiencias pasadas de alto costo y bajo impacto. Con respecto al canal de distribución, es directo en su local ubicado en una calle secundaria. La inadecuada estrategia de marketing de la vidriería ocasiona pocas ventas y débil posicionamiento en la ciudad de Piura.

El problema de conocimiento identificado es ¿De qué manera se puede orientar los esfuerzos de comercialización que permitan mejorar el posicionamiento de la firma entre los consumidores de ciudad de Piura? La investigación busca una respuesta ante una necesidad concreta manifestada por un microempresario; para el cual la administración tiene mucho que aportar. La investigación es importante al generar capacidades en un microempresario, lo que le permitió la puesta en práctica del plan de marketing, haciéndole más competitivo. El objetivo general de la investigación es gestionar el plan de marketing de una vidriería en la ciudad de Piura con la finalidad de mejorar su posicionamiento, a la par que brindar direccionamiento estratégico a su mezcla comercial.

La pesquisa de información de segmentos corporativos se realizó en la ciudad de Piura, ubicada en el noroeste del Perú, habida cuenta que las empresas constructoras, mueblerías y de otra índole se encuentran en diversos lugares de la zona urbana de la ciudad; mientras que a los consumidores domésticos se les ubicó en las manzanas, cuadras o bloques aledaños.

## **REVISIÓN DE LA LITERATURA**

Se encontró evidencia de la correlación entre estrategia de marketing y nivel de ventas (Lalaleo, 2011), diagnóstico y objetivos estratégicos (Paraguay, 2013), estrategias de negocios e incremento de ventas de vidrierías (Llantoy, 2014), influencia de la estrategia de comunicación en la participación del mercado (Chávez, 2015); así como la formulación de plan de marketing para un taller de aluminio y vidriería (Sabando, 2014), plan estratégico para una vidriería (Palma, 2015), plan de e-marketing para una vidriería (Ramos, 2016) y plan de ventas de la distribución de vidrios y aluminio (Bolaños, 2018).

La planificación del marketing cubre el presente y el futuro de la firma, describe sus resultados, las acciones a emprender, los recursos necesarios y la vigilancia de cada acción y su resultado (Ferrell y Hartline, 2012). Dicho plan permite orientar la empresa, tanto off line como online (Ferri, 2015), al mercado en el largo plazo, crear valor para el cliente, reflexionar sobre la actuación de la empresa, detectar y aprovechar oportunidades de mercado e incrementar su capacidad de reacción, pudiendo sustituir al plan estratégico si la Pyme no cuenta con uno (Sainz de Vicuña, 2017).

El plan de marketing es una herramienta que establece tanto los objetivos como la estrategia de marketing y el posicionamiento de la firma a partir del análisis situacional y los aspectos tácticos que garanticen su ejecución. Sus elementos se sintetizan en: resumen ejecutivo, análisis de la situación inicial, objetivos del marketing para dicha situación, estrategia de marketing para alcanzar los objetivos, plan de acción y su implementación, y control (Ver Tabla 1).

El resumen ejecutivo contiene la presentación resumida del plan (Kotler y Keller, 2006; Maingi, 2012; Williams, 2017), proporciona una perspectiva general del mismo, introduce metas, objetivos, ventas y costos, medidas del desempeño (Ferrel y Hartline, 2012), así como las recomendaciones (Kotler y Armstrong, 2012). El Análisis de la situación caracteriza el entorno, su posicionamiento y análisis interno, con los cuales formula el FODA y modelo de negocio.

**Tabla 1.**

*Estructura del Plan de Marketing*

Ferrel y Hartline (2012)	Maingi (2012)	Kotler y Armstrong (2012)	Espinosa (2013)	Monferrer (2013)	Ferri (2015)	Penner, et al (2016)	Williams (2017)	Sainz de Vicuña (2017)
Resumen ejecutivo.	Resumen ejecutivo.	Resumen ejecutivo.					Resumen ejecutivo	
Análisis de la situación.	Objetivos corporativos	Situación inicial de marketing	Descripción de situación actual	Análisis de la situación.	Analizar la situación actual	Análisis situacional.	Evaluación de mercado y demanda	Análisis de la situación externa
Análisis FODA	Auditoria inicial de marketing	análisis del entorno	Análisis de la situación.	Selección del público objetivo.			Segmentos y Target	Análisis de la situación interna
	Análisis FODA						Análisis de: * competidor * FODA * valor y marca * Posición * Marketing	Diagnóstico de la situación
Objetivos y Metas de marketing	Objetivos de Marketing	Objetivos y puntos clave	Fijación de objetivos de marketing.	Formula los objetivos.	Establecer objetivos a conseguir	Objetivos.	Objetivos.	Decisiones estratégicas marketing (DEM):
							Marketing mix	Objetivos de marketing
Estrategias de marketing	Mix de marketing	Estrategia de marketing	Definir las estrategias de marketing	Formulación de la estrategia.	Crear la estrategia online	Estrategia de marketing.	Estrategia competitiva	Estrategia de marketing
Implementación de marketing		Programas de acción	Marketing operativo.	Implementación.	Plan de acción mediante campañas	Plan de acción.		Decisiones operativas marketing (DOM).
			Plan de acción.		Medir la evolución de la tienda online	Pronósticos financieros.		Planes Programas
Evaluación y control	Presupuestos	Presupuestos				Controla e implementa	Presupuestos	Presupuesto.
	Control	Controles	Seguimiento y Control	Control				Seguimiento y control

Fuentes: Las indicadas.

El análisis del entorno comprende el ambiente remoto o macro ambiente externo y el sector, entorno competitivo o microambiente externo . En el entorno remoto, incluye las tendencias políticas, económicas, sociales y tecnológicas que influyen sobre el sector. El entorno competitivo incluye el análisis del ecosistema de la empresa, su competencia, clientes y proveedores . Establece el posicionamiento del producto en el consumidor respecto a la oferta de los competidores; permitiendo un marketing efectivo cuando se dirige a un segmento (Kotler y Keller, 2006), en tanto sea identificable, mensurable, sustancial, accesible, responsivo y viable (Ferrell y Hartline, 2012).

