



Introducción . . . . .	3
La planificación enfocada en la estrategia . . . . .	4
Estudio de caso . . . . .	7
Fase 1. Análisis de la situación . . . . .	7
Fase 2. Identificación de segmentos de mercado y fijación de objetivos	11
Fase 3. Definición de la estrategia . . . . .	12
Fase 4. Plan operativo . . . . .	14
Fase 5. Evaluación y control . . . . .	19
A manera de cierre . . . . .	21
Bibliografía . . . . .	22



# La planificación enfocada en la estrategia





Figura 1.  
Fuente: Shutterstock/619238312

Diversos cambios presentados en las últimas dos décadas relacionados con aspectos sociales, tecnológicos, económicos y ambientales han obligado a que las empresas fijen la mirada en la planificación; diversos países también lo están haciendo, ya que a través de esta herramienta se aprovecha al máximo los recursos y se aprovisiona de manera adecuada los retos de los diversos mercados.

De acuerdo con Montoya (2010), la competitividad es una herramienta fundamental en el desarrollo y prosperidad tanto de las empresas como de los sectores y en general de las naciones. No existe un consenso sobre el concepto de la competitividad; sin embargo, Steiner (2007) la define como un proceso relacionado estre-

chamente con la dirección organizacional, es decir, que se debe contemplar como una acción fundamental en el liderazgo de una empresa y aquel profesional que no recurra a algún sistema de planificación estratégica, puede sin duda condenar al fracaso a la organización que lidera.

Teniendo en cuenta lo antes descrito, Oliveira y Sette (2007) sostienen que una vez exista una estructura empresarial establecida desde el punto de vista sistémico, el área de mercadeo es la principal conexión y coordinación de las relaciones con el mercado y sus segmentos. Para que tenga lugar esta conexión de manera armónica y efectiva, es indispensable la planificación de las acciones para establecer dicho vínculo entre empresa y cliente.

Silva, Borges y Moraes (2007) plantean que en cualquier tipo de negocio independientemente de su tamaño, segmento de mercado o modelo de gestión se da como una condición indispensable la planificación para alcanzar un éxito duradero y sustentable.

Recordemos que el proceso de planificación contempla diversas fases, que puede contemplarse en el siguiente gráfico.

