

Mercadeo Estratégico

Autor: Tatiana del Pilar González Ovalle



Mercadeo Estratégico / Tatiana del Pilar González Ovalle, /
Bogotá D.C., Fundación Universitaria del Área Andina. 2017

978-958-5459-38-0

Catalogación en la fuente Fundación Universitaria del Área Andina (Bogotá).

© 2017. FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA
© 2017, PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE MERCADEO
© 2017, TATIANA DEL PILAR GONZÁLEZ OVALLE

Edición:

Fondo editorial Areandino

Fundación Universitaria del Área Andina

Calle 71 11-14, Bogotá D.C., Colombia

Tel.: (57-1) 7 42 19 64 ext. 1228

E-mail: publicaciones@areandina.edu.co

<http://www.areandina.edu.co>

Primera edición: noviembre de 2017

Corrección de estilo, diagramación y edición: Dirección Nacional de Operaciones virtuales

Diseño y compilación electrónica: Dirección Nacional de Investigación

Hecho en Colombia

Made in Colombia

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra y su tratamiento o transmisión por cualquier medio o método sin autorización escrita de la Fundación Universitaria del Área Andina y sus autores.

Mercadeo Estratégico

Autor: Tatiana del Pilar González Ovalle





Índice

UNIDAD 1 El Mercadeo estratégico

Introducción	7
Metodología	8
Desarrollo temático	9

UNIDAD 1 Mercadeo operativo y Mercadeo estratégico

Introducción	17
Metodología	18
Desarrollo temático	19

UNIDAD 2 Diagnóstico del mercado

Introducción	29
Metodología	30
Desarrollo temático	31

UNIDAD 2 Análisis de la competencia

Introducción	43
Metodología	44
Desarrollo temático	45



Índice

UNIDAD 3 Estrategia corporativa

Introducción	57
Metodología	58
Desarrollo temático	59

UNIDAD 3 Estrategia corporativa

Introducción	72
Metodología	73
Desarrollo temático	74

UNIDAD 4 Estrategias de distribución

Introducción	87
Metodología	88
Desarrollo temático	89

UNIDAD 4 Medición de resultados

Introducción	102
Metodología	103
Desarrollo temático	104

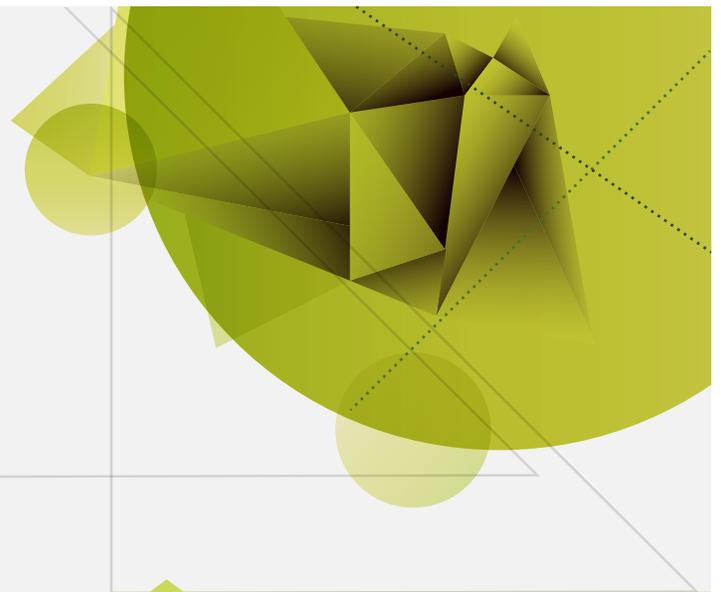
Bibliografía	116
--------------	-----



1

Unidad 1

El Mercadeo estratégico



Mercadeo estratégico

Autor: Tatiana Gonzalez

Introducción

La estrategia ha cobrado valor a la par de la evolución de las técnicas de mercadeo aplicadas a las empresas a través de los años, como una creciente demostración de la importancia de la planeación y el análisis de cada uno de los factores que se comprometen en las organizaciones. De la misma manera, el concepto de mercadeo estratégico abarca un sinnúmero de teorías no convencionales en busca del sostenimiento y crecimiento de los mercados.

La presente cartilla presenta las herramientas que permitan al estudiante lograr mayores competencias en el mercado laboral entendiendo los conceptos fundamentales del Mercadeo estratégico a partir de la concepción de una idea y la construcción de una estrategia hasta la ejecución de la misma dentro de un plan de alineamiento organizacional.

Para obtener el mayor provecho de los contenidos de la cartilla, se debe estimular el aprendizaje durante y después de la lectura, de manera que los conceptos se conviertan en herramientas de aplicación para nuestro proyecto de vida académico, profesional y laboral. Para ello se recomiendan tres sencillos pasos: analizar, interpretar y evaluar.

- **Analizar:** leer detenidamente la cartilla, apoyarse en las lecturas complementarias e investigar sobre los temas que generen mayor interés, de esta manera se creará un vínculo con los contenidos, y las temáticas serán mejor percibidas.
- **Interpretar:** identificar palabras y significados clave de la lectura, para construir un concepto propio que contribuya a la comprensión y aprehensión de los contenidos vistos. Una lista de elementos principales le ayudará en la recordación de los temas vistos.
- **Evaluar:** conectar el texto leído con los casos de aplicación vistos desde las otras asignaturas o incluso desde su propia experiencia laboral, para realizar esquemas de medición que le permitan contextualizar el uso de las teorías en la vida diaria. Cada vez que finalice la lectura de un contenido, imagine de qué forma podría aplicarse en su entorno.

¿Qué es estrategia?

La estrategia nace paradójicamente con la guerra. A través de diversos textos históricos y hechos narrados en documentales, ha sido posible ver el desarrollo de las tácticas del hombre para su supervivencia y con esto la evolución de un pensamiento crítico, analítico y racional. Su mayor impacto ha sido a nivel militar en donde se han diseñado por muchos años estrategias que proyecten la superioridad de las grandes potencias mundiales y les permitan ocupar los primeros puestos en inteligencia, defensa, tecnología, entre otros.



Figura 1. Pasos clave de una estrategia exitosa.
Fuente: Propia.

Así se plantearon estrategias básicas, cuyo diseño permitiera obtener la meta proyectada a través de la investigación de la competencia, la asignación de unos recursos humanos y económicos, para finalmente ejecutar acciones que cumplieran con los objetivos planteados inicialmente.

Es hasta la década de los sesenta donde el concepto de estrategia empieza a aplicarse en las organizaciones, vista como el diseño de un plan de desarrollo en pro de cumplir unos objetivos propuestos. Algunos de los principales autores del Mercadeo estratégico la definen así:

Drucker (1954) considera que la información es la base primordial para formular una estrategia, por eso la define como un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre, puesto que las estrategias deben basarse más en criterios y análisis objetivos, que en las experiencias o la intuición.

Porter (1980) la detalla como la estrategia empresarial que define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en la que va a entrar en ellos. La estrategia competitiva consiste en 'ser diferente', es decir elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor.

Mientras que Chandler (1962) la definió como la determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar éstas metas.

Entonces al realizar una compilación de definiciones, se puede describir la estrategia como el proceso funcional y operacional de una empresa que conduce al cumplimiento de objetivos y la construcción de una ventaja competitiva en el mercado; es gracias a las estrategias organizacionales que existen numerosos casos de éxito en todo tipo de empresas y que han servido como propulsores de la mercadotecnia a nivel mundial.

Dentro de las funciones de la estrategia, se enmarca un proceso de desarrollo operacional que facilita el alineamiento de los pasos a seguir; las funciones de la estrategia abarcan desde la definición del posicionamiento de la empresa en el mercado respecto a sus competidores, la construcción de una ventaja competitiva, hasta una mejora en la eficiencia y eficacia de todos los departamentos de la organización.

¿Qué es dirección estratégica?

Los planes estratégicos no siempre inciden en las decisiones que se toman a diario en las empresas. Para que las decisiones sean acertadas, generalmente se establecen criterios de dirección que realicen procesos claros de previsión y argumentación frente a cada una de las decisiones organizacionales y los lineamientos requeridos durante el plan. De ésta manera la dirección estratégica nace como una necesidad de la organización de evaluar riesgos y alternativas para ejecutar acciones razonables.

La dirección se encamina hacia el cumplimiento de metas, para lo cual se establecen funciones operativas y metodológicas que marchen en sustento de un paradigma estratégico y unos objetivos previamente determinados.

■ Paradigmas estratégicos

Los paradigmas estratégicos son diferentes teorías evaluadas para la selección de la estrategia adecuada según la problemática del mercado y el caso puntual de cada uno. Dentro de las estrategias más aplicadas por las empresas se encuentran las genéricas y



Figura 2. Funciones de la estrategia
Fuente: Propia.

las competitivas, cada una dentro del contexto de liderazgo y mercadeo.

■ Estrategias genéricas

- Las estrategias genéricas son aquellas que están direccionadas hacia la estabilidad de la empresa a través del desarrollo de al menos una de las variables de mercadeo. Buscan generar posicionamiento mediante su trayectoria y toman decisiones según las fluctuaciones del mercado. Algunas de las estrategias genéricas son:
- Diferenciación: la estrategia de diferenciación busca tener una ventaja sobresaliente que permita resaltar un producto y/o servicio ante los demás competidores. El objetivo es incluir una característica tangible o intangible que el cliente pueda percibir y que argumente por sí sola el incremento en la cadena de valor.
- Suele ser utilizada en las categorías con alta oferta en el mercado, donde los clientes tienen un alto porcentaje de infidelidad a las marcas y buscan atractivos innovadores que se destaquen en el punto de venta.
- Liderazgo en costos: la estrategia de liderazgo en costos se construye de la mano con los departamentos de compras y el financiero, puesto que se trata de ofertar los productos y/o servicios de la mejor calidad y con las mejores características al menor costo posible. Para ello es necesario desarrollar toda una estructura económica que permita calcular el valor de cada variable dentro del proceso de producción y optimizar presupuestos.
- Algunas estrategias aplicadas para el liderazgo de costos son la importación

y exportación de materias primas, la diversificación de materiales, la implementación de nuevas tecnologías y la apertura de otros mercados.

- Liderazgo en producto: La estrategia de liderazgo en producto pretende atraer consumidores a través de ofertas de valor agregadas a los bienes o servicios ofertados. El objetivo es suplir las necesidades secundarias del nicho de mercado de modo que le genere status, autorrealización o bienestar narcisista, para lo cual no es relevante el precio mientras pueda ser el primero en tenerlo.

Es posible ver muchos ejemplos de éste tipo de estrategia en las campañas publicitarias de productos electrónicos y el comportamiento de los consumidores amantes de la tecnología, donde ser el primero en comprar se vuelve indispensable para la pertenencia de un grupo social determinado.

■ Estrategias competitivas

Las estrategias competitivas son aquellas que se preocupan por tomar acciones según las operaciones de la competencia, tienen como meta el incremento de las ventas y varían acorde al comportamiento del mercado. Dentro de éstas encontramos:

- De disuasión: la estrategia de disuasión tiene como fin evitar todo tipo de confrontación en el mercado, planteando obstáculos para evitar la entrada de nuevos competidores. Las acciones disuasivas las toman los líderes del mercado en cada categoría, quienes para mantener su posicionamiento realizan grandes inversiones en publicidad, tecnología, canales de distribución, entre otros, garantizan-

do de ésta manera que otras marcas se igualen a ella.

- Ofensivas: las estrategias ofensivas toman acciones agresivas para eliminar la competencia. Algunos ejemplos que podemos ver en el mercado es la publicidad comparativa, productos similares al de la competencia con precios significativamente bajos, la compra de los canales de distribución de la competencia, descuentos altos por comprobar el cambio de marca, etc.
- Defensivas: las estrategias defensivas tienen como objetivo proteger los clientes potenciales y el nivel de posicionamiento a través de ataques en respuesta de las estrategias ofensivas de la competencia. Generalmente son acciones comerciales de emergencia en las que se busca premiar la fidelidad y el compromiso del cliente, campañas de sostenimiento, innovaciones en el mismo producto o servicio, entre otros.
- De alianza: Las estrategias de alianza son la unión de dos o más empresas que, de forma cooperativa, buscan competir para fortalecer su eficiencia y eficacia en el mercado. De esta manera, algunas acciones consisten en buscar dos productos relacionados para su venta conjunta y el posicionamiento de ambas marcas, patrocinios, convenios para la compra conjunta de materias primas al por mayor y reducción de costos, etc.

Algunos ejemplos que podemos encontrar

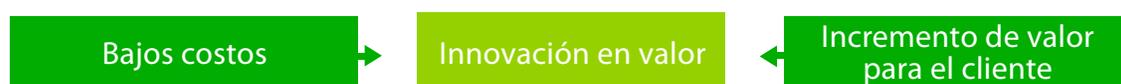


Figura 3. Concepto general de la estrategia del océano azul. Fuente: propia.

son los combos de comidas rápidas, los juguetes gratuitos de las golosinas, la fusión de empresas de manufactura y los uniformes de equipos deportivos.

■ Estrategia del océano azul

Según Kim y Mauborgne (2005) los océanos rojos representan a todas las industrias existentes en el mercado donde éstas tratan de superar a sus rivales a fin de llevarse una mayor participación en la demanda existente, mientras que los océanos azules representan lo desconocido y se definen como espacios de mercado no aprovechados por la creación de demanda y oportunidades para un crecimiento altamente rentable.

La estrategia del océano azul abarca todo un modelo de diferenciación e innovación que permite la entrada de una compañía a un mercado que aún no ha sido explotado por la competencia; su objetivo principal es conquistar sectores aún desconocidos aprovechando las oportunidades que evidencian las nuevas necesidades de la demanda.

Para cumplir el objetivo de la estrategia y generar cualidades de valor que incrementen el interés de compra de clientes potenciales, es necesario romper los paradigmas competitivos en un mercado donde la oferta supera la demanda y tomar riesgos frente a nuevas posiciones de "innovación en valor", es decir volverse pionero no solamente en un nuevo mercado, sino alinear la innovación, los costos, el precio y las utilidades buscando el crecimiento simultáneo.

Los océanos rojos por otro lado, son los mercados existentes en donde se lucha por un lugar en el posicionamiento dentro de la categoría. La competencia está en constante búsqueda de estrategias ofensivas y defensivas que permita el incremento de las ventas y el poder sobreponerse frente a los rivales.

No solamente entran en un océano rojo las empresas que deseen competir con otras a través de un producto o servicio, también

quienes a través de la innovación le abrieron camino en una nueva demanda a otras empresas que al final resultan creciendo y posicionándose en un mercado donde la fidelización de marcas es cada vez más inexistente. Es por ello que los océanos azules trabajan en su estrategia constante para reducir costos incrementando a la par valor, de manera que su público objetivo no vea otra alternativa similar en el mercado.

Estrategia del océano rojo	Estrategia del océano azul
Competir en el espacio existente del mercado.	Crear un espacio sin competencia en el mercado.
Vencer la competencia.	Hacer que la competencia pierda toda la importancia
Explotar la demanda existente en el mercado.	Crear y capturar demanda.
Elegir la disyuntiva de valor o costo.	Romper la disyuntiva de valor o costo.
Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o del bajo costo.	Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con el propósito de lograr diferenciación y bajo costo.

Tabla 1. Estrategias del océano rojo vs. de océano azul

Fuente: Kim & Mauborgne (p. 25. 2005).

■ Importancia de la estrategia en las empresas

En las empresas, una excelente planeación y ejecución de sus estrategias garantiza la competitividad de las mismas en el mercado, no solamente como táctica de sostenimiento, sino también de crecimiento y cobertura. La aplicación de estrategias efectivas tiene como base la delimitación de un problema y la estructuración de los objetivos, una vez se tengan claras las metas que se deben cumplir será mucho más eficaz la distribución de funciones operativas y el reconocimiento de indicadores de evaluación.

Actualmente, las empresas han adoptado los términos de creatividad, innovación e investigación a la gestión de sus departa-

mentos, haciéndolos imprescindibles en el desarrollo de cualquier gestión. Son justamente éstos términos los que le han permitido a las organizaciones construir planes estratégicos integrales y novedosos, que han abierto oportunidades de consumo en el mercado mediante un incremento en la demanda ahora globalizada. Una estrategia debe ser creativa para persuadir a su objetivo mediante el canal adecuado, debe ser innovadora para que la empresa pueda ajustarse a los cambios constantes de la categoría y debe tener un trasfondo investigativo que soporte mediante hechos y cifras específicas los resultados esperados.

¿Qué es Mercadeo?

El Mercadeo se puede definir como las ideas y acciones ejecutadas para promover el intercambio de productos o servicios por una compensación generalmente económica.

Según Kotler (2001), es un mecanismo social y económico a través del cual los individuos y grupos satisfacen sus deseos y necesidades a través de la creación y el intercambio de productos y de otras entidades de valor entre sí.

Desde el punto de vista de las organizaciones, el mercadeo va mucho más allá de las actividades comerciales y la satisfacción de los clientes. La evolución de la industria y el emprendimiento a través de las décadas, le ha otorgado importancia desde la concepción de la idea de producto o servicio a comercializar, hasta las dinámicas de postventa para consolidar la relación con el cliente.

El mercadeo acoge diversos factores determinantes en el proceso organizacional como lo son: la investigación, la planeación, la ejecución y la evaluación. Dentro de cada área confluyen diversas estrategias propias de la toma de decisiones que minimizarán los riesgos previstos y garantizarán el éxito y cumplimiento de las metas planteadas en pro del crecimiento de la empresa y su situación en el mercado.

■ Mercadeo estratégico

La planeación permite anticiparse a los cambios constantes del mercado para, de ésta manera, recurrir a las estrategias propicias y aprovechar las oportunidades presentes. Esto es lo que se conoce como mercadeo estratégico, la planificación de todos los factores micro y macro que intervienen en la empresa y su capacidad de adaptación a las variaciones del mercado.

De ésta manera, el Mercadeo estratégico pretende evidenciar las necesidades de los clientes, encontrar nuevos segmentos de mercado, identificar nichos potenciales, orientar a la empresa en busca de oportunidades en la demanda y plantear estrategias que permitan alcanzar las metas planteadas.

Los componentes del Mercadeo estratégico se dividen en tres facetas:

- **Análisis:** se refiere a todo el proceso inicial de diagnóstico, donde se identifica la situación actual de la empresa, el segmento hacia el cual está dirigida, identifica los objetivos que debe alcanzar y detecta las oportunidades que las mismas tendencias del mercado le va brindando.
- **Desarrollo:** en ésta fase se determinan las estrategias que se deben llevar a cabo acorde con el análisis situacional anteriormente realizado, utilizando matrices de mercadeo que les permita abarcar todos los componentes del mix de mercadeo y lograr un posicionamiento frente a sus competidores.
- **Control:** los mecanismos de control permiten el seguimiento de todas las actividades operativas determinadas por el plan de mercadeo y su respectiva evaluación, dentro de ellas se encuentra la valoración de la satisfacción de los clientes.

■ El Mercadeo estratégico en la empresa

El Mercadeo estratégico se ha vuelto indispensable para todas las organizaciones, puesto que determina la supervivencia de una empresa en un mercado cada vez más competitivo y permite su posicionamiento, e incluso liderazgo, si es ejecutado eficazmente.

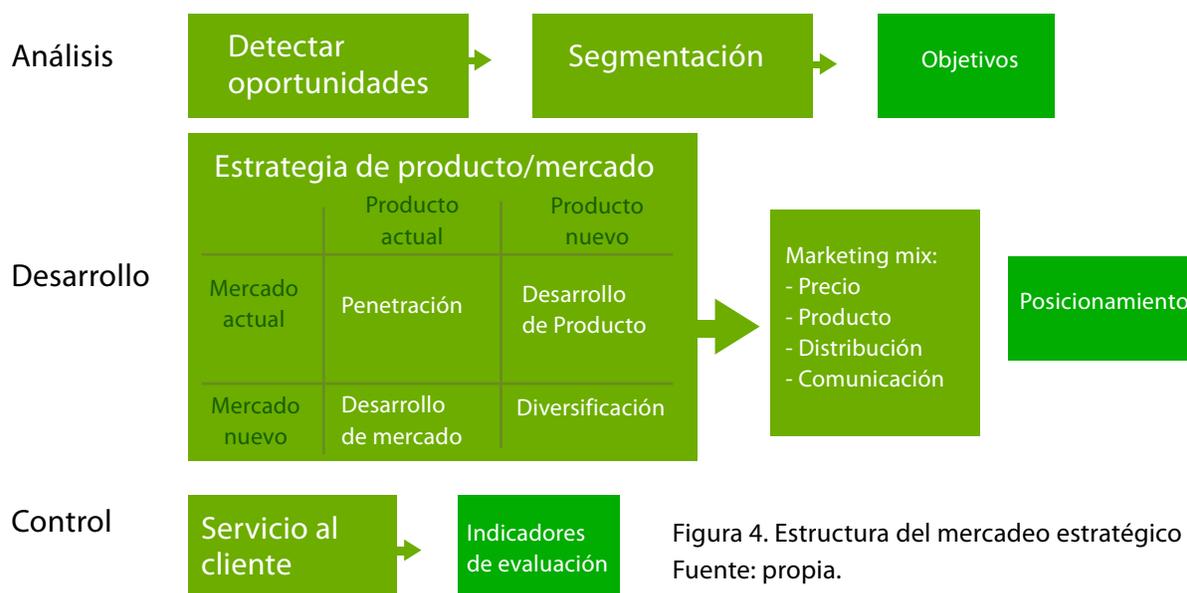


Figura 4. Estructura del mercadeo estratégico
Fuente: propia.

Las empresas deben realizar periódicamente un análisis que les permita tener conciencia de su situación actual, de los recursos y capacidades con las que cuentan y de las estrategias que deben llevar a cabo para contrarrestar sus debilidades. Es aquí donde el Mercadeo estratégico se convierte en una herramienta capaz de contextualizar las organizaciones y generar acciones de mercadeo para diferenciarse y destacarse ante los consumidores; no solo brinda un panorama de la empresa, sino que también aporta información valiosa del mercado y de la competencia que conducirá a una toma de decisiones acertada para adquirir ventajas y adaptarse al entorno competitivo.

Según Silva (2006), las actividades de Mercadeo estratégico se resumen en siete fases determinantes:

Delimitación del mercado: es la actividad encargada de precisar y demarcar el público objetivo de la empresa.

Segmentación del mercado: esta actividad divide el mercado meta en subgrupos homogé-

neos entre sí. Una vez que ya están definidos los segmentos, la empresa tratará de adaptarse de la mejor manera a cada uno de ellos.

Análisis de la competencia: el estudio de las estrategias de la competencia, sus fortalezas, debilidades, acciones y diferenciales.

Necesidad de llevar a cabo alianzas estratégicas: una empresa puede realizar alianzas estratégicas con proveedores o distribuidores. Esto ocurre cuando la empresa tiene una dependencia elevada de un proveedor o distribuidor determinado.

Análisis del entorno genérico (legal, político, etc): esta actividad facilita a la empresa conocer los rasgos característicos del mercado al que se dirige.

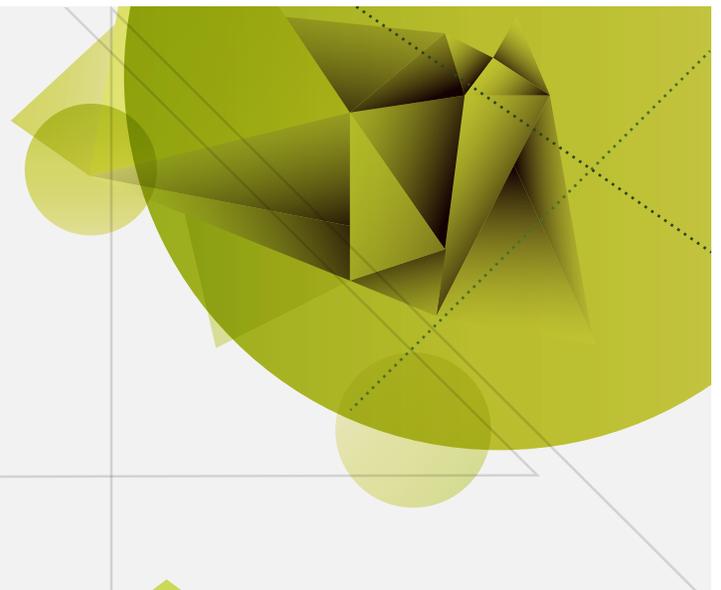
Análisis interno: el estudio de las capacidades propias de la empresa, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Formular estrategias orientadas al mercado: conjugar tanto las necesidades y deseos de los consumidores como con las actividades que desarrollan los competidores.

1

Unidad 1

Mercadeo operativo y
Mercadeo estratégico



Mercadeo estratégico

Autor: Tatiana Gonzalez

Introducción

La Planeación estratégica de mercadeo es un concepto que se ha desarrollado a partir de la necesidad de organizarse desde la fase operativa, con el objetivo de dirigir todas las áreas de la organización hacia el cumplimiento de los mismos objetivos comerciales. Sin embargo, el éxito del plan depende de la importancia y efectividad que se le aplique a cada una de las fases del proceso.

Es aquí donde se presenta la oportunidad de conocer de manera previa los pasos fundamentales de la Planeación estratégica de mercadeo, conociendo la trascendencia que cada uno sugiere en el desarrollo comercial de las empresas, y generando la apertura de los temas correspondientes a las unidades siguientes.

Los temas a continuación contribuyen en el desarrollo de competencias enfocadas al ente estratégico y analítico, con el objetivo de discernir y comprender abiertamente las decisiones organizacionales.

Para obtener el mayor provecho de los contenidos de la cartilla, se debe estimular el aprendizaje durante y después de la lectura, de manera que los conceptos se conviertan en herramientas de aplicación para nuestro proyecto de vida académico, profesional y laboral. Para ello recomiendo tres sencillos pasos: analizar, interpretar y evaluar.

Analizar: leer detenidamente la cartilla, apoyarse en las lecturas complementarias e investigar sobre los temas que le causen mayor interés, de esta manera se creará un vínculo con los contenidos y las temáticas serán mejor percibidas.

Interpretar: identificar palabras y significados clave de la lectura, para construir un concepto propio que le ayude en la comprensión y aprehensión de los contenidos vistos. Una lista de elementos principales le ayudará en la recordación de los temas vistos.

Evaluar: conectar el texto leído con los casos de aplicación vistos desde las otras asignaturas o incluso desde su propia experiencia laboral, para realizar esquemas de medición que le permitan contextualizar el uso de las teorías en la vida diaria. Cada vez que finalice la lectura de un contenido, imagine de qué forma podría aplicarse en su entorno.

Mercadeo Operativo y Mercadeo estratégico

Planeación estratégica de mercadeo

Importancia de la PEM en las organizaciones

■ Fases de la PEM

- Análisis situacional
- Establecimiento de los objetivos de mercadeo
- Formulación de la estrategia
- Acciones estratégicas y mix de mercadeo
- Control de la ejecución

Mercadeo operativo y Mercadeo estratégico

Hoy en día, aun cuando el marketing ha evolucionado de una manera global para el desarrollo de todos los mercados, son muchas las empresas que desconocen las diferencias entre el mercadeo estratégico y el mercadeo operativo, llevando a cabo de esta manera acciones incompletas. Son en especial las micro, pequeñas y medianas empresas quienes desestiman el valor del mercadeo como herramienta trascendental y se limitan a la gestión exclusivamente comercial, perdiendo oportunidades de crecimiento y de posicionamiento en su categoría.

El Mercadeo estratégico y el Mercadeo operativo componen el desarrollo integral del Plan de marketing, sin embargo son conceptos diferentes que requieren de recursos humanos con distintos perfiles y cada uno de su respectiva atención. Al Mercadeo estratégico, como bien lo dice su nombre, le corresponde el análisis, la reflexión, la segmentación y auditoría del mercado, de modo que la organización pueda recopilar la mayor cantidad de información y realizar estudios previos que le indiquen las decisiones a tomar.

Por otro lado, el Mercadeo operativo debe impulsar las acciones ejecutoras que permitan lograr las metas propuestas según el análisis del Mercadeo estratégico; sus funciones se centralizan en las áreas tácticas, de ejecución y control.

A pesar de que las funciones del Mercadeo estratégico son diferentes de las funciones del Mercadeo operativo, juntas deben dirigirse hacia el cumplimiento de los mismos objetivos, siendo coherentes con el desglose del Plan de mercadeo y complementándose en el desarrollo de la estrategia. El trabajo colaborativo de los recursos humanos disponibles es un factor de alta importancia para que la integralidad del proyecto funcione de manera eficaz y efectiva, todos y cada uno de los participantes del Plan de mercadeo, desde la alta dirección hasta los cargos operativos, tienen que estar alineados bajo los mismos preceptos.

Funciones del Mercadeo estratégico	Funciones del Mercadeo operativo
<p>Comprensión del mercado y del entorno:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Delimitar el mercado objetivo. • Segmentación del mercado. • Análisis de la competencia. • Alianzas estratégicas. 	<p>Elaboración de planes de mercadeo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinación de objetivos comerciales. • Gestión de la información. • Diseño del mix de mercadeo (las 4 P).
<p>Análisis interno:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos tangibles e intangibles • Diferencial 	<p>Ejecución y control de las acciones de mercadeo.</p>
<p>Formulación de objetivos.</p>	<p>Coordinación del personal de mercadeo y relaciones con el resto de la organización.</p>
<p>Formulación de estrategias</p>	<p>Diseño de herramientas de evaluación y control.</p>

Tabla 1. Mercadeo estratégico Vs. Mercadeo operativo.
Fuente: Propia.

Es posible concluir, que el Mercadeo estratégico es indispensable para el direccionamiento de las acciones y el Mercadeo operativo para la ejecución de las mismas, de manera que las dos hacen parte de un Plan integral de mercadeo.

