



## EL PLAN DE MARKETING COMO HERRAMIENTA PARA APROVECHAR LA PEQUEÑA EMPRESA: ESTUDIO DE CASO

Henri Cristian Messa Corassa<sup>1</sup>

### resumen

La reciente crisis económica ha generado cambios considerables en la realidad socioeconómica de los ciudadanos brasileños. Uno de ellos fue el aumento significativo del número de personas que buscaron el emprendimiento para encontrar una solución al desempleo. Sin embargo, la creación y gestión de una pequeña empresa no es una actividad sencilla, requiere planificación y dedicación, es un elemento del primer punto en el que se centra este trabajo: el plan de marketing como herramienta de planificación. A partir de esta herramienta, la presente investigación buscó comprender la importancia del plan de marketing en el apalancamiento de las pequeñas empresas utilizando como contexto el análisis de una pequeña empresa real, ubicada en Porto Alegre e insertada en el negocio de la panadería y la alimentación saludable. Organizado como un estudio de caso para el aprendizaje,

**Palabras clave:** emprendimiento; panadería artesanal; plan de marketing; pequeñas empresas.

### 1. Introducción

Brasil enfrenta actualmente una crisis económica que para muchos expertos comenzó en 2014 y no se sabe cuándo terminará. El momento de incertidumbre e inseguridad que atraviesa la sociedad, conduce a un mercado laboral saturado de profesionales debido a la disminución de puestos de trabajo y trabajar en grandes empresas. Como resultado, existe un movimiento hacia el emprendimiento a través de microempresarios individuales y micro y pequeñas empresas. Los datos del Servicio Brasileño de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (SEBRAE) muestran que las micro y pequeñas empresas (MPE) constituyen el 98% del mercado nacional. Se estima que son del orden de más de 6,4 millones de empresas en todo el país y que juntas forman una importante fuerza económica correspondiente al 27% del PIB (SEBRAE, 2019). La generación de una empresa local representa un incremento para la

---

<sup>1</sup> Licenciada en Ciencias Jurídicas y Sociales en UFRGS. Especialista en Cumplimiento por PUCRS. Alumno del curso de especialización IFRS Business Management. Correo electrónico: hcorassa@gmail.com. <http://lattes.cnpq.br/7918513007742051>. <https://orcid.org/0000-0002-8404-8065>.

Corassa, HCM; El plan de marketing como herramienta para aprovechar la pequeña empresa: estudio de caso. Revista de Emprendimiento y Gestión de Micro y Pequeñas Empresas V.5, N°3, p.1-22, Sep / Dez. 2020. Artículo recibido el 10/07/2020. Última versión recibida el 02/10/2020. Aprobado el 15/11/2020.

## **El plan de marketing como herramienta para aprovechar la pequeña empresa: estudio de caso.**

economía de su región. Además del desarrollo del negocio y del emprendedor, este tipo de iniciativas genera empleos que impulsan el desarrollo económico y social local. Según datos de SEBRAE, en 2018 las MPE representaron el 52% de los empleos formales en el sector privado en Brasil. (SEBRAE, 2019)

Ante tal contexto, los negocios desarrollados en el negocio de la alimentación son evidentes. Mercado que ha ganado mayor alcance y desarrollado nuevos nichos, especialmente cuando se habla de alimentación saludable. Según SEBRAE, Brasil es el cuarto mercado más grande del mundo cuando se trata de una alimentación saludable. La participación del mercado de consumo se ha fortalecido con el desarrollo tecnológico y la aparición de nuevas dietas, ya sea con fines estéticos, para adaptarse a nuevos estilos de vida o por razones médicas, como restricciones dietéticas. Según la Federación Nacional de Asociaciones de Celíacos de Brasil (FENACELBRA), se estima que 2 millones de brasileños son alérgicos al gluten, una proteína muy presente en los alimentos procesados.

Aún así, se observa que tales negocios, debido a su naturaleza de nicho<sup>2</sup>, se caracterizan notablemente por la hiperconectividad. En este escenario, el emprendedor se muestra como alguien que debe comprender las demandas emergentes y saber posicionarse en el mercado de manera oportuna. Así, aparece como algo imprescindible y evidente, por parte del propietario del emprendedor, la importancia de que su negocio cuente con un plan de marketing robusto.

Con base en el escenario anterior y para orientar y comprender esta necesidad, para que todos y cada uno de los proyectos tengan un buen plan de marketing, este estudio se justifica como algo necesario. Así, este trabajo tiene como principal objetivo comprender la importancia del plan de marketing para los micro y pequeños empresarios. Como objetivos secundarios, detectará los elementos básicos de un plan de marketing para apalancar una pequeña empresa local y también identificará el análisis de mercado y la estrategia de marketing adoptada por la empresa en estudio, presentando así sus oportunidades de crecimiento.

Desde un enfoque de estudio de caso para el aprendizaje de los futuros empresarios, observamos la panadería Borks - panes artesanales, ubicada en Porto Alegre. Bueno,

---

<sup>2</sup> Según Chris Anderson (2006), vivimos en el mercado de variedades de Internet donde hay demasiada oferta de bienes de nicho (singular) en pequeñas cantidades, en contraste con el flujo de la economía de masas tradicional que ofrece poca variedad de productos que venden más (golpes).

## **El plan de marketing como herramienta para aprovechar la pequeña empresa: estudio de caso.**

tradicionalmente conocidas en la economía brasileña como negocios locales, las panaderías artesanales están presentes en casi todos los barrios de cualquier ciudad y representan un buen tipo de emprendimiento inicial.