El análisis interno, reporta objetivos, estrategia y desempeño actuales; estructura de la organización y recursos disponibles; analiza las áreas funcionales de la empresa para identificar fortalezas y debilidades, referente a clientes (clases, cuentas clave y ventas), logística, marketing (cartera de productos, distribución, comunicación, segmentos, mix comercial), organización (conocimiento comercial del personal) y producción, tecnologías y procesos (Ferri, 2015). Por su parte, el análisis FODA, sintetiza en una matriz fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa (Espinosa, 2013; Montferrer, 2013; Sainz de Vicuña, 2017), con los cuales se genera un diagnóstico actual para delinear objetivos y correcciones (Moyano, 2016); lo que permite sintetizar información y transitar a un enfoque estratégico de la firma (Ferrel y Hartline, 2012). El *lean canvas* resume la situación al describir las bases por las cuales la empresa crea, desarrolla y captura valor (Zorita, 2016) frente al segmento y, en consecuencia, poder identificar los beneficios a obtener .

Los objetivos del marketing relacionan la empresa y sus metas respecto a su misión, en diferentes plazos, segmentos y posicionamiento pretendido, así como los indicadores que permitan verificar su cumplimiento; dichos objetivos, en su mayoría comerciales, económicos y de *stakeholders*, deben coordinarse con los de otras áreas funcionales de la empresa (Monferrer, 2013). Su formulación requiere que sean adecuados y coherentes, claramente definidos, concretos, mensurables, realistas, retadores y aceptados por la empresa; alcanzar dichos objetivos requiere formular la estrategia de marketing (Espinosa, 2013), incluyendo crecimiento, estrategias y ventaja competitiva (Montferrer, 2013), a partir de la cual definir la mezcla comercial.

La estrategia de producto considera el paquete de beneficios que la empresa ofrece para el intercambio (Ferrell y Hartline, 2012), así como un adecuado nivel de servicio, beneficios y satisfacciones ofrecidos (Kotler y Armstrong, 2012). La estrategia de distribución incluye entregar el producto a los clientes en adecuadas condiciones de tiempo, lugar y forma (Espinosa, 2013). La estrategia de comunicación para dar a conocer sus productos incluye publicidad, promoción, venta personal y relaciones públicas (Moyano, 2016). La estrategia de precios comprende la definición de objetivos, análisis de la situación, elección de la estrategia y determinación de las políticas de precios (Cravens y Piercy, 2007), incluye variaciones de precios, descuentos por volumen, concesiones, precios geográficos y trueque.

En el plan de acción la estrategia definida se convierte en actividades tácticas, operativas o específicas de corto plazo, las que se programan definiendo qué, quién y cuándo se harán, en coherencia con los objetivos; para lo cual se establece un cronograma, indicando el inicio y fin de cada actividad, así como

sus recursos humanos, materiales y económicos (Moyano, 2016; Monferrer, 2013). Algunas actividades incluyen a) lanzar, modificar o eliminar productos, formatos, materiales y *packaging*; atención al cliente, *delivery* y servicio posventa; desarrollo y posicionamiento de la marca (Espinosa, 2013); b) actualizar precios, descuentos, financiamiento y condiciones de pago; c) definir canales de distribución, condiciones a intermediarios, transporte, fechas de entrega; vendedores, zonas, rutas y retribución; y d) comunicar mediante publicidad en catálogos, diarios, folletos, radio, redes sociales, revistas y *street marketing*; promoción de ventas mediante concursos, cupones, muestras, ofertas, ferias, rebajas y sorteos; relaciones públicas, mediante organización de eventos, patrocinios y *publicity*; y buzoneo, *mailing*, marketing directo y *telemarketing*.

Las propuestas de marketing entusiasman a un microempresario, pero la inversión necesaria le suele desanimar; por lo que se requiere de un presupuesto que demuestre la viabilidad del plan de marketing. Elaborarlo requiere trabajar con una hoja de cálculo para interactuar de manera dinámica con una serie de supuestos acerca de su ejecución, en cuatro etapas: a) formular un pronóstico con el incremento de ventas acorde a la estrategia de marketing; b) estimar los ingresos y costos de monetizar el pronóstico anterior y las salidas de dinero para conseguirlo; c) estimar el punto de equilibrio de la inversión en el plan de marketing, así como el rendimiento sobre la inversión; y d) formular el presupuesto definitivo para su implementación con dichas estimaciones.

El plan de marketing en lugar de un documento estático debe ser una herramienta dinámica, que valore sus resultados en términos de imagen, producto o marca (Grande y Abascal, 2014). Asegurar dichos resultados requiere controles y su adecuada implementación, sea como parte del plan (Williams, 2017), como control (Maingi, 2012; Lamb et al, 2014), o como seguimiento e implementación del plan (Ferri, 2015, Penner et al, 2016, Sainz de Vicuña, 2017). El monitoreo de su implementación comprende medir los resultados, comparar lo previsto y lo ejecutado, y determinar acciones correctoras (Monferrer, 2013); de manera concurrente. En el día a día conviene realizar reuniones periódicas y reportar informes, mediante tablero de mando y ratios o indicadores clave de desempeño; dichas medidas garantizan el cumplimiento del plan y objetivos, y tomar medidas correctivas, de ser necesario (Espinosa, 2013).

Implementar el plan de marketing se puede apoyar en el modelo de mejora de Qaqish (2017), que comprende dos fases, el planeamiento y la gestión. En el planeamiento se desarrollan las etapas de alinear el marketing y objetivos organizacionales, facilitar el consenso mediante presupuestos, y alinear los indicadores clave de desempeño (KPI) y publicarlos para rastrearlos, medirlos, ajustarlos y optimizarlos. La fase de gestión incluye las etapas de seguimiento y medición para una gestión proactiva con coherencia de actividades, ajuste y optimización del plan y el presupuesto.

La revisión teórica nos permite postular la hipótesis de investigación H<sub>1</sub>: Existe relación entre el marketing y el posicionamiento de la vidriería Romero en los consumidores de la ciudad de Piura.