Es posible concluir, que el Mercadeo estratégico es indispensable para el direccionamiento de las acciones y el Mercadeo operativo para la ejecución de las mismas, de manera que las dos hacen parte de un Plan integral de mercadeo.

Planeación estratégica de mercadeo

Las empresas requieren de un análisis general, desde las áreas internas hasta el contex

to externo de la organización, para poder detectar los puntos débiles, diferenciarse ante la competencia, aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas que surjan con los continuos cambios del mercado. A todo el proceso de análisis, ejecución y control se le llama **Planeación Estratégica de Mercadeo (PEM)**, que es la orientación, identificación y dirección de una empresa mediante el aprovechamiento de sus recursos, para el cumplimiento de unos objetivos en pro de su beneficio comercial.

La PEM consiste en un proceso de coordinación de las actividades operacionales de la empresa para proyectar el futuro esperado. Su objetivo es utilizar los menores recursos, en los momentos de verdad del mercado, para

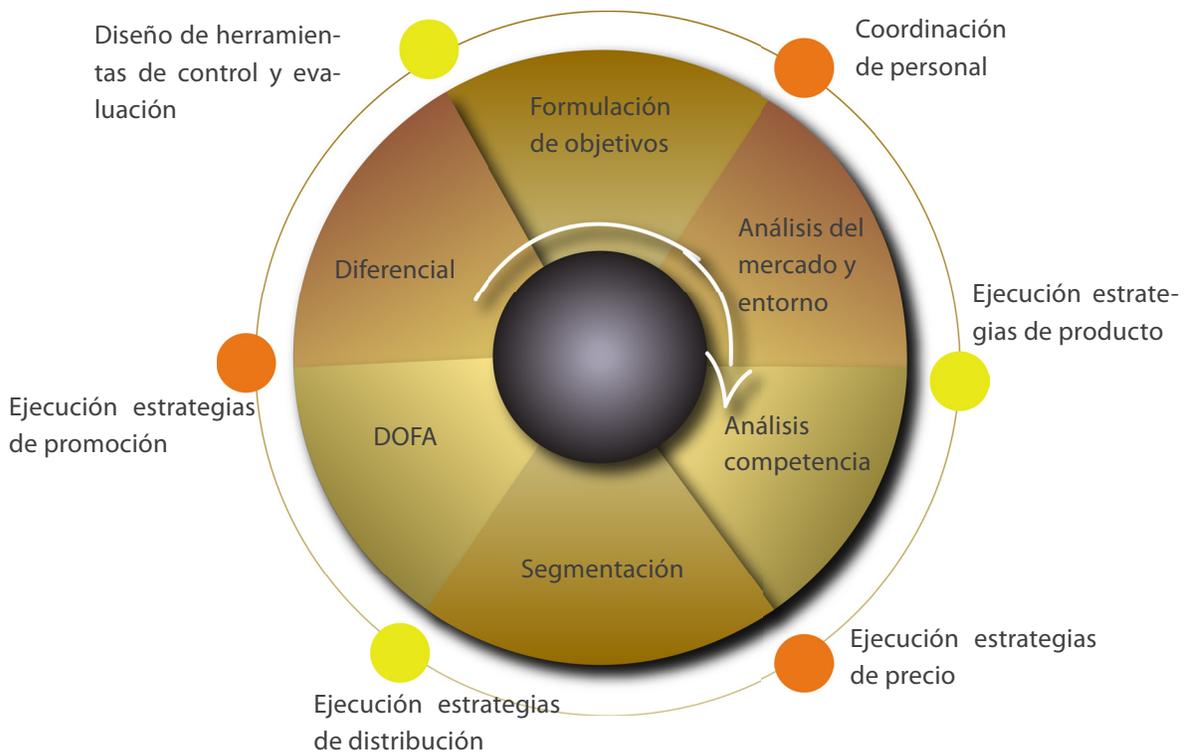


Figura 1. Funciones estratégicas y operativas en el Plan de mercadeo
Fuente: Propia.

el aprovechamiento de oportunidades, de modo que les permita asegurar y garantizar su sostenibilidad y rentabilidad en una curva de crecimiento constante.

La PEM se plasma en un documento escrito denominado Plan de mercadeo. En este documento se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado y se detallan los programas y medios de acción precisos para alcanzar dichos objetivos.

Importancia de la PEM en las organizaciones

Todos los modelos teóricos planteados a través del tiempo, que han servido para el desarrollo y evolución de la humanidad desde todos los aspectos conocidos llevan una estructura lógica que garantiza la confiabilidad y los buenos resultados del proceso. Así mis-

mo, la Planeación estratégica de mercadeo es un modelo de desarrollo y éxito empresarial utilizado a nivel global, que llevado a cabo de manera sólida y siendo ejecutada cada una de sus etapas con dedicación, alcanza grandes resultados comerciales y competitivos



Imagen1. Importancia de la PEM en las organizaciones
Fuente <http://bit.ly/1tVdU5a>

que hemos visto ejemplificados en muchos casos de mercadeo de las empresas líderes en el mundo comercial.

La PEM proporciona el marco teórico para las acciones de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen en forma similar sus situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos) que se deben emprender en un período razonable.

También como nos dice Serna (2008) ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice herramientas para una mejor comprensión del entorno, industria o campo en el cual opera, de sus clientes actuales y potenciales, y de sus propias capacidades y limitaciones.

Fases de la PEM

La Planeación estratégica de mercadeo, se debe realizar en un orden lógico que delimita paso a paso las acciones a seguir según el cumplimiento de los objetivos determinados. Para ello, se deben delegar un líder estratégico que tendrá como función direccionar a todos sus colaboradores durante la planeación y ejecución de cada documento mediante la determinación de prioridades, el análisis de la información recolectada, la toma de decisiones y el establecimiento de un cronograma de actividades.

Cada uno de los integrantes del Plan estratégico de mercadeo, deberá tener claros los objetivos de mercadeo que se deben cumplir, conocer a fondo toda la información que requiera para llevar a cabo su labor, comprender y aprehender la misión y visión de la organización, dominar previamente la ejecución de sus actividades, contar con los re-

ursos necesarios para realizar lo solicitado, diseñar un plan de acción que esté alineado con las fechas del cronograma, mantener una relación de comunicación abierta con los demás integrantes y vincularse a los procesos de evaluación.

Las fases de la planeación estratégica de mercadeo se agrupan en cuatro fases que pretenden contextualizar el mercadeo operacional dentro de su área específica, esta son:

- Análisis situacional.
- Establecimiento de los objetivos de mercadeo.
- Formulación de la estrategia.
- Acciones estratégicas acordes al mix de mercadeo.
- Control de la ejecución y evaluación.

■ Análisis situacional

El análisis situacional responde a la primera fase de la PEM, donde se debe realizar un proceso de observación e investigación detallado del entorno interno y externo de la compañía.

El análisis situacional de la empresa parte de la necesidad de responder a las siguientes preguntas:

- ¿Dónde se encontraba la empresa anteriormente?
- ¿Dónde se encuentra la empresa en la actualidad?
- ¿Cuáles son los diferenciales que nos caracterizan ante nuestros clientes?
- ¿Cuáles son las debilidades de la empresa?
- ¿Cuáles son las fortalezas que se deben explotar?
- ¿Qué oportunidades hay para apro-

vechar en el mercado?

- ¿Para qué posibles amenazas se debe estar preparado?

El análisis del entorno externo conlleva a la identificación de amenazas y oportunidades; corresponde al diagnóstico de la competencia, el mercado y el segmento

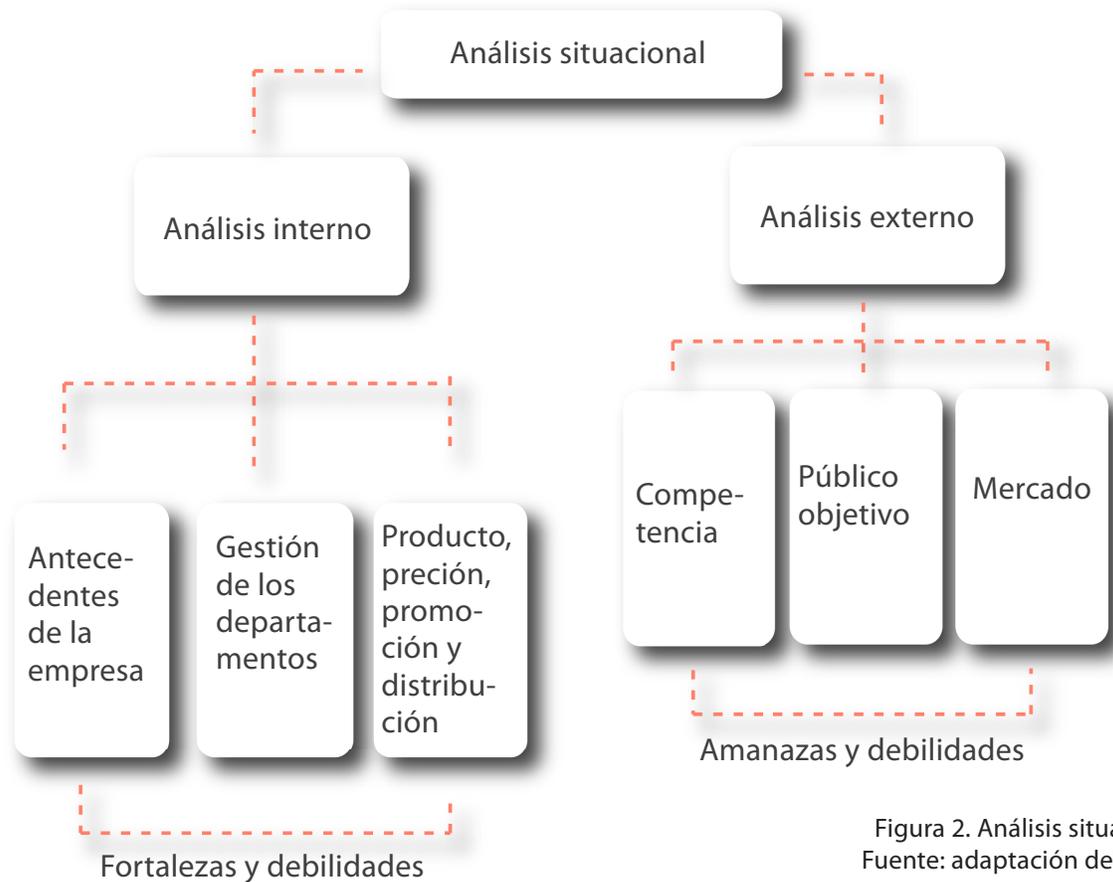


Figura 2. Análisis situacional
Fuente: adaptación del autor.

objetivo, contemplando todos los aspectos (económicos, tecnológicos, políticos, legales, ambientales, socioculturales, entre otros).

Los alcances de un correcto análisis del entorno externo pueden repercutir de manera positiva en el desarrollo de negocios empresariales de distinta naturaleza:

- Negocio ideal: descubrir excelentes oportunidades, y pocas o ninguna amenaza.

- Negocio especulativo: muchas oportunidades y riesgos considerables.
- Negocio maduro: algunas oportunidades con riesgos considerables.
- Negocio conflictivo: muchas amenazas y pocas oportunidades.

El análisis del entorno interno identifica las debilidades y fortalezas de la compañía, destacando de ésta manera los atributos que deben ser resaltados durante el Plan de mercadeo y las inseguridades que se deben reforzar en el proceso.

Una de las múltiples herramientas para realizar el análisis interno es la auditoría, mediante la cual se mide el nivel de calidad y gestión de procesos de cada uno de los departamentos que componen la empresa; por otro lado, se deben tener en cuenta factores como la cultura organizacional y la estructura de trabajo para poder obtener resultados satisfactorios, reales y confiables.

■ Establecimiento de los objetivos de mercadeo

Los objetivos de mercadeo y los objetivos estratégicos corporativos son completa-

mente diferentes. Los objetivos estratégicos corporativos determinan metas generales de la empresa por alcanzar desde el plano general en el que se encuentra: clima laboral, rentabilidad, crecimiento, expansión, estructura organizacional, entre otros; y todos los funcionarios trabajan en función del cumplimiento de dichas metas. Los objetivos de mercadeo son una fase de los estratégicos, donde se determinan las metas que están directa y estrechamente ligadas con las áreas del marketing, ya sean metas comerciales, de diversificación de producto, fluctuación de precios, canales de distribu-

	¿Qué?	¿Porqué?	¿Cuándo?	¿Cómo?	¿Cuánto?	¿Quién?
Producto	¿Qué producto necesitas?	¿Qué necesidad llena?	¿Cuándo lo necesitas?	¿Cómo llena el producto es necesidad?	¿Cuál es el costo de producción, el volumen de ventas, etc.?	¿A qué segmentos de clientes va dirigido?
Precio	¿A qué precio lo venderás?	¿Por qué es el precio adecuado?	¿Por cuánto tiempo será válido ese precio?	¿Cómo se desarrollará ese precio con el tiempo? itas?	¿Cuántas ventas y margen generará?	¿Hay diferentes costos para diferentes segmentos?
Plaza	¿Cómo lo distribuirás?	¿Por que escogerás canales?	¿Cuándo elegirán los consumidores canales diferentes?	¿Cómo creamos o entramos a estos canales?	¿Cuáles son los costos/beneficios de estos canales?	¿Cómo usa cada segmento los diferentes canales?
Promoción	¿Qué tipo de promociones usarás?	¿Por qué escogerás estas actividades?	Tiempos: lanzamiento, ciclo de vida, etc.	¿Cómo se ejecutarán las promociones?	¿Cuáles son los costos/beneficios de estos canales?	¿Los grupos claves necesitan diferentes promociones?

Tabla 2. El Plan de mercadeo más corto del mundo

Fuente: adaptado de O'dell (2008).

ción, medios publicitarios, conquistar nuevos segmentos, etc.

Para lograr su cumplimiento y eficacia, los objetivos deben definirse teniendo en cuenta el previo estudio de las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas identificadas en el DOFA o contemplando otras matrices aplicadas en el análisis situacional.

Para el establecimiento de los objetivos de mercadeo, es necesario tener en cuenta que los mismos deben ser claros, coherentes, medibles y evaluables; estos indican la estructura que se debe seguir en el Plan de mercadeo y denotan las principales acciones a realizar según las problemáticas ya planteadas.

Los objetivos de mercadeo deben ser razonables y enlazarse de forma congruente con los objetivos estratégicos, de modo que la empresa trabaje en sintonía y alineados hacia una misma meta.

■ Formulación de la estrategia

El planteamiento de la estrategia se trata de definir el direccionamiento futuro que se dará a la organización, las áreas que intervendrán en el proceso, los recursos requeridos para la implementación y los tiempos de ejecución de las maniobras.

Dentro de las posibles estrategias planteadas por la alta dirección, se encuentran las siguientes opciones:

- Realizar una estrategia de diferenciación y posicionamiento, ya sea en producto, precio, calidad, etc.
- Desarrollar un diagrama que permita conocer la posición de los productos de los competidores con respecto a la empresa.
- Desarrollar el posicionamiento del producto, comunicando las ventajas competitivas y las promesas de valor.



Figura 2. Mezcla de mercadeo
Fuente: propia.

Antes de ello se debe verificar si se tiene la capacidad de producción y la demanda requerida.

- La estrategia del producto tendrá que modificarse en las diferentes etapas del ciclo de vida del producto, tomando en cuenta las oportunidades y retos cambiantes del mercadeo global.

■ Acciones estratégicas y mix de mercadeo

El principal logro de una empresa es mantener la satisfacción de sus clientes dentro de los estándares más altos, de ello depende su permanencia y el alcance de las metas propuestas dentro de su misión y visión corporativas. Para la satisfacción de dichas necesidades, se requiere de estrategias en todos los campos del mercadeo, de modo que se puedan cumplir las promesas de valor hechas al consumidor.

Para entender mejor el concepto del mix de mercadeo dentro del plan estratégico de mercadeo, Kelly O'dell (2007) presenta un cuadro resumen que permite el desarrollo del proceso a través de la respuesta de preguntas puntuales.

La mezcla o mix de mercadeo es el instrumento más común para fortalecer las herramientas comerciales y generar estrategias en las cuatro áreas principales del desarrollo de la empresa, en pro de un crecimiento y posicionamiento en el mercado.

El mix de mercadeo se consolida dentro de la planeación estratégica y busca cumplir unos objetivos previamente establecidos. Está compuesto por las denominadas cuatro "P" del mercadeo, a saber:

- **Producto:** analiza y desarrolla estrategias en lo relacionado con los bienes y servicios ofertados por la com-

pañía, proceso de producción, ciclo de vida, características físicas, funciones, entre otros.

- **Precio:** estudia el cálculo del valor monetario del producto o servicio final, teniendo en cuenta costos fijos y variables, insumos y recursos para garantizar la rentabilidad de la organización.
- **Plaza-distribución:** se refiere a las estrategias de distribución y comercialización del producto o servicio, considerando todas las fases, desde el transporte inicial -una vez se culmine el proceso de producción-, hasta la entrega final en el punto de venta.
- **Promoción-comunicación:** se trata de las herramientas de difusión del mensaje publicitario, estrategias de comunicación y persuasión, promociones y técnicas de venta, servicio al cliente y posventa.

■ Control de la ejecución

El control de la ejecución del Plan de mercadeo permite conocer los avances y alcances de logros periódicos, durante la elaboración de las actividades previamente determinadas dentro del Plan estratégico de mercadeo.

Mediante el monitoreo constante de las acciones operativas, se garantiza la administración adecuada de los recursos, se puede evaluar la gestión del talento humano, es posible determinar la veracidad de los tiempos acorde al cronograma planteado y permite detectar a tiempo las debilidades que van surgiendo en el proceso y que posiblemente requiera la toma de nuevas decisiones.

La Escuela Superior Politécnica De Chimborazo en Ecuador (2007), plantea una guía de monitoreo y evaluación de los planes estra-

técnicos de desarrollo operativo, dividida en cinco pasos:

- Conformar un equipo base: reunir un equipo de trabajo que esté vinculado al desarrollo del mercadeo tanto estratégico como operativo, para que pueda tener una mayor visión del proyecto y evaluar de manera crítica el proceso.
- Elaborar el Plan de Monitoreo y Evaluación: diseñar una herramienta que permita medir los logros alcanzados, el tiempo en el que se desarrollaron las actividades, responsables a cargo y recursos utilizados.
- Procedimiento de análisis de información: se estudia con detenimiento el avance del proceso realizando una comparación con el PEM, para poder detectar debilidades con el tiempo de reacción necesario.
- Elabora el informe de monitoreo correspondiente, el cual debe incluir los avances y logros, problemas encontrados y medidas correctivas sugeridas a cada unidad de análisis: Los resultados analizados deben hacerse llegar a la alta dirección para la oportuna toma de decisiones.
- Socialización de resultados: esta última etapa consiste en la socialización de los resultados conseguidos mediante la aplicación del Plan Anual de Monitoreo y Evaluación, hacia los representantes directamente involucrados.

2

Unidad 2

Diagnóstico del
mercado



Mercadeo estratégico

Autor: Tatiana Gonzalez

Introducción

El análisis, la investigación y la autoevaluación son herramientas fundamentales para el éxito de cualquier organización porque permiten crear un panorama acerca del mercado que se va a atacar, así como identificar los componentes básicos a tener en cuenta dentro del proceso estratégico e identificar las ventajas que diferencian a una organización de manera positiva frente a la competencia.

Hoy en día, el liderazgo de las categorías lo tienen las empresas que saben identificar y contrarrestar sus debilidades y amenazas, así como potenciar y aprovechar las fortalezas y oportunidades, eso por mencionar solamente una de las diferentes matrices que nos sirven como herramienta para éste direccionamiento.

En esta cartilla se podrán estudiar y analizar a profundidad los elementos clave para un diagnóstico estratégico bien estructurado, así como los instrumentos que nos ayudan a medir y conocer el mercado y la demanda, de modo que los planes de mercadeo y ventajas competitivas sean más efectivos.

Para obtener el mayor provecho de los contenidos de la cartilla, se debe estimular el aprendizaje durante y después de la lectura, de manera que los conceptos se conviertan en herramientas de aplicación para nuestro proyecto de vida académico, profesional y laboral. Para ello se recomiendan tres sencillos pasos: analizar, interpretar y evaluar.

Analizar: leer detenidamente la cartilla, apoyarse en las lecturas complementarias e investigar por iniciativa propia acerca de los temas que le causen mayor interés, de esta manera se creará un vínculo con los contenidos y las temáticas serán mejor percibidas.

Interpretar: identificar palabras y significados clave de la lectura para construir un concepto propio que contribuya a la comprensión y aprehensión de los contenidos vistos. Una lista de elementos principales ayudará en la recordación de los temas vistos.

Evaluar: conectar el texto leído con los casos de aplicación vistos desde las otras asignaturas o incluso desde la experiencia laboral, para realizar esquemas de medición que permitan contextualizar el uso de las teorías en la vida diaria.

3.1 Diagnóstico estratégico DOFA

3.1.1 Debilidades

3.1.2 Oportunidades

3.1.3 Fortalezas

3.1.4 Amenazas

3.2 Análisis del mercado

3.2.1 Tipos de mercados

3.2.2 Tipos de demanda

3.3 Matriz de crecimiento BCG

3.4 Matriz de producto Ansoff

■ D. Debilidades

■ O. Oportunidades

■ F. Fortalezas

■ A. Amenazas

Toda empresa debe tener una serie de objetivos y metas que guían la operación de la misma. Haciendo uso de dicha información será posible el planteamiento de un cuadro de diagnóstico que permitirá saber la posición actual que tiene la empresa, el tipo de ventajas con las que cuenta gracias a sus fortalezas y oportunidades, además de estimar toda debilidad y posible amenaza que se pueda presentar, siendo éste el enfoque principal de la elaboración del diagnóstico estratégico DOFA.

Al igual que ocurre en el proceso de desarrollo de estrategias, en el que es vital el estudio del estado interno y externo de la compañía; en el caso del diagnóstico estratégico DOFA hay que aplicar el mismo principio. A continuación se mostrará qué puntos aplican en cada uno de los ámbitos que rodean a la empresa (interno y externo):

- Medio interno: el DOFA se divide en cuatro grandes partes, dos de ellas pertenecen al medio interno y hacen referencia a las debilidades con las que cuenta la empresa y las fortalezas que lo destacan y podrían ser de utilidad como ventaja competitiva.

Diagnóstico estratégico DOFA

Para iniciar el proceso de elaboración de estrategias, o también para replantear una existente con el fin de mejorarla, se hace uso de la herramienta de creación estructurada conocida como DOFA o FODA.

DOFA es el nombre que recibe el diagnóstico estratégico en el cual se basa éste segmento de estudio. Se trata de una serie de siglas que se podrán identificar de la siguiente manera:

- Medio externo: las dos partes restantes del DOFA forman un papel importante dentro del estudio. Se trata de las amenazas que pueda crear el entorno en el que se mueve la compañía y las oportunidades que el mercado estará brindando constantemente.

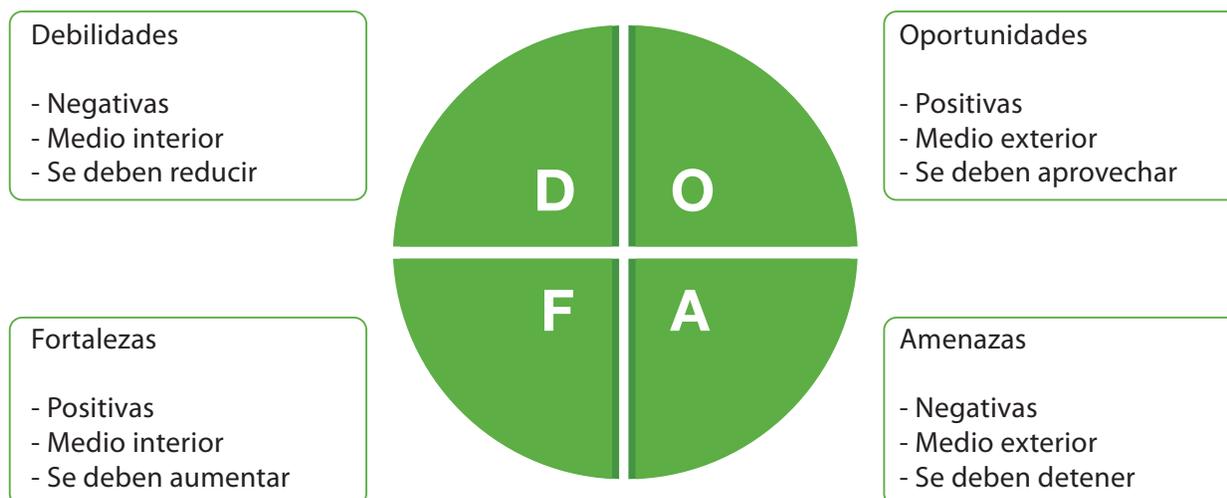


Figura. Matriz DOFA
Fuente: Propia.

Debilidades

Durante el recorrido del contenido de este segmento de estudio se han podido observar con claridad las cuatro partes que componen al diagnóstico estratégico DOFA, ahora será posible ahondar en cada uno de los puntos, esto con el fin de encontrar los mejores argumentos que ayudarán en el desarrollo de éste tipo de análisis.

La sección de debilidades permite conocer todo tipo de restricción y límites con los que cuenta la empresa. Desde luego su estudio hace parte de un contorno interno. Un ejemplo de éste caso ocurre cuando una compañía se encuentra con una demanda elevada del producto que ofrece y no tiene la infraestructura para realizar un aumento en su producción y distribución, en tal caso se denota una debilidad que deja a la vista el límite de producción con el que cuenta la empresa, siendo finalmente éste un elemento que ahondará solo en el contorno interior. Con base en el ejemplo anterior se puede definir que al identificar una debilidad y ser afectado por la misma, la empresa estará dejando de aprovechar cualquier ocasión de crecimiento o valor que ofrece el medio en el que se encuentra.

En síntesis, se puede hablar de una debilidad como un bache en el camino que impide el aprovechamiento de los recursos que puede ofrecer el contorno exterior para el crecimiento interior de la empresa.

Oportunidades

Las oportunidades son eventos del medio externo que se presentan como una ocasión favorable para la empresa; éstas pueden ser de los siguientes tipos:

- **Político:** un ejemplo de ésta situación es lo ocurrido en el territorio de Cuba en donde está prohibida la comercialización de productos norteamericanos, así se presenta una oportunidad de oferta para el mercado europeo. Las condiciones políticas de las diferentes zonas pueden establecer una oportunidad para la empresa dependiendo del tipo de producto que ofrece.
- **Ambiental:** en ocasiones cuando el invierno ingresa a una zona se incrementa la venta de artículos que no generan rotación en diferentes estaciones del año. Lo anterior da un ejemplo de manejo de oportunidad tomada directamente de las condiciones ambientales.
- **Económico:** la crisis europea llevó a que grandes grupos musicales decidieran realizar sus presentaciones en países del tercer mundo, tomando este caso como un ejemplo de reacción de oportunidad debida al sector económico. Es posible ver cómo un movimiento de este tipo puede determinar una estrategia característica para el crecimiento de una empresa.
- **Tecnológico:** el crecimiento e introducción de nuevas tecnologías muestra una oportunidad de crecimiento e impulso para las empresas. En Colombia la introducción de aplicaciones para teléfonos móviles ha dado una oportunidad de mercado. Un ejemplo claro se ve reflejado en las empresas de coordinación de taxis que han incluido el servicio de solicitud de vehículo por medio de este tipo de tecnología.

El buen uso de las oportunidades que presenta el mercado se traduce en la posibilidad de hacer de las mismas una serie de ventajas que ayudarán al crecimiento de la empresa.

Fortalezas

Las fortalezas hacen parte del medio interno de la empresa. Esta característica como parte esencial del diagnóstico estratégico DOFA, da la posibilidad de conocer el alcance del recurso humano y el recurso tangible, y los puntos en los que éste representa una característica de fuerza digna para convertirlo en una ventaja competitiva. Las fortalezas facilitan la facultad de adaptación de la empresa con el medio en el que se moverá, esto permite hacer el uso debido y adecuado de cada recurso del que la compañía dispone.

El medio exterior da la posibilidad de recibir una serie de oportunidades que se dan para beneficio de la empresa, será entonces el uso oportuno de las fortalezas lo que favorecerá a la compañía para aprovechar las circunstancias que aparezcan en el día a día de su labor.

Para identificar de mejor manera los tipos de fortalezas que puede tener una empresa, se describen a continuación tres argumentos que se tendrán en cuenta al momento de realizar el debido estudio:

- Una empresa puede contar con una buena posición geográfica, una infraestructura fuerte, un producto de calidad, precios competitivos, entre muchas otras fortalezas y, de igual manera, pueden existir otras empresas dentro del mismo sector que tienen esas mismas fortalezas. Cuando algo como esto ocurre se pueden definir como fortalezas de tipo común.

- La cantidad de empresas que conforman la competencia puede ser muy alta, todas y cada una ofreciendo soluciones similares. Cuando un grupo pequeño de estas empresas cuenta con alguna fortaleza particular que las otras no poseen se les denomina **distintivas**, es decir aquellas que poseen peculiaridades que permiten resaltar sus ventajas competitivas.
- Las buenas prácticas que realiza algún tipo de empresa siempre se podrán replicar. A esto se le denomina **fortaleza de tipo imitación**. Es posible encontrar en el mercado varias empresas que han tomado provecho de ésta cualidad imitando las prácticas o ventajas competitivas de otras. No siempre la imitación es una réplica exacta de su modelo original, muchas veces se podrá encontrar con réplicas mejoradas de su modelo original.

Las fortalezas son, en resumen, aquellas características internas de la empresa que le permitirán tomar el máximo provecho de las oportunidades que el medio le pueda presentar.