## **2 Fundamento teórico**

### **2.1 Comercialización**

Punto estructural de este trabajo, Stringhini (2007) define el marketing como el conjunto de actividades cuyo objetivo es acercar bienes y servicios del productor al consumidor. El autor aclara que su área de actividad es más o menos amplia, ya que mucho dependerá del enfoque que le dé la empresa, es decir, su enfoque varía según la naturaleza del emprendimiento. Aún así, agrega que el marketing es una técnica de administración, en la cual la empresa debe establecer sus objetivos organizacionales de acuerdo a las necesidades, deseos y satisfacción del mercado objetivo, actuando de forma más eficaz y eficiente que la competencia.

A su vez, Pinheiro y Gullo (2013) conceptualizan el marketing como un proceso de intercambios entre personas y empresas, en el que emplea técnicas específicas para delinear estrategias que logren los propósitos de ambos - su uso involucra características humanas, sociales y administrativas. Para Cobra (2009, p. 06), “el intercambio es el concepto central del marketing, es decir, un persona ofrece dinero para poseer un producto o adquirir un servicio ”.

Como puede verse, el marketing está íntimamente ligado a la relación entre el consumidor y la empresa y todo el entorno que la rodea. Es un pilar importante dentro de cualquier negocio. En opinión de Kotler (2003, p. 11), “la gestión de marketing es el arte y la ciencia de elegir los mercados de destino y ganar, retener y cultivar clientes, creando, comunicando y proporcionando un valor superior para los clientes”. Dornelas (2016, p. 154) retrata el objetivo del marketing explicando que “debe ser capaz de responder a qué cuota de mercado quiere alcanzar la empresa, cuánto quiere vender, cuánto quiere lucrar, en qué segmentos y regiones, con qué penetración de mercado, para qué consumidores y en qué plazo ”.

Con el objetivo de presentar el concepto de marketing de una manera más organizada, Kotler (2001) lo divide en dos perspectivas, la social y la gerencial. Para él, la definición de marketing bajo la visión social consiste en un proceso mediante el cual personas y grupos de

## **El plan de marketing como herramienta para aprovechar la pequeña empresa: estudio de caso.**

personas obtienen lo que necesitan y lo que anhelan con la creación, oferta y negociación de productos y servicios valiosos con otros miembros de la sociedad (KOTLER , 2001). Mientras tanto, insertado en la visión gerencial, el marketing se identifica como el “proceso de planificación y ejecución de la concepción, la fijación de precios (pricing), la promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para generar negociaciones que satisfagan las metas organizacionales e individual ”(KOTLER, 2001, p. 30).

Para aclarar la evolución del marketing a lo largo de los años, Kotler (2017) trae que en el mundo altamente tecnológico en el que nos encontramos, las personas anhelan una profunda implicación con las marcas. “El marketing tradicional centrado en el producto (marketing 1.0) pasó a centrarse en el consumidor (marketing 2.0), y luego de estar centrado en el ser humano (marketing 3.0)”, hoy estaría en la fase de engagement del cliente con la marca. Para el autor, esta fase sería la que él define como marketing 4.0.

### **2.2 Plan de marketing**

El plan de marketing traduce, a través de acciones, la estrategia de marketing de una empresa. Como explica Polizei en una entrevista con la Universidade Metodista de São Paulo (2010), el plan de marketing corresponde entre el 70% y el 90% del plan de negocios - desde el que contiene. La diferencia entre ellos es que el plan de negocios agrega detalles de operaciones, logística y otras implicaciones internas para el negocio, mientras que el plan de marketing se centra más ampliamente en el entorno externo, o más bien, en el mercado.

Por lo tanto, para el éxito de la empresa, depende del plan de marketing identificar cómo se establecen las relaciones humanas y cómo impactan directamente en su segmento de mercado. Por ejemplo, dos factores que hay que analizar son la influencia de internet como fundamento de la organización actual de nuestra sociedad (CASTELLS, 2003), herramienta muy presente en la vida de muchas personas, y el aumento de la demanda de los consumidores por productos cada vez más personalizados. , específico. Ambos tienen un impacto directo en el desempeño de cualquier empresa, ya sea pequeña o grande.

Según Kotler y Keller (2012, p. 55) "un plan de marketing es un documento escrito que resume lo que el especialista en marketing sabe sobre el mercado y que indica cómo la empresa planea alcanzar sus objetivos". De forma complementaria, el académico Gomes (2013, p. 9)

## **El plan de marketing como herramienta para aprovechar la pequeña empresa: estudio de caso.**

señala que el plan, utilizado y actualizado periódicamente, “permite analizar el mercado, adaptarse a sus constantes cambios e identificar tendencias. A través de él se pueden definir los resultados a alcanzar y formular acciones para lograr la competitividad ”. Observando la importancia del plan de marketing dentro del universo empresarial, corresponde ahora distinguir la existencia de dos estructuras básicas, el núcleo del plan de marketing, que es necesario delinear: análisis de mercado y estrategia de marketing.

### **2.2.1 Análisis de mercado**

Quizás el análisis de mercado es una de las fases más estratégicas de un plan de marketing. Identificará las situaciones ambientales que impactarán el negocio. Como paso inicial en un plan de marketing, es necesario encuestar la mayor cantidad de datos posible sobre los factores que influyen, positiva o negativamente, en la empresa, ya sean directos o indirectos. Después de identificar y analizar estos datos, el emprendedor podrá formular estrategias y asumir riesgos inherentes a su actividad. Por estos motivos, se puede decir que es a través del análisis estratégico del mercado que el emprendedor establecerá medidas para evitar el fracaso de su negocio.

Hay que tener en cuenta que cada proyecto tiene su propio análisis de mercado. Por mucho que haya factores comunes en una industria determinada, los factores locales y temporales la hacen muy personal, individual. Como explica Dolabela (1999), el análisis de mercado debe buscar oportunidades y amenazas en los diversos aspectos que influyen en el negocio: demográfico, económico, legal, político, tecnológico y cultural. También debe evaluar la susceptibilidad de la empresa a las intervenciones gubernamentales, nuevas leyes y regulaciones, así como analizar a sus consumidores, los cambios en la pirámide de edad, la cultura y la influencia que tiene en las ventas, factores sobre los que trabaja la doctrina como un entorno externo, una vez que el empresario no tiene ningún control sobre ellos. Otra etapa del análisis de mercado es el examen de los factores internos de la empresa, también conocido por sus fortalezas y debilidades comerciales. Estos incluyen puntos como la disponibilidad y capacidad para asignar recursos - humanos y financieros, la cultura organizacional existente y deseada.