## METODOLOGÍA

La investigación se abordó mediante un enfoque mixto, estudiando las cualidades del marketing de la empresa y una investigación de mercado cuantitativa. Se utiliza un diseño narrativo y no experimental. La investigación es descriptiva de las características del marketing de la empresa estudiada. Asimismo, la investigación es de tipo aplicada, transeccional y sincrónica, en tanto utiliza el conocimiento de la ciencia administrativa para resolver un problema de una empresa específica; se recogió información entre agosto y octubre; diseño la propuesta del plan entre noviembre y diciembre. Su implementación y ejecución se reporta al culminar tres años; siguiendo un método, de manera secuencial.

Los consumidores incluyen 146,392 habitantes del distrito Veintiséis de Octubre, que con una tasa de 4.43 personas/familia, nos reporta un universo de 33,061 familias; de ellas, la población la constituyen las que viven en las 72 cuadras cercanas a la vidriería, con un promedio de 14 vivienda/cuadra, y asumiendo una familia/ vivienda, estimamos la población objetivo en 1,008 familias. Para estimar la muestra utilizamos la fórmula de tamaño para poblaciones finitas , con  $N=1,008$ ; 95% nivel de confianza; 0.05 de error y 0.5 probabilidad de conocimiento de la empresa; obtenemos una muestra de 278 familias, las que se abordan con muestreo simple. A los *stakeholders*, se les identificó mediante la web PáginasAmarillas (2013), que reporta diversos negocios en la ciudad, seleccionando 18 competidores, 16 constructoras, 20 mueblerías y 20 compradores corporativos.

El procedimiento comprendió el análisis de la situación inicial, objetivos, estrategia comercial, plan de acción, control de la implementación y elaboración del resumen. El resumen ejecutivo se elaboró al concluir el plan. El análisis de la situación incluyó una investigación exploratoria en ciudad de Piura, según el modelo Mooi et al (2018), para determinar el comportamiento del consumidor, la imagen de la firma, su posicionamiento y sus segmentos de mercado; asimismo, se caracterizó a los consumidores de la zona; se observó a los competidores y su posicionamiento; luego se abordaron a potenciales clientes corporativos; y concluyó con un análisis interno, análisis FODA y lienzo Canvas. Del FODA se obtuvieron los objetivos del plan, metas empresariales, posicionamiento y mezcla comercial, así como la estrategia. Para el plan de acción se coordinó con el gerente de la empresa, quien eligió la estrategia acorde a sus posibilidades, así como la relación costo-beneficio de su implementación. Finalmente, el control de la implementación se realizó mediante el monitoreo de indicadores clave de desempeño.

Las técnicas para el recojo de información incluyeron encuesta (consumidores, constructoras y mueblerías), observación (competidores); y revisión bibliográfica. El tratamiento de datos comprendió estadística descriptiva e inferencial. Los datos se procesaron en MS-Excel, para estimar medidas de concentración y dispersión; mediante el complemento *Real Statistics* se estimó la confiabilidad del cuestionario a los consumidores, así como para depurar sus preguntas. El Alfa de Cronbach, para 33 elementos del cuestionario a consumidores fue  $\alpha=0.73$ ; lo que indica una consistencia interna aceptable (Nunnaly citado por McGill et al., 2004, pág. 100), y una fuerte relación entre las preguntas (Bojórquez, et al., 2013).



## RESULTADOS

La Prueba de hipótesis Chi Cuadrado ( $\chi^2$ ), permitió determinar la existencia de asociación sistemática entre dos variables (Malhotra, 2004) cualitativas (Hernández, 2006), y la dependencia entre ellas (Orús, 2014). Cuanto más se aproximan los resultados observados a los esperados, más pequeño es el valor de  $\chi^2$  y mayor la concordancia entre observaciones e hipótesis (Blazquez, 1988). Por tanto, fue adecuada para establecer la asociación de la estrategia de marketing y el posicionamiento.

Para el contraste de hipótesis  $\chi^2$  se utilizó el procedimiento propuesto por Orús (2014). Se trabajó con variables cualitativas obtenidas del cuestionario aplicado a los consumidores ¿Cómo se enteró de las vidrierías que recuerda? (Marketing) y Mencionar tres vidrierías que recuerde (Posicionamiento); con ellas se contrastan las hipótesis  $H_0$ : No existe relación entre marketing y el posicionamiento de la empresa, y  $H_1$ : Existe relación entre el marketing y el posicionamiento de la empresa (Kotler y Keller, 2006). Posteriormente, calculamos las tablas de contingencias de frecuencias observadas, para las variables “marketing” y “posicionamiento” simultáneamente, tomadas de la base de datos de la muestra.

**Tabla 2.**

*Tabla de contingencia: frecuencias observadas ( $f_o$ )*

Marketing	Posicionamiento (Recordación de Vidriería)							Total
	Barba	Vílchez	Romero	Sincorex	Mercado	Asaji	Otro	
Ubicación	11	16	7	1	2	0	7	44
Boca-Boca	0	5	2	1	2	2	4	16
Publicidad	2	5	1	4	2	2	0	16
Promoción	1	5	1	0	1	0	0	8
Total	14	31	11	6	7	4	11	84

Luego, construimos la tabla de frecuencias esperadas o teóricas, dividiendo el total de cada columna entre “n”, el número total de sujetos en la muestra. Dicha proporción es multiplicada por el total de cada fila para estimar el valor esperado, suponiendo que la hipótesis nula es verdadera, es decir que ambos criterios de clasificación son independientes.