Amenazas

Las amenazas al igual que las oportunidades, provienen del entorno exterior a la empresa, y regularmente se trata de variables que no será posible controlar al interior de la empresa. Por ejemplo, cuando una compañía de telecomunicaciones realiza la construcción y puesta en marcha de diferentes antenas repetidoras como base de su servicio, y luego de haberlo realizado se construye una escuela o un hogar geriátrico a pocos metros de distancia. Esto por regulaciones gubernamentales hace que la compañía de comunicaciones deba retirar su infraestructura.

Observando detalladamente el caso anterior, es posible encontrar que la compañía de co-

municaciones ha sufrido una amenaza que eventualmente hizo parte del medio exterior. Lo que realmente importa en este punto es ver como la empresa no tiene gestión alguna sobre las amenazas, pues estas terminan siendo un factor que no se podrá controlar. En éste punto es posible aclarar que las amenazas están, por así decirlo, fuera de la jurisdicción de la empresa, motivo por el que en el proceso de creación del diagnóstico estratégico DOFA, estas variables deberán ser contempladas. Una compañía que está preparada tendrá una mejor respuesta frente a las adversidades.

Análisis del mercado

Existen diferentes descripciones de mercado y cada una se adapta a la ciencia que la estudia, bien puede ser la economía, la ingeniería, etc. Para el caso en particular se estudiará la descripción dada desde el mercadeo, además de analizar los diferentes aspectos que permitirán tener un conocimiento más profundo del tema. En el caso en particular, el mercado es comprendido gracias a la identificación de usuarios finales de aquellos que pueden ser considerados como clientes del producto a ofertar, los cuales terminan siendo los consumidores finales y son quienes gozarán del producto, aclarando que el interés es llegar a aquellos que se considerarán como parte de un portafolio potencial.

Comprendiendo lo anterior como un fin del mercado, el cual está totalmente ligado a identificar éstas poblaciones (haciendo referencia también a industrias y demás) que representen una cifra significativa en la que aparecerá una gran demanda para el producto.

Tipos de mercado

Anteriormente se había realizado el estudio sobre la segmentación y las diversas formas

de realizar dicha labor, una de ellas se trataba de la segmentación geográfica. Para el caso del mercado se podrá dividir también de manera geográfica tal y como se describe a continuación:

- Cuando el mercado en el que se ofrecerá el producto hace parte de un país diferente al de la compañía origen, se denomina de tipo **internacional**. Cabe aclarar que acá se puede incursionar en uno o varios países, todo dependiendo del alcance que tenga el producto y el alcance que desee tener la empresa.
- En el momento en el que la comercialización del producto se realiza dentro del territorio del país de origen de la empresa, comprendiendo todo el territorio o al menos un porcentaje significativo del él, se trata del tipo **nacional**.
- Es posible que se comercialice el producto en una parte determinada del país de origen, si éste es el caso se tratará de un mercado de tipo **regional**. En este punto cabe aclarar que la zona en la que se determine el mercado no siempre se limitará a un espacio delimitado cartográficamente; esto dependerá siempre de la decisión de la empresa.
- Si el mercado en el que hará presencia la empresa es un sector específico dentro de una ciudad, se le conoce como **mercado del tipo metropolitano**. Esto sucede cuando el producto a ofrecer lo consumen individuos o compañías que se concentran en sectores específicos de la ciudad, por ejemplo, si se trata de un producto para la industria del calzado, posiblemente el sector de la ciudad en el que se moverá el mercado sea hacia el sur-oriente (tomando como referencia la ciudad de Bogotá) que es donde final-

mente se encontrarán concentradas las compañías de dicho tipo de fabricación.

- Si se trata de un establecimiento, o un centro en el cual se abastecen varios locales, se trata del **mercado de tipo local**.

Otra forma de calificar el tipo de mercado es por medio de alguna competencia previamente establecida. En este punto, estudiaremos el trabajo publicado por el autor Ricardo Romero en su libro *Marketing*. Él indica, para éste caso, una división del mercado en cuatro puntos:

- Cuando el producto que se ofrece en el mercado tiene las mismas características que otro similar ofrecido por una compañía diferente, y además la cantidad de clientes es numerosa, lo que se traduce en que el individuo, quien finalmente ofrece el producto, no tiene la posibilidad de incluir argumento alguno para incurrir en modificaciones sobre su precio, se dice que es un **mercado de tipo competencia perfecta**. Un típico caso son los productos de la canasta familiar, por ejemplo, una bolsa de leche puede ser producida actualmente por numerosas marcas, todas ofreciendo beneficios similares y, considerando que cada marca no realiza una venta directa sino que lo hace mediante canales de distribución, cada distribuidor no tiene forma de incrementar el precio del producto debido a la alta demanda que tiene, además de la numerosa cantidad de fabricantes existente.
- Cuando el producto lo ofrece solamente una empresa en el mercado y no hay lugar a competencia alguna, se trata de un **mercado tipo monopolio**. En este caso es posible encontrar que el producto tiene ciertas peculiaridades a las que otros fabricantes no pueden acceder, éstas pueden radicar en el material que

se usa pues posiblemente hace parte de la materia prima de la compañía, o debido a que algún tipo de régimen gubernamental no permite que otra empresa comercialice en la zona, o porque dicha compañía tiene la posibilidad única de asumir un alto costo que proviene de la producción del elemento final.

- Puede suceder que exista un número significativo de compañías que tengan la capacidad de ofertar un producto similar, pero que cada producto presente diferencias exclusivas de su marca, lo cual hace que cada una sea monopolista a su modo. También ocurre el caso en el que la cantidad de compradores para un tipo de producto es elevada y la cantidad de vendedores es mínima, tratándose de un caso de oligopolio. Cuando este tipo de características aparecen juntas, se trata de un **mercado de competencia imperfecta**.
- Es posible que aparezcan varias compañías con la intención de ofrecer soluciones a un mismo cliente quien, tomando provecho de la situación, influye para que se modifique el costo del producto. Este caso se conoce como **mercado de tipo monopsonio**.

Tipos de demanda

En el proceso de creación de empresa, la identificación de oportunidades que puede tener la empresa gracias a la promoción del producto es indispensable. Para centrar los objetivos hacia el éxito de la compañía siempre hay que buscar el método mediante el cual el producto a ofrecer presentará una rotación elevada; esto se logra identificando la demanda correcta para el producto.

Cuando los clientes muestran algún tipo de insatisfacción por el producto que existe ac-

tualmente en el mercado, que suple las necesidades básicas del que ofrecerá la empresa, y además se presenta con un potencial que para el estudio puede ser elevado, se ha encontrado el **mercado ideal**.

De la misma manera que existen tipos de mercado, también existen tipos de demanda, los cuales se especifican a continuación:

- Cuando el grupo de individuos considerados como los clientes han tenido contacto con el producto, lo han probado o adquirido y además han hecho uso de él, y finalmente se han sentido completos con su funcionalidad (han cumplido sus expectativas), se habla de una tipo de **demanda satisfecha**. Un ejemplo de éste tipo se encuentra con frecuencia en los proveedores de comida. Al observar la cantidad de locales proveedores de comidas rápidas que puede tener una zona universitaria de la ciudad, es posible encontrar que su clientela siente preferencia particular por alguno de ellos, esto se debe a que la demanda ha satisfecho las necesidades del mercado.
- Al observar la cantidad de productos que se han vendido en un periodo determinado para luego cuantificar la información, el resultado de dicha operación resulta ser un tipo de **demanda efectiva**.
- Es posible que exista una serie de individuos que en algún momento hayan deseado tener un producto pero no les fue posible adquirirlo, tal vez por falta de solvencia económica o algún otro contratiempo; o por otro lado, el cliente ya tuvo la oportunidad de adquirir y hacer uso del producto pero éste no llenó sus expectativas; esta es un tipo de **demanda insatisfecha**.
- Es posible que el producto que se vende sea adquirido en repetidas ocasiones por

un mismo cliente. Aquí no se cumpliría la regla de un producto igual a un cliente. Por ejemplo, cuando un ciudadano va a una panadería y compra diez panes, éste es un solo cliente que ha adquirido diez unidades del mismo producto. A tal efecto se le conoce como **demanda aparente**.

- Cuando se realiza un estudio que permite tener un panorama sobre la cantidad total de producto que venderá en un tiempo futuro, se le conoce como **demanda potencial**.

Matriz de crecimiento BCG

Existen diferentes métodos para realizar un análisis sobre el producto que se está ofreciendo y/o sobre las estrategias; sin embargo el más conocido en el mercadeo es el creado por el Boston Consulting Group, el cual genera una matriz conocida como **Crecimiento-Participación BCG**, ésta se puede encontrar en algunos textos con el nombre de **Crecimiento-Cuota Mercado** o como **Análisis Portafolio**.

Este tipo de matriz centra su estudio en la forma en que la empresa deberá asignar los recursos que posee, tomando como base la ganancia del producto más las amortizaciones. Con tal información, éste método busca una creación de estrategias eficaz y eficiente que rinda la mejor ganancia posible sobre el producto.

Una compañía regularmente cuenta con una cartera diversa de productos, algunos de ellos generan un ingreso constante o mayor que otros que aparentan tener un comportamiento deficiente. Con la matriz BCG es posible encontrar los puntos de equilibrio que permiten que la rotación de un producto pueda mantener la operación. Lo anterior se obtiene a partir de dos argumentos válidos propuestos:

- La ganancia obtenida por medio de la rotación del producto podrá generar un efecto de fluidez de ventas; el costo de inversión que amerita el proceso de producción, en donde se incluyen la materia prima y el recurso humano, toman como base la funcionalidad del primer argumento.

La matriz consta de cuatro partes en las que se puede comparar el tipo de producto según sus características de ventas con un elemento simbólico.

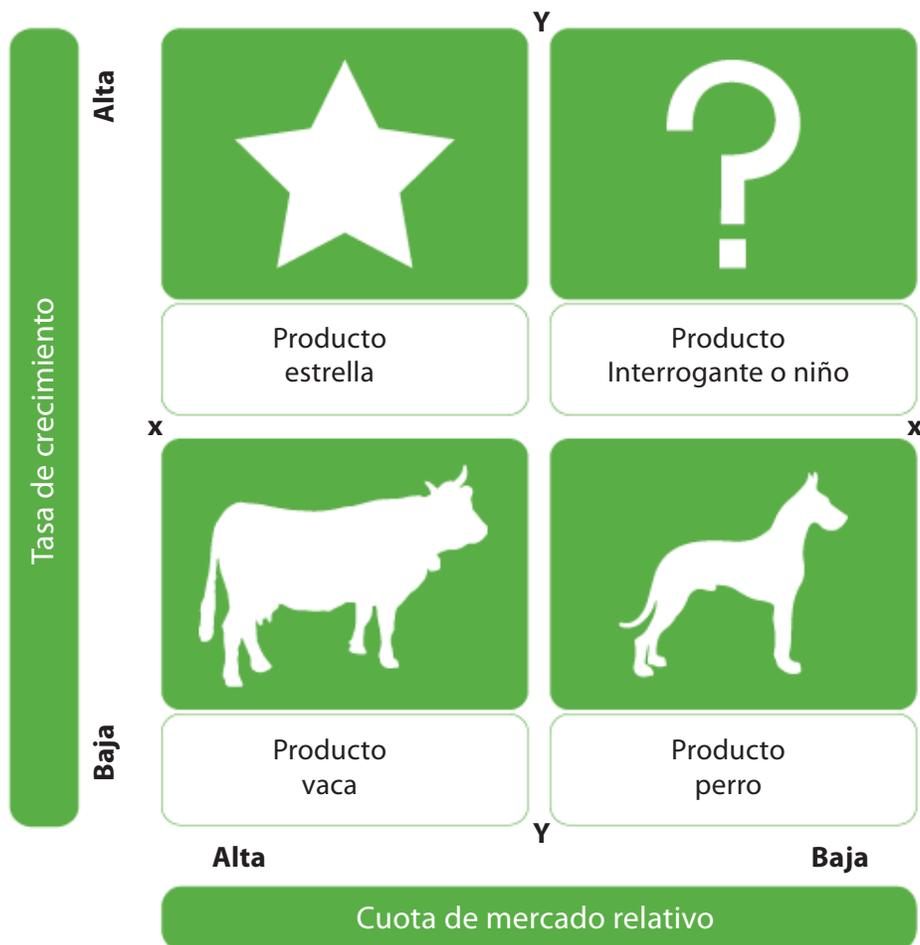


Figura 2. Matriz BCG
Fuente: Propia.

A continuación se describe cada una de las cuatro comparativas que conforman la matriz BCG:

- **Producto interrogante o producto niño:** se trata del tipo de productos que tienen la capacidad de simbolizar el crecimiento de la empresa, sin embargo han sido puesto como nuevos en el mercado y se considera que tendrán la posibilidad de aumento de sus ventas pero que, por el momento, tienen una baja participación. Éste es el tipo de productos que requiere mayor atención en cuanto a promoción, logística de distribución, estimación apropiada de precios, entre otras cosas.
- **Producto estrella:** en ésta posición se ubican los productos que tienen una alta rotación de venta y que además cuentan con una participación elevada en el mercado. Son productos que ya muestran un nivel de madurez y estabilidad elevado, por lo cual aportan una base fundamental para la empresa. De ésta misma forma, considerando que el producto estrella tiene una importancia elevada para la empresa, es propenso a ser el más

atacado por las estrategias de la competencia. Es por ello que se deberá tener la disposición completa para sacrificar (cuando la situación lo requiera) márgenes de ganancia, invertir con mayor fuerza en promociones, y elaborar una estrategia agresiva.

- **Productos vaca:** se trata del tipo de producto que genera mayor cantidad de ingresos, cuenta con una participación elevada en el mercado, posee una aplicación de precio que regularmente resulta ser inferior respecto a la competencia, y además está presente en el mercado con mayor antigüedad que los demás. Es este producto el que apoya el crecimiento de aquellos categorizados como niños debido a su margen de ganancia. Es importante tener en cuenta que el hecho de tener una participación alta en el mercado no indica que esté en auge con fines de aumentar sus ventas, de hecho éste se caracteriza por su tasa baja (o nula) de crecimiento.
- **Producto perro:** este tipo de producto se caracteriza por su baja participación en el mercado y bajo crecimiento. Presenta un nivel de rentabilidad muy bajo, posiblemente poseen una dificultad para poder realizar su venta, y debido a lo anterior son catalogados como productos de riesgo para la compañía.

Una vez identificada la posición de los productos dentro de la matriz BCG, ésta sugiere que será posible establecer estrategias basadas en cuotas de mercado, pero la selección de la estrategia correcta no depende de la matriz sino de todo lo que puede rodear al producto que se ofrecerá, pasando desde la liquidez que se cuente, la vida útil que se espera pueda tener, el mercado en el

que se moverá, entre otras cosas.

A continuación se indican las estrategias que se obtienen como resultado de la matriz BCG:

- Tal y como ocurre en un partido de fútbol, es necesario saber si se jugará atacando o defendiendo; para el caso de la matriz todo se hace en pro de aumentar la participación en el mercado. Si la intención de la compañía con el producto es tener una rentabilidad elevada y que además presente crecimiento, será el caso de la actitud ofensiva, pero si por el contrario la intención es buscar que el producto tenga una participación en el mercado que sea suficiente para mantener su existencia, se trata de una actitud de defensa.
- Una estrategia base está pensada para mantener un producto en el estado en el que se encuentra, y se usa cuando el producto tiene una rentabilidad elevada y una estabilidad adecuada, motivo por el que es la estrategia ideal para los productos de tipo vaca.
- Es posible que se desee una respuesta de beneficio en tiempos cortos, la cual da como resultado un flujo de cartera, sin embargo realizar esto conduce a disminuir la participación en el mercado. Ésta estrategia se usa en productos catalogados como tipo perro, aquellos que no tienen mayor participación en el mercado y que además muestran un crecimiento bajo o nulo.
- Finalmente es posible eliminar el producto del mercado, es decir, liquidarlo totalmente y usar las ganancias que pudiera haber dejado para apoyar un nuevo proyecto.

Matriz de producto Ansoff

Regularmente el uso e implementación de cualquier tipo de estrategia dentro de una compañía pretende lograr un crecimiento esperado, la obtención de objetivos, e incluso expandir las operaciones en terrenos no explicados. Sucede del mismo modo con la matriz de producto de Ansoff de la cual se hablará en este segmento.

Aparece en el año 1957 una propuesta de Igor Ansoff (de allí el nombre que recibe la matriz) la cual pretende lograr un incremento de venta de productos mediando la organización de los mismos.

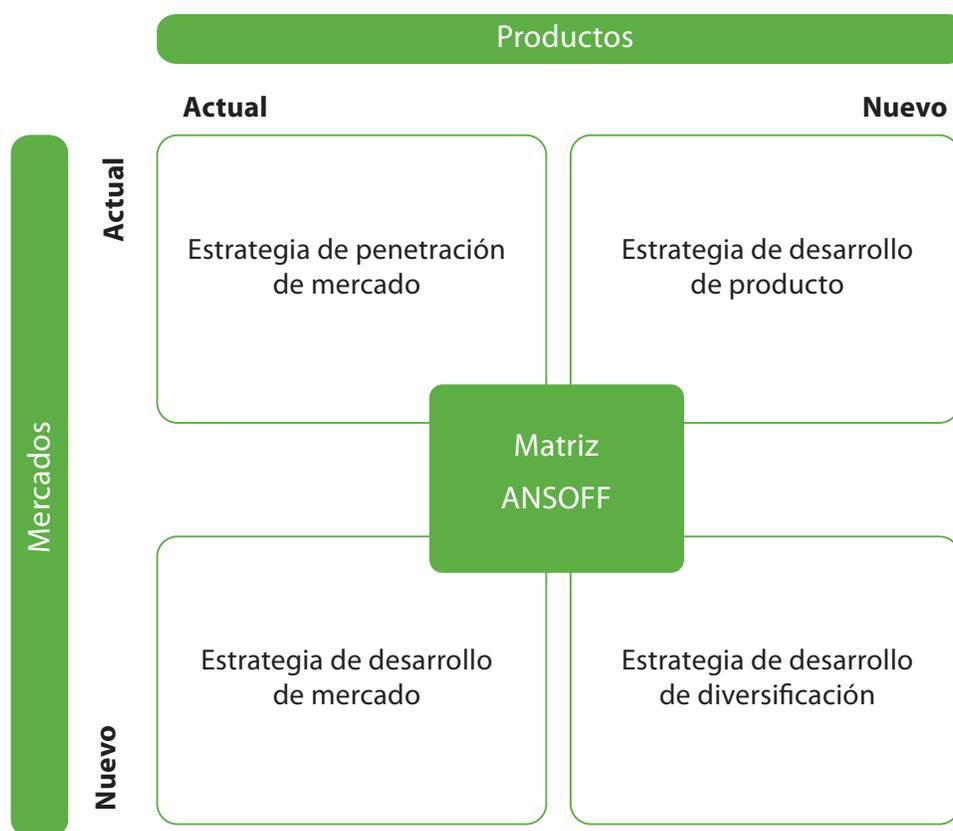


Figura 3. Matriz ANSOFF
Fuente: Propia.

- Estrategia de penetración en el mercado: trata de promocionar con mayor fuerza los productos actuales para incluirlos en los mercados actuales. El uso final de esta estrategia está dirigido a incrementar las ventas de los productos actuales y atraer los clientes de la competencia; también puede jugar con los precios de los productos sin arriesgar los márgenes de ganancia.

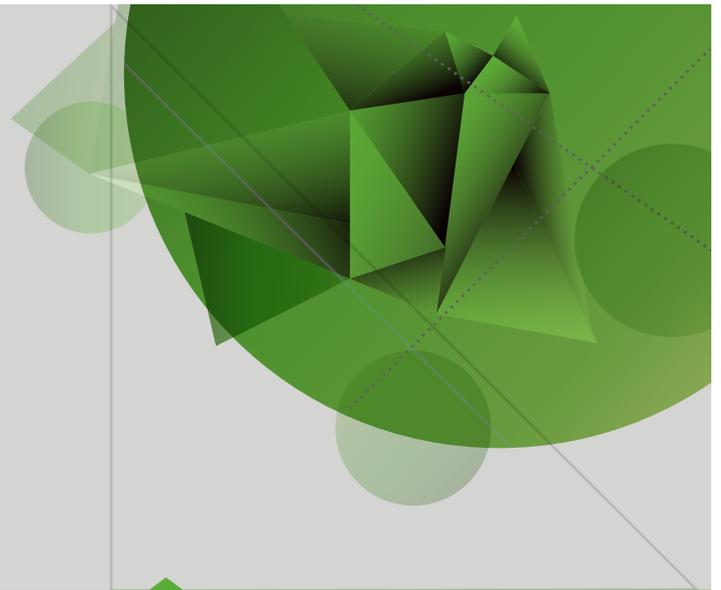
- Estrategia de desarrollo del producto: si bien es cierto que cada empresa cuenta con una serie de productos que hacen parte de su portafolio, la renovación del mismo mediante el ingreso de nuevos elementos para la venta, es una estrategia fundamental en el desarrollo de plan de mercadeo estratégico. Un ejemplo es lo sucedido con Samsung y su línea de teléfonos inteligentes. Dicha compañía realiza alrededor de un lanzamiento de nuevo producto cada año, con lo que logra captar la atención de sus clientes.
- Estrategia de desarrollo del mercado: ésta estrategia busca incluir en los mercados no explorados, los productos que ofrece actualmente la empresa. Para esto será indispensable hacer uso de las estrategias de segmentación de mercado estudiadas anteriormente en el módulo.
- Estrategia de diversificación: es similar a la estrategia de desarrollo de producto pero destinado a nuevos mercados.

Haciendo un uso correcto de las estrategias de mercado y combinando su funcionalidad con la matriz de producto Ansoff, será posible encontrar una expansión de la empresa en la participación actual que presenta.

2

Unidad 2

Análisis de la
competencia



Mercadeo estratégico

Autor: Tatiana Gonzalez

Introducción

Una de las principales amenazas por las que pasa una empresa durante su desarrollo comercial y mercadológico es la competencia, no por el hecho de tener uno o más oferentes a la misma demanda, sino por subestimar sus estrategias y desconocer sus técnicas comerciales.

Desde siempre, el análisis a los competidores ha sido una herramienta que permite tomar acciones oportunas para mantener el equilibrio en el mercado y conservar el posicionamiento en el mismo, de manera que cada empresa tenga su ventaja competitiva y permita diferenciarse y ofrecer su propia oferta de valor al consumidor final.

Los temas que se encuentran relacionados a continuación, permiten la profundización en estrategias para el análisis de los competidores, así como los conceptos fundamentales para generar un diagnóstico interno y externo desde la efectividad y el desarrollo progresivo del Plan de mercadeo.

Para obtener el mayor provecho de los contenidos de la cartilla, se debe estimular el aprendizaje durante y después de la lectura, de manera que los conceptos se conviertan en herramientas de aplicación para nuestro proyecto de vida académico, profesional y laboral. Para ello se recomiendan tres sencillos pasos: analizar, interpretar y evaluar.

Analizar: leer detenidamente la cartilla, apoyarse en las lecturas complementarias e investigar por iniciativa propia acerca de los temas de mayor interés, así se creará un vínculo con los contenidos, y las temáticas serán mejor percibidas.

Interpretar: identificar palabras y significados clave de la lectura, para construir un concepto propio que contribuya a la comprensión y aprehensión de los contenidos vistos. Una lista de elementos principales ayudará en la recordación de los temas vistos.

Evaluar: conectar el texto leído con los casos de aplicación vistos desde las otras asignaturas o incluso desde su propia experiencia laboral, para realizar esquemas de medición que le permitan contextualizar el uso de las teorías en la vida diaria. Cada vez que finalice la lectura de un contenido, imagine de qué forma podría aplicarse en su entorno.

- 3.1 Análisis de la competencia
 - 3.1.1 Identificación de los competidores
 - 3.1.2 Identificación de la estrategia de los competidores
- 3.2 Valoración de fortalezas y debilidades de la competencia
- 3.3 Estimación de los patrones de reacción de la competencia
- 3.4 Barreras de entrada y de salida
- 3.5 Ventajas competitivas
- 3.6 Diagnóstico
 - 3.6.1 Diagnóstico interno
 - 3.6.2 Diagnóstico externo

Análisis de la competencia

La relación entre la empresa y el entorno que la rodea es conocido como análisis de competencia. A través de esta relación se busca facilitar la identificación todas aquellas fortalezas y/o debilidades que pueda tener la empresa, así como encontrar las oportunidades y amenazas que rodean el objetivo de mercado al que se planea llegar.

Es necesario recordar que para diseñar una estrategia se debe contar con una base firme, en tal caso se trata del análisis el cual debe contener los siguientes aspectos esenciales:

- El entorno a la empresa presentará una serie de cambios constantes, por tanto se debe considerar la reacción y adaptación a estos.
- Alrededor de la empresa existirán otras organizaciones que serán consideradas como competencia, en ellos es necesario su origen y el triunfo de todos aquellos cambios que

hayan adaptado.

- Cada competidor está en la capacidad de diseñar una serie de estrategias buscando siempre liderar el mercado, de tal manera es imprescindible analizar el método de adaptación que tengan frente a las estrategias aplicadas por las demás compañías.

Es necesario aclarar que las empresas de la competencia serán consideradas como tales sólo si actúan en el mismo mercado, su oficio se desarrolla con el mismo grupo de clientes y el producto que ofrece, el cual no reviste una calidad inferior a la proporcionada por la empresa (calidad genérica), sino que compensa en el requerimiento que se está supliendo con el producto ofrecido. Un ejemplo que ilustra esta situación son los parques de diversión con atracciones mecánicas: pueden existir varios dentro de una misma ciudad, y existiría entre ellos una relación de competencia debido a que están ligados al negocio del entretenimiento.

En un escenario de alta competencia es fundamental tener clara la secuencia de ideas que permitirán el elaborar una planeación estratégica adecuada a las necesidades y retos de una organización:

- Es importante saber cómo llegar al plan de acción, en donde se resaltaré el proceso de creación de tácticas que se utilizarán, y no dejar de lado las acciones a realizar o desfallecer en el camino. Se puede resumir en una pregunta: ¿qué método usaremos para llegar a nuestro objetivo?
- El punto de partida: ¿cuál es la posición inicial? se analiza el contexto en el que se encuentra la organización antes de la ejecución del Plan de mercadeo.
- Es totalmente necesario tener claro el objetivo que se pretende, no es viable iniciar

de inmediato el plan de acción (elaborar la ejecución del planeamiento) sin conocer el punto final al que se pretende llegar.

Para lograr el éxito de la empresa se hace vital la articulación de un Plan de mercado que permita conocer a fondo a la competencia. Toda la planificación deberá realizarse de manera constante durante la vida útil que tenga la empresa. No se trata de un plan que se realiza solo en la etapa inicial, debido a que existen periféricos que pueden afectar el comportamiento de la empresa tales como el lanzamiento de nuevos productos, el cambio de precios, promociones y los diversos canales de comunicación empleados, entre muchas otras.

Es importante tomar como fundamento los siguientes puntos iniciales que permitirán tener un buen panorama de conocimiento de la competencia: si la competencia está o no manejando estrategias de mercado, conocer esas estrategias a fondo; identificar a los competidores potenciales, establecer cuáles son los objetivos planteados y, finalmente, estudiar el tipo de acciones a realizar para hacer frente a esa competencia.

Identificación de los competidores

En el mercadeo el efecto de la ceguera (no identificación de los competidores) supone un riesgo latente para el negocio. Los pasos descritos a continuación contribuirán a minimizar y evitar tales efectos:

- En la industria pueden existir un gran número de fabricantes encargados de la elaboración de un producto similar, estos serán identificados como **competencia de forma**.
- Si una compañía ofrece a los clientes una serie de productos que contienen carac-

terísticas similares tales como precio, calidad, entre otras; se considerará como **competencia de marca**.

- La **competencia de industria** se refiere a aquellas compañías que fabrican el mismo tipo de producto.
- Existe otro grupo de empresas que espera llegar al mercado por el valor del consumo, dejando de lado variables como el precio y la calidad; estas constituyen la **competencia genérica**.

Cuando se crea una empresa o se trabaja sobre una ya creada, uno de los mayores riesgos es la entrada de otra(s) compañía(s) que ofrezca(n) el mismo producto o servicio. Una variable adicional está representada por la lucha que se puede presentar entre estas empresas nuevas que entran a competir con el mismo producto.

Otras variables importantes es el poder de negociación implícito en las relaciones con proveedores y competencia, ya que éste le permitirá a la empresa tomar en curso estrategias o acciones que le lleven a alcanzar de manera eficiente un nivel de posicionamiento en pro del crecimiento en el mercado.

El producto puede estar siempre en riesgo de recibir una amenaza de sustitución, ocasionado por otro producto que ofrezca las mismas bondades y que, además, pueda agregar algunas características nuevas a manera de valor agregado, siendo ésta la última variable a tomar en consideración.

Porter (2008), nos permite denotar cinco variables o fuerzas competitivas con la capacidad de establecer un valor elevado de competencia en la línea en la que se moverá la empresa. Cada empresa tiene la capacidad de ofrecer mejoras en los productos debido al resultado de una fuerte competencia, de tal manera que es el usuario final quien al adquirir el producto recibe mayor cantidad de beneficios derivados del efecto anterior.