## **El plan de marketing como herramienta para aprovechar la pequeña empresa: estudio de caso.**

En resumen, cuanto más detallado sea el análisis de los factores, mayores serán las posibilidades de éxito. Dicho esto, es fundamental identificar los medios adecuados para la elaboración de este análisis. Las matrices de análisis son herramientas capaces de ofrecer datos al emprendedor y apoyar la formulación de una sólida estrategia de marketing.

### **2.2.2 Matriz de análisis**

Los autores entienden que “en un mercado altamente competitivo, además de la investigación de mercado tradicional, es necesario realizar análisis, con metodologías que ayuden en la percepción y decisiones de marketing” (SILVA et al., 2006, p.44). En esta perspectiva, las matrices de análisis de mercado se presentan como herramientas efectivas. Responsables de sumar calidad y credibilidad al plan de marketing, son más ágiles de realizar, valoran el análisis, permiten el cruce de información, y en general son capaces de traducir un tema calificativo en uno cuantitativo, agilizando la comprensión de quienes leen.

Actualmente, existen varias matrices repartidas en el ámbito de la gestión estratégica. Matrices como la matriz BCG, el modelo de cinco fuerzas de Porter, la matriz de evaluación de insumos potenciales, la matriz de Ansoff y la matriz de política direccional (o GE) son ejemplos de estos. Para el desarrollo de este estudio se optó por el DAFO, también conocido como FOFA. La matriz DAFO (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas) es una demostración rápida y eficaz de los principales aspectos positivos y negativos de una empresa o de su producto, tomando teniendo en cuenta los escenarios internos y externos que los permean.

Como se señaló, los cuadrantes vinculados al entorno interno de la empresa tienen: (a) fortalezas, en las que se deben enumerar las variables más positivas de su empresa en relación con su producto - en este cuadrante se pueden analizar las competencias esenciales de la empresa empresa, competencia de marca, capacidad de innovación, disponibilidad para crecer, participación de mercado, competencia de ventas; y (b) debilidades, que a su vez representan las variables más negativas de la empresa en relación al producto - en este cuadrante se puede analizar la falta de dominio de habilidades esenciales, dificultades financieras para nuevos proyectos, resistencia interna a la innovación, altos costos operativos , mala imagen del producto, gestión sin preparación.

En el entorno externo, la matriz se divide entre: (a) oportunidades, un cuadrante diseñado para enumerar los aspectos más positivos en relación con el mercado, como la

### **El plan de marketing como herramienta para aprovechar la pequeña empresa: estudio de caso.**

existencia de posibilidades de rápida penetración de mercado, la salida del mayor competidor del mercado, buena fuentes de financiamiento, el significativo incremento de ventas; y (b) amenazas, por el contrario, es el cuadrante destinado a los aspectos más negativos en relación al mercado, como un cambio negativo en la ley tributaria, un aumento inesperado del tipo del dólar, la reacción de competidores o la entrada de nuevos, aumento de la inflación con caída en la tasa de consumo. Por su sencillez, esta matriz tiene como objetivo realizar un análisis rápido y práctico del mercado. Su actualización constante, con las mejoras necesarias, le permite ser una poderosa herramienta de marketing.

#### **2.2.3 Estrategia de marketing**

Siguiendo el camino para la formulación del plan de marketing, se llega a una etapa importante: la definición de la estrategia de marketing, es decir, cómo operará la empresa en el mercado. Luego de la etapa de análisis de mercado, a partir de un análisis estratégico, es posible llegar a la etapa de formulación de los objetivos de la empresa, así como sus metas. Habiendo resumido todo esto, la empresa es capaz de estructurar su estrategia de marketing. En esta etapa, es interesante aclarar que los objetivos y las metas tienen conceptos diferentes. Para Silva y otros (2006), los objetivos son una descripción de un estado futuro que la empresa pretende alcanzar, definido de forma específica y medible por la empresa. Por otro lado, las metas deben entenderse como puntos intermedios establecidos en el camino hacia la consecución de los objetivos.

La estrategia de marketing, por tanto, será el instrumento encargado de orientar las acciones que la empresa desarrollará con el fin de alcanzar las metas y objetivos establecidos. Designará los medios y métodos para ello, ya que es de acuerdo con la estrategia de marketing a la que se dirigirán los recursos de la empresa - ya sea para el desarrollo de nuevos productos, relación con el consumidor, mejora de la calidad o reposicionamiento de la marca en nuevos mercados (SILVA et al., 2006, p.82). En este sentido, Dornelas (2012) ejemplifica bien la relación de la estrategia de marketing con el resto de estructuras de la empresa (principalmente las relacionadas con el marketing). Explica que la estrategia de marketing y la proyección de ventas están estrechamente interrelacionadas ya que al adoptar una estrategia que cambie cualquiera de las estructuras de marketing, como el posicionamiento del producto en el

### **El plan de marketing como herramienta para aprovechar la pequeña empresa: estudio de caso.**

mercado, la política de precios, los canales de promoción y venta o cómo el producto llegará al cliente, impactará directamente en la proyección de ventas. Este puede permanecer estable o fluctuar, positiva o negativamente, debido a la estrategia adoptada. En definitiva, “consiste en las decisiones necesarias para determinar la forma en que se combinarán simultáneamente los principales elementos del marketing” (SEBRAE, 2013, p. 38).