**Tabla 3.**

*Tabla de contingencia: frecuencias esperadas ( $f_e$ )*

Marketing	Posicionamiento (Recordación de Vidriería)							Total
	Barba	Vílchez	Romero	Sincorex	Mercado	Asaji	Otro	
Ubicación	7.33	16.2	5.76	3.14	3.67	2.1	5.76	44
Boca-Boca	2.67	5.9	2.1	1.14	1.33	0.76	2.1	16
Publicidad	2.67	5.9	2.1	1.14	1.33	0.76	2.1	16
Promoción	1.33	2.95	1.05	0.57	0.67	0.38	1.05	8
Total	14	31	11	6	7	4	11	84

Para calcular el estadístico Chi Cuadrado de contraste ( $\chi^2_c$ ), la fórmula que se utiliza es  $\chi^2_c = \sum (f_o - f_e) / f_e$ , donde:  $f_e$  es la frecuencia esperada y  $f_o$  es la frecuencia observada. Obtenemos el valor de  $\chi^2_c$ , mediante

el MS-Excel y con la información de las tablas reportadas ( $f_o - f_e$ ) = *PRUEBA.CHICUAD(Rango\_real, Rango\_esperado)*; donde Rango real es la matriz de datos observados, y Rango esperado es la de datos estimados. Dicha función nos devuelve el valor de la probabilidad: 0.04.

Se estimó  $\chi^2_c$  calculada, mediante la función =*INV.CHICUAD.CD(Probabilidad, Grados\_de\_libertad)*; donde la probabilidad es 0.04; y los grados de libertad se obtienen del producto de filas por columnas, disminuidos en uno en cada caso, 6 (7-1) columnas x 3 (4-1) filas, 18 grados de libertad. El resultado fue =*INV.CHICUAD.CD(0.04, 18)*=**29.72**. Para calcular el estadístico  $\chi^2_t$  tabulado de la región crítica se utilizó la función antes referida, con la diferencia que ahora tomamos como probabilidad del error el máximo que podemos aceptar,  $\alpha=0.05$ , de la siguiente manera =*INV.CHICUAD.CD(0.05, 18)*=**28.87**. Para decidir qué hipótesis aceptar, comparamos  $\chi^2_c$  y  $\chi^2_t$ ; si  $\chi^2_c \leq \chi^2_t$ , se acepta  $H_0$ ; y si  $\chi^2_c > \chi^2_t$ , se acepta  $H_1$ . En este caso:  $\chi^2_c > \chi^2_t$ , 29.72 > 28.87, por lo que se rechaza  $H_0$  y se acepta  $H_1$ : Existe relación entre el marketing y el posicionamiento de la empresa (Kotler y Keller, 2006).

En contraste de hipótesis, el  $p$  valor es la probabilidad que el estadístico en la hipótesis nula sea posible, por lo que ayuda a determinar la significancia de los resultados, es un número entre 0 y 1. Si el  $p$  valor es inferior al de significancia (generalmente  $\leq 0.05$ ), la hipótesis nula se rechazará.  $P$  valor =  $P(\chi^2_{\text{grados libertad}} > \chi^2_{\text{de contraste calculado}})$ , donde: Si  $P$  Valor  $> \alpha \Rightarrow$  Acepto  $H_0$ ; Si  $P$  Valor  $< \alpha \Rightarrow$  Rechazo  $H_0$  y Acepto  $H_1$ . En este caso se calculó  $p$  valor = *PRUEBA.CHICUAD(Rango\_real, Rango\_esperado)* = 0.04. Como el nivel de significación  $\alpha = 0.05$ ; entonces  $P$  Valor  $< \alpha$ , 0.04 < 0.05, rechazamos  $H_0$  y aceptamos  $H_1$ , Existe relación entre el marketing y el posicionamiento de la empresa.

Por otro lado, el análisis de la situación que experimentaba la vidriería comprendió el análisis de su entorno, del sector, su posicionamiento inicial y el análisis interno. El entorno legal considera la necesidad de mantener seguridad en la manipulación y disposición del vidrio. En el entorno económico, el PBI al igual que el ingreso de los peruanos reportó un comportamiento ascendente, lo cual es una oportunidad para la construcción y productos relacionados. En el contexto Social, el crecimiento poblacional explica un crecimiento natural de la demanda. El entorno Tecnológico identificó la gestión de pedidos automática, Apps para tomar pedidos, pasarelas de pagos 24 horas/ día y 7 días/ semana.

El análisis del sector de vidrios incluye el mercado aledaño a la empresa, el sector construcción, las mueblerías y las empresas que requieren servicios de instalación del sistema directo. Respecto a los consumidores, se identificaron sus características demográficas, los productos comprados y lugar de compra. En la razón de compra, destacan precio y condiciones de pago, ubicación, seguridad y rapidez, amabilidad en la atención, y calidad del producto; así como la variedad con diseños innovadores; y como razón de no compra el no otorgar créditos. Los consumidores se enteran de la propuesta de valor de las vidrierías en base a la ubicación, el “boca a boca”, la publicidad y la promoción.

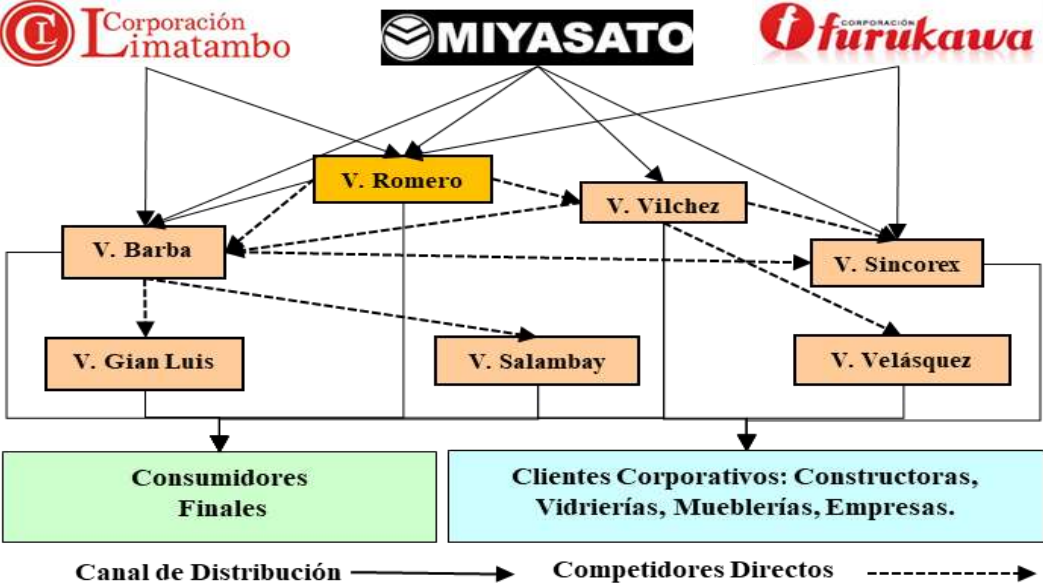
El estudio de competidores evidenció que se trata de un sector con pocas barreras de entrada y abierto a nuevos ingresantes y se describió a cada vidriería competidora directa, según cinco dimensiones: ubicación, precio, amabilidad, servicio y referencias. Sus principales proveedores son Corporación