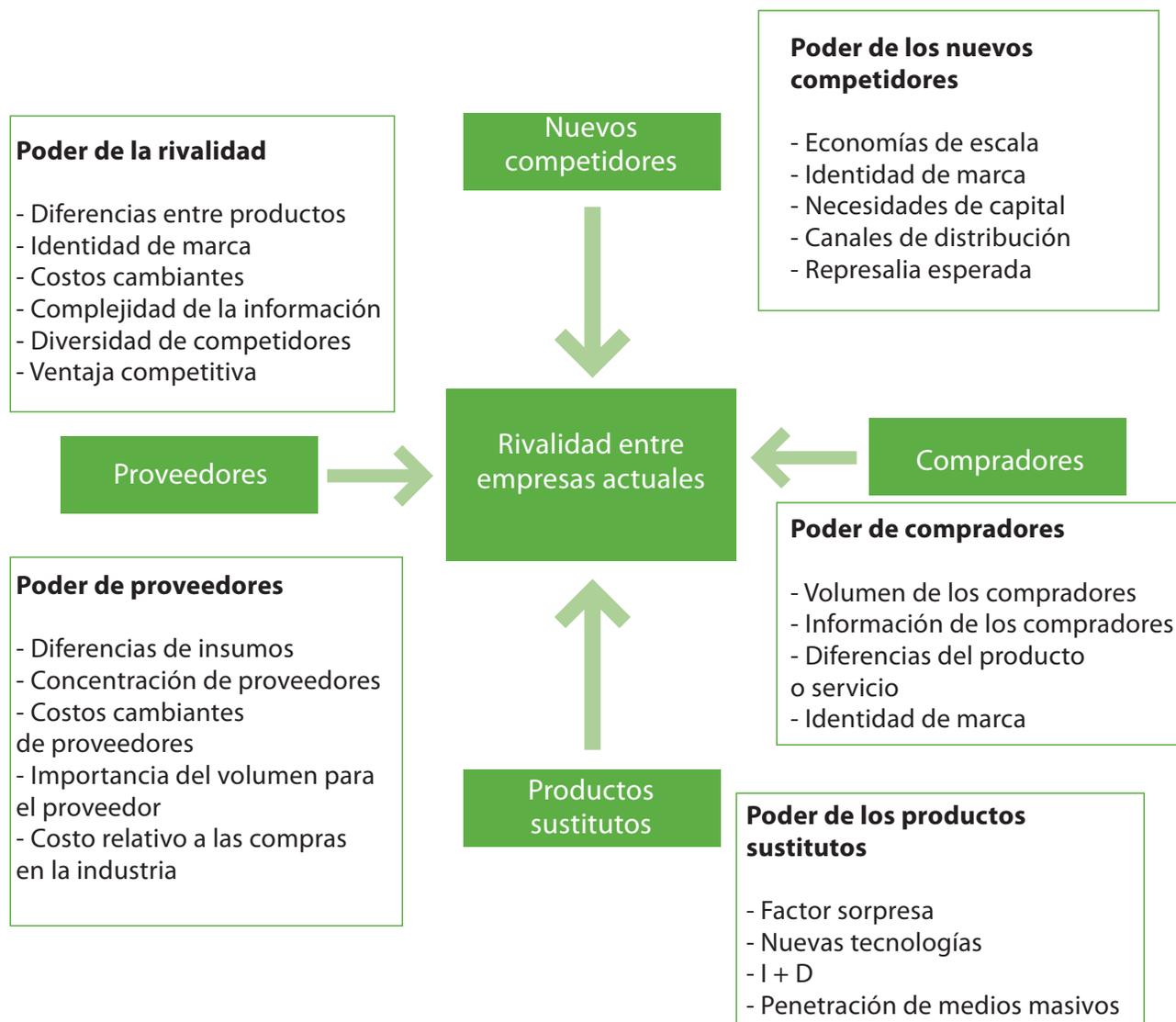


Diagrama 1. Análisis de las fuerzas competitivas
Fuente: Adaptado de las 5 fuerzas competitivas de Porter.

Identificación de la estrategia de los competidores

Comprendiendo las fuerzas competitivas como una herramienta que permite identificar a la competencia en conjunto con sus acciones, será posible identificar las estrategias que permitirán adoptar una actitud determinante hacia la competencia:

- Estrategia desafiante: cuando existe otra compañía que se ha posicionado como líder de la categoría, la estrategia a realizar buscará quitar a ésta de su posición a través del impacto y la ejecución de estrategias agresivas que permitan el posicionamiento del mercado. Lo anterior deberá contener los siguientes puntos:

- Identificar las debilidades del competidor y hacer uso de la estrategia óptima que permita exponer esos puntos frágiles. Esto se considera una **estrategia de tipo lateral**.
 - Identificar las estrategias principales que la competencia esté desarrollando con el fin de replicar sus buenas prácticas, esto es una **estrategia frontal**.
- Convivir con la competencia es considerado como una **estrategia de tipo seguidor**, en la que se identifica al competidor como el líder del mercado, de tal manera que es posible buscar el medio para ordenar las acciones con respecto a las de la empresa líder buscando copiar estrategias exitosas que le aseguren a la organización una participación propia del liderazgo de su competencia.
- En el mercado siempre va a existir una compañía que está en una posición de liderazgo, siendo ésta la que tendrá la capacidad de enfrentarse con firmeza a una serie de desafíos, los cuales se enuncian a continuación:
- Lograr una elevación en la producción por medio de la elaboración de productos de tipo genérico, estos tienen como finalidad captar mayor cantidad de clientes y abarcar una mayor cobertura de mercado.
 - La compañía líder de la categoría debe renovar continuamente sus estrategias de distribución, innovación y hasta de comparación de sus precios versus el de los productos de su competencia para minimizar el riesgo de entrada de otros competidores que siempre estarán en busca de aumentar su participación en el mercado.
 - Dejar de lado la posibilidad de ser una

compañía única en el segmento. Por el contrario tendrá que incrementar su participación y generar con esto una mayor rentabilidad sobre sus procedimientos administrativos.

- Es posible encontrar en el mercado compañías que buscan un espacio en el que puedan estar libres de competencia, ofreciendo su producto y logrando establecerse como dominantes. A estas se les identifica por su **estrategia de especialista**.

Valoración de fortalezas y debilidades de la competencia

No basta con identificar una compañía como competencia y saber cuál es el tipo de estrategia que utiliza; es completamente necesario saber cuáles son los puntos que la hacen fuerte así como los que representan sus debilidades.

Para conocer tal información primero hay que realizar una labor de reconocimiento, en la cual se deben adquirir una serie de variables tales como: la participación en el mercado que pueda tener la competencia, el volumen de ventas que la identifica como compañía líder o simplemente que la destaca en el mercado, el precio final al usuario y la ganancia que está tomando de éste (margen de utilidad), identificar qué tanto rinden las ganancias sobre la inversión realizada (bien sea sobre proveedores, gastos administrativos de operación, entre otros), el flujo de cartera o flujo de efectivo, el uso de su capacidad total de producción versus la cantidad de productos que aparecen en el mercado, la capacidad para invertir en nuevos proyectos, y qué tipo de nuevas inversiones se están realizando en la actualidad.

Teniendo en cuenta la información que debe capturarse sobre la competencia, en cuanto a su participación en el mercado, se tendrán que evaluar los siguientes puntos:

- El número o porcentaje de clientes que deberá determinarse a través de un sondeo al consumidor, a éste último se le puede preguntar: ¿cuál es la compañía proveedora del producto que consume?, la cantidad total de usuarios que indiquen el nombre de la competencia permitirán tener un horizonte sobre la cantidad total de clientes que se puede tener.
- Deberá verificarse la cantidad de ventas que ha realizado la competencia durante un periodo determinado en el mercado objetivo; tal periodo podría ser el año gravable anterior.
- Conocer la compañía de la competencia más significativa para el cliente final como proveedora de producto o servicio; esto se conoce como el porcentaje de clientes que conservan a su proveedor desde variables emocionales. Al igual que sucede con el caso del número de clientes, ésta información se podrá obtener mediante un sondeo.

Estimación de los patrones de reacción de la competencia

El mercado presenta cambios constantes ante los cuales cada empresa debe adaptarse, y la velocidad de reacción a dichos cambios debe ser estimada para tener un patrón más elevado de conocimiento sobre la competencia. A continuación se estiman algunos rasgos que ayudarán a conocer dichas reacciones:

- Cuando el mercado presenta un cambio para el competidor, y éste no demuestra

tener un patrón de reacción, se considera a la competencia como **rezagada**. El perfil de estos es simple, se encuentra en las empresas que confían en la lealtad de sus clientes. En éste caso es posible realizar un estudio que permita saber por qué consideran leales a los usuarios, esto para obtener un argumento que permita elaborar acciones frente a dicho efecto.

- Es posible que la competencia reciba más de un impacto como maniobra para liderar el mercado, la reacción a todos o solo a algunos de dichos eventos se considera como competencia **selectiva**.
- Cuando la competencia reacciona con rapidez a cualquier cambio que se presente, se trata de una competencia **agresiva** que busca estar frente a todo siempre con el fin de ser el líder.
- Cuando la compañía considerada como competencia tiene un modelo de reacción que no es fácilmente predecible, es decir que en ocasiones se presenta como selectivo y a veces como agresivo, se considera como **reacción aleatoria**.

En la industria se puede establecer un tipo medida de competencia, de ésta dependerá el tipo de reacción que pueda tomar el competidor:

- Son muchos los factores que pueden afectar para establecer el tipo de reacción que tomará un competidor, sin embargo cuando hay uno solo de ellos que tenga la capacidad de desestabilizar la ecuación se encontrará un **factor de tipo crítico**. Un ejemplo sucede con los productos de consumo masivo, por ejemplo una bolsa de leche de la misma medida de consumo familiar, para la cual todos los proveedores ofrecen una calidad, cantidad y precio similares. Cuando el precio de alguno baja en un porcentaje significativo se refleja un

efecto del caso citado.

- En el caso anterior se presenta una única variable como un factor crítico. El caso contrario ocurre cuando no es uno sino varios los factores que se vuelven críticos para encontrar el tipo de reacción; si esto ocurre es posible que aparezca una mayor cantidad de competidores, además de una posibilidad mucho mayor de que uno de ellos afecte la ecuación alterando uno o varios de los puntos críticos, convirtiéndose finalmente en un atractivo para cierto segmento de clientes.
- En líneas anteriores se referencia la cantidad de valores críticos como la posibilidad de que existan más competidores. El caso contrario ocurre cuando es menor la cantidad de factores, así también será menor la competencia.
- Existen competidores que, al compararlos entre sí, se podrá encontrar que son casi idénticos, al punto que su punto de ingreso es el mismo. En este caso el equilibrio se presenta como inestable.
- Un último caso ocurre cuando aparecen dos competidores para un mismo cliente, en lo que se podría llamar relación dos a uno. En este tipo de medida no existirán ventajas ni factores que convengan más para que las empresas puedan tener o no una mayor participación en el mercado.

Barreras de entrada y de salida

Siempre existirá la posibilidad de que una compañía nueva pueda aparecer en el mercado deseando tener un grado de participación. Para tal caso se presentarán barreras que delimitarán la entrada de dichas empresas. Se entenderá que tales barreras se muestran como grados de dificultad de los cuales dependerá la empresa nueva para su acceso al mercado.

		Barreras de salida	
		Bajas	Altas
Barreras de entrada	Bajas	Rendimientos bajos, estables	Rendimientos bajos, riesgosos
	Altas	Rendimientos elevados, estables	Rendimientos elevados, costosos

Tabla 1. Barreras de entrada y de salida del mercado
Fuente: Propia.

■ Barreras de entrada

El origen de las barreras de entrada estará determinado principalmente por los siguientes seis puntos:

- Cuando las compañías existentes tienen una identidad de su marca establecida en sus clientes, y estos últimos demuestran un grado significativo de lealtad por sus proveedores, se denomina **diferenciación de producto**. Es una de las barreras más fuertes que pueden aparecer para las compañías nuevas, pues implicará una inversión elevada para generar una identificación elevada de su marca la cual tenga la capacidad de generar recordación en los clientes ya establecidos por el competidor.
- Cuando la demanda aumenta se presentará una depreciación en costo del producto o servicio a ofrecer, ésta barrera se conoce como la **economía de escala**.
- La venta de producto o servicio puede hacerse de manera directa o por medio de la distribución. Cuando ocurre el segundo caso la barrera que se presenta presume el acceso a dichos canales que cuenten con la capacidad total de distribución. La destreza de la empresa nueva para lograr que estos distribuidores vendan su producto dependerá de la cantidad de promociones que realice.
- El caso en el que la compañía nueva no solo requiere hacer una inversión elevada para sus gastos de infraestructura y producción, sino que también debe contar con una capacidad elevada para permitirle a sus clientes acceder a un recurso financiero que le permita ad-

quirir el bien final. Esta es una más de las barreras que, aunque no aplica en todos los casos, deberá superarse para ingresar en el mercado.

- Dependiendo de la ubicación en la que se creará la empresa, existen diferentes políticas y legislaciones locales que puedan afectar el trabajo, la promoción de producto y hasta la producción del mismo.
- Una última barrera se presenta cuando la empresa nueva debe pasar por un periodo de aprendizaje, se trata de una curva de tiempo que le permite tener el conocimiento necesario para desenvolverse de manera correcta en el mercado, esto se conoce como **saber hacer**.

■ Barreras de salida

Las barreras de salida están determinadas por factores de tipo económico y emocional, de éstos dependerá el sector en el que se moverá la compañía, también si ésta obtendrá bajas ganancias o incluso si su operación la llevará a operar aun cuando esté reportando pérdidas. Siguiendo el caso de las barreras de entrada, se determinan seis segmentos principales para establecer las características de las barreras de salida:

- Cuando sus activos son difícil realización o cuando estos difícilmente representan todo su movimiento operativo en lo que se convertiría en la ganancia del negocio.
- En la introducción del apartado sobre las barreras de salida se hizo un énfasis en las del tipo emocional; éstas aparecen cuando existe algún tipo de obstrucción proveniente de la dirección de la empresa. Dicho incon-

veniente supone un problema que se justifica desde el área económica y no permite que se realice algún tipo de labores, posiblemente por un alto temor de pérdida de la reputación que tendría establecida, también puede ocurrir por un sentimiento de orgullo, entre otras variables.

- Cuando la compañía se ve obligada a mantener su operación por un tiempo prolongado a causa de acuerdos previos con sus clientes los cuales lleven a una extensión en las operaciones.
- Cuando aparece un alto costo para la compañía derivado de algún tipo de regulación o legislación laboral.
- Todo tipo de restricción que provenga de un tercero de tipo gubernamental, podrías ser debido a efectos económicos que se puedan sentir en la zona en la que se está creando la empresa, ente otros.
- El último caso aparece en el momento en el que la empresa depende de las relaciones que estratégicamente deba tener con terceros, estas se hacen regularmente para aumentar capacidades comerciales, mejorar y mantener la imagen de la compañía, entre otras, un caso ejemplo es la relación que se lleva con los distribuidores para el caso de mercado en el que estos son necesarios.

Ventajas competitivas

Existe un punto clave en éste aspecto, éste dependerá del conocimiento que tenga la empresa acerca del valor que apreciará el cliente sobre el producto. Para tener dicha ventaja se hace necesario seguir los siguientes pasos:

- Qué cualidades aprecia más un cliente sobre el producto a ofrecer: mediante un sondeo es posible saber qué tipo de valor es más apreciado por el segmento de mercado en el que se desea estar, además se indagará qué aspectos califican del proveedor antes de seleccionar uno.
- Pueden ser varias las cualidades que los clientes tengan en cuenta antes de la adquisición del producto, ahora es necesario tener un ranking de dichas cualidades de manera que se pueda hacer una métrica y conocer cuál es de mayor importancia frente a las demás.
- Una vez se conozca la información anterior, es necesario evaluar la competencia para conocer qué puntos está abasteciendo con el producto que ofrecen, sin embargo dicho análisis debe realizarse también sobre la empresa misma con el fin de encontrar posibilidades de mejora.
- Ya se sabe qué cualidades son de mayor importancia para los clientes del segmento de mercado que se desea atacar, ahora se hace vital conocer la manera en que ellos califican al proveedor antes de seleccionarlo. Es posible que existan varios productos en el mercado que suplan la necesidad y cumplan con las expectativas, de tal manera la selección del producto migra no solo a las cualidades que éste tenga sino que también a las cualidades de su proveedor, de esto podría depender el éxito y la posición en liderazgo de la empresa.
- El mercado es cambiante así como la necesidad de los clientes. Se hace vital tener un control óptimo y permanente sobre éste valor para continuar siempre al día y poder atacar con puntualidad los requerimientos que puedan surgir.

Diagnóstico

Cada empresa está envuelta por una serie de acciones que giran dentro y fuera de ella, éstas simulan situaciones que ameritan un estudio procurando evitar situaciones de riesgo. Éste análisis debe hacerse al interior y al exterior de la empresa.

Diagnóstico interno

Cada compañía tiene un límite en capacidad que es necesario conocer y eliminar así la posibilidad riesgosa de tener que hacer frente a algún tipo de amenaza derivada de este efecto. Para conocer tal información hay que conocer los recursos y toda la capacidad que la empresa puede tener en diferentes áreas, no teniendo en cuenta tan solo la producción, sino que se debe incluir información vital como lo es el recurso humano con el que se cuenta (cantidad y calidad del mismo), el mercado que está realizando para el impulso de su negocio, la innovación, las finanzas y hasta el gerenciamiento que se está realizando.

Realizar dicho estudio ayudará a conocer toda fortaleza o debilidad que aparezca en el camino, en la medida en la que se conozca cada uno de ellos será posible realizar un mejor impulso del negocio, también dará la capacidad para estar preparado y sobrepasar todo tipo de adversidad derivada de una debilidad que pueda venir en camino.

Diagnóstico externo

Al exterior de la empresa aparecen con claridad muchos más factores que pueden afectar el buen desempeño de la compañía, sin embargo para la realización del estudio se deberán considerar con mayor firmeza factores como la competencia, el medio en el que

estará la compañía y finalmente el mercado.

Al igual que ocurre con el análisis de tipo interno, el externo tiene como fin identificar oportunidades y amenazas que pueda tener la empresa. Para obtener la información será necesario adquirir la mayor cantidad de información, y lo más centrada posible sobre cualquier variable externa a la empresa que pueda convertirse potencialmente en un punto de riesgo sin control, el cual tiene la capacidad de alterar y desviar los objetivos de la compañía. Para ello es necesario tener en cuenta los siguientes puntos primordiales:

- El microentorno: lo componen todos los agentes directos que mantengan relación con la empresa desde cualquiera de las áreas y que de alguna manera pueda afectar su ciclo normal de procesos; tal como lo son los proveedores, la competencia, los canales de distribución y los clientes.
- El macroentorno: lo componen todos los factores que pueden afectar el curso de las organizaciones pero que no son controlables por las mismas, tal como lo es la normatividad vigente, el medio ambiente, el clima, los factores sociales, geográficos, culturales y demás.

Existen dos aspectos a tener en cuenta cuando se va a hacer el análisis del mercado: el primero es el mercado en los individuos o mercado como conjunto de individuos, y el segundo es el mercado determinado por la cantidad de ventas. El primer caso siempre derivará en un estudio al cliente final, ese individuo que se catalogará como el consumidor; mientras que en el segundo caso deriva en cantidades de producto y su volumen de venta en el mercado.

El paso final es el estudio de la competencia que aparezca en el sector en el que la em-

presa se moverá, para ellos se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

- Al tratarse de la creación de una empresa que se presenta como nueva en el mercado, es claro saber que la competencia ya existía en el medio y que ésta ha generado una historia, es el estudio de su historia lo que permitirá conocer los precedentes que los competidores tienen.
- La compañía es considerada como competencia debido a que el producto que ofrece cuenta con las cualidades que contiene el que promocionará la empresa.
- El costo final del producto es un factor altamente relevante, por tal motivo se considerará como un valor de alta importancia que deberá incluirse en el estudio final. Acá se incluirán aspectos como las condiciones que se imponen para la venta al consumo por mayor y al por menor, así como las condiciones que existen para aquellos clientes que se consideren **premium**.
- El alcance que posee la competencia por medio de su equipo de ventas, la manera en que éste pueda estar distribuido en el mercado, la fuerza de su equipo no solo por número sino que también por la calidad de sus operaciones, entre otras variables.
- Los medios de los que se vale la competencia para poder alcanzar sus metas, su movimiento estratégico en el mercado.
- El tipo de publicidad que utiliza para lanzar en el mercado su producto, así como también la historia de dicho historial y la evolución que pueda haber tenido, esto dará una visibilidad de la adaptabilidad que tiene en el mercado.

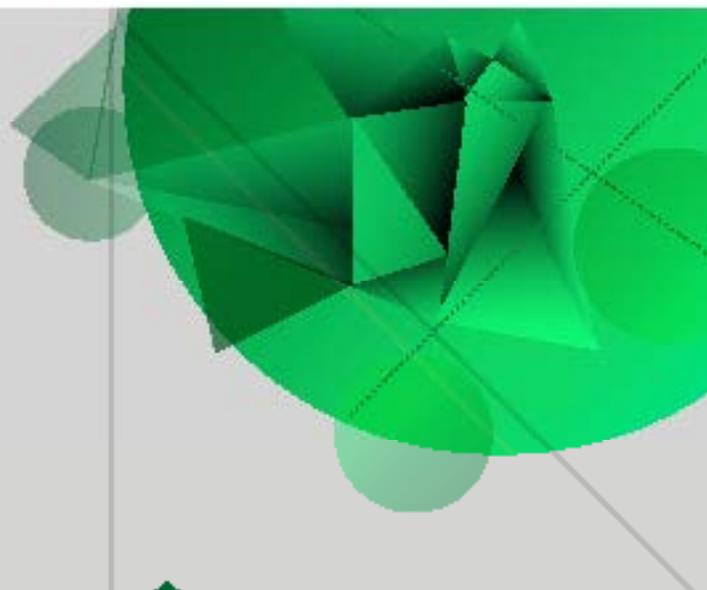
Siguiendo todos los pasos anteriores será posible tener un diagnóstico externo a la empresa, permitiendo situarla finalmente

en la posición en la que realmente se encuentra, además de contar con una claridad del medio que se podrá usar para llegar a las metas propuestas.

3

Unidad 3

Estrategia
corporativa



Mercadeo estratégico

Autor: Tatiana González

Introducción

El denominado Plan estratégico no incide por sí solo en las decisiones cotidianas de las organizaciones, se deben establecer criterios de evaluación según los componentes de la misma y el mercado al cual la empresa se pretende dirigir.

Para ello es indispensable el conocimiento y desglose de la estrategia corporativa puesto que determina las pautas a seguir según la misión, visión y principios de la organización, para que de esta manera todo el proceso sea coherente con lo planteado durante la trayectoria de la empresa.

Otro de los puntos clave para el reconocimiento de la estrategia se basa en el conocimiento y análisis de información del mercado para realizar un proceso de segmentación adecuado a las metas de mercadeo de la organización y que permita conocer de antemano su panorama económico y comercial.

Para obtener el mayor provecho de los contenidos de la cartilla, se debe estimular el aprendizaje durante y después de la lectura, de manera que los conceptos se conviertan en herramientas de aplicación para nuestro proyecto de vida académico, profesional y laboral. Para ello se recomienda seguir tres sencillos pasos: analizar, interpretar y evaluar.

- 3.1 Estrategia corporativa
 - 3.1.1 Misión corporativa
 - 3.1.2 Visión corporativa
 - 3.1.3 Valores corporativos
- 3.2 Definición de objetivos de mercadeo
 - 3.2.1 Segmentación
 - 3.2.2 Segmentación geográfica
 - 3.2.3 Segmentación demográfica
 - 3.2.3 Segmentación psicográfica
 - 3.2.5 Segmentación conductual
- 3.3 Tipología del consumidor
 - 3.3.1 Perfil del cliente.
 - 3.3.2 Proceso de decisión de compra.

3.1 Estrategia corporativa

En el proceso de creación de empresa es completamente necesario contar con una planificación adecuada, la cual sin duda debe contener toda la elaboración de la estrategia. Una adecuada estrategia se logra cuando se ha identificado la posición de la empresa con respecto a los siguientes puntos:

- La elaboración de la misión y los objetivos de la compañía deberá hacerse de manera general, es decir, globalizando la compañía en donde se evalúa entre los factores internos y externos que la rodean, todas aquellas variables que la puedan afectar positiva o negativamente. Conociendo de manera adecuada el medio en el que estará ubicada, el paso siguiente es la decisión de los montos de inversión según las actividades que se realizarán de acuerdo al plan que se establezca. Éste proceso se denomina como **estrategia de tipo corporativa**.
- Ahora se debe realizar una adecuada estrategia individual para cada actividad, optimizando de esta forma cada recurso que se pudiera utilizar o necesitar. Es necesario tener en cuenta que posiblemente cada una de las actividades se encuentren en medios diferentes, ya que las estrategias formuladas para cada una podrían ser muy diferentes entre sí. A este paso se le conoce como **estrategias para las unidades de negocio**.
- Es posible encontrar que varias de las unidades de negocio se presentan como principales y además muestran una interacción entre sí. Es el caso de operaciones como la producción, el mercadeo de la compañía, sus finanzas, entre otras más que pueden afectarse mutuamente. Por ejemplo, si se estima una producción de-

masiado alta, muy por encima de la demanda real del producto, la afectación a las finanzas se hace inmediata, de tal manera se denomina a este punto en particular como **estrategia de tipo funcional**.

3.1.1 Misión corporativa

Toda empresa debe ver a sus empleados como un grupo de trabajo, como un todo, que opera de manera similar al funcionamiento de un reloj, siendo cada empleado un engrane que forma parte del sistema y entrega su función para que el resultado final se pueda obtener. Para lograr un sentido de pertenencia más alto se elaborará la misión de la empresa, la cual estará en la capacidad de indicar un sentido de dirección y una claridad sobre toda oportunidad que se presentará en el camino. Es posible imaginar una compañía que opera en distintas zonas del territorio de un mismo país; comprendiendo que no existe una comunicación constante ni un contacto entre cada uno de los empleados, se hace vital contar con una misión que debe ser clara para cada miembro del equipo, de tal manera se operará en busca del logro de los objetivos planteados para la empresa.

Al momento de iniciar con la elaboración de la misión es necesario tener claridad del tipo de negocio que se desarrollará, pasando por un reconocimiento de los clientes que harán parte primordial del día a día de la compañía, identificar la capacidad de la empresa para no sobrepasar límites, y definir cuál es el objetivo de la empresa, siempre en busca de saber en qué parte debería estar el negocio.

3.1.2 Visión corporativa

Toda empresa deberá recorrer un camino

por el que tendrá que ejecutar sus diferentes estrategias, debido a esto es necesario elaborar la visión que no es más que el resultado que se espera obtener del gerenciamiento de la compañía con la obtención futura de los objetivos.

La compañía contará con diferentes perfiles dentro del personal que impulsará el negocio, sin embargo la misión estará diseñada para todos aquellos que reflejan una figura de liderazgo desde la posición con la que cuentan. Se puede considerar lo anterior como uno de los elementos que conforman la visión, no obstante, esto no es suficiente para su realización; se tendrá en cuenta el objetivo al que se espera llegar durante el tiempo destinado para su realización. Finalmente se busca que la visión tenga la capacidad de integrar todo aquel líder, gerente, coordinador y demás personal de cargo directivo que tenga la compañía sin importar el sector en el que éste se mueva.

La visión contará con las siguientes características para que su elaboración sea realmente eficaz:

- Cada empleado deberá sentirse como parte de un todo, como miembro vital de la compañía, motivo por el que la visión debe dar un norte positivo e indicar un grado de confort, siempre en busca de que el empleado desarrolle un amplio sentido de pertenencia tanto de su labor así como de la institución.
- La información de los objetivos que la empresa busca alcanzar mediante su operación debe ser clara y en lo posible incluir la mayor cantidad de detalles posibles.
- Cuando se genera un sentido de conciencia dentro de la empresa es posible evitar que durante el camino aparezca

desorden debido a cierto grado de confusión. Una visión consciente logrará que más adelante la compañía vea la necesidad de realizar una política corporativa, siempre en busca de un trabajo y un entorno organizados.

- Aunque las grandes expectativas son buenas para la elaboración de la misión la recomendación es dejarlas de lado, se debe elaborar el documento basado en un amplio conocimiento debido a la experiencia, lo cual ayudará a que ésta sea realista y alcanzable. No se trata de tener objetivos pobres, se trata realmente de mostrar al equipo de trabajo que el fruto de su esfuerzo resultará en la consecución de los objetivos planteados.
- Es vital que el conocimiento de la visión no solo sea parte de los miembros del equipo de la empresa, sino que también todo tercero (clientes, proveedores, etc.) debe saberla y conocerla. No se trata de capacitar al exterior de la empresa para que lea el documento que contiene la visión, es más el reflejo de las buenas prácticas lo que llevarán a éste conocimiento.

3.1.3 Valores corporativos

Cada empresa tiene la posibilidad de distinguirse ante el público, dejar una marca que demuestre que se trata de una compañía diferente a la competencia. Se trata de los valores y costumbres en los que cree la compañía, el tipo de actos que determinan el principal rasgo de una compañía.

Sin embargo no se trata realmente de costumbres que se generan con el paso del tiempo, sino de la elaboración de valores que demarcarán las ventajas de la compañía frente a la competencia. Citando un ejemplo, es posible ver que en cada país

existe la participación de empresas de tipo multinacional, éstas regularmente son grandes y buscan la manera de dejárselo saber a sus clientes, hacen de su tamaño un valor esencial, pero ¿qué sucede si una compañía cuenta con un gran tamaño de infraestructura y personal y finalmente su entorno no lo sabe?, esto resulta en la pérdida de lo que podría ser una ventaja como producto de un valor corporativo.

Los valores pueden ahondar en diferentes periféricos que la compañía que los crea considere que deban ser explotados. Es posible encontrar en el mercado compañías que tienen producto con un costo elevado frente al de la competencia, y que a pesar de esto se muestran como líderes, en ese caso es posible que denoten un valor alto en la calidad de sus productos, o en el servicio que prestan.