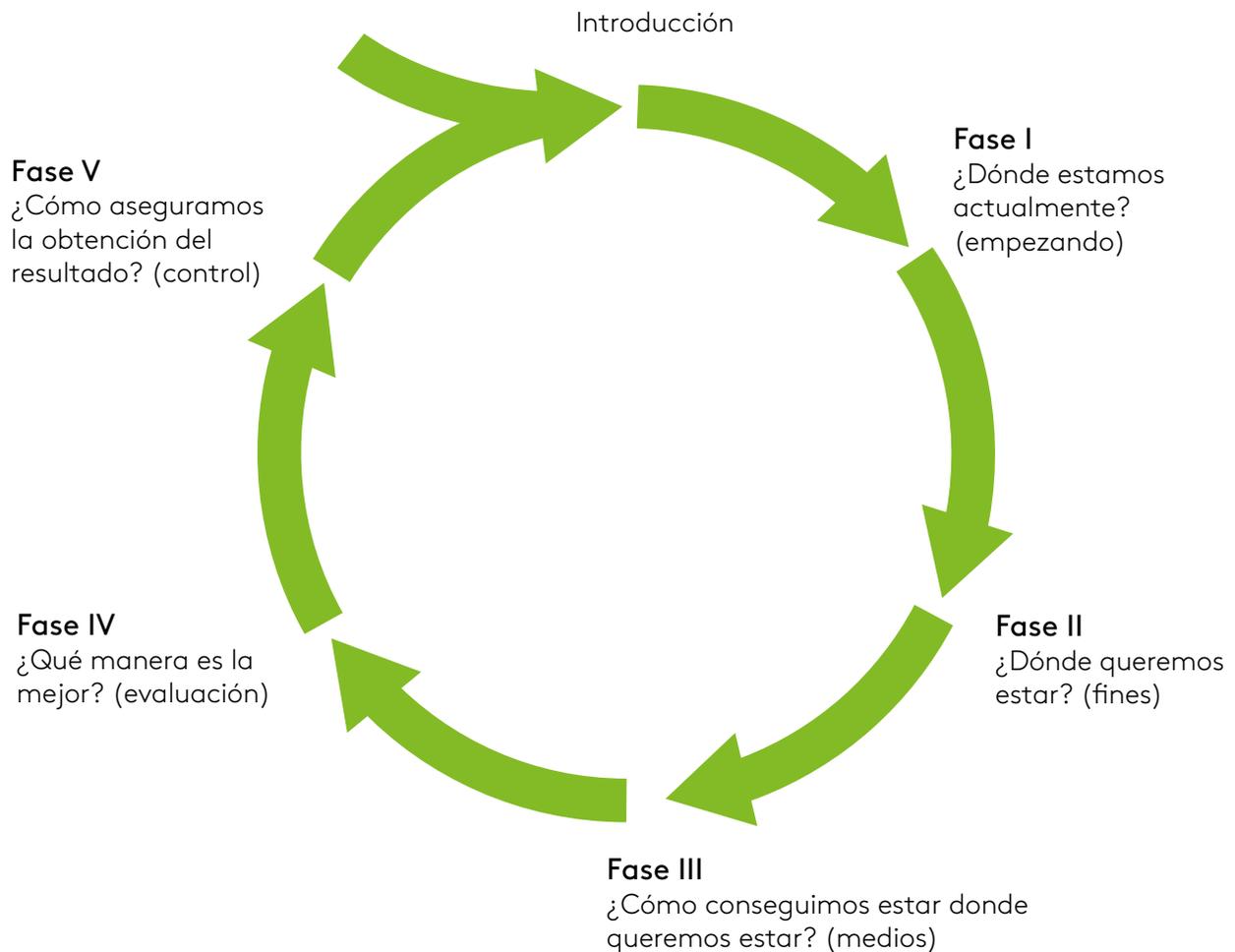


Figura 2. Proceso de la planificación estratégica  
Fuente: Álvarez (2007, p. 69) <https://bit.ly/2ysMQpV>

Las siguientes fases representan diversos momentos de la planificación estratégica, que nos permite conocer la situación actual de la compañía, identificar sus reales necesidades para el éxito y actuar conforme a un plan a seguir, logrando controlar y evaluar

las actividades que se plantean como mecanismo de flexibilidad y cambio, de acuerdo con las situaciones a enfrentar.

**Fase 1. Análisis de la situación:** suele dar respuesta al ¿dónde estamos ahora?, con el fin de analizar la posición competitiva de participación en el mercado y otros aspectos de interés de la organización.

**Fase 2. Identificación de segmentos de mercado y fijación de objetivos:** se reflexiona sobre dónde se quiere estar. Implica definir objetivos claros y cuantificables según la situación y los recursos organizacionales.

**Fase 3. Definición de la estrategia:** busca establecer una dirección estratégica y formular una estrategia acorde a los objetivos trazados. Suele responder al interrogante ¿cómo lo conseguimos?

**Fase 4. Plan operativo:** se centra en la elección de diversas alternativas para ejecutar la estrategia. Por lo general, se centra en el plan operativo a implementar para desarrollar la estrategia. Responde al interrogante: ¿cuál manera es la mejor para alcanzar lo propuesto?

**Fase 5. Evaluación y control:** es una de las fases más importantes, donde se evalúa y se controla de manera constante el desarrollo de las actividades realizadas para verificar el posible cumplimiento de los objetivos. Devela la pregunta ¿alcanzaremos los objetivos con lo que estamos haciendo?

## Estudio de caso

A continuación, se presenta el desarrollo de un caso hipotético de una marca colombiana llamada Lentesplus.com. Dicho emprendimiento es ejemplo de crecimiento e innovación al comercializar lentes de contacto a través de la modalidad de e-commerce (comercio electrónico) y lograr su entrega a domicilio sosteniendo precios competitivos, tiempos de entrega mínimos y alta calidad en servicio al cliente.

### Fase 1. Análisis de la situación

Recordemos que en esta etapa se realiza un análisis detallado sobre las variables que pueden afectar la prosperidad y éxito de la compañía, no solo variables no controlables —aquellas que se encuentran fuera de la compañía—, sino también aquellas relacionadas con los recursos disponibles en términos de fortalezas y desventajas frente a los competidores. Este análisis puede variar de acuerdo con la naturaleza y complejidad de los negocios, pero algunos autores han descrito aspectos a evaluar de manera general. Murgado (2005) ha propuesto realizar este análisis de acuerdo con la siguiente estructura.