Miyasato, Corporación Furukawa y Vidriería Limatambo, las más grandes importadoras de vidrio en el Perú. Los vidrios importados proceden de China, Colombia, México, Brasil y Estados Unidos. La empresa tenía un posicionamiento inicial de 13% entre consumidores domésticos y 9% en corporativos.

En el análisis interno, se encontró una marcada debilidad en la relación con sus clientes; su logística de entrada es pertinente debido a la diversificación e importancia relativa de sus proveedores, de igual manera su logística de salida pues su cartera de productos es completa. La distribución se realiza mediante canal directo, corto o mixto (Ilustración 1). Asimismo, cuenta con productos de buena calidad, y posee competencias para atender los servicios del mercado corporativo. La calificación del servicio brindado a sus clientes es favorable. Por el contrario, la comunicación de la propuesta de valor es débil, su personal carece de conocimiento de ventas y la ubicación es inadecuada.

**Figura 1.**

*Canal de Distribución de la vidriería*



Con la información previa se elaboró la matriz FODA (Tabla 4) que sintetiza el análisis externo e interno de la vidriería.

**Tabla 4.**

*Matriz FODA de la vidriería*

Oportunidades	Amenazas
O1. Confianza en el contexto macroeconómico O2. Tendencia creciente en el ingreso de peruanos O3. Crecimiento poblacional expande la demanda O4. Existe demanda del mercado corporativo O5. Crecimiento del sector construcción	A1. Competidores utilizan NTI para ventas A2. Legislación exigente sobre manipulación del vidrio A3. Amenaza de nuevos ingresantes

Fortalezas	Debilidades
F1. Amplia línea de crédito ante proveedores diversificados F2. Logística de salida eficiente F3. Cartera de productos completa F4. Utiliza canal directo y corto F5. Distribuye productos de calidad F6. Posee competencia para brindar servicios F7. Competente para mercado corporativo F8. Costos bajos F9. Alta calidad del servicio	D1. Débil relacionamiento con clientes, de quienes carece una Base de Datos D2. Débil comunicación de propuesta de valor D3. Personal carece de conocimiento de ventas D4. Ubicación inadecuada

El modelo de negocio se resume en el *Business Model Canvas* de la empresa (Figura 2).

**Figura 2.**

*Modelo de Negocio de la vidriería*

<b>Aliados Clave</b> Relación cliente-proveedor con principales importadores de vidrio reduce riesgos	<b>Actividades Clave</b> Productos de calidad con diseños únicos. Servicios de calidad	<b>Propuesta de Valor</b> Variedad de cristales económicos Materiales de calidad Servicio rápido y seguro en instalación Diseños innovadores	<b>Relación con el Cliente</b> Asistencia personal y exclusiva Comunidad	<b>Segmentos de Clientes</b> Refacciones hogareñas Mueblerías Constructoras Proyectos corporativos
	<b>Recursos Clave</b> Principales proveedores Disponibilidad de vehículos Trabajadores experimentados		<b>Canales</b> Canal directo: tienda propia Canal indirecto: venta al por mayor Comisionistas	
<b>Estructura de Costes</b> Costos fijos (gastos generales) y Costos variables (material y servicios) Economías de escala (compras por volumen)			<b>Estructura de Ingresos</b> Venta e instalación de vidrios Elaboración de muebles	

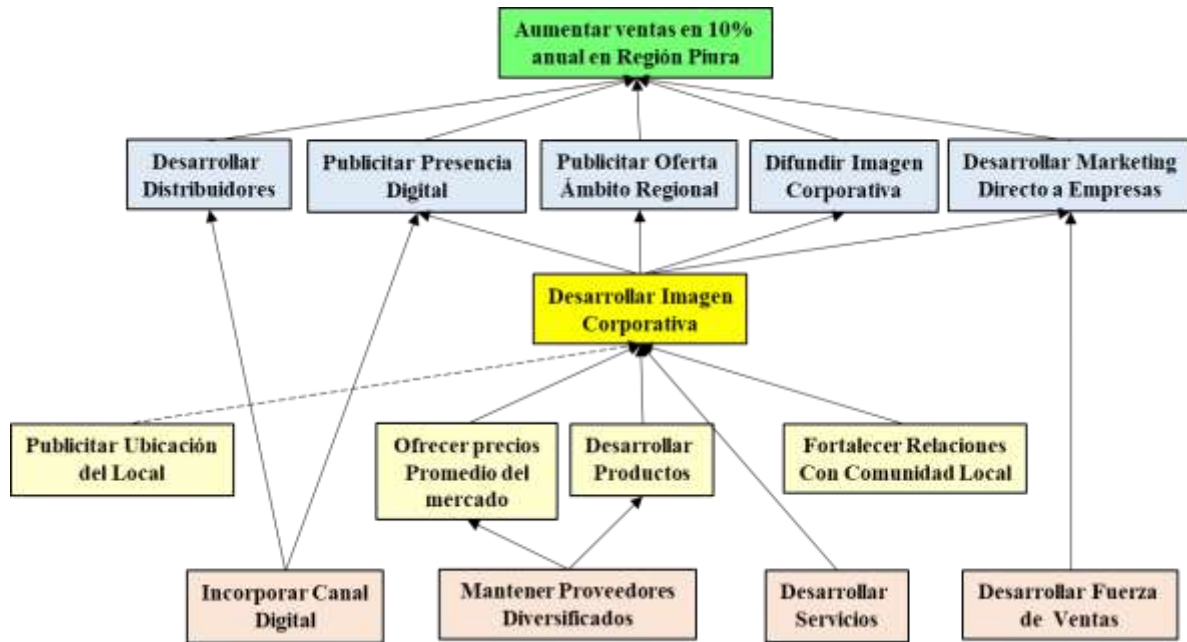
Se definió la misión como “Brindar servicio rápido y seguro en la instalación de cristales con diseños innovadores, tanto para las familias, mueblerías, constructoras y empresas con proyectos de refacción en la región Piura”. El objetivo general de marketing, “obtener un crecimiento en ventas del 10% anual en la región Piura” genera objetivos específicos como convertirse en representante de sus proveedores en el mercado piurano, ofrecer nuevos productos y servicios mediante la calidad de sus materiales y un diseño superior, incrementar su mercado de influencia pasando de la comercialización en la ciudad a la región, ofrecer precios competitivos acorde al promedio del mercado basados en recursos, infraestructura y movilidad, e informar la oferta física y virtual. El plan general se reporta mediante el mapa estratégico (Figura 3).