De tal manera cada empresa está en la capacidad de elaborar sus propios valores dependiendo de lo que considerará como una ventaja competitiva, sin embargo se tendrá en cuenta que los valores corporativos regularmente se conforman por los siguientes ítems: un alto sentido de responsabilidad, una estrategia debidamente realizada, y la aspiración real de la empresa de ser destacada en el mercado en el que se moverá.

Es posible encontrar diversas formas de representar los valores corporativos tal y como se cita a continuación:

- En el caso en el que el valor corporativo esté dirigido al comportamiento de los miembros de la empresa dentro de ésta, está ligado no solamente a generar el sentido de pertenencia sino también a establecer una serie de normas necesarias para la buena operación. Por ejem-

plo, un banco debe cultivar en gran manera el valor del manejo confidencial de la información, más teniendo en cuenta que se trata de un comportamiento por el cual se destacará la institución.

- Cuando el valor está dirigido a generar recordación en el entorno de la empresa (se juega con variables que regularmente se ligan al producto) como en el caso del manejo de precios, o de contar con una elevada calidad del producto final, de la venta de la marca, entre otras más. En este caso el valor se cultiva desde el equipo que conforma la empresa para luego ser llevado al entorno, es completamente necesario que los miembros del equipo tengan una claridad sobre este tipo de valores, de lo contrario es posible que el cliente no perciba lo que el grupo de dirección de la empresa desea.
- Otro tipo de valores está dado sobre el manejo de la empresa como tal. Cuando el cliente percibe a su proveedor como una compañía sólida se ejemplifica este caso. Es acá cuando el grupo directivo de la empresa busca que el cliente compre la compañía por encima de otras variables como el producto o la marca.

Finalmente los valores corporativos servirán como un punto de ventaja frente a la competencia, sin importar que el competidor ofrezca el mismo producto. Es importante denotar que los valores provendrán siempre del objetivo de la dirección de la compañía sobre su interés en el entorno.

3.2 Definición de objetivos de mercadeo

3.2.1 Segmentación

Para hacer de la empresa un caso de éxito no basta con tener un conocimiento claro de la competencia, haber elaborado la misión, visión, y finalmente generar las buenas prácticas, gracias a los valores corporativos dentro y fuera de la institución. Los clientes, sin importar el producto, deberán ser identificados de manera clara, éste proceso puede conllevar a fragmentar el mercado convirtiéndolo en una serie de grupos.

Al dividir el mercado en grupos se podrá encontrar que cada uno de ellos tiene rasgos similares dentro de sus integrantes. Por ejemplo, si se trata de un grupo en el que se han puesto empresas de tipo industrial, todas las empresas allí contenidas deberán estar en un mismo sector de producción, podría tratarse de compañías de impresión flexo gráfica. Al lograr que cada grupo cuente con similitudes como las descritas se facilitará el trabajo a la hora de realizar una estrategia de mercado, esto porque muy seguramente para que la estrategia aplicada pueda incluirse en cada una de estas empresas debido a que la similitud de su sector las lleve a una similitud en el proceso de compra. Esta división aplica para todo tipo de cliente. En líneas anteriores se hizo referencia a empresas pero lo mismo sucederá si sus clientes son un determinado grupo de personas, instituciones educativas, locales, sector **retail**, entre otras.

Para lograr una segmentación adecuada y no encontrar tropiezos en el camino, se han determinado las siguientes estipulaciones: Cada grupo debe ser uniforme. Sus integrantes deben realizar la misma actividad o tener el mismo interés. No deben existir en un mismo

segmento empresas de diferentes tipos, a menos que la intención de venta del producto lo requiera.

- Si el estudio realizado lleva a tener varios segmentos, estos deben ser diferentes entre sí. Contrario al anterior, pues dentro de un solo grupo la información debe ser homogénea, pero entre los grupos será heterogénea.
- Cada segmento debe ser permanente, lo que indica que no tendrán que presentarse cambios.
- Debe ser posible reconocer y medir cada segmento.
- La información contenida dentro de cada segmento debe ser de fácil acceso, que sea lo menos densa posible para poder realizar una óptima manipulación.
- La elaboración de segmentos según el mercado que se va a manejar se hará siempre buscando que cada grupo sea rentable para la empresa. No se permitirá que un segmento pueda presentar pérdidas, si esto llega a suceder deberá eliminarse del mercado objetivo al que está llegando el producto.

Hasta este punto se ha visto la forma adecuada en la que el mercado se dividirá en segmentos, ahora es necesario revisar el tipo de ventajas que se logran con ésta actividad:

- Una estrategia de mercadeo se aprovecha al máximo cuando se conoce el punto focal en el que se aplicará; un segmento es como un punto focal según la estrategia que pudiera haber realizado.
- En el mercado se presentan diferentes tipos de necesidades, éstas se podrán identificar fácilmente mediante este método.
- La empresa debe contar con una serie

de recursos que siempre, sin importar el caso, sea limitado según su medida. Al segmentar el mercado se podrá hacer un uso adecuado de ésta herramienta.

- Será posible tener un grado de logística más alto.
- Permitirá que la acción de decisión se haga de manera clara y con efectividad.
- Le permitirá a la empresa crecer de manera rápida y ordenada, y si los pasos de conocimiento de la competencia se han realizado de manera correcta, es posible disminuir el número de competidores.
- La labor de producción es una de las más delicadas en todo el proceso de cualquier empresa. Por medio de la segmentación del mercado será posible tener un mayor control sobre éste aspecto, minimizando las posibilidades de subutilizar o sobreutilizar el recurso.

Las compañías cada día son más conscientes del recurso que tienen si cuentan con un buen estudio de mercado; las posibilidades pueden ser infinitas y el reconocimiento del sector en el que la empresa se va a mover se hace cada vez más indispensable. Una buena segmentación del mercado permitirá ratificar la visión de la compañía según los objetivos planteados, además de otorgar una mayor organización de la empresa y de cada uno de los miembros del equipo.

3.2.2 Segmentación geográfica

Las regiones en cada país varían según su ubicación geográfica, sin embargo dicho cambio se hace evidente no solo dentro del territorio de un estado como tal, sino que también al dar vistazo más global, existen divisiones por países entre sí.



Figura 1. Necesidades de las divisiones geográficas
Fuente: Instituto de Educación Técnica Profesional

Al observar una ciudad como Bogotá, citando ésta como ejemplo, es posible encontrar que en ella existen barrios y localidades, además de la división norte, sur, este y oeste que posee, sin contar con las ciudades y municipios aledaños que prácticamente hacen parte del comercio activo de ésta ciudad. De la misma manera se encontrarán divisiones aún mayores en cuanto el nivel del territorio de estudio aumente.

La importancia de realizar una división respectiva por territorio, se basa en el cambio que puede presentar el mercado dependiendo de la cultura que maneje la zona. Por ejemplo, el tipo de ropa que se vende y distribuye en una ciudad de clima cálido respecto a una ciudad de clima frío.

El acceso a la información de tipo geográfica se obtiene regularmente de bases de datos empresariales. En el mercado existen diferentes compañías que se encargan de vender este tipo de información, incluso

dependiendo del país o región, es posible encontrar entidades gubernamentales que provean dichos datos.

La ubicación geográfica se hace indispensable para el óptimo desarrollo de un Plan de mercadeo, por ejemplo, la empresa a crear se encargará de la venta y distribución de servicios de mantenimiento para maquinaria industrial del área de la soldadura, dicho mercado en la ciudad de Bogotá está concentrando en la zona occidental de la ciudad, sin descartar algunas compañías que aparecen en otras zonas industriales como el área central de la ciudad, de tal manera que la mejor ubicación para la compañía será en el occidente de la ciudad, logrando así reducir costos por desplazamiento, tiempo entre labores; incrementando la posibilidad de venta debido a una interacción más frecuente en el mercado, entre otras.

Muchas compañías cuentan con personal comercial dividido para las diferentes zonas de una misma ciudad. Estos reportan sus operaciones mediante un software que permite direccionar las relaciones entre la empresa y sus clientes, tal es el caso del CRM (Customer Relationship Management). En éste será posible encontrar, en la mayoría de los casos, información de la ubicación geográfica de los clientes derivada de una base de datos empresarial.

Realizando la identificación geográfica no solo es posible lograr una apertura de oportunidades de negocio para la empresa, también existe la posibilidad de eliminar baches como zonas muertas en las que el mercado no presenta un movimiento satisfactorio para el negocio que se estará manejando, de tal manera se eliminará el uso de recurso en labores no requeridas.

Un ejemplo de sectores de mercado en el que se puede incluir un estudio por segmentación geográfica es el bancario, allí es posible encontrar las mejores ubicaciones para la implantación de nuevas sucursales, así como también localizar los requerimientos del cliente por el tipo de población que se atenderá, esto permitirá realizar el lanzamiento de estrategias distintas según se puedan identificar.

Del mismo modo que sucede con el ejemplo anterior, las posibilidades de la segmentación geográfica son ilimitadas, aplicando la misma para cualquier tipo de mercado, encontrando bondades no solo en la comercialización del producto sino también en labores varias que la compañía pueda tener, como el sector de la logística por ejemplo, encontrando el mejor plan para el movimiento de rutas laborales; el de las comunicaciones, encontrando cuáles podrían ser las mejores posiciones para implantar torres de comunicación, entre otras.

3.2.3 Segmentación demográfica

El mercado se puede dividir en grupos de clientes, dando a cada uno de ellos características que pueden resultar fundamentales para la distribución y venta del producto. Existen grupos de fácil reconocimiento como el sexo del cliente, permitiendo dividir con claridad el enfoque que tendrá la venta del producto. Aparece también un núcleo familiar completo, si éste es muy grande y el negocio se encarga de la venta de automóviles, el vehículo a ofertar será distinto que el que podría adquirir una familia pequeña. Las necesidades que se identificarán en el mercado podrán ser infinitas al realizar una segmentación demográfica adecuada. Es necesario recordar que cada grupo tendrá características diferentes entre sí, y podrán

ser tantos grupos como necesidades se identifique, pasando por grupos de diferentes religiones, hasta estudiantes de básica primaria llegando a universitarios. Para cada grupo el enfoque de mercado deberá ser distinto.

Con la ayuda de la segmentación demográfica será posible identificar el mejor Plan de mercado a aplicar, así como también los volúmenes de producción y distribución con los que deberá contar como alcance la empresa.



Figura 2. Segmentación demográfica
Fuente: Instituto de Educación Técnica Profesional

Demográficas	
Edad	Menores de 6, 6-11, 12-9, 20-34, 35-49, 50-64, 65 o más.
Sexo	Masculino, femenino.
Tamaño de la familia	1-2, 3-4, 5 o más.
Ciclo de la vida de la familia	Jóvenes, solteros, casados (jóvenes), sin hijos (jóvenes), con hijos, niños, adolescentes, otros.
Ingresos	Menos de un SMMLV, un SMMLV, dos SMMLV, etc.
Ocupación	Técnicos, profesionales, funcionarios, propietarios, oficinistas, vendedores, artesano, amas de casa, estudiantes, otros.
Nivel educativo	Ninguno, básica primaria, secundaria, técnico, tecnológico, profesional universitario, especialista.
Religión	Católica, protestante, judía, musulmana, hindú, otras.
Etnia	Blancos, afrodescendientes, mestizos, asiáticos, hispanos, otros.
Nacionalidad	Colombianos, ecuatorianos, venezolanos, peruanos, bolivianos, otros.

Cuadro 1. Ejemplo de un perfil demográfico
Fuente: Instituto de Educación Técnica Profesional.

3.2.4 Segmentación psicográfica

No es suficiente con realizar la segmentación demográfica, esto debido a que dentro de cada grupo que se haya seleccionado es posible que se puedan encontrar diferentes perfiles de consumidor.

Con la segmentación psicográfica será posible no solo dividir el mercado en grupos, sino que cada grupo podrá contener información tal como lo es el modo de vida de los individuos, identificar su estilo de vida, entre otras. Esta práctica da la ventaja de conocer al cliente más detalladamente, de tal manera la estrategia de mercado que se realice tendrá un sentido de personalización que busca en todo momento la captación del cliente.

En la segmentación psicográfica es frecuente encontrar que, aunque se dividiera antes el mercado en zonas geográficas, cada una de las zonas puede contener distintos tipos de individuos. Esto posiblemente se debe a que la personalidad de cada uno de ellos ha sido altamente influenciada por diferentes medios publicitarios. Por ejemplo, si se busca analizar un colegio para realizar el lanzamiento de un producto, es muy frecuente encontrar que un gran porcentaje de la población está influenciada por algún artista del momento, esto ayuda en la estrategia que se quiera realizar pues será posible utilizar dicha característica como una ventaja. Este método logra llegar a cada individuo no solo por su división geográfica sino por todas aquellas variables que lo ahondan en su estilo de vida.

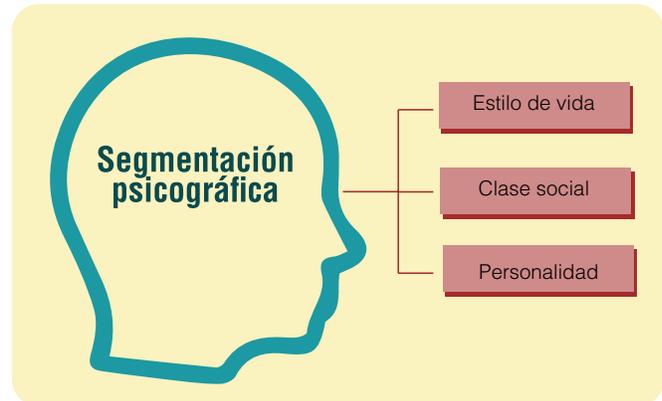


Figura 3. Segmentación psicográfica

Fuente: Instituto de Educación Técnica Profesional.

3.2.5 Segmentación conductual

Este tipo de segmentación del mercado busca la división de los clientes, o los individuos de una población, tomando como base primordial ya no la inteligencia emocional que lo domina sino su conocimiento, incluyendo también variables como la manera en la que empleará el producto, entre otras. Un ejemplo claro de este caso sucede con los teléfonos celulares de alta tecnología (smartphone): mientras que un alto ejecutivo situado en una posición social elevada desea comprar el artículo motivado en que éste le facilitará las labores de la oficina, su hijo también querrá poseerlo basado en que el dispositivo le funcionará como una plataforma de juegos portable o como reproductor multimedia, de tal manera se observa que en este caso los dos individuos pertenecen a una misma clase social, ambos demuestran interés por el mismo producto, pero aun así es posible hacer una segmentación más del tipo conductual debido al conocimiento y la respuesta que tendrá cada uno de ellos.

A continuación se nombran diferentes estándares que podrán ser de utilidad al momento

de realizar éste tipo de segmentación del mercado:

- Las necesidades se pueden identificar dependiendo del momento en el que aparecen. Un mismo grupo de individuos consumidor presentará características diferentes en determinadas épocas del año.
- Motivación por la frecuencia de uso que puedan dar al producto. Esta podría ser mayor o menor dependiendo de las actitudes, conocimientos y demás que tenga el cliente.
- Por la satisfacción que tenga hacia el proveedor. En este caso se puede observar que los usuarios generan valores de lealtad por su vendedor, esta podría variar ya que es posible encontrar un grupo de individuos que no cambia la marca sin importar el precio y las características del producto de la competencia, mientras que existen otros grupos que aun teniendo un grado de experiencia con el producto, el proveedor y demás, están en búsqueda constante de mejora, motivo por el que dan la posibilidad de cambio de proveedor.
- Dependiendo del tipo de beneficio que buscan en el producto, estos podrían variar según la necesidad.
- Identificando la actitud del cliente. Es posible encontrar en un mismo grupo social una serie de individuos de carácter fuerte y negativo lo cual dificulta la decisión de compra, pasando por el que está abierto a escuchar la oferta pero no es de fácil convencimiento, y finalizando con el individuo dócil que facilita el proceso en todo momento.

3.3 Tipología del consumidor

Visto la información contenida en los pun-

tos anteriores, se denota que en el mercado los individuos a los que se espera llegar tienen diferentes necesidades dependiendo de su situación, por tal motivo el producto a ofrecer no siempre puede ir dirigido a todo público, de tal manera cada empresa tendrá que buscar la característica adecuada de sus clientes, analizarlos y finalmente seleccionar el grupo de individuos que realmente debe atender.

3.3.1 Perfil del cliente.

Se han determinado los siguientes tipos de clientes para apoyar en el proceso de identificación de los mismos:

- No siempre el cliente que realiza la compra es aquel que obtendrá los beneficios del producto, un perfil de cliente está dado por ésta característica, pues es quien compra el producto quien tomará provecho de sus funciones. En éste caso se denomina al cliente como el consumidor del producto
- Es posible que un grupo familiar, o un grupo de individuos sin importar su relación, adquieran el producto y el uso se haga de manera compartida, o funcione como bien para la locación en la que se ubicará, de tal manera se habla de clientes consumidores, esto debido a que no está claramente definido si el individuo que adquiere el producto es quien hará uso del mismo directamente.
- Es posible encontrar individuos que realicen la compra del producto pero ellos no se beneficiarán del mismo en ningún momento. Un ejemplo está dado en el caso en el que un padre de familia compra los útiles escolares de su hijo, así se determina que el consumidor no es el cliente directo.

- Existe el caso en el que el cliente no es un individuo como tal, se trata realmente de algún tipo de entidad industrial o empresarial que hará un proceso con el bien adquirido.
- Es posible ver que las entidades gubernamentales se dediquen a la compra de artículos que no usarán directamente, por el contrario estos son entregados a terceros que tienen la necesidad de uso del elemento.
- Cuando la venta del producto sale de la zona local del país de origen y pasa a ser un bien de consumo internacional, se trata un caso de exportación.

3.3.2 Proceso de decisión de compra

El proceso de compra por parte de un cliente puede llegar a ser un tema de difícil comprensión, pues si bien es complejo determinar el mercado en el que realmente se debe ofertar el producto, el dilema se extiende cuando ya se ha identificado el cliente pero no se conocen los factores que este tomará para determinar su decisión de compra.

Para aclarar un poco el proceso anterior hay que buscar el por qué el cliente realiza la compra. Posiblemente tiene la necesidad actual sobre el consumo del producto o se trate de algún tipo diferente de situación; la clase de bienes que suele adquirir el individuo y lo que lo motiva a comprarlos; qué lugares o proveedores frecuenta para realizar sus compras; en qué momento toma las decisiones de compra; y qué otros proveedores están tomando participación en el mercado en el cual se está trabajando. Procurando aclarar los puntos anteriores se facilitará la comprensión sobre el proceso de compra que tiene el cliente.

Durante las líneas anteriores se ha denotado la palabra consumidor en repetidas ocasiones. Para contextualizar su definición se puede decir que aquel individuo que después de haber adquirido el producto hace uso de él se convierte inmediatamente en el consumidor, es por ello que en la sección del perfil del cliente se habla de manera separada sobre el cliente y el consumidor.

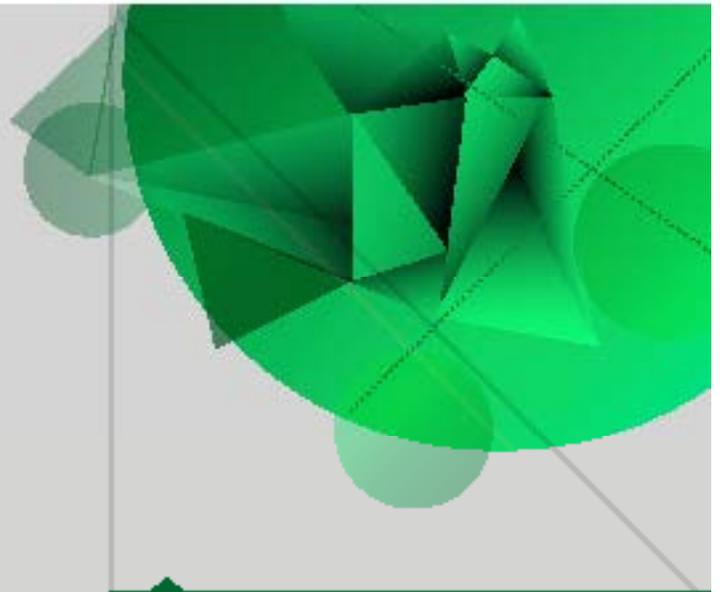
Para definir la manera en la que el cliente realizará la compra se puede hacer un uso adecuado de la información adquirida en la segmentación de tipo conductual del mercado, sabiendo bien que ésta permite saber un perfil más detallado del cliente ayudará a determinar ésta información. Por ejemplo, en la información conductual se han encontrado dos tipos diferentes de familia, una de clase alta y otra de clase media, ambas desean adquirir un vehículo cero kilómetros de cilindraje pequeño, mientras que la familia de clase alta ya cuenta con más vehículos de su propiedad (considerando que los otros posiblemente sean de una calidad y costo mayor), y sumando a lo anterior el poder adquisitivo que tienen, se podrá decir que comprará el artículo con una decisión en tiempo menos prolongado que la otra familia, y que además el pago del artículo sea más inmediato y requiera de menos amortización de la deuda. Por otro lado la familia de clase media tiene la intención de adquirir el bien, no cuenta con el dinero suficiente y está en búsqueda constante de la economía, motivo por el que demorará más en tomar una determinación e incluso requerirá de recursos como préstamos bancarios más altos. En el caso anterior se ve claramente dos tipos diferentes de decisión de compra, cada una por el mismo artículo pero basada en clientes y consumidores de perfil diferente.

El mejor medio para encontrar el correcto proceso de decisión de compra será seguir las preguntas planteadas al inicio de ésta sección, y realizar un estudio de las mismas haciendo uso de la información adquirida previamente sobre la segmentación conductual del mercado.

3

Unidad 3

Estrategia
corporativa



Mercadeo estratégico

Autor: Tatiana González

Introducción

El denominado Plan estratégico no incide por sí solo en las decisiones cotidianas de las organizaciones, se deben establecer criterios de evaluación según los componentes de la misma y el mercado al cual la empresa se pretende dirigir.

Para ello es indispensable el conocimiento y desglose de la estrategia corporativa puesto que determina las pautas a seguir según la misión, visión y principios de la organización, para que de esta manera todo el proceso sea coherente con lo planteado durante la trayectoria de la empresa.

Otro de los puntos clave para el reconocimiento de la estrategia se basa en el conocimiento y análisis de información del mercado para realizar un proceso de segmentación adecuado a las metas de mercadeo de la organización y que permita conocer de antemano su panorama económico y comercial.

Para obtener el mayor provecho de los contenidos de la cartilla, se debe estimular el aprendizaje durante y después de la lectura, de manera que los conceptos se conviertan en herramientas de aplicación para nuestro proyecto de vida académico, profesional y laboral. Para ello se recomienda seguir tres sencillos pasos: analizar, interpretar y evaluar.

- 3.1 Estrategia corporativa
 - 3.1.1 Misión corporativa
 - 3.1.2 Visión corporativa
 - 3.1.3 Valores corporativos
- 3.2 Definición de objetivos de mercadeo
 - 3.2.1 Segmentación
 - 3.2.2 Segmentación geográfica
 - 3.2.3 Segmentación demográfica
 - 3.2.3 Segmentación psicográfica
 - 3.2.5 Segmentación conductual
- 3.3 Tipología del consumidor
 - 3.3.1 Perfil del cliente.
 - 3.3.2 Proceso de decisión de compra.

3.1 Estrategia corporativa

En el proceso de creación de empresa es completamente necesario contar con una planificación adecuada, la cual sin duda debe contener toda la elaboración de la estrategia. Una adecuada estrategia se logra cuando se ha identificado la posición de la empresa con respecto a los siguientes puntos:

- La elaboración de la misión y los objetivos de la compañía deberá hacerse de manera general, es decir, globalizando la compañía en donde se evalúa entre los factores internos y externos que la rodean, todas aquellas variables que la puedan afectar positiva o negativamente. Conociendo de manera adecuada el medio en el que estará ubicada, el paso siguiente es la decisión de los montos de inversión según las actividades que se realizarán de acuerdo al plan que se establezca. Éste proceso se denomina como **estrategia de tipo corporativa**.
- Ahora se debe realizar una adecuada estrategia individual para cada actividad, optimizando de esta forma cada recurso que se pudiera utilizar o necesitar. Es necesario tener en cuenta que posiblemente cada una de las actividades se encuentren en medios diferentes, ya que las estrategias formuladas para cada una podrían ser muy diferentes entre sí. A este paso se le conoce como **estrategias para las unidades de negocio**.
- Es posible encontrar que varias de las unidades de negocio se presentan como principales y además muestran una interacción entre sí. Es el caso de operaciones como la producción, el mercadeo de la compañía, sus finanzas, entre otras más que pueden afectarse mutuamente. Por ejemplo, si se estima una producción de-

masiado alta, muy por encima de la demanda real del producto, la afectación a las finanzas se hace inmediata, de tal manera se denomina a este punto en particular como **estrategia de tipo funcional**.

3.1.1 Misión corporativa

Toda empresa debe ver a sus empleados como un grupo de trabajo, como un todo, que opera de manera similar al funcionamiento de un reloj, siendo cada empleado un engrane que forma parte del sistema y entrega su función para que el resultado final se pueda obtener. Para lograr un sentido de pertenencia más alto se elaborará la misión de la empresa, la cual estará en la capacidad de indicar un sentido de dirección y una claridad sobre toda oportunidad que se presentará en el camino. Es posible imaginar una compañía que opera en distintas zonas del territorio de un mismo país; comprendiendo que no existe una comunicación constante ni un contacto entre cada uno de los empleados, se hace vital contar con una misión que debe ser clara para cada miembro del equipo, de tal manera se operará en busca del logro de los objetivos planteados para la empresa.

Al momento de iniciar con la elaboración de la misión es necesario tener claridad del tipo de negocio que se desarrollará, pasando por un reconocimiento de los clientes que harán parte primordial del día a día de la compañía, identificar la capacidad de la empresa para no sobrepasar límites, y definir cuál es el objetivo de la empresa, siempre en busca de saber en qué parte debería estar el negocio.

3.1.2 Visión corporativa

Toda empresa deberá recorrer un camino

por el que tendrá que ejecutar sus diferentes estrategias, debido a esto es necesario elaborar la visión que no es más que el resultado que se espera obtener del gerenciamiento de la compañía con la obtención futura de los objetivos.

La compañía contará con diferentes perfiles dentro del personal que impulsará el negocio, sin embargo la misión estará diseñada para todos aquellos que reflejan una figura de liderazgo desde la posición con la que cuentan. Se puede considerar lo anterior como uno de los elementos que conforman la visión, no obstante, esto no es suficiente para su realización; se tendrá en cuenta el objetivo al que se espera llegar durante el tiempo destinado para su realización. Finalmente se busca que la visión tenga la capacidad de integrar todo aquel líder, gerente, coordinador y demás personal de cargo directivo que tenga la compañía sin importar el sector en el que éste se mueva.

La visión contará con las siguientes características para que su elaboración sea realmente eficaz:

- Cada empleado deberá sentirse como parte de un todo, como miembro vital de la compañía, motivo por el que la visión debe dar un norte positivo e indicar un grado de confort, siempre en busca de que el empleado desarrolle un amplio sentido de pertenencia tanto de su labor así como de la institución.
- La información de los objetivos que la empresa busca alcanzar mediante su operación debe ser clara y en lo posible incluir la mayor cantidad de detalles posibles.
- Cuando se genera un sentido de conciencia dentro de la empresa es posible evitar que durante el camino aparezca

desorden debido a cierto grado de confusión. Una visión consciente logrará que más adelante la compañía vea la necesidad de realizar una política corporativa, siempre en busca de un trabajo y un entorno organizados.

- Aunque las grandes expectativas son buenas para la elaboración de la misión la recomendación es dejarlas de lado, se debe elaborar el documento basado en un amplio conocimiento debido a la experiencia, lo cual ayudará a que ésta sea realista y alcanzable. No se trata de tener objetivos pobres, se trata realmente de mostrar al equipo de trabajo que el fruto de su esfuerzo resultará en la consecución de los objetivos planteados.
- Es vital que el conocimiento de la visión no solo sea parte de los miembros del equipo de la empresa, sino que también todo tercero (clientes, proveedores, etc.) debe saberla y conocerla. No se trata de capacitar al exterior de la empresa para que lea el documento que contiene la visión, es más el reflejo de las buenas prácticas lo que llevarán a éste conocimiento.

3.1.3 Valores corporativos

Cada empresa tiene la posibilidad de distinguirse ante el público, dejar una marca que demuestre que se trata de una compañía diferente a la competencia. Se trata de los valores y costumbres en los que cree la compañía, el tipo de actos que determinan el principal rasgo de una compañía.

Sin embargo no se trata realmente de costumbres que se generan con el paso del tiempo, sino de la elaboración de valores que demarcarán las ventajas de la compañía frente a la competencia. Citando un ejemplo, es posible ver que en cada país

existe la participación de empresas de tipo multinacional, éstas regularmente son grandes y buscan la manera de dejárselo saber a sus clientes, hacen de su tamaño un valor esencial, pero ¿qué sucede si una compañía cuenta con un gran tamaño de infraestructura y personal y finalmente su entorno no lo sabe?, esto resulta en la pérdida de lo que podría ser una ventaja como producto de un valor corporativo.

Los valores pueden ahondar en diferentes periféricos que la compañía que los crea considere que deban ser explotados. Es posible encontrar en el mercado compañías que tienen producto con un costo elevado frente al de la competencia, y que a pesar de esto se muestran como líderes, en ese caso es posible que denoten un valor alto en la calidad de sus productos, o en el servicio que prestan.

De tal manera cada empresa está en la capacidad de elaborar sus propios valores dependiendo de lo que considerará como una ventaja competitiva, sin embargo se tendrá en cuenta que los valores corporativos regularmente se conforman por los siguientes ítems: un alto sentido de responsabilidad, una estrategia debidamente realizada, y la aspiración real de la empresa de ser destacada en el mercado en el que se moverá.