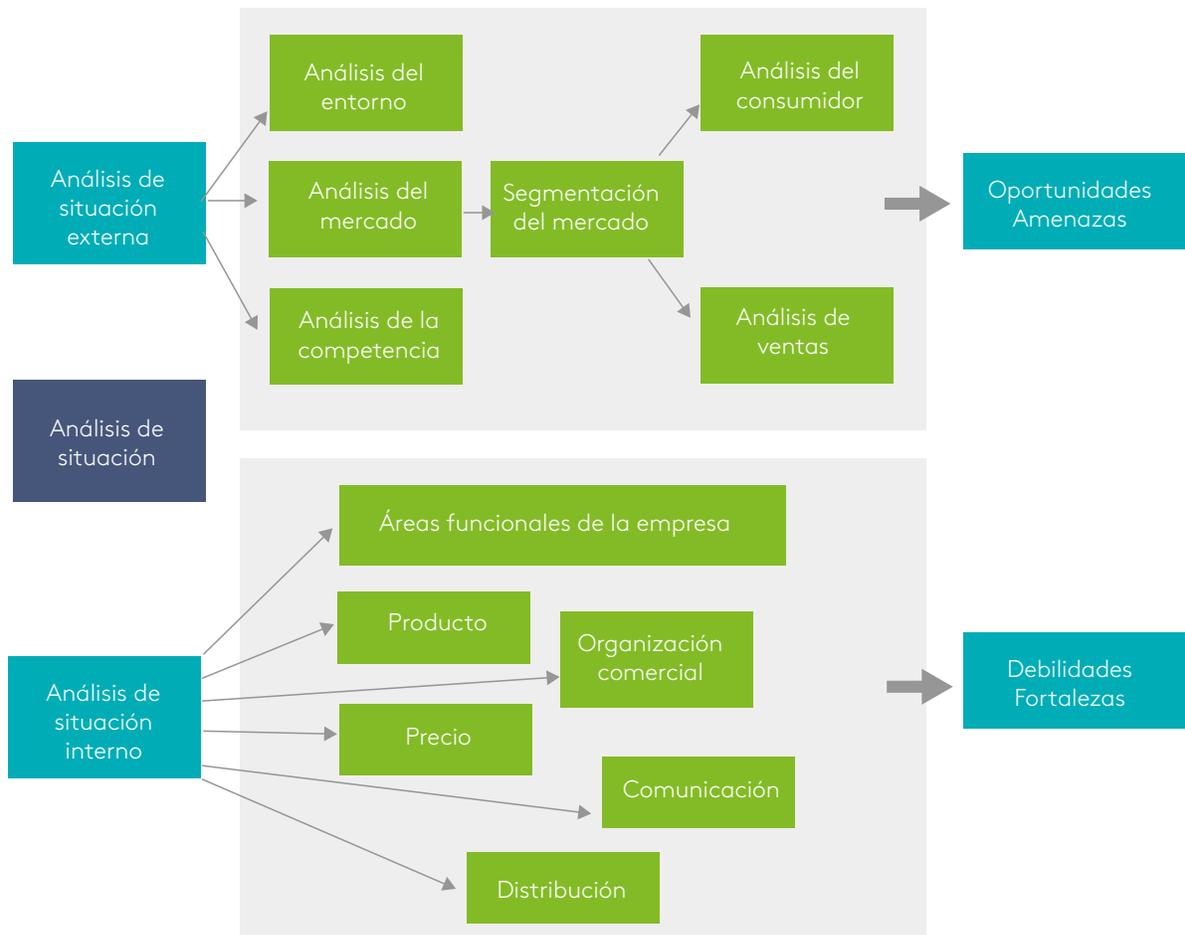


Figura 3: Estructura del análisis de la situación empresarial  
Fuente: Murgado (2015, p.4) <https://bit.ly/2MHKGFL>



### Video

Para ampliar la información brindada en este apartado del referente, lo invitamos a observar la videocápsula:

*Análisis externo e interno de la empresa*

<https://www.youtube.com/watch?v=Hkbw1vGek6s>



### Lectura recomendada

En cuanto al análisis externo e interno de la compañía realizado para lentesplus.com, le invitamos a leer de manera cuidadosa la lectura complementaria:

*Análisis de la situación – Aspectos externos*

Jennifer Flórez Flórez

## Análisis DOFA

El análisis DOFA se relaciona con la ejecución de una evaluación consciente sobre los factores fuertes y débiles que en su totalidad diagnostica la situación de una organización. Esta situación puede ser interna: identifica debilidades y fortalezas, y externa: permite conocer oportunidades y amenazas provenientes del entorno. Esta es una herramienta que se considera sencilla y permite alcanzar una perspectiva general de la situación estratégica de la organización. Thompson (1998) afirma que este análisis estima que una estrategia debe lograr un equilibrio entre la capacidad interna de la organización y la situación externa, en lo que involucra amenazas y oportunidades.



### Lectura recomendada

Si desea conocer a fondo el concepto de la matriz DOFA puede apoyarse en la lectura:

*Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica de las empresas*

José Luis Ramírez Rojas

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"><li>• Posee una cartera de productos fuertes en términos de calidad y respaldo de marca.</li><li>• Cuenta con fuertes relaciones con los proveedores.</li><li>• Precios competitivos.</li><li>• Estructura organizacional establecida.</li><li>• Fuerte departamento de diseño, mercado y tecnología.</li><li>• La marca e imagen tiene buena aceptación en los segmentos.</li><li>• Componente social a través de una alianza permanente con la organización internacional Visión World.</li><li>• Participación en programas gubernamentales para emprendedores.</li><li>• Reconocimiento del mercado como emprendedores destacados.</li><li>• Abierta y permanente búsqueda de innovación y diversificación.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Buena prospectiva del mercado óptico en el país y en el mundo.</li><li>• Expansión en otros territorios internacionales latinoamericanos con el modelo de negocio.</li><li>• Mercado dispuesto para la diversificación de productos.</li><li>• Tendencias de consumo a favor en el uso de gafas.</li><li>• Implementación de estrategias administrativas y de mercadeo, mejoran la planificación de las áreas internas.</li><li>• Tratados de libre comercio vigentes con diversos países.</li><li>• Recursos financieros, tecnológicos y administrativos otorgados por el gobierno nacional.</li><li>• Implementación de nuevas tecnologías.</li></ul>