Los segmentos por atender serán posicionados mediante diferenciación en base a los beneficios, “Productos de cristal de superior calidad para la infraestructura del hogar y la empresa, accesibles por medios físicos y digitales, con diseños innovadores y adecuada relación precio-calidad, instalados con seguridad y rapidez, en el ámbito de la región Piura”.

La **estrategia de marketing** es híbrida, producto diferenciado con precio competitivo; con crecimiento intensivo en el mercado doméstico y desarrollo del mercado corporativo.

**Figura 3.**

*Mapa estratégico del marketing de la vidriería*



La estrategia funcional comprende la mezcla de marketing. En cuanto a producto considera el desarrollo de mejores productos, con material y diseño superior. Asimismo, servicios de transporte y colocación segura y rápida del cristal, con garantía y diseño personalizado acorde al proyecto. Además, desarrollar y consolidar una imagen corporativa, para lo cual se diseñó un isologotipo que vincula las dos unidades de negocio de la firma: ferretería y vidriería, destacando los cristales y servicios relacionados.

Considera una propuesta de valor con precios competitivos en el mercado y márgenes del 30%; sustentado en contratar con los principales importadores el suministro de los insumos, tomar ventaja de contar con un local propio y optimizar la distribución con vehículos propios; facilitar el pago mediante el *Point of Sale* (POS) y, finalmente, establecer precios de promoción por volumen de compra. La firma, en su estrategia de distribución, se planteó: a) desarrollar distribuidores, de un canal directo a un canal corto, con aprovisionamiento por principales importadores de vidrios y gestión de inventarios con procesamiento automático de los pedidos; y b) incorporar un canal digital, mediante tecnologías de información para la toma de pedidos. En esencia se trata de reducir costos variables de distribución.

La estrategia de comunicación para difundir su propuesta de valor e imagen, por medios físicos y virtuales, al público consumidor y el corporativo de la región Piura; incluye el mix promocional compuesto por Promoción, Publicidad, relaciones Públicas y venta Personal, obviando el *Publicity* por la poca capacidad de la firma de generar contenidos de interés. La publicidad *Above the Line* (ATL) comprendió la estrategia creativa del isologotipo de la vidriería y sus servicios. La estrategia de medios comprendió publicidad radial, en diarios (para intermediarios fuera de la ciudad) y panel. Se realizó publicidad radial mediante un spot de 30", de lunes a viernes, durante 15 días, en los programas con mayor audiencia. Se propuso una Valla publicitaria en una carretera próxima (fue descartada), y un

letrero publicitario en el exterior del local. La publicidad *Below the Line* (BTL) comprendió el uso de *Facebook*, mediante una cuenta gratuita de empresa, para difundir los nuevos productos y proyectos, así como *mailing* dirigido a 50,000 cuentas de correos en una única campaña. La promoción incluye cupones para sorteo de premios entre los compradores. Para las constructoras se contó con personal para un marketing directo. Finalmente las relaciones públicas permitieron que la vidriería sea percibida como un vecino responsable por su respaldo a las actividades deportivas y culturales de su zona.

El plan de acción comprendió las actividades tácticas de marketing mediante la asignación de fechas y recursos económicos para su ejecución. La programación y designación de responsables de las actividades a realizar se formularon mediante un Diagrama de Gantt. El Presupuesto de Marketing demuestra la viabilidad del plan de marketing con cifras que permitieron el compromiso informado del empresario. Incluye las inversiones a realizar, el valor de las ventas y la utilidad promedio por ventas impulsada por cada actividad, de manera que se pueda establecer el número de nuevos consumidores que la ferretería debería alcanzar para mantenerse en equilibrio, sin ganar ni perder (Tabla 5).

**Tabla 5.**

*Presupuesto de la estrategia de marketing (Elaboración propia)*

<b>Actividades del Mix de Marketing</b>	<b>(a) Costo</b>	<b>(b) Ingreso promedio por venta</b>	<b>(c) Ingreso Neto: Utilidad promedio</b>	<b>(d) Ventas para amortizar (d=a/c) N°</b>
Registro de Marca	S/. 986	S/. 0	S/. 0	0
Taller "Manipulación segura"	S/. 332	S/. 0	S/. 0	0
Incorporación Servicio POS	S/. 572	S/. 30	S/. 9	68
Campaña en Radio	S/. 531	S/. 30	S/. 9	59
Campaña en Diario	S/. 1,440	S/. 100	S/. 20	72
Letrero en frontis	S/. 1,060	S/. 30	S/. 9	118
Mantenimiento de Red Social	S/. 510	S/. 30	S/. 9	57
Campaña de <i>mailing</i>	S/. 430	S/. 30	S/. 9	48
Campaña de Marketing Directo	S/. 3,085	S/. 800	S/. 240	13
Sorteo Fiestas Patrias	S/. 315	S/. 50	S/. 15	21
Contratación de vendedor	S/. 18,900	S/. 100	S/. 30	630
Patrocinio Actividad Deportiva	S/. 354	S/. 30	S/. 10	35
Equipamiento básico de internet	S/. 1,774	S/. 0	S/. 0	0
<b>Total</b>	<b>S/. 30,289</b>			<b>1,096</b>

El **Control de la Implementación** se monitorea desde un tablero de comando de 15 *Key Performance Indicators* (KPI) o indicadores clave de desempeño (Tabla 6).