Es posible encontrar diversas formas de representar los valores corporativos tal y como se cita a continuación:

- En el caso en el que el valor corporativo esté dirigido al comportamiento de los miembros de la empresa dentro de ésta, está ligado no solamente a generar el sentido de pertenencia sino también a establecer una serie de normas necesarias para la buena operación. Por ejem-

plo, un banco debe cultivar en gran manera el valor del manejo confidencial de la información, más teniendo en cuenta que se trata de un comportamiento por el cual se destacará la institución.

- Cuando el valor está dirigido a generar recordación en el entorno de la empresa (se juega con variables que regularmente se ligan al producto) como en el caso del manejo de precios, o de contar con una elevada calidad del producto final, de la venta de la marca, entre otras más. En este caso el valor se cultiva desde el equipo que conforma la empresa para luego ser llevado al entorno, es completamente necesario que los miembros del equipo tengan una claridad sobre este tipo de valores, de lo contrario es posible que el cliente no perciba lo que el grupo de dirección de la empresa desea.
- Otro tipo de valores está dado sobre el manejo de la empresa como tal. Cuando el cliente percibe a su proveedor como una compañía sólida se ejemplifica este caso. Es acá cuando el grupo directivo de la empresa busca que el cliente compre la compañía por encima de otras variables como el producto o la marca.

Finalmente los valores corporativos servirán como un punto de ventaja frente a la competencia, sin importar que el competidor ofrezca el mismo producto. Es importante denotar que los valores provendrán siempre del objetivo de la dirección de la compañía sobre su interés en el entorno.

3.2 Definición de objetivos de mercadeo

3.2.1 Segmentación

Para hacer de la empresa un caso de éxito no basta con tener un conocimiento claro de la competencia, haber elaborado la misión, visión, y finalmente generar las buenas prácticas, gracias a los valores corporativos dentro y fuera de la institución. Los clientes, sin importar el producto, deberán ser identificados de manera clara, éste proceso puede conllevar a fragmentar el mercado convirtiéndolo en una serie de grupos.

Al dividir el mercado en grupos se podrá encontrar que cada uno de ellos tiene rasgos similares dentro de sus integrantes. Por ejemplo, si se trata de un grupo en el que se han puesto empresas de tipo industrial, todas las empresas allí contenidas deberán estar en un mismo sector de producción, podría tratarse de compañías de impresión flexo gráfica. Al lograr que cada grupo cuente con similitudes como las descritas se facilitará el trabajo a la hora de realizar una estrategia de mercado, esto porque muy seguramente para que la estrategia aplicada pueda incluirse en cada una de estas empresas debido a que la similitud de su sector las lleve a una similitud en el proceso de compra. Esta división aplica para todo tipo de cliente. En líneas anteriores se hizo referencia a empresas pero lo mismo sucederá si sus clientes son un determinado grupo de personas, instituciones educativas, locales, sector **retail**, entre otras.

Para lograr una segmentación adecuada y no encontrar tropiezos en el camino, se han determinado las siguientes estipulaciones: Cada grupo debe ser uniforme. Sus integrantes deben realizar la misma actividad o tener el mismo interés. No deben existir en un mismo

segmento empresas de diferentes tipos, a menos que la intención de venta del producto lo requiera.

- Si el estudio realizado lleva a tener varios segmentos, estos deben ser diferentes entre sí. Contrario al anterior, pues dentro de un solo grupo la información debe ser homogénea, pero entre los grupos será heterogénea.
- Cada segmento debe ser permanente, lo que indica que no tendrán que presentarse cambios.
- Debe ser posible reconocer y medir cada segmento.
- La información contenida dentro de cada segmento debe ser de fácil acceso, que sea lo menos densa posible para poder realizar una óptima manipulación.
- La elaboración de segmentos según el mercado que se va a manejar se hará siempre buscando que cada grupo sea rentable para la empresa. No se permitirá que un segmento pueda presentar pérdidas, si esto llega a suceder deberá eliminarse del mercado objetivo al que está llegando el producto.

Hasta este punto se ha visto la forma adecuada en la que el mercado se dividirá en segmentos, ahora es necesario revisar el tipo de ventajas que se logran con ésta actividad:

- Una estrategia de mercadeo se aprovecha al máximo cuando se conoce el punto foco en el que se aplicará; un segmento es como un punto focal según la estrategia que pudiera haber realizado.
- En el mercado se presentan diferentes tipos de necesidades, éstas se podrán identificar fácilmente mediante este método.
- La empresa debe contar con una serie

de recursos que siempre, sin importar el caso, sea limitado según su medida. Al segmentar el mercado se podrá hacer un uso adecuado de ésta herramienta.

- Será posible tener un grado de logística más alto.
- Permitirá que la acción de decisión se haga de manera clara y con efectividad.
- Le permitirá a la empresa crecer de manera rápida y ordenada, y si los pasos de conocimiento de la competencia se han realizado de manera correcta, es posible disminuir el número de competidores.
- La labor de producción es una de las más delicadas en todo el proceso de cualquier empresa. Por medio de la segmentación del mercado será posible tener un mayor control sobre éste aspecto, minimizando las posibilidades de subutilizar o sobreutilizar el recurso.

Las compañías cada día son más conscientes del recurso que tienen si cuentan con un buen estudio de mercado; las posibilidades pueden ser infinitas y el reconocimiento del sector en el que la empresa se va a mover se hace cada vez más indispensable. Una buena segmentación del mercado permitirá ratificar la visión de la compañía según los objetivos planteados, además de otorgar una mayor organización de la empresa y de cada uno de los miembros del equipo.

3.2.2 Segmentación geográfica

Las regiones en cada país varían según su ubicación geográfica, sin embargo dicho cambio se hace evidente no solo dentro del territorio de un estado como tal, sino que también al dar vistazo más global, existen divisiones por países entre sí.



Figura 1. Necesidades de las divisiones geográficas
Fuente: Instituto de Educación Técnica Profesional

Al observar una ciudad como Bogotá, citando ésta como ejemplo, es posible encontrar que en ella existen barrios y localidades, además de la división norte, sur, este y oeste que posee, sin contar con las ciudades y municipios aledaños que prácticamente hacen parte del comercio activo de ésta ciudad. De la misma manera se encontrarán divisiones aún mayores en cuanto el nivel del territorio de estudio aumenta.

La importancia de realizar una división respectiva por territorio, se basa en el cambio que puede presentar el mercado dependiendo de la cultura que maneje la zona. Por ejemplo, el tipo de ropa que se vende y distribuye en una ciudad de clima cálido respecto a una ciudad de clima frío.

El acceso a la información de tipo geográfica se obtiene regularmente de bases de datos empresariales. En el mercado existen diferentes compañías que se encargan de vender este tipo de información, incluso

dependiendo del país o región, es posible encontrar entidades gubernamentales que provean dichos datos.

La ubicación geográfica se hace indispensable para el óptimo desarrollo de un Plan de mercadeo, por ejemplo, la empresa a crear se encargará de la venta y distribución de servicios de mantenimiento para maquinaria industrial del área de la soldadura, dicho mercado en la ciudad de Bogotá está concentrando en la zona occidental de la ciudad, sin descartar algunas compañías que aparecen en otras zonas industriales como el área central de la ciudad, de tal manera que la mejor ubicación para la compañía será en el occidente de la ciudad, logrando así reducir costos por desplazamiento, tiempo entre labores; incrementando la posibilidad de venta debido a una interacción más frecuente en el mercado, entre otras.

Muchas compañías cuentan con personal comercial dividido para las diferentes zonas de una misma ciudad. Estos reportan sus operaciones mediante un software que permite direccionar las relaciones entre la empresa y sus clientes, tal es el caso del CRM (Customer Relationship Management). En éste será posible encontrar, en la mayoría de los casos, información de la ubicación geográfica de los clientes derivada de una base de datos empresarial.

Realizando la identificación geográfica no solo es posible lograr una apertura de oportunidades de negocio para la empresa, también existe la posibilidad de eliminar baches como zonas muertas en las que el mercado no presenta un movimiento satisfactorio para el negocio que se estará manejando, de tal manera se eliminará el uso de recurso en labores no requeridas.

Un ejemplo de sectores de mercado en el que se puede incluir un estudio por segmentación geográfica es el bancario, allí es posible encontrar las mejores ubicaciones para la implantación de nuevas sucursales, así como también localizar los requerimientos del cliente por el tipo de población que se atenderá, esto permitirá realizar el lanzamiento de estrategias distintas según se puedan identificar.

Del mismo modo que sucede con el ejemplo anterior, las posibilidades de la segmentación geográfica son ilimitadas, aplicando la misma para cualquier tipo de mercado, encontrando bondades no solo en la comercialización del producto sino también en labores varias que la compañía pueda tener, como el sector de la logística por ejemplo, encontrando el mejor plan para el movimiento de rutas laborales; el de las comunicaciones, encontrando cuáles podrían ser las mejores posiciones para implantar torres de comunicación, entre otras.

3.2.3 Segmentación demográfica

El mercado se puede dividir en grupos de clientes, dando a cada uno de ellos características que pueden resultar fundamentales para la distribución y venta del producto. Existen grupos de fácil reconocimiento como el sexo del cliente, permitiendo dividir con claridad el enfoque que tendrá la venta del producto. Aparece también un núcleo familiar completo, si éste es muy grande y el negocio se encarga de la venta de automóviles, el vehículo a ofertar será distinto que el que podría adquirir una familia pequeña. Las necesidades que se identificarán en el mercado podrán ser infinitas al realizar una segmentación demográfica adecuada. Es necesario recordar que cada grupo tendrá características diferentes entre sí, y podrán

ser tantos grupos como necesidades se identifique, pasando por grupos de diferentes religiones, hasta estudiantes de básica primaria llegando a universitarios. Para cada grupo el enfoque de mercado deberá ser distinto.

Con la ayuda de la segmentación demográfica será posible identificar el mejor Plan de mercado a aplicar, así como también los volúmenes de producción y distribución con los que deberá contar como alcance la empresa.



Figura 2. Segmentación demográfica
Fuente: Instituto de Educación Técnica Profesional

Demográficas	
Edad	Menores de 6, 6-11, 12-9, 20-34, 35-49, 50-64, 65 o más.
Sexo	Masculino, femenino.
Tamaño de la familia	1-2, 3-4, 5 o más.
Ciclo de la vida de la familia	Jóvenes, solteros, casados (jóvenes), sin hijos (jóvenes), con hijos, niños, adolescentes, otros.
Ingresos	Menos de un SMMLV, un SMMLV, dos SMMLV, etc.
Ocupación	Técnicos, profesionales, funcionarios, propietarios, oficinistas, vendedores, artesano, amas de casa, estudiantes, otros.
Nivel educativo	Ninguno, básica primaria, secundaria, técnico, tecnológico, profesional universitario, especialista.
Religión	Católica, protestante, judía, musulmana, hindú, otras.
Etnia	Blancos, afrodescendientes, mestizos, asiáticos, hispanos, otros.
Nacionalidad	Colombianos, ecuatorianos, venezolanos, peruanos, bolivianos, otros.

Cuadro 1. Ejemplo de un perfil demográfico
Fuente: Instituto de Educación Técnica Profesional.

3.2.4 Segmentación psicográfica

No es suficiente con realizar la segmentación demográfica, esto debido a que dentro de cada grupo que se haya seleccionado es posible que se puedan encontrar diferentes perfiles de consumidor.

Con la segmentación psicográfica será posible no solo dividir el mercado en grupos, sino que cada grupo podrá contener información tal como lo es el modo de vida de los individuos, identificar su estilo de vida, entre otras. Esta práctica da la ventaja de conocer al cliente más detalladamente, de tal manera la estrategia de mercado que se realice tendrá un sentido de personalización que busca en todo momento la captación del cliente.

En la segmentación psicográfica es frecuente encontrar que, aunque se dividiera antes el mercado en zonas geográficas, cada una de las zonas puede contener distintos tipos de individuos. Esto posiblemente se debe a que la personalidad de cada uno de ellos ha sido altamente influenciada por diferentes medios publicitarios. Por ejemplo, si se busca analizar un colegio para realizar el lanzamiento de un producto, es muy frecuente encontrar que un gran porcentaje de la población está influenciada por algún artista del momento, esto ayuda en la estrategia que se quiera realizar pues será posible utilizar dicha característica como una ventaja. Este método logra llegar a cada individuo no solo por su división geográfica sino por todas aquellas variables que lo ahondan en su estilo de vida.

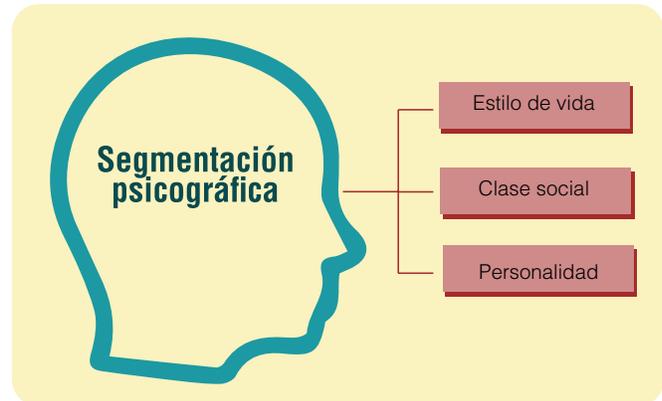


Figura 3. Segmentación psicográfica

Fuente: Instituto de Educación Técnica Profesional.

3.2.5 Segmentación conductual

Este tipo de segmentación del mercado busca la división de los clientes, o los individuos de una población, tomando como base primordial ya no la inteligencia emocional que lo domina sino su conocimiento, incluyendo también variables como la manera en la que empleará el producto, entre otras. Un ejemplo claro de este caso sucede con los teléfonos celulares de alta tecnología (smartphone): mientras que un alto ejecutivo situado en una posición social elevada desea comprar el artículo motivado en que éste le facilitará las labores de la oficina, su hijo también querrá poseerlo basado en que el dispositivo le funcionará como una plataforma de juegos portable o como reproductor multimedia, de tal manera se observa que en este caso los dos individuos pertenecen a una misma clase social, ambos demuestran interés por el mismo producto, pero aun así es posible hacer una segmentación más del tipo conductual debido al conocimiento y la respuesta que tendrá cada uno de ellos.

A continuación se nombran diferentes estándares que podrán ser de utilidad al momento

de realizar éste tipo de segmentación del mercado:

- Las necesidades se pueden identificar dependiendo del momento en el que aparecen. Un mismo grupo de individuos consumidor presentará características diferentes en determinadas épocas del año.
- Motivación por la frecuencia de uso que puedan dar al producto. Esta podría ser mayor o menor dependiendo de las actitudes, conocimientos y demás que tenga el cliente.
- Por la satisfacción que tenga hacia el proveedor. En este caso se puede observar que los usuarios generan valores de lealtad por su vendedor, esta podría variar ya que es posible encontrar un grupo de individuos que no cambia la marca sin importar el precio y las características del producto de la competencia, mientras que existen otros grupos que aun teniendo un grado de experiencia con el producto, el proveedor y demás, están en búsqueda constante de mejora, motivo por el que dan la posibilidad de cambio de proveedor.
- Dependiendo del tipo de beneficio que buscan en el producto, estos podrían variar según la necesidad.
- Identificando la actitud del cliente. Es posible encontrar en un mismo grupo social una serie de individuos de carácter fuerte y negativo lo cual dificulta la decisión de compra, pasando por el que está abierto a escuchar la oferta pero no es de fácil convencimiento, y finalizando con el individuo dócil que facilita el proceso en todo momento.

3.3 Tipología del consumidor

Visto la información contenida en los pun-

tos anteriores, se denota que en el mercado los individuos a los que se espera llegar tienen diferentes necesidades dependiendo de su situación, por tal motivo el producto a ofrecer no siempre puede ir dirigido a todo público, de tal manera cada empresa tendrá que buscar la característica adecuada de sus clientes, analizarlos y finalmente seleccionar el grupo de individuos que realmente debe atender.

3.3.1 Perfil del cliente.

Se han determinado los siguientes tipos de clientes para apoyar en el proceso de identificación de los mismos:

- No siempre el cliente que realiza la compra es aquel que obtendrá los beneficios del producto, un perfil de cliente está dado por ésta característica, pues es quien compra el producto quien tomará provecho de sus funciones. En éste caso se denomina al cliente como el consumidor del producto
- Es posible que un grupo familiar, o un grupo de individuos sin importar su relación, adquieran el producto y el uso se haga de manera compartida, o funcione como bien para la locación en la que se ubicará, de tal manera se habla de clientes consumidores, esto debido a que no está claramente definido si el individuo que adquiere el producto es quien hará uso del mismo directamente.
- Es posible encontrar individuos que realicen la compra del producto pero ellos no se beneficiarán del mismo en ningún momento. Un ejemplo está dado en el caso en el que un padre de familia compra los útiles escolares de su hijo, así se determina que el consumidor no es el cliente directo.

- Existe el caso en el que el cliente no es un individuo como tal, se trata realmente de algún tipo de entidad industrial o empresarial que hará un proceso con el bien adquirido.
- Es posible ver que las entidades gubernamentales se dediquen a la compra de artículos que no usarán directamente, por el contrario estos son entregados a terceros que tienen la necesidad de uso del elemento.
- Cuando la venta del producto sale de la zona local del país de origen y pasa a ser un bien de consumo internacional, se trata un caso de exportación.

3.3.2 Proceso de decisión de compra

El proceso de compra por parte de un cliente puede llegar a ser un tema de difícil comprensión, pues si bien es complejo determinar el mercado en el que realmente se debe ofertar el producto, el dilema se extiende cuando ya se ha identificado el cliente pero no se conocen los factores que este tomará para determinar su decisión de compra.

Para aclarar un poco el proceso anterior hay que buscar el por qué el cliente realiza la compra. Posiblemente tiene la necesidad actual sobre el consumo del producto o se trate de algún tipo diferente de situación; la clase de bienes que suele adquirir el individuo y lo que lo motiva a comprarlos; qué lugares o proveedores frecuenta para realizar sus compras; en qué momento toma las decisiones de compra; y qué otros proveedores están tomando participación en el mercado en el cual se está trabajando. Procurando aclarar los puntos anteriores se facilitará la comprensión sobre el proceso de compra que tiene el cliente.

Durante las líneas anteriores se ha denotado la palabra consumidor en repetidas ocasiones. Para contextualizar su definición se puede decir que aquel individuo que después de haber adquirido el producto hace uso de él se convierte inmediatamente en el consumidor, es por ello que en la sección del perfil del cliente se habla de manera separada sobre el cliente y el consumidor.

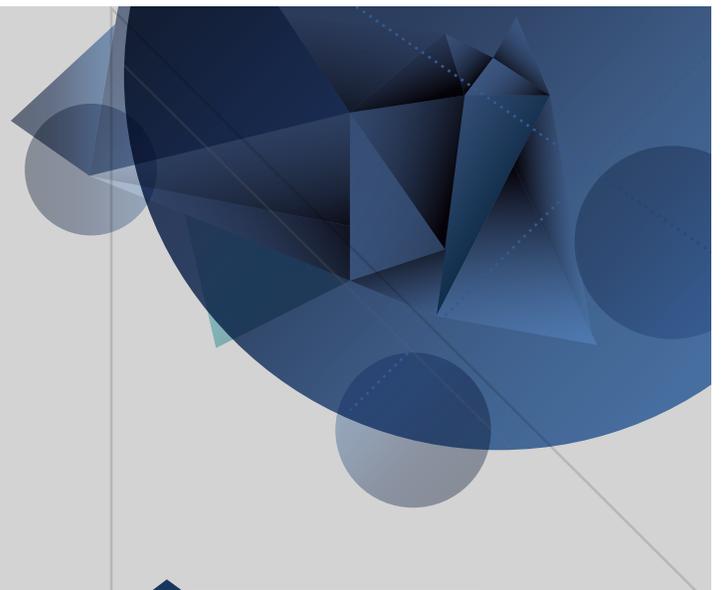
Para definir la manera en la que el cliente realizará la compra se puede hacer un uso adecuado de la información adquirida en la segmentación de tipo conductual del mercado, sabiendo bien que ésta permite saber un perfil más detallado del cliente ayudará a determinar ésta información. Por ejemplo, en la información conductual se han encontrado dos tipos diferentes de familia, una de clase alta y otra de clase media, ambas desean adquirir un vehículo cero kilómetros de cilindraje pequeño, mientras que la familia de clase alta ya cuenta con más vehículos de su propiedad (considerando que los otros posiblemente sean de una calidad y costo mayor), y sumando a lo anterior el poder adquisitivo que tienen, se podrá decir que comprará el artículo con una decisión en tiempo menos prolongado que la otra familia, y que además el pago del artículo sea más inmediato y requiera de menos amortización de la deuda. Por otro lado la familia de clase media tiene la intención de adquirir el bien, no cuenta con el dinero suficiente y está en búsqueda constante de la economía, motivo por el que demorará más en tomar una determinación e incluso requerirá de recursos como préstamos bancarios más altos. En el caso anterior se ve claramente dos tipos diferentes de decisión de compra, cada una por el mismo artículo pero basada en clientes y consumidores de perfil diferente.

El mejor medio para encontrar el correcto proceso de decisión de compra será seguir las preguntas planteadas al inicio de ésta sección, y realizar un estudio de las mismas haciendo uso de la información adquirida previamente sobre la segmentación conductual del mercado.

4

Unidad 4

Estrategias de
distribución



Mercadeo estratégico

Autor: Tatiana Gonzalez

Introducción

Al tener en cuenta el mercadeo estratégico dentro de la estructura de la empresa y la planeación de la misma, es primordial ejecutar acciones que permitan la integralidad de todos los componentes de la mezcla de mercadeo. Sin embargo, muchas empresas hoy en día siguen subestimando la distribución y la promoción como entes fundamentales para el desarrollo comercial, desaprovechando oportunidades del mercado y anticipándose a un posible liderazgo en la categoría de su competencia.

La importancia de la distribución y la promoción se argumenta principalmente en el servicio al cliente, puesto que no solo brinda pautas para la logística y la comunicación, sino que tiene en cuenta la necesidad del consumidor para que las estrategias definidas se integren en pro de su satisfacción.

En la presente cartilla será posible conocer las estrategias principales que se pueden llevar a cabo en éstos dos aspectos de la mezcla de mercadeo, como un complemento ideal para la planeación estratégica ya planteada en las unidades anteriores.

Para obtener el mayor provecho de los contenidos de la cartilla, se debe estimular el aprendizaje durante y después de la lectura, de manera que los conceptos se conviertan en herramientas de aplicación para nuestro proyecto de vida académico, profesional y laboral. Para ello se recomienda seguir tres sencillos pasos: analizar, interpretar y evaluar.

Analizar: leer la cartilla, apoyarse en las lecturas complementarias e investigar acerca de los temas de mayor interés, así se creará un vínculo con los contenidos y las temáticas serán mejor percibidas.

Interpretar: identificar palabras y significados clave de la lectura, para construir un concepto propio que facilite la comprensión y aprehensión de los contenidos vistos. Una lista de elementos principales contribuirá a la recordación de los temas vistos.

Evaluar: conectar el texto leído con los casos de aplicación vistos desde las otras asignaturas, para realizar esquemas de medición que permitan contextualizar el uso de las teorías en la vida diaria.

Estrategias de distribución



Imagen 1: Estrategias de distribución
Fuente: www.america-retail.com

La distribución constituye los canales que transfieren los bienes o servicios, ya sean para consumo final o para transformación, desde la empresa productora hasta su cliente final, ya sea realizando una entrega directa o a través de diversos intermediarios. Las estrategias de distribución abarcan todas las operaciones logísticas que garantizan la seguridad del producto y su desplazamiento con el objetivo de facilitar la compra del consumidor final.

Las empresas planean sus estrategias de distribución según la segmentación geográfica designada por su público objetivo y la frecuencia de compra del mismo. Ellos deberán decidir el número de impactos que tendrá su producto en el punto de venta y a la vez que creará un momento de verdad para facilitarle la compra al cliente potencial. De esta manera, existen tres tipos de distribución que se pueden tener en cuenta:

- **Distribución intensiva:** su objetivo es abarcar la mayor cantidad de puntos de venta posibles, ubicados dentro del área geográfica en la que se encuentra el nicho de mercado. Así mismo, su interés está en cobijar la mayor cantidad de sectores como parte del crecimiento de la empresa y la cobertura de sus canales de distribución es un factor determi-

nante ante la competencia. Esta alternativa de distribución es generalmente utilizada por productos de venta masiva, canasta familiar o de primera necesidad, con alta oferta en el mercado, etc.

- **Distribución selectiva:** en este tipo de distribución el fabricante o empresa limita voluntariamente la disponibilidad de su producto con el propósito de reducir sus costes de distribución y de obtener una mejor cooperación de sus distribuidores. También con el propósito de acreditar y garantizar la calidad de un producto en particular.
- **Distribución exclusiva:** este tipo de distribución generalmente utiliza un solo distribuidor para sus productos o servicios. La demanda de las empresas que utilizan distribución exclusiva es bastante selectiva y con características puntuales, que le dan un aire de prestigio y distinción a los productos o servicios ofertados. La estrategia de este tipo de empresas se basa en su mayoría en el valor de marca.

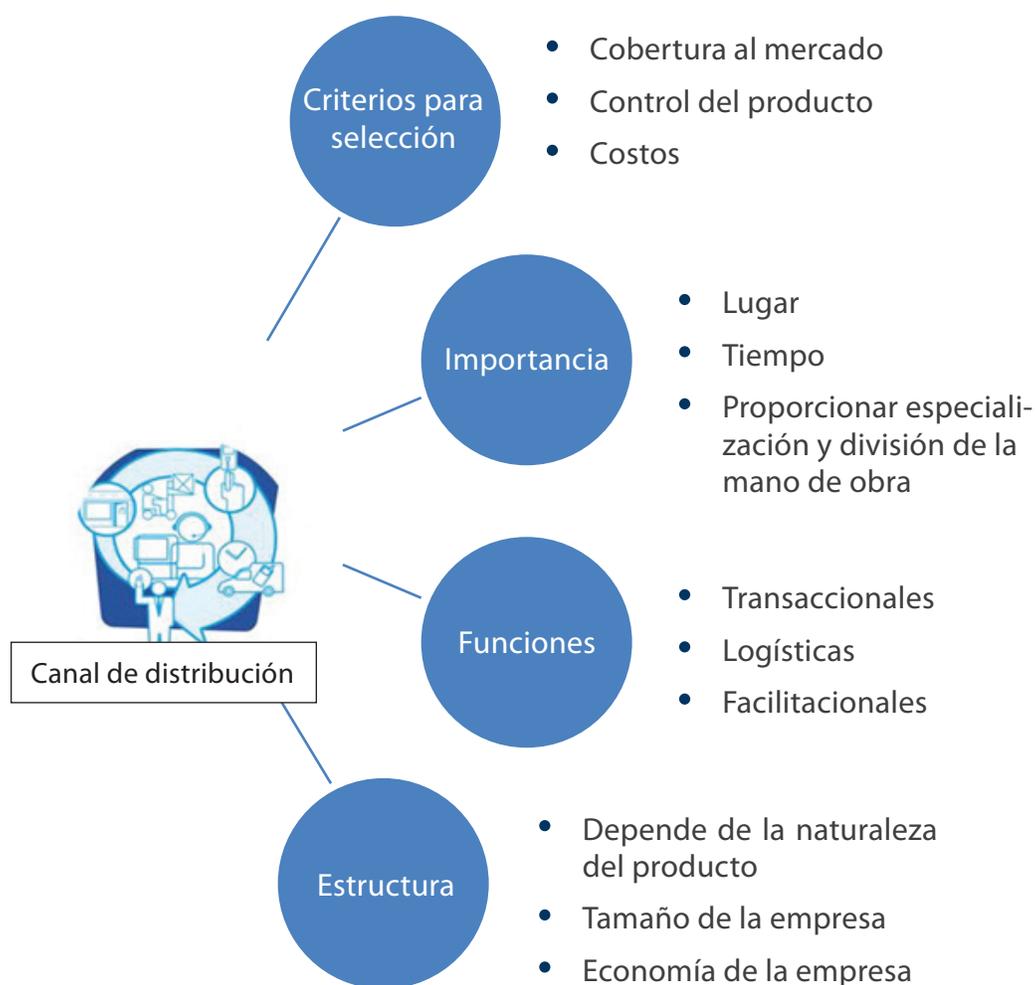


Figura 1. La distribución en el mercadeo
 Fuente: Propia. Adaptado de www.picstopin.com

Tipos de canales de distribución

Al planificar las estrategias de distribución, el primer elemento que se debe tener presente es el canal que se va a utilizar en el proceso comercial de la empresa, dependiendo de ello también se definirá el precio, la comunicación y las promociones de venta a utilizar. Estos canales trabajan a través de un ciclo comercial o reventa, donde se pueden manejar los mismos o diferentes tipos de clientes.

Los canales de distribución son las agrupaciones de puntos de venta que favorecen la comercialización de productos o servicios a diferentes mercados, diferenciándose en la logística implementada, el volumen de ventas y la fijación de precios. Los canales de distribución que existen son:

- **Venta al usuario:** la empresa realiza directamente la venta al cliente final o consumidor, con el objetivo de mantener el contacto directo con el usuario, garantizar sus productos y aumentar el margen de ganancias ya que está evitando todo tipo de intermediarios. Algunos ejemplos de venta al usuario son las sucursales, la venta telefónica o las plataformas web. Una vez se haya concretado la venta, el producto sale directamente de la fábrica al cliente final.
- **Venta al detallista/minorista:** a través de éste canal de distribución se surten las principales cadenas de venta al por menor como lo son grandes superficies, supermercados, hipermercados, tiendas, franquicias, entre otros. El objetivo es la venta a través de intermediarios que facilite la cobertura geográfica del producto facilitando la compra del cliente final. Los minoristas o detallistas pueden adquirir los productos por compra directa al fabricante o a través de diferentes intermediarios como distribuidores, mayoristas, etc.
- **Venta al mayorista/distribuidor:** el mayorista compra volúmenes altos de producto directamente al fabricante, con el objetivo de venderlos luego a las cadenas minoristas y obtener márgenes rentables. Los distribuidores mayoristas generalmente acuden a esta herramienta de distribución por la ausencia de plantas físicas u otras herramientas que les permita incursionar directamente en la producción; también cuando están interesados en importar nuevas marcas líderes a nivel global.