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con planificación estratégica por áreas o por unidades de negocio ni por productos.</li> <li>• Débil reconocimiento de la marca en el mercado óptico tradicional.</li> <li>• Poca amplitud y diversificación en el portafolio de productos.</li> <li>• No se conocen los consumidores a fondo ni sus hábitos ni comportamientos de compra.</li> <li>• Falta de herramientas tecnológicas para el conocimiento y administración de las relaciones con los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerza de productos sustitutos en el mercado.</li> <li>• Cantidad y calidad de competencia en el mercado.</li> <li>• Entrada de nuevos competidores en la modalidad de e-commerce.</li> <li>• Desaceleración del crecimiento económico del país.</li> <li>• Disminución del consumo familiar en diversas categorías de productos.</li> <li>• Reformas tributarias y el alza en los impuestos organizacionales y sobre el producto.</li> <li>• Requisitos arancelarios y de calidad para internacionalización en otros mercados potenciales.</li> </ul>

Tabla 1. DOFA Lentesplus.com  
Fuente: propia



### Instrucción

Para conocer más acerca de este tema, puede revisar el recurso de aprendizaje: nube de palabras, disponible en la plataforma.

## Fase 2. Identificación de segmentos de mercado y fijación de objetivos



Figura 4.  
Fuente: Shutterstock/750083629

La identificación de los segmentos de mercado es indispensable en el desarrollo de una planificación estratégica, ya que nos permite conocer y enfocar los esfuerzos de mercadeo de la mejor manera, sin desaprovechar los recursos organizacionales. En esta identificación de los segmentos encontramos dos, en los cuales se realizan diversas actividades dependiendo de los objetivos y los productos relacionados.

**Descripción del segmento corporativo:** empresas pequeñas, medianas y grandes ubicadas en Bogotá y sus alrededores pertenecientes a diversos sectores económicos, en especial aquellas donde sus colaboradores tienen un mayor riesgo visual, de acuerdo con las actividades que desempeñan, como ejemplo podemos encontrar las relacionadas con las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) y desarrollo de *software*, o de tercerización, como por ejemplo *Call Center*, agencias de publicidad o diseño gráfico, donde el uso de las gafas formuladas se hace necesario y vital para el desarrollo de las labores diarias

Estas empresas se preocupan constantemente por la salud mental y física de los colaboradores, a través de estrategias enfocadas a la preservación y cuidado de la salud en el trabajo; estas se realizan en alianzas con empresas privadas de alto reconocimiento y con calidad en los productos y servicios.

**Cliente/consumidor actual y potencial:** hombres y mujeres reconocidos entre los 22 a 34 años con nivel socioeconómico 3 y 4 con un alto nivel de uso de las tecnologías, compras frecuentes por páginas de internet. Adquieren el producto para consumo propio o uso de sus familiares y seres queridos (niños, jóvenes y adultos de la tercera edad). Son solteros, casados, madres cabeza de hogar con hijos menores, matrimonios jóvenes con o sin hijos. Aventureros, con gustos por el viaje, temas como la gastronomía y la tecnología.



## ¡Importante!

Para la fijación de objetivos es importante retomar el análisis realizado en la fase uno, e indagar sobre los deseos o metas trazadas por la organización. En este caso, la compañía ha experimentado un estancamiento en las ventas, lo que puede sugerir el desarrollo de nuevas estrategias en la búsqueda de una porción de mercado mayor y con mejores ventas.



## Instrucción

Para conocer más sobre estos temas en la práctica, puede desarrollar la actividad de aprendizaje: juego de roles, disponible en la plataforma.

Teniendo en cuenta la anterior situación, se establecen los siguientes objetivos.

### Objetivo general:

Incrementar las ventas en un 20% en el mercado colombiano entre los segmentos consumidor/corporativo para el año 2018.

### Objetivos específicos:

- Recolección de información clave para el desarrollo de acciones en los segmentos.
- Establecer acciones de la mezcla de mercadotécnica de acuerdo con los segmentos de mercado.

- Aumentar el conocimiento del producto y la marca en los segmentos de interés de la compañía.

## Fase 3. Definición de la estrategia

La formulación de una estrategia debe ir acorde con los diversos niveles que existen en la organización, en este caso, es importante tener en cuenta:

**Estrategia corporativa:** busca definir un rumbo claro desde la misión y visión de la organización, así como los objetivos establecidos a largo plazo. Este nivel evidencia la relación de la organización con la industria y las acciones que puedan realizarse desde sus recursos.

**Estrategia por unidades de negocio o producto:** esta estrategia está diseñada para aquellas organizaciones que gozan de diferentes unidades de negocio o productos relevantes, que por lo general persiguen otros objetivos y se encuentran en diferentes industrias.

**La estrategia funcional:** las diversas actividades indispensables en las compañías y a cargo de áreas funcionales como producción, recursos humanos, contabilidad y finanzas, mercadeo, entre otras, suelen afrontar sus propios objetivos teniendo en cuenta el papel dentro de la organización y el aprovechamiento de los recursos de manera permanente.