### **3. Presentación del caso: plan de marketing para una pequeña panadería artesanal en Porto Alegre**

A partir de lo expuesto, trataremos los procedimientos metodológicos elegidos y, posteriormente, iniciaremos el análisis de la empresa a partir de la teoría vista en los capítulos anteriores.

#### **3.1 Procedimiento metodológico**

Este estudio es una investigación exploratoria, desarrollada como un estudio de caso único, con un enfoque metodológico cualitativo de la información recolectada. Esta opción tiene como objetivo brindar “un análisis más profundo en relación con el fenómeno que se está estudiando” (BEUREN, 2010, p. 32) y, por lo tanto, profundizar en la comprensión del objeto.

En línea con esto, se adoptó como estrategia el estudio de caso enfocado en el aprendizaje, es decir, la observación de un caso insertado en un proceso de transformación de las experiencias del emprendedor en conocimiento, o mejor dicho, en un aprendizaje emprendedor (ZAMPIER y TAKAHASI, 2011 apud POLITIS, 2005). Como señala Yin (2001), se enfoca en responder el “cómo” y el “por qué” de un conjunto de eventos contemporáneos insertados en la vida real y sobre los cuales el investigador tiene poco o ningún control, y los comportamientos relevantes no pueden ser manipulados. Su uso tuvo como objetivo no hacer una intervención directa en el objeto de análisis, sino conocerlo, revelarlo a través de una observación pragmática (FONSECA, 2002) y, así mismo, contribuir a la formación de conocimientos aplicables en el aprendizaje emprendedor.<sup>3</sup> para micro y pequeñas empresas (ZAMPIER y TAKAHASHI, 2011).

---

<sup>3</sup> Zampier y Takahashi (2011, p.) Conceptualizan el aprendizaje emprendedor como: “[...] un proceso continuo que facilita el desarrollo de los conocimientos necesarios para iniciar nuevos emprendimientos y gestionarlos, con

## **El plan de marketing como herramienta para aprovechar la pequeña empresa: estudio de caso.**

El objeto de estudio fue la empresa Borks - panes artesanales, establecida en la ciudad de Porto Alegre / RS y los sujetos de investigación son los dos socios comerciales creativos. Los datos se recopilieron principalmente a través del análisis del contenido presente en la plataforma de venta online y en las redes sociales, los principales canales de comunicación y marketing utilizados por la empresa. Posteriormente, se realizaron entrevistas con los dueños de la empresa guiadas por un guión de entrevista (GERHARDT y SILVEIRA, 2009), grabado y posteriormente transcrito y también la observación de la ubicación (tienda física, sitio de producción y puntos de venta de los socios) y de los documentos aportados por los sujetos de investigación. El análisis de los datos obtenidos valoró elementos subjetivos constantes en las diferentes fuentes de evidencia y utilizó la triangulación de estos como base lógica para la validación (YIN, 2001). Así, se pretendía sumar la solidez requerida por la metodología del estudio de caso y por la técnica de investigación del análisis de contenido (GERHARDT y SILVEIRA, 2009).

### **3.2. Conociendo el proyecto - Borks: panes artesanales**

Característicamente modelada como una empresa familiar, la panadería Borks - panes artesanales es una empresa idealizada por Fernando Borks Vieira y su hija Fernanda Bastos Vieira en 2015. Inicialmente estructurada en la propia residencia de los empresarios, hoy se ubica en un edificio comercial en la Rua Comendador Rodolfo Gomes, n ° 666, en el barrio Menino Deus, en Porto Alegre. Padre e hija tienen como objetivo ofrecer productos que brinden salud y bienestar a sus clientes. Con eso en mente, optaron por acercarse a un nicho de mercado dentro de una rama potencial de la economía: la alimentación saludable. Su propuesta de valor es proporcionar alimentos seguros para clientes con restricciones dietéticas como celíacos, sensibles al gluten, alérgico al trigo o al gluten, alérgico a la proteína de la leche de vaca e intolerante a la lactosa, así como para clientes con veganismo. Por eso, dentro de su planificación, estructuraron una cocina libre de gluten y lactosa para la elaboración de sus productos.

---

el conocimiento proveniente de la experiencia personal del emprendedor y utilizado para orientar la elección de nuevas experiencias (POLITIS, 2005).

## **El plan de marketing como herramienta para aprovechar la pequeña empresa: estudio de caso.**

Dentro de su modelo de negocio, optaron por desarrollar la relación con los clientes a través de canales de comunicación más cercanos, utilizando las plataformas digitales Instagram, Whatsapp, Facebook e Ifood. Sus productos son frescos, elaborados en el día, y la empresa los publica diariamente en sus redes sociales el menú disponible. También recibe pedidos de sus clientes a través de estos mismos canales. De forma ágil e interactiva, Borks ofrece a sus consumidores un servicio artesanal y, en cierto modo, personalizado.

### **4 Ensuciarse las manos - plan de marketing de Borks**

La empresa es administrada y operada directamente por los dos empresarios. Con diferentes actividades, Fernando se encarga de la elaboración de panes, la compra de insumos, el desarrollo de nuevos productos, toda la actividad operativa dentro de la cocina, mientras que la joven empresaria realiza la gestión comercial, marketing y control de las finanzas de la empresa. Existe el servicio de tele entrega de sus productos, que se realiza a través de empresas colaboradoras, como la plataforma de ventas Ifood.

En cuanto a sus productos, concomitantemente con la venta de panes sin gluten y sin lactosa - ofrecidos en diez sabores - Borks cuenta con una gama de productos en proceso de expansión y desarrollo continuo - todos elaborados a partir de recetas del propio Sr. Fernando. Hay una variedad de galletas, pasteles, brownies, panecillos para hamburguesas, masas de pizza y pizzas preparadas, las dos últimas se ofrecen congeladas. Los emprendedores reconocen la fortaleza de sus productos e invierten en mejorarlos a través de procesos constantes de mejora en los ingresos.

En entrevista con empresarios, se identificó que durante la planificación inicial del negocio se estructuró un plan de negocios, pero que hoy este documento ya no tiene ninguna conexión con la realidad de la empresa. Actualmente, tampoco existe un plan de marketing formal, lo que se ha notado es la implementación de elementos de un plan informal y no escrito en las actividades del día a día de Borks.

#### **4.1 Análisis y observaciones de mercado**

Parece que debido a la naturaleza del negocio y su tamaño - microempresa, los factores económicos y socioculturales que influyen en él, actúan positivamente en su éxito. Aunque no

**El plan de marketing como herramienta para aprovechar la pequeña empresa: estudio de caso.**

emplean formalmente herramientas como la investigación de mercado o el análisis de mercado de forma planificada, los emprendedores identifican en los suyos que, entre sus consumidores, alrededor del 90% busca el producto por intolerancia al gluten o lactosa, o es decir, por un problema médico-alimentario grave, y cuyo perfil debe ser entre un 80% y un 90% de mujeres, en su mayoría personas educadas, que buscan conocer y desarrollar hábitos saludables con orientación profesional, representantes en su clase B y C.

Por el control diario de su volumen de ventas, parece que independientemente de si la sociedad en su conjunto se encuentras si es sensible a los precios a la hora de realizar compras, sus consumidores son personas que identifican los precios practicados como justos ante las cualidades que ofrecen los productos (precio x pasta sana y sabor agradable). Son consumidores que buscan investigar precios y opciones disponibles en el mercado, y que reconocen la escasez de opciones en la región, sentirse satisfecho. Aunque no utilizan la información de forma planificada, los emprendedores conocen su mercado. Sepa quiénes son sus competidores directos, quiénes ofrecen panes frescos y otros productos locales, libres de gluten y lactosa - y que representan aproximadamente cuatro desarrollos en Oporto Alegre. Con la ayuda de este número, controlan el precio medio y las características de los servicios / productos ofrecidos por la competencia. Así, entienden que sus precios son competitivos frente a los demás, como se muestra en la tabla 1.

**Tabla 1 - Precio medio de un pan de 500g menos caro.**

<b>Panaderías sin gluten - Porto Alegre</b>					
	Borks	Polen sin gluten	Panadería Amoa	Panadería gratis	Entrega sin gluten
Precio pan 500g	13,00 R \$	12,00 R \$	18,00 R \$	13,00 R \$	12,00 R \$

Fuente: Autor (2019).

Borks hoy no se ve afectado por factores políticos, legales y tecnológicos. La posibilidad de nuevos entrantes es otro factor que no preocupa a los socios ya que es un nicho y un mercado nuevo en la región. Aún así, dentro del análisis de mercado, en continuidad con el entorno

## **El plan de marketing como herramienta para aprovechar la pequeña empresa: estudio de caso.**

externo, otro factor que destaca son los proveedores. Al ser una microempresa, que requiere muchos insumos orgánicos perecederos para la producción de sus productos, este punto requiere cierto control y atención. La falta de un proveedor que negocie valores en las cantidades necesarias (consideradas pequeñas frente a una panadería convencional) e insumos con características regulares se presenta como una resistencia aún por superar.

El análisis del entorno interno que rodea al negocio revela tres factores que impactan a Borks: el producto, la estructura física y los canales de comunicación. El primero, un elemento esencial en la estructuración del negocio, tiene y representa una fuerza importante en el éxito de la empresa. Su pan, galletas y pasta son productos sin gluten y sin lactosa, elaborados sin ingredientes a base de soja y sin conservantes, bajos en azúcares refinados y artesanales, características que agregan valor y son valoradas por consumidores. Se elaboran a partir de recetas propias, aspecto que garantiza la exclusividad sobre el principal activo empresarial, y permite la creación de nuevos productos a partir de una receta base. Con este enfoque, Borks pudo formular su menú de pan, llegando a un total de diez tipos. Por otro lado, debido a la no utilización de conservantes, los artículos tienen un corto período de percedero, permaneciendo aptos para el consumo hasta 2 o 3 días fuera del frigorífico, lo que obliga a que sean frescos, producidos en cantidades limitadas para la venta diaria, y sin posibilidad de formar stock de recambio.

El segundo factor es la estructura del lugar de producción y ventas. La empresa alquila un espacio en un edificio comercial en el barrio Menino Deus, donde se ubica su producción y almacén para la venta física. Su ubicación es un facilitador de acceso y venta por tele-entregas, ya que es una región central de la ciudad. El pequeño espacio se divide en el área de ventas y recepción para los clientes y el área de producción (la cocina), que están separados por una mampara de vidrio transparente, lo que permite al cliente observar la organización del entorno de manipulación y también el proceso de producción. La debilidad presente en este factor radica en la posición de la tienda, ya que es una trastienda. El cliente debe ingresar al edificio para acceder a la tienda y ver los productos. Además, si bien el sitio de producción está bien organizado y cumple con los requisitos de espacio de la maquinaria actual, no respondería a futuras ampliaciones ni a la adquisición de máquinas con mayor capacidad de producción. Por

## **El plan de marketing como herramienta para aprovechar la pequeña empresa: estudio de caso.**

tanto, esto puede considerarse una barrera para la mejora tecnológica y para el aumento de la capacidad de producción.

Como último factor interno, están los canales de comunicación adoptados. Influenciado por la era de la hiperconectividad, Borks insertó su promoción de ventas en Instagram, Facebook y Whatsapp, donde publicita sus productos y menú diario a través de fotos y videos. Para ellos, también recibe pedidos y valoraciones. Con esta acción, Borks puede generar un spray de sus productos a un costo casi nulo, ya que el material es producido por empresarios. Este contacto digital con los clientes genera un vínculo de identificación con la marca, y en consecuencia, su lealtad que se expone. La red formada prevé la creación de un núcleo de clientes promotores, que por sus comentarios y recomendaciones positivas forman un escaparate capaz de influir en los consumidores para que tomen decisiones basadas en opiniones.

Dentro de la comunicación adoptada, otras dos acciones también son importantes en el análisis. El primero es la inserción de la tienda dentro de la plataforma Ifood, empresa que ofrece servicio de comida a domicilio. Posicionó la marca dentro de un entorno en el que los consumidores acceden en busca de alimentos y comidas para comprar y emergió como una opción para un público específico: celíacos, intolerantes a la lactosa y veganos. Analizando la plataforma, en la ciudad de Porto Alegre existen 22 tiendas (entre restaurantes, bodegas, panaderías, cafeterías) que ofrecen comidas sin gluten, sin embargo, al buscar panaderías que ofrecen “pan sin gluten” solo aparecen dos, y en el caso de En una encuesta sobre "pan sin lactosa", el número cambia a tres, y Borks se incluye en los números de las empresas en ambas encuestas. La otra acción, a su vez, es el mantenimiento de una tienda física para la recepción de sus clientes. Este enfoque fuera del entorno digital abarca a los clientes fuera de línea (KOTLER, KARTAJAYA y SETIAWAN, 2017) y les brinda un espacio para crear una relación sensorial con la marca y los productos. Brinda una experiencia de compra a sus consumidores.

Habiendo formulado el alcance del análisis de mercado en el que opera Borks, tanto el entorno interno como el externo, es factible formular la Matriz DAFO (tabla 2) para analizar las fortalezas y debilidades del negocio, así como identificar sus oportunidades y amenazas.

**El plan de marketing como herramienta para aprovechar la pequeña empresa: estudio de caso.**

**Tabla 2 - Matriz FODA de Borks.**

	<b>Factores internos (controlables)</b>	<b>Factores externos (incontrolables)</b>
<b>Puntos</b>	<p><b>Efectivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Calidad del producto;</li> <li>● Buena capacidad de mejora y desarrollo de nuevos productos;</li> <li>● Estrecho contacto con los consumidores;</li> <li>● Locacion central.</li> </ul>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Mayor demanda de sus productos;</li> <li>● Incremento del número de clientes;</li> <li>● Lealtad a los productos;</li> <li>● Pocos competidores.</li> </ul>
<b>Puntos</b>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Falta de equipos con mayor capacidad de producción;</li> <li>● Productos perecederos rápidos;</li> <li>● Producción a pequeña escala (una persona produce).</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Falta de proveedores confiables;</li> <li>● Impacto de las condiciones climáticas en la fuerza de ventas;</li> <li>● Aparición de nuevos emprendimientos.</li> </ul>

Fuente: Autor (2019).

**4.2 Definición de objetivos y metas**

Con los análisis realizados en este plan de marketing, y en base a la visión y misión (cuadro 3), es posible proponer objetivos y metas a Borks (SILVA et al., 2006).

**Tabla 3 - Visión y misión de Borks.**

<b>Vista:</b>	Ser una panadería de referencia en el suministro de alimentos frescos, saludables, sin gluten y sin lactosa en la región de Porto Alegre, reconocida por la calidad de sus productos, servicio y cuidado.
<b>Misión:</b>	Brindar alimentos seguros y de calidad a los clientes con restricciones dietéticas como celíaco, sensible al gluten, alérgico al trigo o al gluten, alérgico a la proteína de la leche de vaca e intolerante a la lactosa y vegano.

Fuente: Autor (2019).

## **El plan de marketing como herramienta para aprovechar la pequeña empresa: estudio de caso.**

Así, en línea con la visión y misión de Borks, se proponen los siguientes objetivos y metas (tabla 4):

**Tabla 4 - Objetivos y metas de Borks.**

<b>Objetivo de marketing</b>	<b>Objetivo de marketing</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Aproveche el número de ventas.</li></ul>	Incremento del 25% en el número de ventas en el primer semestre de 2020.
<ul style="list-style-type: none"><li>● Reforzar la marca Borks en el mercado de pan sin gluten y sin lactosa.</li></ul>	Incremento del 30% en el número de clientes en el primer semestre de 2020.
<ul style="list-style-type: none"><li>● Sea un referente en opciones de comida sin gluten en Porto Alegre.</li></ul>	Incremento del 15% en la promoción de ventas para 2020.

Autor de la fuente (2019).

Así, se plantean los propósitos que tienen como objetivo apalancar la empresa, dentro del plan de marketing, se formulan las estrategias de marketing para lograrlos.

### **4.3 Estrategias de marketing para aprovechar la empresa**

En esta etapa, es imperativo recordar que las estrategias de marketing, que apuntan a lograr los propósitos estratégicos previamente señalados, deben tener como base el análisis de mercado realizado para la empresa. Dentro de ellos se designan acciones que impactan positivamente en uno o más de los objetivos. Siguiendo estas enseñanzas, se proponen las siguientes estrategias y acciones:

#### **Estrategia n° 1 - Realización de estudios de mercado**

Una herramienta importante para tomar decisiones tácticas e informadas, la aplicación de una rutina de investigación de mercado ayudará a la toma de decisiones con respecto a las acciones a tomar. Borks tiene el registro de su información interna, pero le falta planificarla y analizarla para la gestión del negocio. Desde otro ángulo, la aplicación de una encuesta a tus clientes y potenciales consumidores es necesaria para identificar realmente cómo se reconoce tu marca. Se puede decir que, hoy en día, la microempresa ya recibe información de sus clientes,

## **El plan de marketing como herramienta para aprovechar la pequeña empresa: estudio de caso.**

en gran parte debido a la relación de compromiso que se propone construir; algunas incluso han resultado en mejoras y desarrollos de nuevos productos. Un ejemplo fue la elaboración de pan con bajo contenido en azúcar, idea que surgió de un cliente. Esto puesto,

### **Comportamiento:**

1. Desarrolle un cuestionario para identificar el perfil de los consumidores, las personas de su negocio;
2. Aplicar encuesta de satisfacción del cliente en la tienda física y en el entorno virtual;
3. Elaborar un cronograma para la aplicación de dichas encuestas y cuestionarios (trimestral, semestral o anual).

### **Estrategia 2 - Expandir la promoción de productos**

Para aumentar la participación de la marca en el escenario local a través de la penetración de mercado, se sugiere a Borks invertir más en marketing dirigido a sus stakeholders locales. Ya muy presente en las redes sociales Instagram y Facebook, esta estrategia sugiere actuar en el entorno físico, saliendo un poco del entorno digital y avanzando hacia un marketing más individualizado, personalizado y físico para llegar al consumidor offline (KOTLER, KARTAJAYA y SETIAWAN, 2017). La actuación a través de folletos, la participación en ferias y eventos locales -especialmente aquellos enfocados en la temática en la que se inserta la panadería- son formas importantes de generar contacto y compromiso de nuevos consumidores. Otro enfoque (en el que ya está trabajando Borks,

### **Comportamiento:**

1. Folleto en eventos y puntos de concentración de consumidores potenciales, inicialmente en las cercanías de la tienda y expandiéndose gradualmente;
2. Participar en ferias y eventos locales / de barrio con una exhibición de sus productos;
3. Establecer alianzas con restaurantes y tiendas para promover y vender productos: nuevos puntos de venta;
4. Celebrar convenios con restaurantes y cafés para el uso de productos en sus platos.

### **Estrategia 3 - Incrementar la fidelidad del consumidor.**

## **El plan de marketing como herramienta para aprovechar la pequeña empresa: estudio de caso.**

Además de la búsqueda de nuevos consumidores, es importante para la empresa retener a los clientes que ya tiene y, por lo tanto, tener experiencia de compra y vinculación con sus productos. En este sentido, la buena calidad de los panes, pasteles y galletas ya realiza un trabajo de mantenimiento fundamental y las herramientas en Internet también producen un fuerte compromiso público con la marca.

Las publicaciones del perfil de Borks en la red social Instagram, que sin el uso de anuncios patrocinados o servicios promocionales, alcanzan más de doscientos me gusta en promedio, con casos de publicaciones con más de mil me gusta, y un número importante de comentarios que refieren a Borks a otros amigos de la red. Así, queda claro que existe una fidelización capaz de convertir al cliente en un vendedor de la marca (KOTLER, KARTAJAYA y SETIAWAN, 2017) y que también permite que la gestión financiera funcione con un flujo de caja fijo.

Ejemplos de medidas son la creación de un club de suscripción, con periodicidad de entregas, servicios de teleenvío y precios diferenciados para este tipo de cliente. Otras formas son la creación de una tarjeta de fidelización, y la promoción de campañas de regalo (productos de la tienda) para los participantes (una técnica muy adecuada para la movilización en las redes de Instagram y Facebook).

### **Comportamiento:**

1. Creación de un club de suscripción con propuesta de 3 entregas por semana;
2. Promoción de campañas de canasta de pan en redes sociales con la propuesta de marcar amigos de la red en publicaciones con una frecuencia de 1 por mes;
3. Creación de una tarjeta de fidelización en función del número de compras;

### **Estrategia 4 - Diversificación del público objetivo**

Como forma de ampliar su público objetivo, Borks puede buscar clientes fuera del perfil planteado en el análisis. No se trata de dejar el posicionamiento original de la marca -pan artesano fresco, libre de gluten y lactosa y sin conservantes- sino de producir un producto (un pan) que cubra las necesidades de otros perfiles de consumo. Este enfoque tiene como objetivo comercializar un producto dirigido a un consumidor intermedio en la cadena de venta, por ejemplo, vender pasta para pizza o panecillos para hamburguesa.

## **El plan de marketing como herramienta para aprovechar la pequeña empresa: estudio de caso.**

### **Comportamiento:**

1. Ofrecer los productos de la marca a clientes comerciales como restaurantes, bares e incluso panaderías tradicionales (que no ofrecen productos para personas con restricciones dietéticas);
2. Presentación del producto en eventos y ferias para emprendedores de bares y restaurantes;
3. Desarrollo de un producto con capacidad de adaptación al negocio del cliente, como es el pan específico para la elaboración de hot dogs.

Una vez perfiladas las estrategias de marketing de Borks, con sus acciones definidas, corresponde a los dos emprendedores fijar los plazos y los responsables de su ejecución y seguimiento. La implementación, control y reevaluación de estrategias basadas en factores métricos definidos (p. Ej. Rentabilidad comparativa o volumen de ventas para cada acción) y el plan de marketing en su conjunto deben llevarse a cabo periódicamente.

### **Consideraciones finales**

A través del estudio de caso de la panadería Borks, se encontró que la realidad brasileña se muestra como un universo muy prometedor para el emprendimiento, ya que es un mercado que necesita emprendedores y que presenta una gran cantidad de consumidores potenciales en diferentes nichos, singularmente en el alimentación saludable. Aún así, de que en Brasil la falta de planificación es uno de los principales factores responsables de la alta tasa de mortalidad de las pequeñas y microempresas, se observó que es vital que tengan acceso y hagan uso de herramientas de gestión empresarial. , más concretamente: un plan de marketing. Independientemente de su tamaño, el plan de marketing es una herramienta que contribuye al éxito y la longevidad de la empresa.

A partir de la entrevista a los empresarios, la elaboración del análisis de mercado de la empresa y el estudio de la relación entre empresa y cliente, se encontró que la empresa tiene un producto muy bien evaluado por sus consumidores. Sin embargo, con base en el diagnóstico antes mencionado, se observó que existía la posibilidad de mayores ganancias y de lograr resultados más significativos para el negocio si se utilizaba una estrategia de marketing bien definida, algo aún no adoptado por la empresa.

## **El plan de marketing como herramienta para aprovechar la pequeña empresa: estudio de caso.**

A partir de elementos básicos de un plan de marketing, como el análisis del entorno, la formulación de objetivos y metas y la expansión del marketing mix, se planteó que es posible que una pequeña empresa de barrio logre objetivos de distinta naturaleza y , por lo que en poco tiempo puede aprovechar sus ventas y / o expandir su audiencia de consumidores. Finalmente, con el fin de brindar oportunidades de crecimiento a Borks, buscamos presentar estrategias de marketing viables y personalizadas a los emprendedores Fernando y Fernanda, con la formulación de acciones tácticas y manejables periódicamente.

Se espera que este estudio sirva como base académica para futuros investigadores en este campo, así como, coadyuve como instrumento en el proceso de desarrollo de conductas emprendedoras, más específicamente, dentro del universo del aprendizaje emprendedor. Se espera que el plan de marketing propuesto a la pequeña panadería artesanal Borks sirva como herramienta para facilitar y planificar estrategias para lograr los objetivos comerciales, asegurando que se generen, midan y mantengan resultados positivos. Y, por tanto, una iniciativa de suma importancia para orientar las acciones de esta “pequeña gran empresa”.

## **Referencias bibliográficas**

Anderson, Chris. La cola larga. Río de Janeiro: Elsevier, 2006.

BEUREN, Ilse Maria. (Org.). Cómo elaborar trabajos monográficos en contabilidad: teoría y práctica. São Paulo: Atlas, 2010.

BORKS PÃES ARTESANAIS (Brasil). Instagram: paesborks. Disponible en: <<https://www.instagram.com/paesborks/?hl=pt-br>>. Consultado en: 01 nov. 2019.

BORKS PANES HECHOS A MANO. Facebook: Borks Pães Artesanais. Disponible en: <<https://www.facebook.com/paesborks/>>. Consultado en: 01 nov. 2019.

BORKS PANES HECHOS A MANO. Ifood: Borks Artisan Breads. Disponible en: <<https://www.ifood.com.br/delivery/porto-alegre-rs/borks-paes-artesanais-menino-deus/17ecbbba-0d4e-4f37-b4ce-4d77cb86a814>>. Consultado en: 01 nov. 2019.

CASTELLS, Manuel. La galaxia de Internet: reflexiones sobre Internet, los negocios y la sociedad. Río de Janeiro: Zahar, 2003.

COBRA, Marcos. Administración de marketing en Brasil. Río de Janeiro: Elsevier, 2009.

**El plan de marketing como herramienta para aprovechar la pequeña empresa: estudio de caso.**

DOLABELA, Fernando. Taller de emprendedores. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, José Emprendimiento: convertir ideas en negocio. 6. ed. São Paulo: Empreende / Atlas, 2016.

DORNELAS, José Emprendimiento: convertir ideas en negocio. 4. ed. Río de Janeiro: Elsevier, 2012.

FENACELBRA. Disponible en: <<http://www.fenacelbra.com.br/fenacelbra/fenacelbra-lanca-a-campanha-reconhecer/>>. Consultado en: 03 nov. 2019.

FONSECA, João José Saraiva. Metodología de la investigación científica. Fortaleza: UECE, 2002. Disponible en: <<http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012-1/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf>>. Consultado en: 05 nov. 2019.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). Métodos de búsqueda. Porto Alegre: Editorial UFRGS, 2009.

GOMES, Isabela Motta. Cómo desarrollar un plan de marketing. 3.ed. Belo Horizonte: SEBRAE / MG, 2013.

KOTLER, Philip. Administración de marketing: análisis, planificación, implementación y control. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administración de marketing. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Principios de marketing. 9. ed. São Paulo: Saló del Pretincio, 2003.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. Marketing 4.0 de lo tradicional a lo digital. Río de Janeiro: Sextante, 2017.

POLIZEI, Eder. Plan de marketing. Revista de la Facultad de Administración y Economía, v. 2, n. 2, pág. 184-186, 2010.

PINHEIRO, Duda; GULLO, José Comunicación Integrada de Marketing: gestión de elementos comunicativos. Apoyo a las estrategias comerciales y de marketing de la empresa: 4. ed. Atlas: São Paulo, 2013.

SEBRAE. Una alimentación saludable crea grandes oportunidades comerciales. Disponible en: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigoshome/segmento-de->

**El plan de marketing como herramienta para aprovechar la pequeña empresa: estudio de caso.**

alimentacao-saludavel-presenta-oportunidades-de-negocios, f48da82a39bbe410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acceso en: 22 out. 2019.

SEBRAE. Estudio de mercado: pequeñas empresas en cifras. Disponible en: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acceso en: 22 out. 2019.

SEBRAE. Planificación estratégica: utilizar la matriz FOFA para corregir deficiencias y mejorar la empresa. Disponible en: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/articulos/use-la-linda-matriz-para-corregir-de-ficiencias-y-mejorar-la-empresa,9cd2798be83ea410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Consultado en: 05 nov. 2019.

SILVA, Helton H.; TENCA, Evandro C.; SCHENINI, Paulo Henrique; FERNANDES, Sandra. Planificación estratégica de marketing. 3. ed. Río de Janeiro: Editora FGV, 2006.

STRINGHINI, João. Diccionario **Stringhini**: Diccionario de términos y expresiones en marketing. Porto Alegre: Sul Editores, 2007.

YIN, Robert K. Estudio de caso: planificación y métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAMPIER, Marcia Aparecida; TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch. Competencias emprendedoras y procesos de aprendizaje emprendedor: modelo de investigación conceptual. Cuadernos Ebape. BR, v. 9, pág. 564-585, 2011.