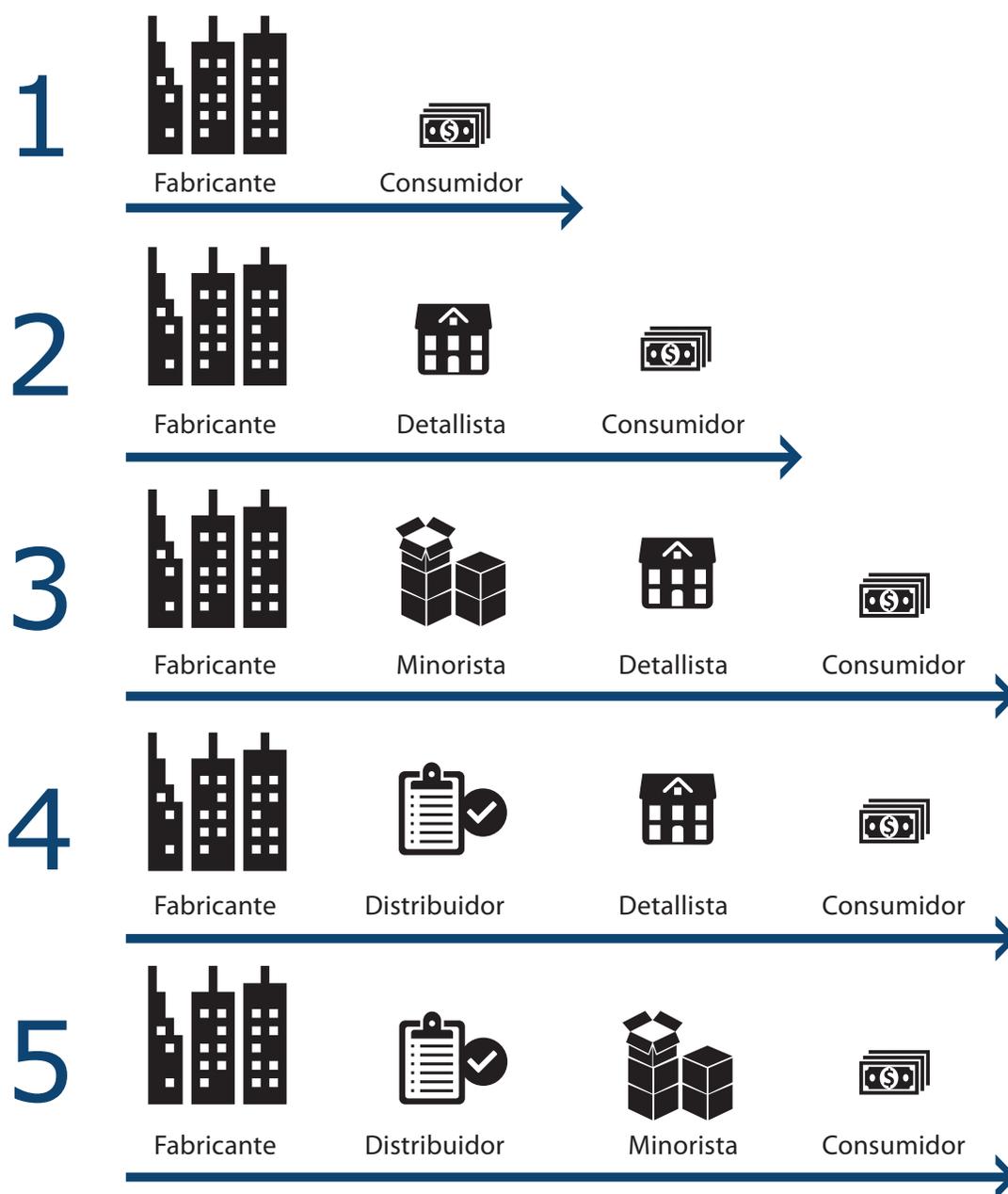


Figura 2. Canales de distribución
Fuente: Propia.

Funciones de los canales de distribución

Los canales de distribución, cumplen con una serie de funciones que establecen la estructura logística de las empresas y que contribuyen de manera positiva en el desarrollo exitoso del Plan estratégico de mercadeo. Dentro de las funciones encontramos las siguientes:

- Establecer el contacto entre compradores y vendedores: independientemente del canal

utilizado o el intermediario, la relación con el cliente debe ser prioritaria con el fin de satisfacerlo y mantener lazos comerciales que permitan la fidelización de los consumidores.

- **Comercializar los productos:** una de las funciones principales, por no decir la más importante, es la de comercializar los productos entre los diferentes mercados y canales, de esta manera la empresa se asegura de responder a la demanda a través de la venta de sus productos.
- **Fijación de precios:** no solamente las estrategias de precios dependen de las empresas productoras, sino también de los canales de distribución. Estos deben garantizar que el precio de compra al fabricante deje utilidades satisfactorias pero que, al mismo tiempo, permita garantizar un precio competitivo en el mercado para la venta al consumidor final.
- **Hacer publicidad:** los canales de distribución son una representación de la empresa fabricante ante los clientes, por lo cual deben mantener una imagen positiva y transferir la comunicación comercial de manera coherente con las estrategias de publicidad de la compañía matriz.
- **Hacerle frente a la logística requerida:** los canales de distribución deben tener en cuenta dentro de sus planes operativos, el transporte, almacenaje y repartición de la mercancía.

Objetivos de los intermediarios

El objetivo de los intermediarios es situar el producto en aquellas zonas o establecimientos donde irán los consumidores potenciales cuando piensen en comprar este tipo de producto, por ello dependerá del tipo de producto el escoger un intermediario u otro. La utilización de intermediarios se desarrolla por los siguientes motivos:

- **Optimización** de la fuerza de ventas, debido a la facilidad del cliente para acudir a proveedores con ofertas más completas o variadas y de esta manera unificar pedidos.
- **Efectividad** en el proceso de conseguir que los productos estén disponibles en los mercados meta; mayor experiencia, contactos, especialización.
- **Disminución** del número de contactos para efectuar operaciones administrativas, por ejemplo, productor-cliente, productor-distribuidor-cliente.

Logística de mercadeo

La logística de mercadeo es un área que va de la mano con la distribución, ayudándole a plantear los objetivos y a desarrollar de manera positiva y eficaz todo el plan estratégico. Cuando se habla de logística, se habla de todo el proceso de documentación, producción, mantenimiento, cronogramas operativos, transporte, garantía, almacenaje y embalaje de los productos; la logística como componente del plan de mercadeo permite potencializar ventajas en tiempos de ejecución y reacción, con el fin de optimizar la cadena de abastecimiento y ser cada vez más eficiente en los diferentes procesos del plan de mercadeo.

En la figura 3, se puede observar detalladamente el esquema logístico de la distribución en las empresas de producción, haciendo énfasis en las funciones de la misma respecto a cada una de las etapas correspondientes.

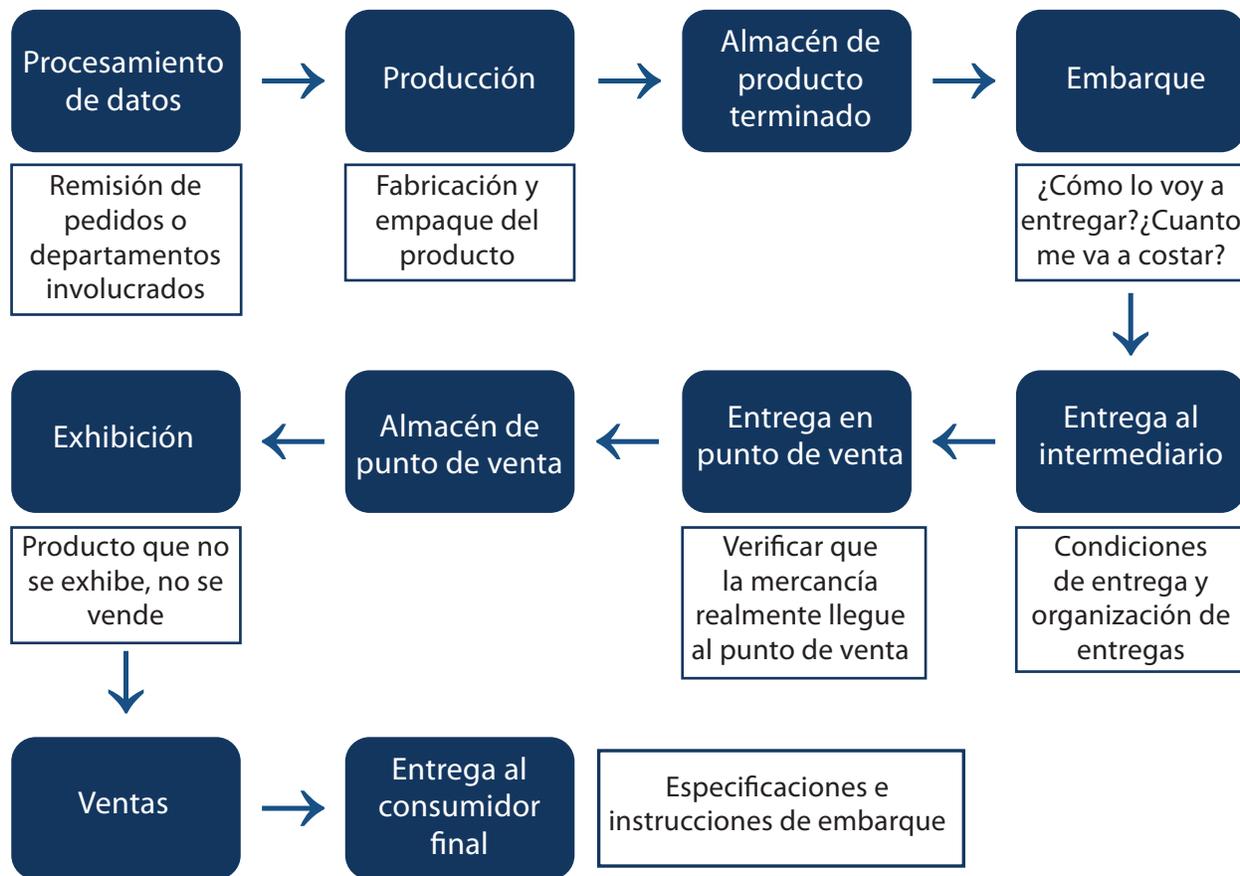


Figura 3. Esquema logístico de la distribución
Fuente: Propia.

Estrategias de comunicación y promoción

Desde el punto de vista del mercadeo, la estrategia de promoción ofrece diversas herramientas de comunicación, que permiten la consecución de los objetivos planteados por parte de la empresa.

La primera función de la promoción es informar, ya que antes de iniciar el proceso comercial los clientes deben estar al tanto de la existencia de los productos ofertados por la compañía, así como sus atributos, características, ventajas competitivas y otros factores que le ayuden a la empresa a predisponer la actitud de compra del consumidor y le indiquen las estrategias de distribución y los puntos de venta.

La segunda función de la promoción es persuadir, teniendo en cuenta que los mercados actuales tienen una sobrepoblación de ofertas y la competencia entre categorías es cada vez más ofensiva y agresiva, es importante que el mensaje de comunicación se aplique en el tono adecuado, esto con el fin de convencer al cliente de que la oferta expuesta por la empresa es la requerida para satisfacer a cabalidad su necesidad.

Por último, **la tercera función de la promoción es recordar**. Los clientes son cada vez menos fieles a los productos y a las marcas. Alcanzar una venta de iniciación no garantiza la fidelidad del mismo en la siguiente compra de dicho producto, por lo tanto es primordial que siempre tenga contacto con el mensaje de la empresa, de modo que sienta el respaldo y la trayectoria de su producto ya comprado, y recuerde la experiencia positiva que tuvo para una siguiente compra.

En la figura 4, es posible observar el ciclo del mensaje publicitario en sus diferentes etapas. Como todos los procesos del mercadeo, la retroalimentación y la investigación son primordiales para el inicio de una idea, que en este caso se aplica a la generación del mensaje que se pretende transmitir. El objetivo principal es que el receptor (consumidor) perciba el mensaje de la manera esperada, desencadenando una intención de compra; la evaluación de resultados permitirá conocer el éxito del mensaje para su retransmisión o cambio de estrategia.

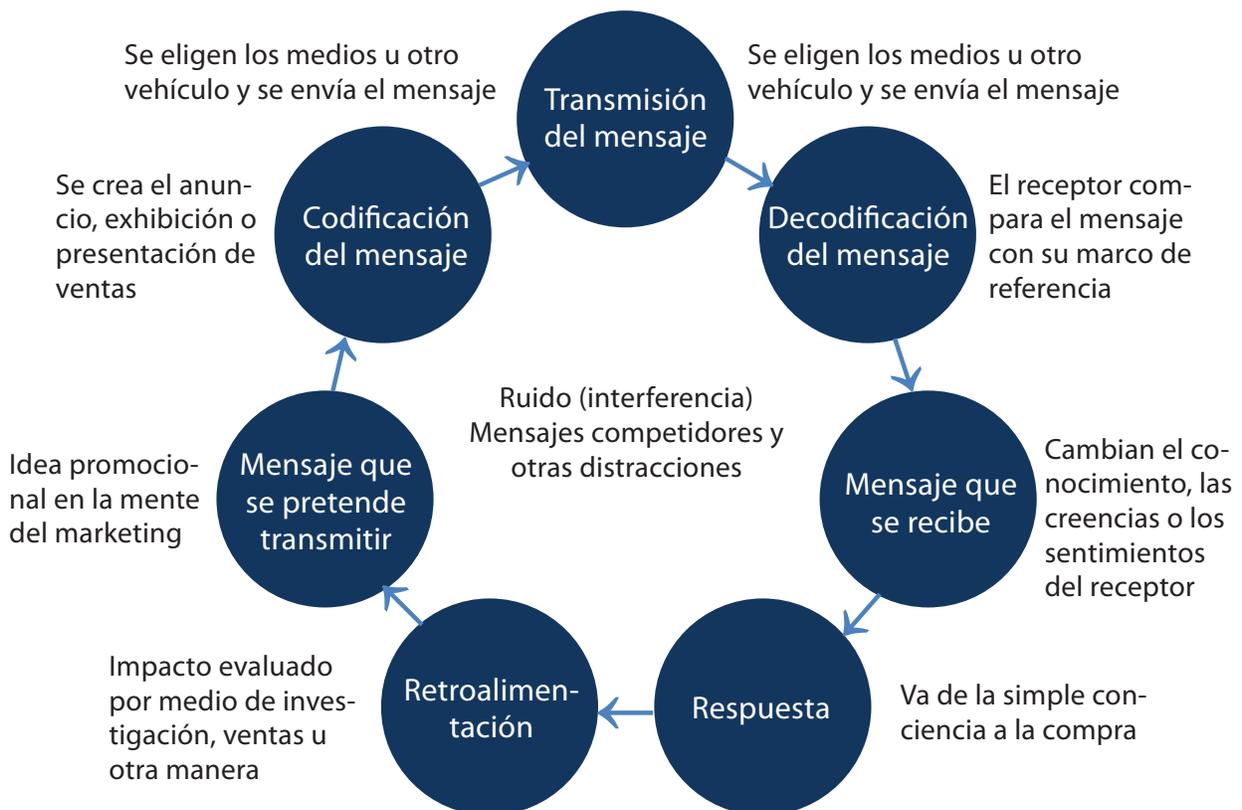


Figura 4. Proceso de la comunicación en la promoción
Fuente: Propia.

Herramientas de promoción

Según Bonilla (2013), la mezcla de promoción es llamada mezcla de comunicaciones de mercadeo, y consiste en la combinación de las herramientas específicas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales, y mercadeo directo que la compañía utiliza para comunicar de manera persuasiva el valor a los clientes y crear relaciones con ellos.

Cada una de estas herramientas tiene el propósito de persuadir al cliente y generar resultados comerciales, sin embargo sus estrategias operativas dependen en gran medida del Plan de mercadeo, el presupuesto y los recursos destinados para cada una de ellas. El tipo de producto, ya sea bien o servicio, determina en gran medida que tipo de herramienta será más eficaz en su desempeño y en el cumplimiento de los objetivos.

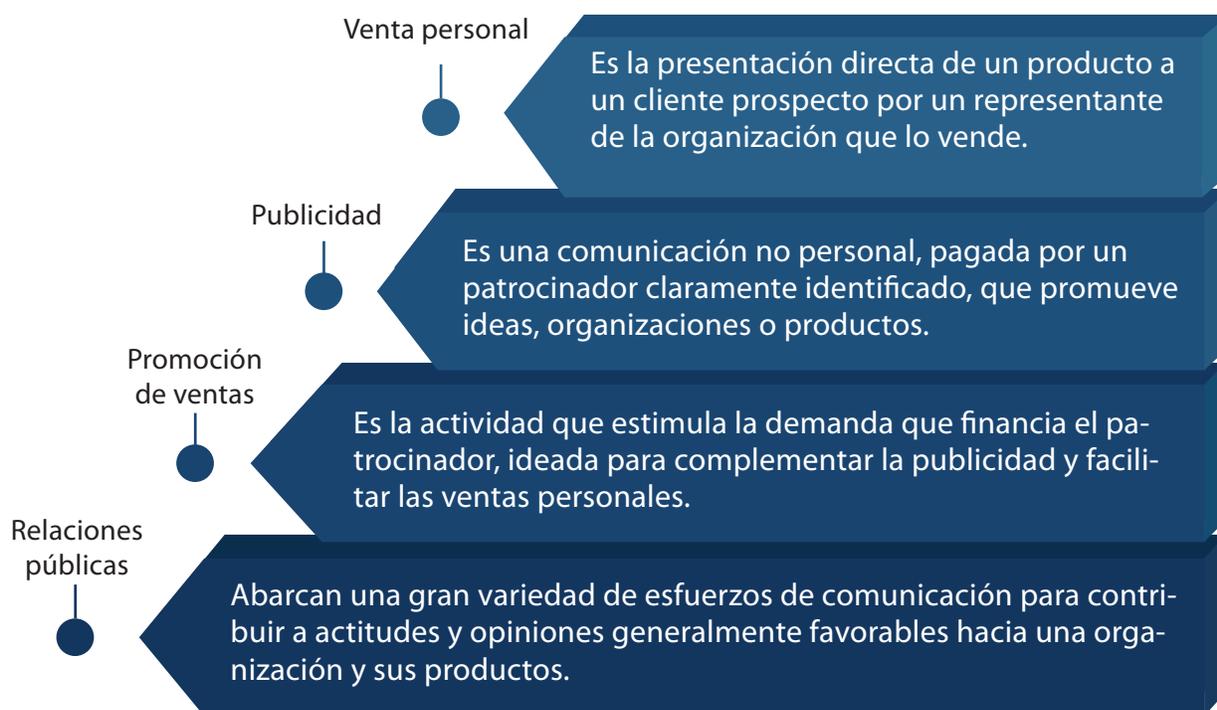


Figura 5. Aspectos integrales de la promoción
Fuente: Propia.

Estrategias push y pull

Sin importar que el bien o servicio ofrecido tenga las mismas características para todos los mercados y canales, cada uno de ellos debe recibir una comunicación y una promoción diferente según su necesidad y las ventajas que considere más atractivas. Las estrategias push (de empuje) y pull (de atracción), son herramientas que nos permiten definir promociones diferentes según el canal de distribución contemplado; las de empuje se enfocan princi-

palmente en los intermediarios ya que se trata de impulsar sus propias ventas, basándose en el principio que entre más vendan más le comprarán a la compañía. Las estrategias de atracción por otro lado se dirigen hacia los consumidores finales ya que, como su nombre lo indica, requieren cautivar y atraer clientes que realicen su compra.

Los conceptos que nos ofrece Bonilla (2013) acerca de estas dos herramientas son los siguientes:

La estrategia de empuje implica “empujar” el producto hacia los consumidores finales a través de los canales del marketing. El productor dirige sus actividades de marketing (ventas personales y promoción comercial) hacia los miembros del canal para incitarlos a que adquieran el producto y lo promuevan ante los consumidores finales.

En la estrategia de atracción, el productor dirige sus actividades de marketing (publicidad y promoción ante consumidores) hacia los consumidores finales para animarlos a comprar el producto. Si la estrategia de atracción es eficaz, entonces los consumidores demandarán el producto a los miembros del canal, quienes a su vez lo solicitarán a los productores. Así, con una estrategia de atracción, la demanda de los consumidores “hala” el producto a través de los canales de distribución.

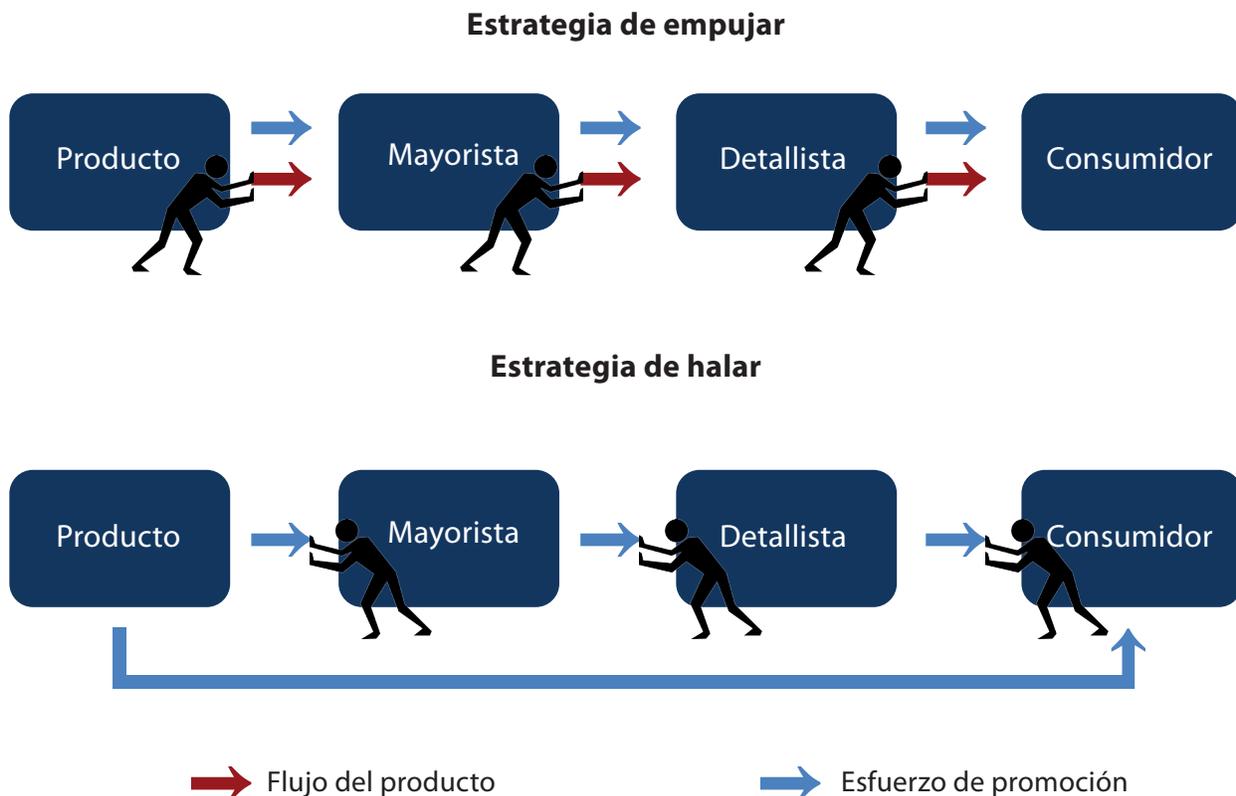


Figura 6. Push and Pull
Fuente: Propia.

La publicidad



Imagen 2: La publicidad

Fuente: www.diariodecultura.com.ar

La publicidad es una herramienta de comunicación comercial, a través de la cual se pretende persuadir a un grupo objetivo acerca de la compra o el consumo de un bien o servicio, utilizando diversos elementos creativos en diferentes medios.

En un contexto mercadológico, el proceso de la táctica de comunicación incluida en el Plan estratégico de mercadeo debe contener cinco elementos indispensables para su desarrollo:

- **Definir** de los objetivos de publicidad que delimitan las metas propuestas.
- **Establecer** un presupuesto para la ejecución del proyecto.
- **Desarrollar** un concepto publicitario creativo y persuasivo.
- **Determinar** los medios a través de los cuales se va a comunicar el mensaje.
- **Diseñar** las técnicas de evaluación de la campaña.

Existen tres tipos de publicidad:

- **Publicidad informativa:** su función principal es dar a conocer las ventajas y atributos primarios del producto, de modo que lo dé a conocer a los nuevos mercados. Generalmente

se utiliza para lanzamientos e innovaciones.

- **Publicidad persuasiva:** el objetivo que cumple es atraer clientes potenciales y generar conversiones de clientes de la competencia. Este tipo de publicidad se utiliza para contrarrestar las estrategias de comunicación de los rivales de la categoría, de modo que los clientes tomen la decisión de compra según el que consideren más atractivo.
- **Publicidad de recordatorio:** para los productos que se encuentra en la etapa de madurez de su ciclo de vida, es indispensable que se repita el mensaje publicitario a los consumidores, de modo que las ventas se mantengan en equilibrio, y que los clientes mantengan su fidelidad ante la alta oferta de los competidores.

Las relaciones públicas

Según Bonilla (2013), las relaciones públicas (RRPP) consisten en crear buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía mediante la obtención de publicidad favorable, la creación de una buena imagen corporativa, y el manejo o bloqueo de rumores, anécdotas o sucesos desfavorables. Las relaciones públicas sirven para promover productos, personas, lugares, ideas, actividades, organizaciones e incluso naciones. Las compañías usan las relaciones públicas para crear buenas relaciones con los consumidores, inversionistas, medios y con sus comunidades.



Imagen 3: Relaciones públicas
Fuente: www.benitocastro.com

Se le conoce como relaciones públicas a la gestión del departamento de comunicaciones y mercadeo, en pro de construir una excelente imagen de la compañía ante los diferentes mercados y mantenerla a través del tiempo. Las relaciones públicas abren paso a factores importantes como las alianzas estratégicas entre socios o compañías, la apertura en nuevos mercados y la transmisión de eventos positivos en los medios.

Una imagen positiva de la empresa no solamente aporta al área de las comunicaciones, sino que también tiene un efecto colateral positivo en las ventas y el valor de marca. Por ejemplo, si el personaje modelo que representa la imagen de una marca saludable es visto en prácticas nocivas, la confianza del público objetivo se perderá no solo ante dicho modelo sino ante la marca en general, disminuyendo su participación en el mercado, descendiendo en ventas y generando una recordación negativa que a la larga se puede convertir en publicidad destructiva. Es importante que el cliente asocie factores positivos al producto y genere el voz a voz con

referidos y allegados.

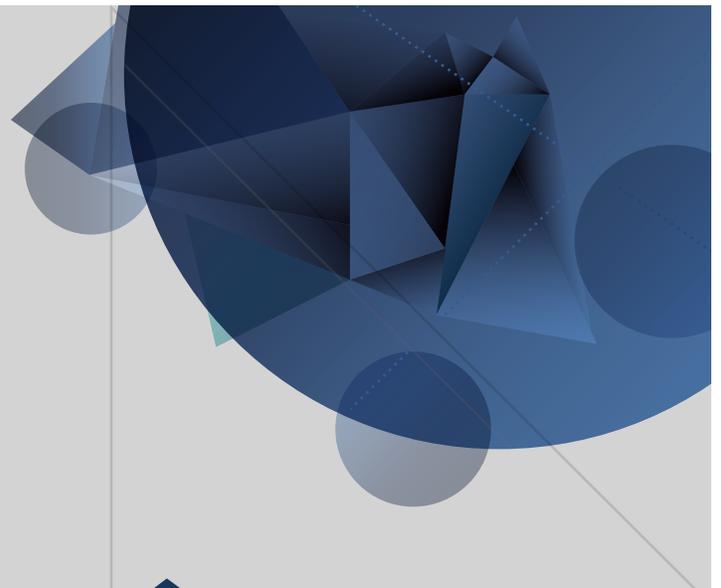
Continúa Bonilla (2013) recomendando que los departamentos de relaciones públicas desempeñen cualquiera de las siguientes funciones:

- **Relaciones con la prensa o con agentes de prensa:** crear y colocar información noticiosa en los medios para atraer la atención hacia una persona, producto o servicio.
- **Publicidad del producto:** hacer publicidad a productos específicos.
- **Asuntos públicos:** crear y mantener relaciones comunitarias nacionales o locales.
- **Cabildeo:** crear y mantener relaciones con legisladores y funcionarios del gobierno para influir en leyes y reglamentos.
- **Relaciones con inversionistas:** mantener relaciones con los accionistas y otros miembros de la comunidad financiera.
- **Desarrollo:** relaciones públicas con donantes o miembros de organizaciones sin fines de lucro para obtener apoyo financiero o voluntario.

4

Unidad 4

Medición de resultados



Mercadeo estratégico

Autor: Tatiana Gonzalez

Introducción

La implementación, seguimiento y retroalimentación de las estrategias constituye el desarrollo mismo del direccionamiento estratégico planteado en las unidades anteriores. Se lleva a la realidad por medio de la puesta en marcha a corto plazo de planes de acción operativos o tácticos, para finalmente realizar todo el proceso evaluativo, desde la medición de resultados, pasando por los indicadores de gestión y la definición o conclusión de estrategias, hasta la toma final de decisiones.