En este caso se plantea una estrategia funcional que debe tener en cuenta la estrategia corporativa y los objetivos a largo plazo, trazados por la organización.

En el área de mercado, es posible definir diversos tipos de estrategias, por el momento,

nos enfocaremos en aquellas que puedan ayudar a cumplir con el crecimiento de la organización.



¡Recordemos que!

Las estrategias de crecimiento o inversión, según Ansoff (1976) parten de la relación entre, la situación empresarial actual y las posibilidades de desarrollo, en cuanto a productos como a la conquista de nuevos mercados.

A partir de lo expuesto en la figura 3, la organización establecerá una estrategia de **desarrollo de producto**.

		Productos	
		Tradicionales	Nuevos
Mercados	Tradicionales	Penetración en el mercado	Desarrollo de mercados
	Nuevos	Desarrollo de productos	Diversificación

Figura 5. Matriz de crecimiento  
Fuente: Ansoff (1976) <https://bit.ly/2yuo7RN>

Esta estrategia se enfoca en el desarrollo, modificación o mejora de nuevos productos y comercialización en los mercados ya explorados, en este caso los segmentos llamados consumidor y corporativo.

Lentesplus.com le apuntará a la introducción de una nueva línea de gafas oftálmicas para sus clientes vigentes, lo que le permite incluir en los ingresos una categoría importante; a través del modelo e-commerce podrá conquistar este mercado dominado por el comercio tradicional.



## Instrucción

Si desea conocer más sobre la puesta en marcha de estrategias, puede consultar el recurso de aprendizaje: caso modelo, disponible en la plataforma.

### Fase 4. Plan operativo

Los desarrollos operativos de este plan están enfocados en la mezcla de mercadotecnia y las llamadas SIVA.



## Lectura recomendada

A continuación, lo invitamos a realizar la lectura complementaria:

*A Customer-Focused Approach can Bring the Current Marketing Mix into the 21st Century*

Chekitan S. Dev y Don E. Shultz

Es importante aclarar que el plan operativo desarrollado a continuación se enfoca en las tácticas a grandes rasgos, por temas de tiempo y espacio, se dan sugerencias de las actividades a realizar, pero no se da el nivel de detalle requerido para este tipo de planificación.

En la práctica, es indispensable derivar de cada táctica y acción, una serie de actividades puntuales que nos permitan ejercer un mayor control sobre el cumplimiento de los objetivos y a su vez de la estrategia.

## Solución- Producto

A continuación, se relacionan las acciones a realizar para el desarrollo del producto-solución, en este caso, la nueva línea de gafas oftálmicas a lanzar en el mercado. Es preciso preguntarse: ¿el producto realmente ayuda a satisfacer una necesidad o resolver un problema? Por lo general, los productos son diseñados desde las compañías para los mercados; sin embargo, el enfoque debe darse más en la solución, donde es indispensable y necesario incluir al consumidor/cliente en el desarrollo de productos, para generar una mayor satisfacción y rendimientos de los productos adaptados a las expectativas.



Figura 6.  
Fuente: Shutterstock/143860147

- **Recolección de información secundaria y primaria sobre tendencias del mercado:** en el desarrollo de una investigación de mercado se pueden descubrir las tendencias de consumo en la categoría de producto a explo-

rar. Es preciso recolectar información relevante. Las gafas o lentes oftálmicos tienen gran acogida actualmente y se encuentra diversa información sobre moda y presencias, así como diversos instrumentos que permiten conocer los sentimientos, pensamientos y preferencias de los clientes actuales y potenciales de este nuevo producto.

- **Cocreación de producto-solución:** el desarrollo de metodologías como los grupos focales permiten encontrar una visión desde el cliente, lo que desea encontrar y cómo solucionar las problemáticas a través del producto a ofertar, esto nos ayuda a crear y generar valor desde el diseño del producto.
- **Evaluación y elección de proveedores:** dada la función de comercializador de lentesplus.com, se deben escoger de manera adecuada los proveedores de las gafas oftálmicas, incluyendo marcos y lentes, entre otros. La buena elección de los proveedores permitirá a la compañía ser flexible en los precios, costos operativos y controlar la garantía y calidad de dichos productos.
- **Desarrollo de denominación y marca:** es indispensable la elección de un nombre acorde con el segmento de mercado consumidor, en busca de una identificación con los nuevos productos. Por otro lado, la marca debe estar correctamente desarrollada con su manual de imagen corporativa debidamente establecido.
- **Definición de empaque, logística y servicios asociados:** el producto no solo incluye las gafas o lentes a comer-

cializar, el empaque o embalaje del producto para su transporte es relevante para elevar la presencia de marca y proteger al producto de cualquier eventualidad. Por otro lado, los servicios de garantía, entrega y devolución son políticas incluidas en el producto y de gran relevancia para el funcionamiento y experiencia con el mismo.

- **Profundidad de la línea de producto:** se debe definir la cantidad de referencias de los productos, con el fin de ofrecer una cartera de producto variada, pero al mismo tiempo no demasiado extensa que pueda complicar la toma de decisiones frente a la compra.

### Información-promoción

A continuación, se relacionan las acciones a realizar para el desarrollo de la información-promoción. Este es uno de los aspectos con mayor relevancia en la estrategia y permite apalancar las acciones del resto de aspecto fundamentales. La promoción busca dar a conocer el producto no solo logrando una comunicación desde la organización, también debe realizar acciones enfocadas al monitoreo y seguimiento de las reacciones, opiniones y experiencias expresadas por los consumidores/clientes en los miles de canales ahora disponibles para ello. La comunicación debe ayudar a la solución de la problemática y guiar al cliente hasta la solución, entregando valor a través de la utilidad.

- **Publicidad en los canales de distribución:** de acuerdo con los canales y los segmentos para los cuales está diseñado, deben aplicarse acciones sobre la información en cada uno de ellos así:

- Canal e-commerce-plan digital/segmento consumidor: un plan digital es una guía de acciones sobre pautas y actividades a desarrollar en el ámbito digital, para lograr resultados que pueden ayudar a la consecución de los objetivos propuestos. Un plan digital debe contemplar:
  - » Gestión y administración de contenidos de la página web y su posicionamiento en motores de búsqueda como Google.
  - » Manejo eficaz, oportuno y relevante de redes sociales con contenido enfocado a resaltar las bondades del producto, la marca, los aliados y los canales de distribución, entre otros aspectos.
  - » Contar con publicidad en otras páginas web relacionadas con los segmentos de mercados o contemplar otros recursos como *banners* o enlaces de texto, por mencionar algunos.
  - » Gestión y administración de base de datos donde la información personal y relevante de los clientes puede dar luces sobre una toma de decisiones futura frente a otras acciones.
  - » Diseño y puesta en marcha de promociones de venta de acuerdo con los microsegmentos establecidos en la red.
  - » Seguimiento de resultados a través de diversos indicadores que permitan establecer la eficacia de la información y promoción realizada.
- Canal venta personal/segmento corporativo: en este canal es importante generar una relación estrecha con las empresas de interés a través de algunas herramientas como
  - » Material promocional o de *merchandising* que ayuda a reforzar el conocimiento y recordación de la marca.
  - » Material impreso, digital o interactivo que permitan mostrar las bondades de servicios y productos.
  - » Charlas gratuitas e informativas sobre la importancia de la salud visual y la generación de otros eventos que ayuden a generar relaciones nuevas o estrechar las vigentes.
  - » Ejercer una mayor visibilidad a las acciones sociales realizadas por la compañía y compatibles con otras empresas del mercado.
  - » Acciones de mercadeo directo como el telemercadeo, *mailing*, correo físico y otras estrategias que permiten acercarnos al segmento.
- **Alianzas interinstitucionales:** las alianzas permiten unir esfuerzos en la búsqueda del cumplimiento de objetivos comunes: oftalmólogos, clínicas visuales y otros profesionales son de gran ayuda para alcanzar las actividades informativas suficientes para entregar valor.



#### *Mailing*

Herramienta de correo directo que consiste en el envío de publicidad masiva o personalizada a través de correo electrónico de empresa a cliente o segmento deseado.

- **Publicidad en medios de comunicación tipo BTL (*below the line*):** el desarrollo de publicidad en revistas especializadas, notas informativas en canales de Youtube, manejo de influenciadores y otros recursos podrían ser útiles en el posicionamiento de la compañía y las marcas asociadas.



Figura 7.  
Fuente: Shutterstock/126240680

### Valor-precio

A continuación, se relacionan las acciones a realizar para la fijación del precio-valor, para conseguir un equilibrio entre el valor percibido por el cliente y el precio. Este concepto no solo incluye el esfuerzo monetario realizado por el cliente, sino los esfuerzos de tiempo, sociales, psicológicos y otros que pueden hacer parte de lo entregado por la solución o producto en cuestión. Por otro lado, debe existir un equilibrio entre lo que el cliente desea pagar o invertir por el producto y el precio fijado para este,

sin que se afecte en términos de relación calidad-precio.

- **Estrategia de precios:** la empresa actualmente maneja una estrategia de precios bajos, en comparación con lo encontrado en los mismos productos y referencias entre la competencia. En el caso de la nueva línea, se desea manejar una misma estrategia entregando gafas + lentes oftálmicos + envío por \$250.000, un precio que oscila por lo general en la competencia entre un 10% o 20% más de este precio.
- **Fijación de precios basados en los costos:** se sugiere aplicar la fórmula basada en los costos teniendo un margen de rentabilidad representativa para la compañía. En este caso, se hace fundamental la relación actual financiera con los proveedores y la flexibilidad de los costos asociados. De igual manera, también es importante para realizar la fijación de precios, tener en cuenta el monitoreo constante en los precios del mercado, en sintonía con la estrategia de precios bajos.
- **Precios diferenciados por segmentos de mercado:** para un mejor rendimiento de las actividades realizadas con los segmentos de mercado, es posible realizar una fijación de precios diferente, donde el precio unitario pueda ser mayor que el precio al por mayor, por lo general manejado en el segmento corporativo, lo que nos permite manejar una mayor competitividad y atractivo.

### Acceso-plaza

A continuación, se relacionan las acciones a realizar para el desarrollo de la pla-

za-acceso, en este aspecto debemos preguntarnos si el cliente puede llegar a la solución que desea, cuando la quiera y de alguna forma, en que la organización la pueda disponer sin afectar el valor entregado. El acceso-plaza no solo se preocupa por los puntos de distribución o intermediarios, sino por la creación de accesibilidad al producto a través de los hábitos y costumbre de los clientes o consumidores.

- **Distribución vía e-commerce segmento cliente/consumidor:** la distribución y accesibilidad al producto para el segmento cliente/consumidor se realizará a través de la página de internet [www.lentesplus.com](http://www.lentesplus.com), que a través de su carrito de compras permite adquirir los productos listados.

Para el desarrollo efectivo de este canal de distribución es preciso tener en cuenta algunos aspectos de suma importancia como

- **Empresas aliadas:** es importante contar con aliados estratégicos y efectivos para el despacho y entrega de los productos, diferenciando tarifas por zonas o de manera uniforme.
- **Políticas asociadas a la logística:** estos aspectos se relacionan con el tiempo de entrega, la calidad y expectativa esperada de los productos, devoluciones y otros servicios asociados como garantías. Establecer políticas claras y justas para las partes está incluido dentro del valor entregado en la solución y no pone en desventaja el modelo virtual de comercialización. Por otro lado, las políticas de las compañías de logística deben estar en sintonía con las del comercializador y tener clara la relevancia de su trabajo en la cadena de valor.



### Instrucción

Si desea conocer otras herramientas, puede consultar el recurso de aprendizaje: podcast sobre mercadeo digital, disponible en la plataforma.

- **Distribución a través de ventas personales, segmento corporativo:** se realizará un seguimiento uno a uno con las empresas de interés, con el fin de incluir jornadas de salud visual en la búsqueda de entregar valor en la atención médica y de la comercialización de gafas oftálmicas y lentes de contacto. Para el desarrollo de este segmento se deben tener en cuenta algunos aspectos como

- **Planificación de las ventas:** las ventas personales están compuestas por la etapa de prospección, acercamiento, negociación, cierre y servicio posventa. Una planificación coherente de estas actividades permite alcanzar los logros esperados aportando al cumplimiento de la estrategia.
- **Distribución directa y exclusiva:** se sugiere que la compañía realice su distribución de manera directa y con aliados logísticos y de manera exclusiva, es decir, que sus productos solo puedan ser adquiridos a través de los canales de distribución establecidos.



### Instrucción

Apreciado estudiante, por favor diríjase a la plataforma y realice la actividad de aprendizaje: práctica y simulación, en la cual podrá poner en práctica sus conocimientos adquiridos.

## Fase 5. Evaluación y control

Los aspectos y las acciones antes descritas son fundamentales y consideradas como factores claves de éxito dentro y fuera de las organizaciones; por ello es indispensable la búsqueda de una planificación y ejecución efectiva, el control permanente de las actividades del día a día y su evaluación, que le permiten al profesional líder reaccionar de acuerdo a los cambios del mercado y las limitaciones internas.

### Evaluación

La evaluación suele realizarse en las áreas de gestión a través de indicadores de gestión, que permiten identificar la eficacia de los procesos en términos cuantitativos, cualitativos, medibles y comparables; el desempeño de estos se compara con los objetivos planteados o con situaciones ideales.

A partir de los resultados de estos indicadores de gestión, pueden diseñarse planes de contingencia y tomar caminos preventivos o correctivos con miras a cambiar o mejorar su curso. En la actualidad, existen gran diversidad de indicadores de gestión; sin embargo, se tendrán en cuenta, para efectos del ejercicio práctico, los siguientes:

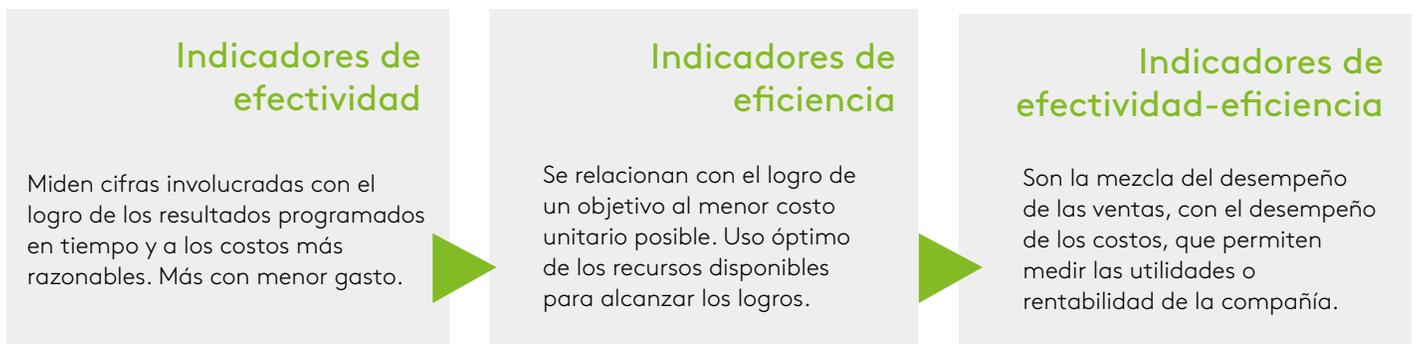


Figura 8. Indicadores de gestión  
Fuente: propia

Para el caso de lentesplus.com y respecto al plan operativo propuesto, se proponen los siguientes indicadores para una evaluación pertinente y funcional:

- Ventas totales: mide las ventas totales por el tiempo establecido para el alcance de los objetivos.
- Ventas por segmento: ventas realizadas por segmento de la compañía.
- Monto promedio por compra: monto total de compra por consumidor, dividido entre la cantidad de artículos comprados y el número de compras realizadas en un tiempo determinado.
- Recompra: nivel de nuevas compras realizadas por clientes actuales.
- Venta por producto o referencia: cantidad de ventas por producto que permite medir la aceptación de referencias.
- Promociones de venta de lanzamiento: índice de adheridos a la promoción y su nivel de conversión.
- Tráfico web: visitantes frecuentes, regulares y nuevos en la página de internet.
- Interacciones de clientes: nivel de interacciones de clientes por medio de redes sociales y otros medios de comunicación.
- Nivel de quejas, peticiones, reclamos y devoluciones realizados por los clientes en un tiempo determinado.



### Lectura recomendada

Para conocer de manera detallada sobre indicadores de gestión, consulte las páginas 2 a 5 de la lectura complementaria:

*Teoría de indicadores de gestión y su aplicación práctica*

David Alejandro Silva Matiz

## Control

El control es una de las herramientas fundamentales en la planificación estratégica, ya que permite evidenciar de manera contundente los resultados a corto y mediano plazo del plan operativo y su implementación. El control permanente y bien diseñado permite que el plan logre alcanzar las expectativas propuestas, teniendo en cuenta las acciones contingentes y correctivas que puedan presentarse, para alcanzar una preparación y reacción adecuada de acuerdo con la situación.

El control permite la recolección indispensable de información para la toma de decisiones futuras sobre las acciones, de acuerdo con las situaciones ya vividas y puede ayudar a un mejor aprovechamiento de los recursos de la compañía. Por otra parte, la tecnología puede aportar de manera significativa, ya que en la actualidad existen diversos programas de cómputo especializados para una centralización y acceso a la información, que evita operatividad, errores y omisiones por parte del recurso humano o los profesionales que lideran las tareas relacionadas.

## A manera de cierre

Como se evidencia en el desarrollo de este apartado, la teoría planteada a través de la historia por diferentes autores y estudiosos del mercadeo nos permite claridad y cimientos para la planificación estratégica, en sus diversos niveles y todos los avances, desarrollos, desafíos e investigaciones que esto puede generar en un ambiente empresarial.

Si bien, la experiencia aporta de manera significativa en el posible éxito de la compañía, la formación conceptual y el manejo de herramientas existentes, le provee al profesional una mayor destreza y manejo correcto de las situaciones que puedan presentarse en un futuro y representan un verdadero desafío. La preparación y actualización permanente en la teoría, le permite al profesional estar a la vanguardia de los mercados, cada vez más exigentes y cambiantes.



### Instrucción

No olvide realizar la actividad evaluativa propuesta para este eje: taller, disponible en el panel de tareas de la plataforma.

Ansoff, H. I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Pamplona, España: Ediciones Universidad de Navarra.

Álvarez, F. (2007). Planificación estratégica de marketing. *Perspectivas*, (20), 67-104. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942331006>

Montoya, A., Montoya, I., y Castellanos, O. (2010). Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos. *Revista Agronomía Colombiana*, 28(1), 107-117.

Murgado, E. (2015). Área de comercialización e investigación de mercados dirección comercial I. 3º LA..E.1 Tema 3. Planificación estratégica de mercadeo. Recuperado de <http://www4.ujaen.es/~emurgado/tema3.pdf>

Silva, G., Borges, R., y Moraes, J. (2007). A importância do planejamento estratégico para pequenas empresas. *Revista Administra-ação*, (4), 1-21.

Steiner, G. (2007). *Planeación estratégica "lo que todo director debe saber"* México D.F., México: Patria.

Oliveira, D., y Sette, R. (2007). O Processo de planejamento de marketing: a análise do perfil do estudante de pós-graduação à distância da UFLA. SEGeT, Rio de Janeiro. Recuperado de <http://www.aedb.br/seget/ep.htm>

Thompson, A. (1998), *dirección y administración estratégicas, conceptos, casos y lecturas. Edición especial en español*. México D.F., México: McGraw Hill Interamericana.