El monitoreo del proceso de implementación del plan de marketing se planteó desde el Modelo de Mejora de Qaqish (2017, diapositiva 10), cuyo gráfico se reporta en la Figura 4.

**Tabla 6.**

*Indicadores clave de desempeño (KPI) del plan*

Actividad	Indicador	Fórmula
Registro de Marca	Marca Registrada	MR = Marca registrada ante el INDECOP
Taller de Manipulación	Número de talleres	NdT = Número de talleres de capacitación/año
Incorporación Servicio POS	Índice Ventas POS	IVP = (Número Ventas con POS / Número Ventas Total) x 100
Campaña en Radio	Índice Pub. Radio	IPR = (Número de spots / 90 spots) x 100
Campaña en Diario	Índice Pub. Diario	IPD = (Número de anuncios/12 anuncios)x100
Letrero en frontis	Índice Renovación Letrero	IRL = (N° Letrero actual – N° Letrero año anterior) / N° Letrero año anterior
Mantenimiento: Red Social	Flujo en Facebook	FFB = Número de comentarios y/o consultas de los usuarios de Facebook / mes
Campaña de <i>mailing</i>	Índice mailing	leM = (Número de respuestas por email / Número de mails enviados) x 100
Campaña: Marketing Directo	Contactos Mark. Directo	CMD = Número de prospectos visitados personalmente / mes
Sorteo Fiestas Patrias	Tasa Participante Sorteo	TPS = Número de clientes con compras mayores a S/.50 mensuales
Contratación de vendedor	Índice Fuerza de ventas	IFV = (N° Vendedor actual – N° Vendedor año anterior) / N° Vendedor año anterior
Patrocinio Actividad Deportiva	Número de Patrocinios	NDP = Número de eventos patrocinados / año
Equipamiento de internet	Acceso a Internet	AAI = Línea de internet disponible para su uso en la empresa
Número de clientes	N° Cliente Promedio	NCP = Número de Clientes Año / 12 meses
Ingreso promedio mensual	Ingreso Promedio Mes	IPM = Total de Ingresos Anuales / 12 meses

**Figura 4.**

*Proceso de Implementación del plan de Marketing*



Fuente: Qaqish (2017)

## **DISCUSIÓN**

En relación con el objetivo general, se mejoró el posicionamiento de la firma mediante el diseño y gestión del marketing, así como el aumento en ventas de 10.75% promedio anual durante tres años; asimismo, se formuló el plan de marketing y se alcanzaron los objetivos: convertirse en representante de sus proveedores, ofrecer nuevos productos y servicios, incrementar su ámbito de influencia, ofrecer precios acordes al promedio, e informar física y virtualmente su oferta en el ámbito regional. Asimismo, se comprobó la hipótesis que la estrategia de marketing influye en el posicionamiento de la empresa.

La investigación coincide en que un objetivo de los planes de marketing es el incremento de las ventas, entre 10% y 18% anual (Lalaleo, 2011; Sabando, 2014; Ramos, 2016 y Bolaños, 2018). En los estudios consultados la responsabilidad recae en el Gerente, por tratarse de pequeñas empresas. Asimismo, se puso en evidencia la necesidad de ofrecer productos de calidad (Lalaleo, 2011; Palma, 2015 y Ramos, 2016). También se coincidió con la estrategia de precios promedio (Lalaleo, 2011; Sabando, 2014 y Ramos, 2016). Coincidimos con Lalaleo, 2011, y Sabando, 2014, en la redistribución del mercado mediante el desarrollo de intermediarios. Respecto al período cubierto, Lalaleo, 2011; Paraguay, 2013; Sabando, 2014; Chávez, 2015 y Bolaños, 2018, proyectan el plan para un año; mientras que Palma (2015), le proyecta para dos, y Ramos (2016), para tres años, como en este caso. La inversión del plan varía desde USD 3,747 (Sabando, 2014), hasta USD 19,582 (Paraguay, 2013), para un plan de un año. Nuestra propuesta, ejecutada parcialmente, costó USD 8,569.

Mediante el presente trabajo se abonó en favor de la teoría del marketing que nos señala que existe una relación directa entre la ejecución de la estrategia de marketing de una firma y su posicionamiento en el mercado (Doyle & Saunders, 1985; Kotler y Keller, 2006; Cravens y Piercy, 2007; Ferrel y Hartline, 2012; Espinosa, 2013; y Moyano, 2016); constituyéndose en una evidencia empírica desde la microempresa local, por lo que puede utilizarse en futuras investigaciones de empresas análogas.

## **CONCLUSIONES**

El plan de marketing es una herramienta que parte del análisis de una situación inicial, para plantear objetivos (incluidos segmentación y posicionamiento) y estrategias, así como los aspectos tácticos que orienten su ejecución (plan de acción y control). Sin embargo, para que logre conseguir resultados debe gestionarse. El posicionamiento de la empresa mejora en la medida que se gestionan la mezcla comercial identificada en el plan de marketing.

Como parte de la investigación se analizó la situación del mercado, incluyendo entorno, sector e interno, con ello se estableció una matriz FODA, base para la propuesta: modelo de negocio, misión, objetivo general y específicos, y mapa estratégico. Como actividad táctica se incluyó el presupuesto, y un sistema de implementación de la estrategia mediante el monitoreo de 15 indicadores clave de desempeño (KPI) del Tablero de Control.



Desde una perspectiva teórica, mediante la prueba  $\chi^2$ , se pudo verificar la hipótesis H<sub>1</sub>: “Existe relación entre el marketing y el posicionamiento de la empresa en estudio”, con un  $\rho$  valor inferior a 0.05. Y desde la perspectiva práctica, se formuló un plan de marketing que permitió incrementar el promedio de las ventas anuales en 10% en la ciudad de Piura.

Para continuar mejorando su situación, posicionamiento y ventas, la vidriería debe continuar aplicando el plan propuesto y formulando la actualización pertinente, manteniendo el objetivo general de marketing, el posicionamiento planteado, así como continuar auditando el entorno externo e interno periódicamente, actualizando la programación y el presupuesto y utilizando los indicadores del Tablero de Control para implementar el Plan de Marketing en este y otros contextos de pequeñas empresas.

## REFERENCIAS

- Blazquez, F. (1988). *Análisis y evaluación del rendimiento del B.U.P. - C.O.U. en el distrito universitario de Extremadura durante el decenio 75-85*. CIDE.
- Bojórquez, J., López, L., Hernández, M., & Jiménez, E. (2013). *11th Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology*. Obtenido de Utilización de alfa de Cronbach para validar la confiabilidad de un instrumento de medición de satisfacción del estudiante en el uso del software Minitab: <http://laccei.org/LACCEI2013-Cancun/RefereedPapers/RP065.pdf>
- Bolaños, M. (2018). Plan de ventas para la Distribuidora de vidrio y aluminio DISALUVHID ubicada en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura. *Tesis*. Ecuador: Universidad Técnica del Norte.
- Chávez, E. (2015). Las estrategias de comunicación y su incidencia en la participación en el mercado de la empresa Vidriería Santa Rita en la ciudad de Ambato. *Tesis*. Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Cisneros, E. (2016). *E-Commerce. Comercio electrónico*. Macro.
- Cravens, D., & Piercy, N. (2007). *Marketing estratégico* (8a ed.). McGraw-Hill.
- Doyle, P., & Saunders, J. (1985). Market Segmentation and Positioning in Specialized Industrial Markets. *Journal of Marketing*, 49(2 (Spring, 1985)), 24-32.
- Espinosa, R. (2013). El Plan de Marketing. En J. Alcaide, S. Bernués, E. Díaz-Aroca, R. Espinosa, R. Muñoz, & C. Smith, *Marketing y Pymes. Las principales claves de marketing en la pequeña y mediana empresa* (págs. 67-85). [www.marketingypymesbook.com](http://www.marketingypymesbook.com).
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. (2012). *Estrategia de marketing*. Cengage Learning.
- Ferri, P. (2015). *Cómo vender con éxito por internet. Guía paso a paso para crear y promocionar tu tienda online*. Profit.
- Grande, I., & Abascal, E. (2014). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. Esic.
- Hernández, E. (2006). *Manual de Estadística. Handbook of Statistics*. Universidad Cooperativa de Colombia.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de marketing*. Pearson.
- Lalaleo, I. (2011). Estrategias de marketing y su incidencia en el nivel de ventas en la vidriería Santa Rita. *Tesis*. Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2014). *MKTG. Marketing*. Cengage Learning.

- Llantoy, R. (2014). Estrategias para el incremento de ventas en los negocios de vidriería de la ciudad de Huancayo. *Tesis*. Perú: Universidad Nacional del Centro del Perú.
- Maingi, J. (2012). *Marketing Plan for Costa Coffee*. GRIN Verlag.
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de mercados*. Pearson Educación.
- McGill, T., Klobas, J., & Hobbs, V. (2004). Perceptions, User Satisfaction and Success: testing the DeLone and McLean Model in the User Development Application Domain. En M. Khosrow-Pour, *Advanced Topics in Information Resources Management. Volume 3* (págs. 87-116). Idea Group Publishing.
- Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. Universitat Jaume I.
- Mooi, E., Sarsted, M., & Mooi-Reci, I. (2018). *Market Research. The Process, Data, and Methods Using Stata*. Springer.
- Moyano, L. (2016). *Plan de negocios*. Macro.
- Orús, M. (2014). *Estadística Descriptiva e Inferencial. esquemas de teoría y problemas resueltos*. Lulu.com.
- PáginasAmarillas. (2013). *Empresas en departamento Piura, Peru*. Obtenido de <https://www.paginasamarillas.com.pe/departamento-piura/servicios/empresa>
- Palma, E. (2015). Plan estratégico para la empresa Vidriería Romero y su incidencia en el crecimiento empresarial, cantón La Maná, período 2014-2018. *Tesis*. Ecuador: Universidad Técnica Estatal de Quevedo.
- Paraguay, A. (2013). Plan estratégico de marketing para la empresa "Carglass" del cantón Durán, provincia del Guayas. *Tesis*. Ecuador: Universidad Nacional de Loja.
- Penner, S., Dommach, M., & Steinhof, C. (2016). *Der GÜ Ice Cream Marketing Plan*. GRIN Verlag.
- Qaqish, D. (02 de August de 2017). *SlideShare*. Obtenido de The Marketing Operations Approach to Planning [Diapositiva de PowerPoint]: <https://www.slideshare.net/allocadia/how-marketing-operations-leads-the-annual-planning-process>
- Quero, M. J. (2008). El sistema de información en la gestión de marketing. En M. D. García, *Manual de Marketing* (págs. 137-172). ESIC.
- Ramos, J. (2016). Diseño de Plan de e-Marketing para Vidriería La Roca - Mascota. *Tesis*. El Salvador: Universidad Francisco Gavidia.
- Sabando, M. (2014). Plan de marketing y gestión de ventas para el taller de aluminio y vidrio "Vicel" de la ciudad de Santo Domingo, 2012. *Tesis*. Santo Domingo, Ecuador: Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDÉS.
- Sainz de Vicuña, J. (2017). *El plan de marketing digital en la práctica*. ESIC.
- Williams, D. (2017). *Marketing Plan for Australian Catholic University (ACU) 2018. Improvement of ACU's branding and enrollment*. GRIN Verlag.
- Zorita, E. (2016). *Plan de negocio*. Esic Editorial.