Para obtener el mayor provecho de los contenidos de la cartilla, se debe estimular el aprendizaje durante y después de la lectura, de manera que los conceptos se conviertan en herramientas de aplicación para nuestro proyecto de vida académico, profesional y laboral. Para ello recomiendo 3 sencillos pasos: Analizar, interpretar y evaluar.

Analizar: Leer detenidamente la cartilla, apoyarse en las lecturas complementarias e investigar por iniciativa propia acerca de los temas que le causen mayor interés, de esta manera se creará un vínculo con los contenidos y las temáticas serán mejor percibidas.

Interpretar: Identificar palabras y significados clave de la lectura, para construir un concepto propio que le ayude en la comprensión y aprehensión de los contenidos vistos. Una lista de elementos principales le ayudará en la recordación de los temas vistos.

Evaluar: Conectar el texto leído con los casos de aplicación vistos desde las otras asignaturas o incluso desde su propia experiencia laboral, para realizar esquemas de medición que le permitan contextualizar el uso de las teorías en la vida diaria. Cada vez que finalice la lectura de un contenido, imagine de qué forma podría aplicarse en su entorno.

Medición de resultados

Durante el recorrido del módulo de aprendizaje se ha investigado y profundizado en temas que proporcionan un panorama positivo para la empresa, todos como resultados de una serie de medidas estratégicas generadas según el producto y el mercado en que éste se moverá.

Toda acción realizada en pro del avance y generación de oportunidades debe tener la capacidad de ser medible. Tal y como sucede en el caso de los movimientos financieros, cada cambio representa un movimiento cuantificable de diversas formas, así mismo sucede con el mercadeo que busca la interacción integral entre la empresa y el mercado. Dicho tipo de mediciones, resultado de las estrategias de mercadeo planteadas para la empresa, permitirán indagar en el logro obtenido después de la ejecución de cada una de ellas, resultado que puede ser positivo o negativo, pues el reflejo de una mala aplicación del mercadeo podría acarrear consecuencias.

No solo se trata de la captación de nuevos clientes y el incremento de las ventas de la empresa, también es posible identificar los resultados de las operaciones realizadas para procesos tales como la imagen que la empresa vendió al mercado. Uno de los puntos clave a lograr durante el desarrollo

de las estrategias se basara en vender algún tipo de imagen fundamentada, o bien sobre la calidad del producto, la prestación de servicios o el nivel de precios. Determinar la posición de la imagen ante los competidores provendrá de la gestión hecha mediante las estrategias de mercadeo para ser o no más agresivos en los procesos.

Tomando como base los puntos anteriores, es posible encontrar grandes diferencias entre el tipo de resultados obtenidos mediante el mercadeo y los obtenidos con las finanzas. El personal financiero de una compañía busca regularmente mejorar los indicadores de costos, cuantificar los niveles de producción, y finalmente incrementar los valores rentables para la empresa. Lo anterior no quiere decir que el mercadeo no esté detrás de los mismos logros, por el contrario las estrategias realizadas son la base primordial para que todos los objetivos de la compañía, financieros y de mercadeo, se cumplan de manera satisfactoria.

De la misma manera como se evalúan los medios internos y externos al momento de realizar las estrategias, así mismo la calificación de resultados se podrá hacer del mismo modo. Para el caso del área interna de la compañía, los resultados obtenidos son de vital importancia para inspeccionar variables como los niveles de producción o los márgenes de rentabilidad de manera constante. Por otro lado,

la evaluación enfocada al ámbito externo permite velar por el estado de la empresa ante el comportamiento de los mercados en los que pueda estar desarrollándose.

Una de las cualidades más repetitivas en las empresas converge en la variedad de productos que ofrece. En la medida en que el portafolio de la compañía es multiproducto también las estrategias de mercado lo serán, esto se traduce en una mayor posibilidad para incrementar la cantidad de beneficios de los que se pueda tomar provecho. Por ejemplo, la compañía Alpina en Colombia ofrece varios productos derivados de los lácteos, además de postres y un servicio de calidad superior, esto ayuda para que la suma de todos sus ingresos provenientes de cada producto pueda solventar la deducción de los gastos operativos. De tal manera es posible decir que una fórmula básica, derivada de la premisa anterior, indica que los beneficios reales de los que podrá gozar la empresa provienen de la suma de los ingresos de sus productos (la suma del ingreso de cada producto diferente), menos los egresos por aquellos gastos que promueven la operación del negocio.

Monitoria estratégica

En la vida cotidiana de cada individuo la repetición de buenas prácticas concluye en la generación de una cultura. Del mismo modo ocurre en el mercadeo al momento en que se inicia una estrategia y luego se trabaja en función de ella, pues esto deriva en la creación de una cultura de estrategia que ayudará con el desarrollo de la operación. Con la anterior premisa coinciden varios autores como Humberto Serna Gómez en su texto *Gerencia Estratégica*.

En todo caso es necesario que la buena práctica por medio de la cultura de estrategia no sea solo del gerente de mercadeo, sino de todo su equipo. Para lograrlo es necesario incentivar la operación de cada uno impulsando siempre el uso de las estrategias, vivir el día a día por medio de ellas, y cumplir las metas establecidas tomando facilidades por el camino gracias a los planteamientos del mercadeo.

Se parte de la premisa que todo miembro del equipo dentro de una compañía está en la capacidad total de dirigir su área como un negocio propio, para lograrlo es necesario realizar un monitoreo constante que garantice la consecución de los resultados que se esperan mediante la aplicación de la estrategia de mercadeo. De acuerdo a Serna (1994) existen los siguientes tipos de monitorias:



Figura 1: Tipos de Monitorías.
Fuente: Adaptación del libro "Gerencia Estratégica", Humberto Serna Gómez.

- **Monitoría corporativa:** en la jerarquía de una empresa este tipo de monitoría la debe realizar quien lleva el nivel más alto; se habla entonces de cargos tales como las gerencias generales, presidentes, entre otras denominaciones que puedan tener. Estos sin embargo pueden tomar apoyo de su equipo directivo.
- **Monitoría funcional:** la elaborará quien sigue en el nivel jerárquico en sentido descendente después del presidente; se trataría entonces del vicepresidente (o cualquier otra denominación que pueda tener su cargo), y al igual que en el caso anterior, este puede requerir apoyo de los gerentes de unidad de negocio que son quienes conforman el equipo de este nivel.
- **Monitoría estratégica:** es elaborada por los últimos en la rama jerárquica de la compañía, tratándose ahora de los gerentes por línea o unidad de negocio.

La consecución de acción de la monitoría debe realizarse con devoción. Se hace énfasis en este punto debido a que muchas compañías pasan por la pena de volver este evento una tendencia de momento, o simplemente lo realizan solo para archivar el proceso y poder hacer uso del mismo en reuniones y demás, como fin de venta de labor personal y no como lo que realmente es, el resultado obtenido a causa de la ejecución de los planes de mercadeo.

Indicadores de gestión

Todo objetivo que se ha planteado a lo largo del proceso de creación de objetivos y estrate-

gias de la empresa debe tener la capacidad de ser medible. Si se trata de una meta enfocada al crecimiento y participación en el mercado se habla de un resultado cuantificable y, en el caso en que el objetivo busque mejorar la imagen ante el mercado, la competencia, o ante un público objetivo, el resultado será del tipo cualitativo. En cualquiera de los casos, es posible establecer algún tipo de indicadores a partir de los cuales se indague la manera en que finalizó el estudio de mercadeo, o su avance, si es que está en proceso.

Los indicadores de gestión buscan generar prácticas de control con el fin de realizar acciones instantáneas y efectivas en el momento en el que sean requeridas. Por ejemplo, si la competencia varía el precio de un producto por encima del homólogo que ofrece la empresa, habría consecuencias representadas en una pérdida de ventas; al observar esto y percibir los cambios que ha hecho el competidor, el plan de reacción consistirá en un reajuste de precios del producto, lanzamiento de una promoción, o alguna otra medida según el mercado objetivo en el que se esté actuando. Dado el caso anterior, es posible denotar que los indicadores se calificarían como una estadística de comportamiento, el valor numérico de un resultado, entre otros.

Al medir los resultados de un proceso y hacer su comparativa según los indicadores de gestión, se deberá tener en cuenta que esto se hace en tiempo real, un valor actual del comportamiento. No obstante es posible que se desee hacer una gestión sobre los movimientos operativos de un periodo pasado, puede ser el año anterior a la medición, la partición en cuartos de un año, u otras que considere la empresa que requerirá para su gestión.

Aparte del valor actual a medir, este debe ser comparado con un límite que indique la capacidad total a la que se espera llegar como resultado y que será el punto de partida para realizar el indicador de gestión. Por ejemplo, si una compañía tiene una meta mensual de ventas que está alrededor de los USD\$300.000, ese valor muestra la capacidad a la que espera llegar, siendo éste el indicador que prima para la gestión de resultados.

Sin embargo, no solo el valor que indica la capacidad será suficiente, también se requiere evaluar el punto máximo al que podría llegar la empresa si se hiciera uso total de los recursos de la misma. Siguiendo el caso anterior, la empresa puede establecer un valor por encima de la meta, podría ser USD\$350.000, valor que puede significar el máximo al que podría llegar por efectos de capacidad de producción.

En el documento Estrategias Gerenciales: Gerencia para el emprendimiento, Indicadores de Gestión, (SENA, 2011), aparece una serie de ejemplos que muestran los tipos de indicadores con los que una empresa puede contar:

Indicadores para el área de suministro	
1. Movilidad de los inventarios	= $\frac{\text{Inventarios}}{\text{Capital contable}}$
2. Rotación de inventarios	= $\frac{\text{Materia prima empleada en el mes}}{\text{Inventario materia prima}}$
3. Rotación de créditos pasivos	= $\frac{\text{Compras anuales}}{\text{Saldo promedio de los proveedores } 360}$
Indicadores para el área de recursos humanos	
1. Productividad de mano de obra	= $\frac{\text{Producción}}{\text{Horas hombre trabajadas}}$
2. Ausentismo	= $\frac{\text{Horas hombre ausentes}}{\text{Horas hombre trabajadas}}$
3. Importancia de los salarios	= $\frac{\text{Total salarios pagados}}{\text{Costos de producción}}$
4. Indicador de rotación de trabajadores	= $\frac{\text{Total de trabajadores retirados}}{\text{Número promedio de trabajadores}}$
5. Indicador ventas-trabajador	= $\frac{\text{Ventas totales}}{\text{Número promedio de trabajadores}}$
Indicadores de estructura financiera	
1. Indicador capital de trabajo	= $\frac{\text{Capital de trabajo}}{\text{Activo circulante}}$
2. Indicador punto de equilibrio	= $\frac{\text{Punto de equilibrio}}{\text{Ventas totales}}$
3. Punto de equilibrio	= $\frac{\text{Gastos fijos}}{\text{Margen en porcentaje}}$

4. Independencia financiera	=	$\frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo total}}$
Indicadores de productos y servicios		
1. Rentabilidad por producto	=	$\frac{\text{Margen}}{\text{Total de ventas}}$
2. Índice de comercialidad	=	$\frac{\text{Venta producto}}{\text{Ventas totales}}$
3. Punto de equilibrio	=	$\frac{\text{Gastos fijos}}{\text{Margen en porcentaje}}$
4. Nivel de calidad	=	$\frac{\text{Total producto sin defectos}}{\text{Total productos elaborados}}$
Indicadores para los medios de producción		
1. Productividad maquinaria	=	$\frac{\text{Producción}}{\text{Máquina}}$
2. Indicador mantenimiento-producción	=	$\frac{\text{Costo de mantenimiento}}{\text{Costo de producción}}$

Tabla 1. Indicadores típicos de algunas de las áreas de la organización
Fuente: Propia.

Indicadores área comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de ventas • Cartera • Faltantes por despacho • Satisfacción del cliente - indicador de reclamos y devoluciones • Calificación de proveedores
----------------------------	--

Indicadores del área de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento programa de auditorías • Cumplimiento y seguimiento de acciones correctivas y preventivas • Cumplimiento programa de calibración de instrumentos y elementos de control • Capacitaciones
Indicadores del área de planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de la producción programada • Utilización capacidad instalada • Eficiencia general • Eficiencia operativa • Kg. materia prima procesada • Valor producción en fábrica
Indicadores del área de producción	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad en unidades reales • Productividad por empleado • No conformes • Costos producto no conforme • % costo no conformes vs. productividad en fábrica • Tiempos de montaje
Indicadores del área de mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento solicitudes • Disponibilidad de maquinaria • Mantenibilidad de la planta • Contabilidad de la maquinaria

Tabla 2. Clasificación de indicadores por áreas
Fuente: Propia.

Recopilación de datos

Regularmente las empresas cuentan con una serie de herramientas que están enfocadas a la recopilación de datos. Una de ellas es el CRM (Customer Relationship Manager) con el que se puede medir cuantitativa y cualitativamente el comportamiento del mercado y la relación que existe con los clientes; SAP es otra herramienta de gestión con muchos alcances, permite verificar los niveles de producción, movimiento y rotación de productos, así como ingresos derivados de ventas ya facturadas, cantidad de ventas efectuadas, entre mucha más información; también existen encuestas de gestión que permiten velar por el nivel de asertividad que se tiene gracias a la operación de prestación de servicios.

Una vez se ha hecho la recopilación de datos sobre los que se desea trabajar, éstos son puestos en comparación con los indicadores de gestión, labor que servirá para evaluar el progreso de las acciones realizadas sobre los objetivos esperados.

La recopilación de datos debe hacerse de manera constante, que la información permanezca actualizada y que no se presenten tiempos de espera entre cada recopilación; esto debido a que podría olvidarse incluir información relevante como ventas realizadas, negocios perdidos, calificaciones negativas y positivas de la gestión.

Los indicadores de gestión se alimentarán constantemente de la información proveniente de la recopilación de datos, esto para finalmente tener un control total del desempeño de la empresa sobre las metas y objetivos planteados.

Análisis de información y conclusiones

Durante el recorrido del documento ha sido posible ahondar en los medios para la recopilación de la información y para laborar sobre los indicadores de gestión. En este punto el paso a seguir permitirá conocer el resultado de los procesos anteriores, es decir, se mostrará la forma de analizar y concluir sobre las operaciones realizadas.

No es suficiente haber obtenido la información y tenerla ahora contenida en un indicador de gestión, la etapa de revisión y conclusión permite ir mucho más allá. En este punto la labor de mercado se centra en la tabulación de la información, de manera tal que sea posible comparar resultados iniciales contra los finales, gestionar la efectividad del avance hacia el logro de los objetivos, si el progreso ha sido de gran velocidad o si, por el contrario, se ha presentado lentitud o nulidad en las operaciones.

De los resultados obtenidos dependerán las conclusiones y la toma de decisiones futura, por ejemplo, la compañía SONY dejó de producir sus dispositivos de video juegos conocido como Play Station debido a la baja en ventas que presentó, esto como efecto secundario después de la aparición del Play Station 2 y 3, los cuales reemplazaron el primero, no obstante, recientemente se realizó el lanzamiento de la versión 4 de la línea de video juegos de la compañía, lo cual podría significar algún cambio más para su modelo de negocio. Se puede ver claramente cómo la compañía realizó una gestión constante, en éste caso sobre el número de ventas, para concluir si continuaba o no con la fabricación y comercialización de sus productos.

En el caso anterior se ve claramente como una empresa cuenta con un indicador de gestión, trabaja sobre la recolección de datos, analiza el avance y resultado de los mismos, concluye sobre la información encontrada, y finalmente hace un proceso de toma de decisión que es vital para la permanencia de la empresa en el mercado.

Se puede decir entonces que para llegar hasta el análisis de la información cada empresa debe seguir una serie de pasos que harán de su operación una labor ordenada. Ese orden puede estimarse según como se indica en el párrafo anterior, sin embargo cabe la posibilidad de que, según la empresa y el tipo de estudio que se haga, alguno de los pasos cambie o tome más o menos tiempo.

Estrategias de la organización

El tipo de estrategias de la organización se divide en dos:

Estrategias funcionales, elaboradas para todas las unidades de negocio.

Estrategias operativas, las cuales se ubican en los sectores del nivel operativo de la empresa.

Estrategias funcionales

Se puede observar la organización de la empresa desde varios puntos de vista: a nivel jerárquico dejando en diferentes niveles cada sección de operación (direcciones, gerencias, labores operativas, labores administrativas y financieras, entre otras); o por división de departamentos (ingeniería, mercadeo, finanzas, entre otros, dependiendo de la empresa). Sin importar de qué manera esté organizada la empresa; lo ideal será que no se diseñe una sola estrategia

universal, por el contrario deberán aparecer varios tipos de estrategias que se acoplen a cada una de las unidades del negocio.

Humberto Serna Gómez en su texto *Gerencia Estratégica*, proporciona un planteamiento sobre aquellos aspectos que debe tener en cuenta cada segmento del negocio en el momento de realizar su propia planeación estratégica:

- Cada departamento debe elaborar una matriz DOFA para conocer cómo se encuentra a nivel interior y exterior.
- Se debe analizar la competencia. Esta labor no solo hace parte de las operaciones realizadas por el departamento de venta. Es posible que departamentos como logística, administración, y todos los demás que tenga la empresa deban verificar cómo opera el competidor. Será posible tomar provecho de cualquier fortaleza con la que se cuente para hacer de ella una ventaja competitiva.
- Verificar en qué puntos se es o no vulnerable.
- La elaboración de la misión no solo se hace por medio de un vistazo general para la empresa. Cada departamento debe contar con su misión propia, lo cual ayudará a tener un enfoque adecuado de las funciones a realizar.
- Cada área debe contar con sus propios objetivos.
- Verificar qué tipo de estrategias opcionales puede tener cada área, esto con el fin de no depender solo de un estudio base.
- Crear estrategia alternativas para las diferentes áreas que tengan un enfoque básico, para luego asignar responsables de su cumplimiento.
- Contar con un presupuesto determinado por área.

- Viendo la empresa como un segmento en jerarquía, permitir que los niveles mayores le expresen su plan a los inferiores.

Ahora bien, aunque aparezcan estrategias corporativas, estas pueden ser responsabilidad de algún área en particular, para lo cual se puede validar la siguiente gráfica.



Figura 2: Planeación estratégica
Fuente: Gerencia Estratégica, Humberto Serna Gómez.

Estrategias operativas

Dentro de la empresa existen unidades de negocio que están dedicadas a las labores de tipo operacional (ventas, áreas contables, etc.) Este tipo de estrategia se piensa para áreas como las nombradas.

Los puntos que deben contener las estrategias de tipo operativas de acuerdo a Serna, (1994) son:

1. El diagnóstico estratégico funcional debe estar incluido en el diagnóstico de tipo operativo. Es claro que las estrategias operativas no deben alejarse de los objetivos y metas planteadas en la etapa funcional del estudio de mercadeo.

2. Así como se aclaró en las estrategias funcionales, para el caso de las operativas es totalmente necesario que la misión por cada departamento esté claramente establecida.
3. Los objetivos bien definidos servirán como vía para lograr los que se crearon en la etapa funcional y a nivel corporativo.
4. Es imperativo que exista un plan de acción que dirija el movimiento de la operación.

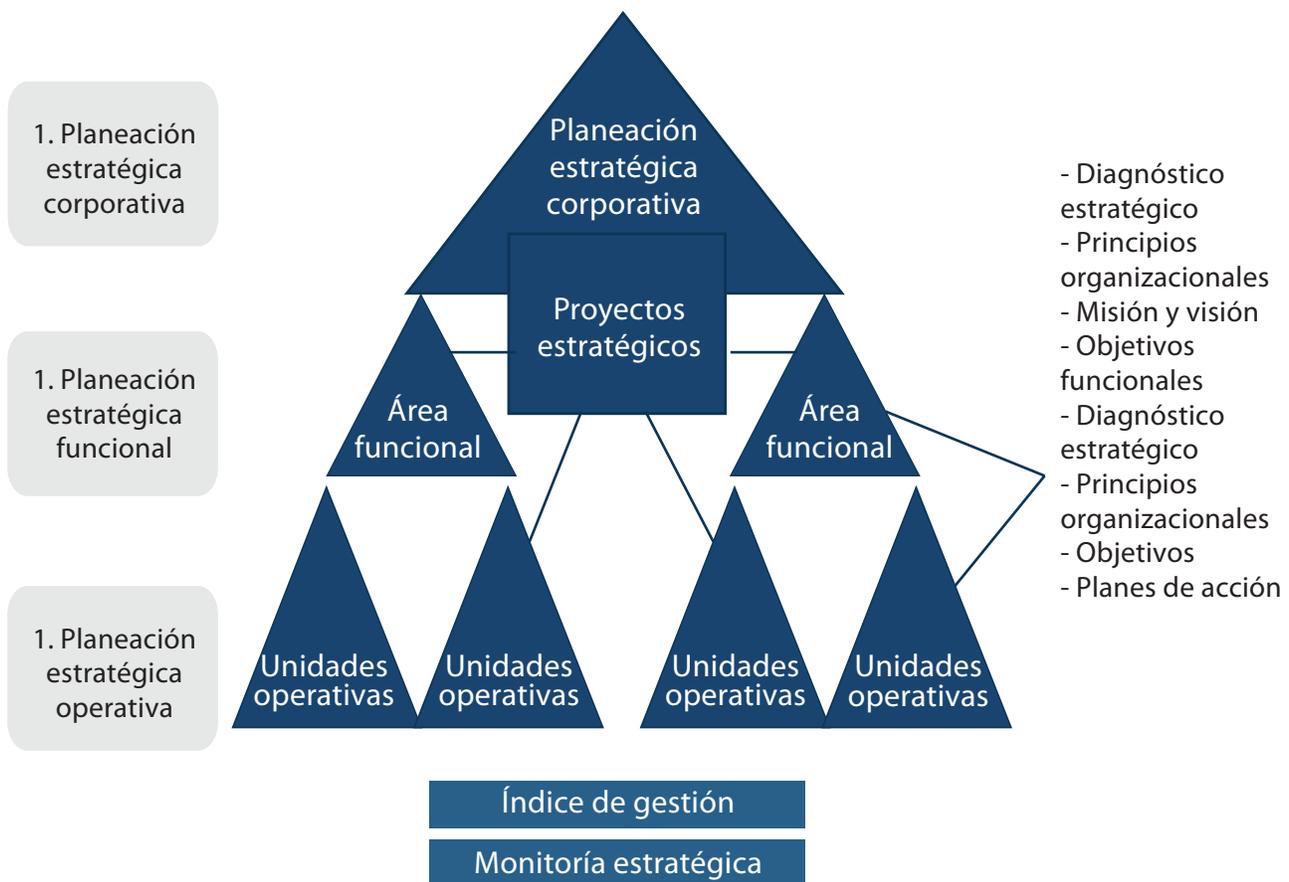


Figura 3: Planeación estratégica funcional y operativa
Fuente: Adaptado de Serna, (1994).

Toma de decisiones

Es importante enfocar la toma de decisiones como un apoyo en la operación completa de la compañía, sin pasar por alto que siempre existe la posibilidad de errar en el proceso y crear una afectación negativa con aquellas decisiones.

Un ejemplo que ilustra esta premisa es el caso de Nintendo. En el año 1996 esta compañía, históricamente líder en la industria de los videojuegos, lanzó al mercado la consola de jue-

gos **Nintendo 4**, consola que prometía convertirse en insignia de la marca debido al cambio de tecnología que presentaba y su avance con respecto a productos anteriores; sin embargo, la decisión de la empresa fue continuar con el formato de video juegos en casetes.

Lastimosamente para Nintendo, SONY había lanzado dos años antes el Play Station 1, una consola que por decisión estratégica de la empresa usaría la tecnología de discos compactos (CD) para la incorporación de juegos. Este tipo de tecnología rápidamente dominó el mercado, mientras que los formatos de casete rápidamente cayeron en desuso.

En el caso anterior se identifican errores en tiempo de lanzamiento, claramente costo del producto por la tecnología que maneja, y todo esto se refleja en una pérdida impactante del mercado.

Es necesario en todo momento antes de tomar una decisión, analizar la situación actual. ¿Qué sucedería con Nintendo si hubiera tenido en cuenta el costo, tiempo de lanzamiento, y la tecnología de fácil acceso del producto de su competidor?, posiblemente se pudiera haber creado una estrategia que respaldara la situación.

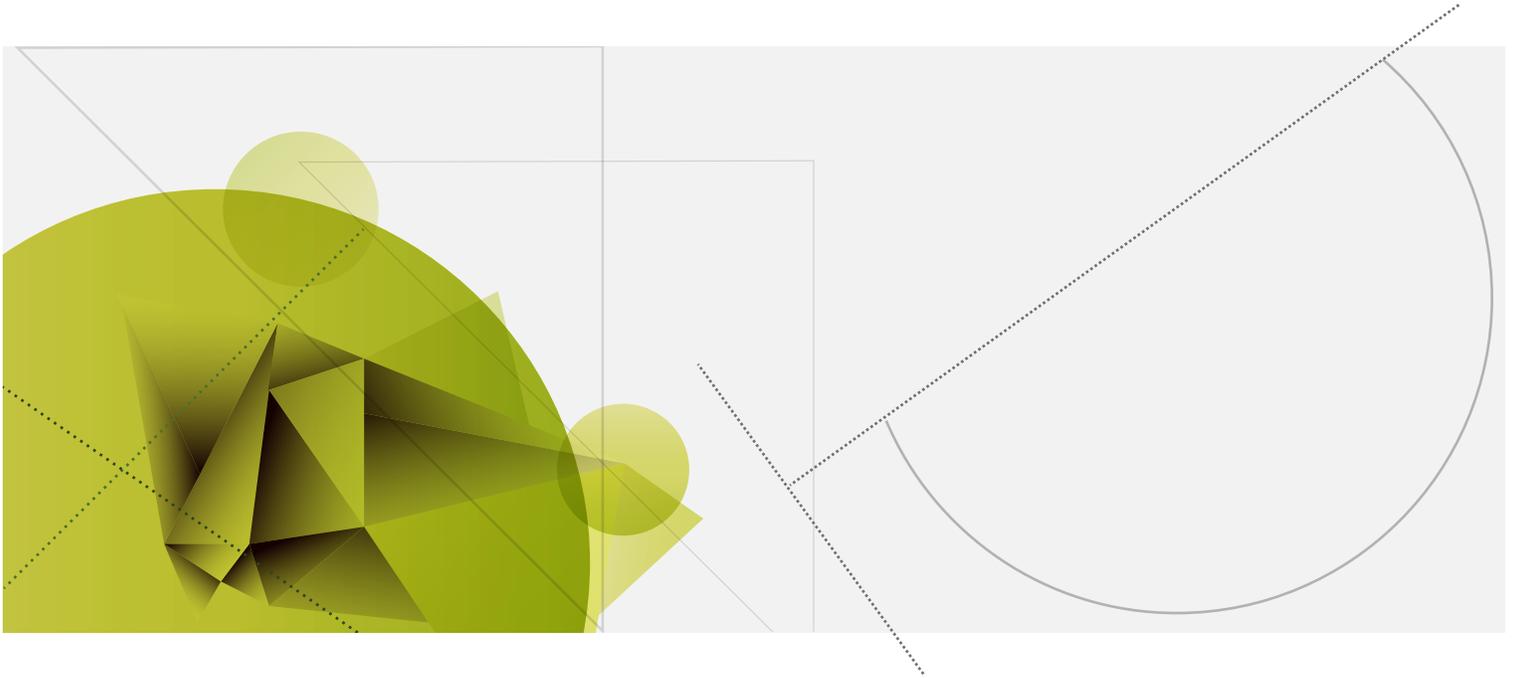
La generación de alternativas es indispensable en la toma de decisiones, no es recomendable tener solo una decisión como derivación de los resultados.

Finalmente hay que tener en cuenta que toda acción tiene una reacción, el tipo de resultados finales que se obtengan dependerán de la toma de decisiones acertada del proceso de estudio de mercado. Se recomienda prever toda posibilidad que pudiera derivarse de un cambio en el modelo de negocio.

Bibliografía

- **Aaker, D. (1987).** *Management estratégico del mercado.* Colección Esade. Barcelona, España: Hispano Europea.
- **Bello, L., Vázquez, R., & Trespacios, J. (2002).** *Investigación de mercados y estrategias de marketing.* Madrid: Civitas.
- **Boston Consulting Group. (1970).** *The product portafolio.* Panphlet N° 66.
- **Boston Porter, M. (1980).** *Estrategia competitiva. Técnicas para análisis de sectores industriales y de la competencia.* CECSA.
- **Daza, M. (2005).** *Principios de marketing.* Deusto.
- **Cravens, D. (2007).** *Marketing estratégico.* (8ª Ed.). McGraw Hill.
- **ESRI. (2006).** Biblioteca Virtual de Gestión Empresarial. *Geomarketing, una nueva forma de ver el mercado.*
- **Jobber, D. (1995).** *Principals and practices of marketing.* McGraw Hill.
- **Kotler P. (1967).** *Dirección de marketing. Análisis, planeación y control.* México: Diana.
- **Serna, H. (2008).** *Gerencia estratégica.* Bogotá, Colombia: 3R editores.
- **Stanton, W, Futrel, Ch. (2008).** *Fundamentos de marketing* (6ª Ed.). McGraw Hill.
- **Valencia, H. (1999).** *Diccionario manual de mercadotecnia* (2ª Ed.). Bogotá, Colombia: Atlas.

Esta obra se terminó de editar en el mes de noviembre
Tipografía Myriad Pro 12 puntos
Bogotá D.C.,-Colombia.



AREANDINA
Fundación Universitaria del Área Andina

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO