

R



CORPORACIÓN
UNIVERSITARIA
REMINGTON
RES. 2661 MEN JUNIO 21 DE 1996

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES LOE (Líneas de Orientación Específica)

Optativa II parte A

Asignatura: Desarrollo de Mercados

Dirección de Educación a Distancia y Virtual

Este material es propiedad de la Corporación Universitaria Remington (CUR),
para los estudiantes de la CUR en todo el país.

2012

CRÉDITOS



El módulo de estudio de la asignatura Desarrollo de Mercados LOE (Líneas de Orientación Específica) Optativa II parte A es propiedad de la Corporación Universitaria Remington. Las imágenes fueron tomadas de diferentes fuentes que se relacionan en los derechos de autor y las citas en la bibliografía. El contenido del módulo está protegido por las leyes de derechos de autor que rigen al país.

Este material tiene fines educativos y no puede usarse con propósitos económicos o comerciales.

AUTOR

José Fernando Cárdenas Giraldo

Administrador de Empresas de la Universidad "EAN" y Especialista en Mercadeo Internacional de Esumer.

Magister en Dirección de Marketing de la Universidad Viña del Mar en Chile.

Diplomado en Pedagogía y Prospectiva de la Universidad Pinar del Rio de Cuba y Diplomado en Educación Virtual de Esumer.

Ha trabajado en Coomeva - Medicina Prepagada, como Director Comercial Regional, en la Cámara de Comercio de Medellín como Coordinador del componente de Padrinazgo, en Cruz Blanca EPS como Director Regional, en Colfondos AFP como Director de Sector Público, en Bancafé como Gerente de Cuenta Empresarial, en el Banco Anglo Colombiano como Subgerente Comercial y en el Banco de Colombia como Director Regional de Crédito, Director de Comercio Exterior y Jefe de Créditos Documentarios

Consultor empresarial en las áreas de Mercadeo, Ventas y Servicio al Cliente.

Actualmente se desempeña como Coordinador de los programas universitarios y de Tecnología en Mercadeo y Ventas de la Institución Universitaria Salazar y Herrera, además de trabajar como docente de tiempo completo en la misma IUSH. También ha sido docente de Postgrado de la UPB, Esumer, La Salle y docente de pregrado en la UPB, Universidad de San Buenaventura, Esumer, Autónoma de las Américas, Tecnológico de Antioquia e Instituto Tecnológico Metropolitano ITM.

Nota: el autor certificó (de manera verbal o escrita) No haber incurrido en fraude científico, plagio o vicios de autoría; en caso contrario eximió de toda responsabilidad a la Corporación Universitaria Remington, y se declaró como el único responsable.

RESPONSABLES

Dra. Doralhina Jaramillo Ossa

Vicedecana de la Facultad de Administración

administracion.vicedecano@remington.edu.co

Tomás Vásquez Uribe

Director (e) Educación a Distancia y Virtual

distancia.coordinadorcat@remington.edu.co

Angélica Ricaurte Avendaño

Coordinadora de Remington Virtual (CUR-Virtual)

mediaciones.coordinador01@remington.edu.co

GRUPO DE APOYO

Personal de la Unidad de Remington Virtual (CUR-Virtual)

EDICIÓN Y MONTAJE

Primera versión. Febrero de 2011. Segunda versión Marzo 2012

Derechos Reservados



Esta obra es publicada bajo la licencia Creative Commons. Reconocimiento-No Comercial-Compartir Igual 2.5 Colombia.

TABLA DE CONTENIDO

1.	MAPA DE LA ASIGNATURA.....	8
2.	EL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN.....	9
2.1.	Relación de conceptos.....	10
2.2.	Prueba inicial.....	11
2.3.	Descripción de las fuerzas del entorno y su impacto en la empresa.....	11
2.4.	Definición y análisis de la cultura organizacional, metas y objetivos empresariales.....	20
3.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN.....	25
3.1.	Relación de conceptos.....	25
3.2.	Prueba inicial.....	26
3.3.	Situación competitiva.....	26
3.4.	Definición del mercado meta y objetivo.....	50
3.4.1.	Segmentación.....	50
3.4.2.	Definición de objetivos.....	52
3.5.	Herramientas de análisis estratégico.....	53
4.	OPERATIVIDAD DEL MERCADEO.....	56
4.1.	Relación de conceptos.....	56
4.2.	Prueba inicial.....	57
4.3.	Identificación y declaración del objetivo general del plan de mercadeo.....	57
4.4.	Estrategias de mercado meta, de producto, precio, distribución, promoción y presupuesto del plan.....	59
4.4.1.	Estrategias de mercado meta.....	59
4.4.2.	Estrategias del mix del mercado.....	61
4.5.	Acciones, responsables, cronogramas e indicadores.....	64
4.5.1.	Controles del mercadeo.....	65
4.5.2.	Cronograma del plan de mercadeo.....	67
5.	GLOSARIO.....	70
6.	BIBLIOGRAFÍA.....	71

1. MAPA DE LA ASIGNATURA

DESARROLLO DE MERCADOS

PROPÓSITO GENERAL DEL MÓDULO

El aprendizaje de ésta asignatura es de vital importancia ya que las organizaciones deben contar con el soporte de mercadeo para poder vender sus productos y servicios en el mercado. Haciendo énfasis en los negocios internacionales, es importante tener presente que el conocimiento de los mercados externos (además de tener un conocimiento amplio del mercado interno), nos permite tener una visión más amplia a la hora de determinar los mercados objetivos de nuestros productos y/o servicios, tanto en el ámbito local, como en los mercados del exterior.

Ninguna empresa que se conozca en el mercado, ha llegado hasta donde está, simplemente por el hecho de tener un buen producto, o porqué sus precios sean asequibles a los clientes, o que el producto pueda ser adquirido en cualquier parte; el mercadeo es la herramienta con la que cuentan las organizaciones que nos permite establecer los parámetros más idóneos bajo los cuales se vendan, comercialicen o promocionen los productos y/o servicios que se fabrican.

Cualquier empresa, de cualquier actividad económica, de cualquier tamaño, necesita gestionar su mercadeo para lograr la subsistencia en el mercado.

OBJETIVO GENERAL

Utilizar, las herramientas del mercadeo moderno, asumiendo los roles y responsabilidades inherentes a un departamento de mercadeo organizacional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✘ Comparar los elementos más importantes del entorno interno y externo de la organización y su impacto en el cumplimiento de los objetivos organizacionales con base en casos reales.
- ✘ Proponer soluciones, partiendo del análisis de las variables del entorno, mediante la el estudio de casos y herramientas de análisis mercadológico.
- ✘ Proponer, estrategias de mercadeo e indicadores de desempeño, que permitan el buen desempeño operativo de las actividades de mercadeo de una empresa

UNIDAD 1

EL ENTORNO DE
LA
ORGANIZACIÓN

UNIDAD 2

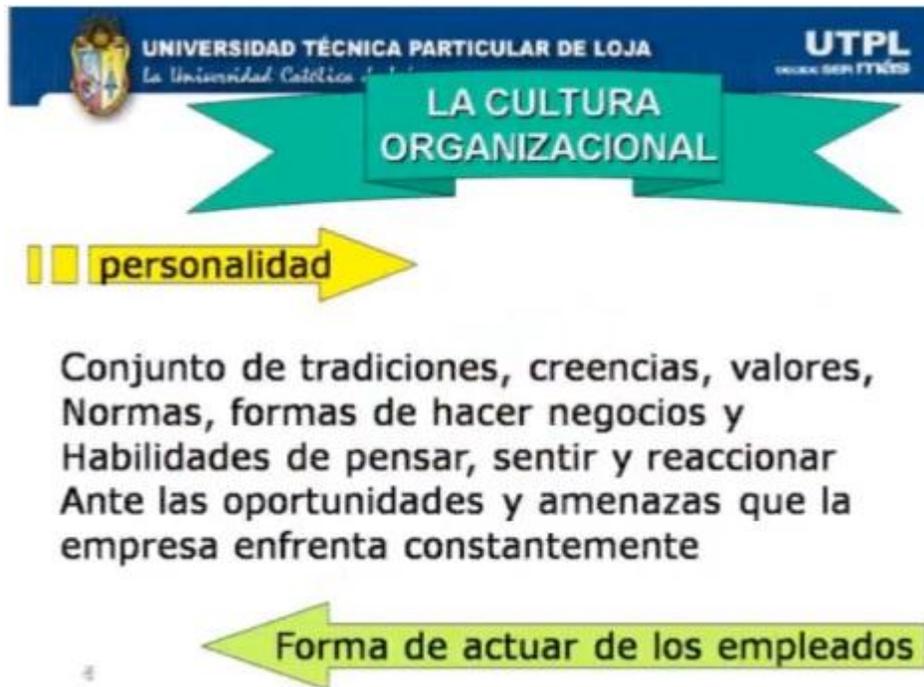
ANÁLISIS
ESTRATÉGICO DE
LA ORGANIZACIÓN

UNIDAD 3

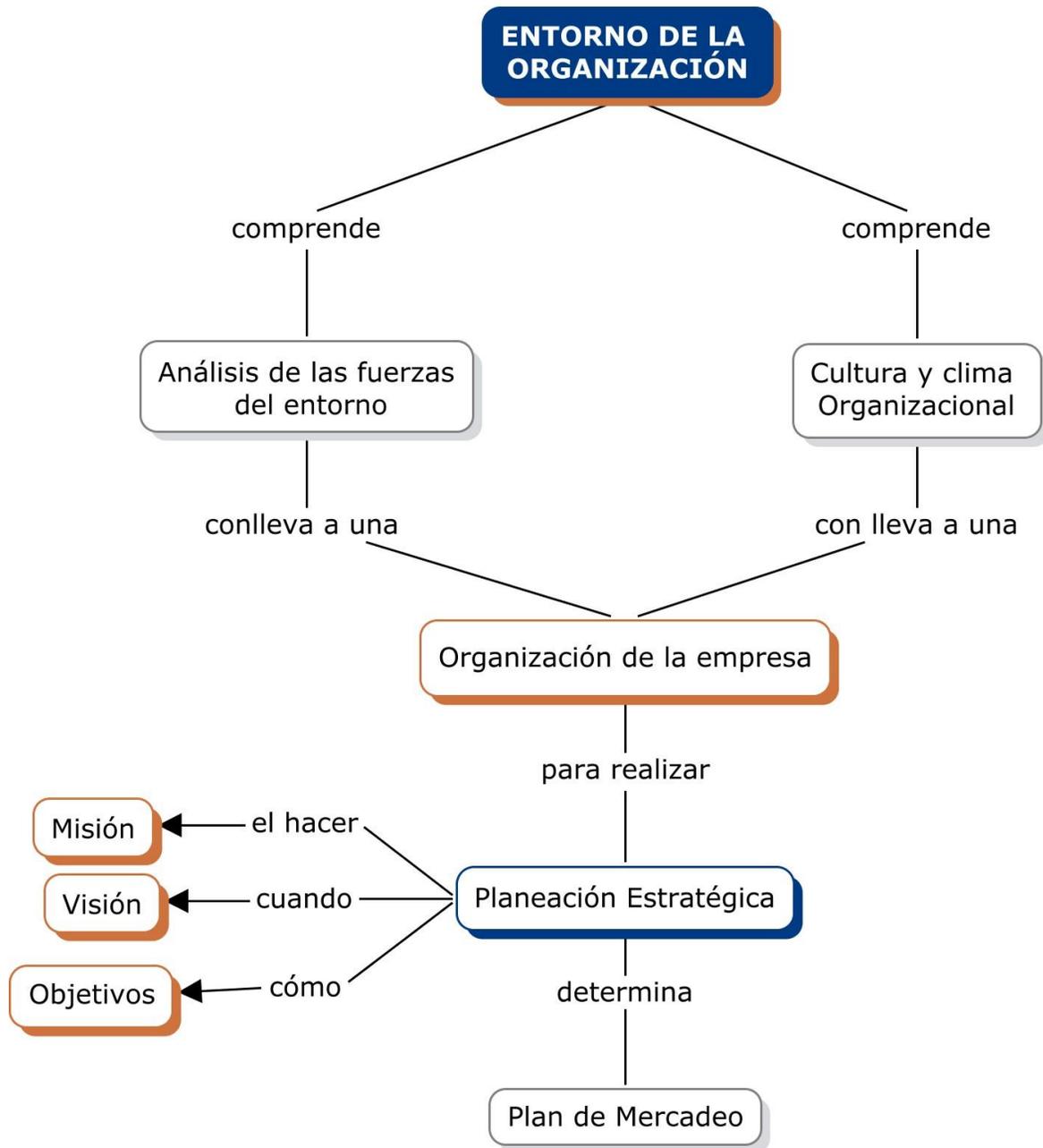
OPERATIVIDAD
DEL MERCADEO

2. EL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN

<http://www.youtube.com/watch?v=dZ0V02P12GQ&feature=related>



2.1. Relación de conceptos



OBJETIVO GENERAL

Comparar, los elementos más importantes del entorno interno y externo de la organización y su impacto en el cumplimiento de los objetivos organizacionales con base en casos reales.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✘ Analizar, el entorno en el cuál se mueve la organización.
- ✘ Conocer, las variables que determinan el comportamiento del mercado y que inciden en el desarrollo comercial de la empresa.

2.2. Prueba inicial

Si las organizaciones, como su nombre lo indica, deben tener una estructura definida, donde todas las áreas estén trabajando hacia un solo objetivo y con las mismas metas, ¿Por qué las empresas, no están estructuradas organizacionalmente de acuerdo a parámetros administrativos y además sus áreas no trabajan en la consecución de un objetivo en común, que son los clientes? Explicar, la respuesta.

2.3. Descripción de las fuerzas del entorno y su impacto en la empresa.

1.1. Descripción de las fuerzas del entorno y su impacto en la empresa.

El entorno del mercadeo son todos los actores y fuerzas que influyen en la capacidad que posee la empresa para hacer negociaciones de una forma eficaz con su mercado meta.

Los entornos son los medios en los cuales se mueve una empresa, son ámbitos de operación donde realiza acciones comerciales o de negociación enfocadas al cumplimiento de objetivos organizacionales.

Es de vital importancia para cualquier empresa hacer estudios permanentes de los entornos, ya que el mercado que antes era local, ya se volvió global y nos permite realizar investigaciones tanto en el país como a nivel internacional; esto permite tener herramientas de desempeño y de toma de decisiones que antes no se tenían en cuenta y que ahora son fundamentales para que las

decisiones gerenciales tengan más argumentos a la hora de enfrentar los retos permanentes en los que están las empresas actualmente.

Como en todos los aspectos de una empresa, encontramos que los entornos tienen dos connotaciones:

1. Entornos no controlables: La empresa no tiene ninguna influencia sobre ellos, es decir, desde sus acciones, ejecuciones, operaciones, la empresa no puede interferir en su dinámica, ni tampoco puede proponer acciones de mejora para que estos entornos puedan funcionar de una manera beneficiosa para la empresa.

2. Entornos controlables: La empresa a pesar de no tener influencia sobre ellos, puede generar acciones y estrategias que de alguna forma puedan ser de beneficio para los intereses de la organización, por ejemplo, cada año sabemos que hay un incremento en el salario mínimo legal vigente, de acuerdo al IPC (Índice de Precios de Consumidor), entonces de acuerdo a este entorno se plantean estrategias con anticipación para enfrentar la respuesta del mercado. Son ámbitos que “pueden” trabajar en beneficio de la empresa.

Características de los entornos

1. Indeterminado: Es decir, puede ser susceptible a tener varias interpretaciones, dependiendo del escenario organizacional desde el cual se analice; esto puede generar incertidumbre porque una mala lectura llegará a ocasionar pérdidas a la empresa y una reacción negativa del mercado.

2. Variable: Los entornos del mercado están sujetos a las fluctuaciones de los mercados, tanto locales como internacionales. Dentro de su análisis se establecen una serie de parámetros según unas condiciones normales del mercado, pero en condiciones diferentes, no se llega a determinar como puede ser su comportamiento. Pero, con el análisis de los históricos podemos “predecir” esas fluctuaciones en épocas en las cuales demuestra cambios inesperados.

3. Complicado: Siendo un entorno que afecta directamente a la empresa, éste también se ve afectado por un sinnúmero de variables que hacen que tenga comportamientos inestables y su lectura sea en diversas oportunidades un galimatías para las personas que están al frente de los departamentos de mercadeo y ventas.

4. Circunstancial: Se amolda a las circunstancias del mercado, no se rige por leyes determinadas, ni por decretos naturales y políticos. Es importante aclarar que estos entornos ya se encuentran permeados por los comportamientos sociales, políticos y económicos de los mercados locales e internacionales.

5. Impredecible: La veracidad de las predicciones, por lo general, nunca llega a una seguridad del 100%. Coloquemos como ejemplo la TRM (Tasa Representativa del Mercado), con la cual sabemos cuál va a ser el tipo de cambio del Dólar en un determinado día; tomemos en cuenta que cualquier variación de alguna de las bolsas de valores del mundo hará que la predicción se quede solamente en meras especulaciones ya que el dato real se vuelve “impredecible”.

6. Travieso: Como ya lo hemos descrito en puntos anteriores los entornos cuentan con el riesgo de sufrir situaciones inesperadas que no están determinadas en los estándares del mercado.

Factores que afectan los entornos

Podemos encontrar dos tipos de factores:

1. Indirectos: Son los que influyen en la toma de decisiones de la empresa, ya que de acuerdo a los planes y objetivos planteados, se deban hacer modificaciones y virajes en la toma de decisiones gerenciales, para que el funcionamiento de la empresa no sufra traumatismos en su operación.

2. Directos: Estos factores, ya tienen incidencia sobre el funcionamiento y el desarrollo de la compañía, en donde los parámetros de operación son de alguna forma permeados por éstos factores y la empresa no tiene más remedio que funcionar bajo las premisas del entorno.

Tipos de Entornos

La empresa: Es algo curioso, pero la propia empresa se convierte en entorno que puede afectar, no solamente el proceso de mercadeo, sino que también puede afectar a cualquier área de la empresa; siendo un entorno con altas posibilidades de manipulación.

Microentorno: Son los entornos más cercanos a la empresa, que tienen influencia sobre el proceso de satisfacción a los clientes y/o consumidores.

Macroentorno: Son las fuerzas mayores de una sociedad que tienen influencia sobre el microentorno y por supuesto, en la empresa.

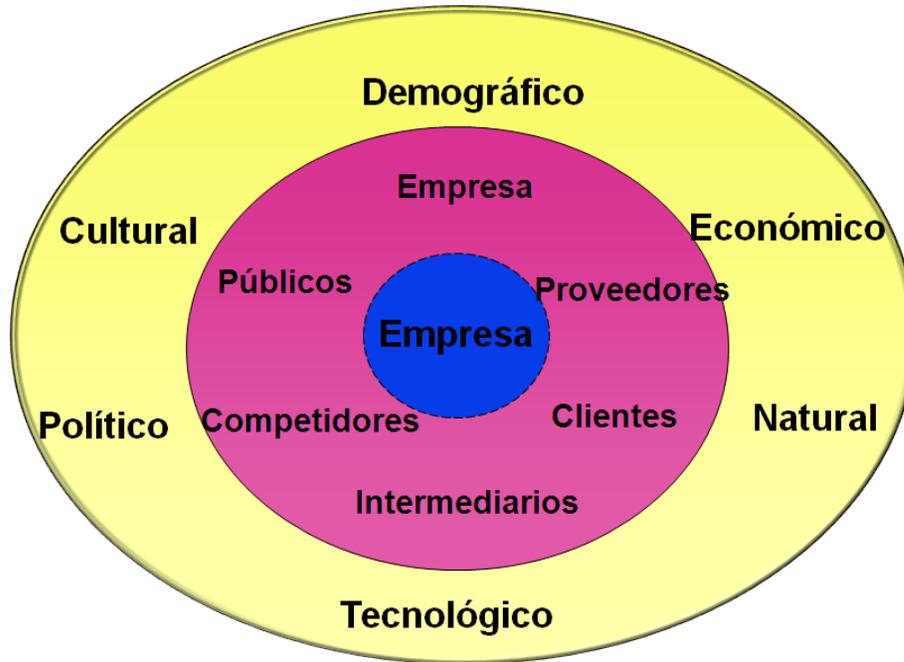


Imagen diseño Propio

1. La empresa

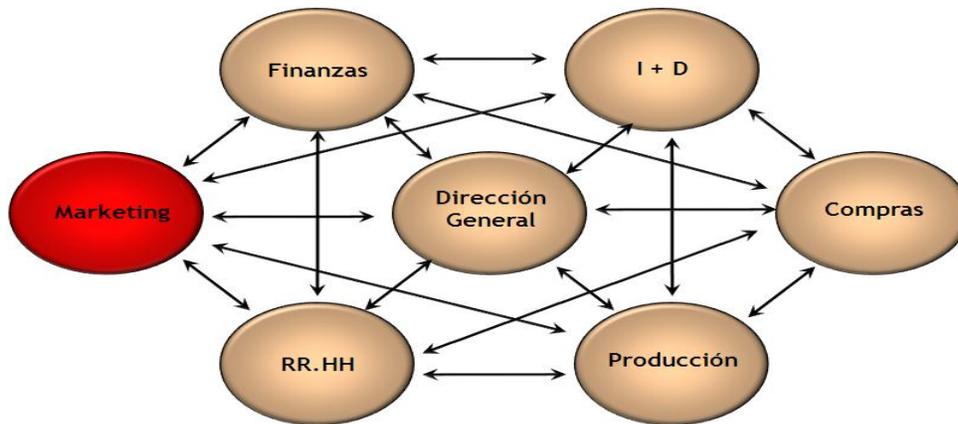


Imagen diseño Propio

Las empresas son un conjunto de tareas que entregan productos y/o servicios a un mercado con los estándares de calidad exigidos por el medio.

Algunos autores hacen referencia a que ese entorno, que en primera instancia tiene su centro en el cliente, cuenta con un actor importante en primera línea: mercadeo. Alrededor del cliente, el área de mercadeo es el que genera la interacción entre él y la empresa. Para que el departamento de mercadeo pueda completar con el proceso comercial, debe contar con otras áreas de la empresa que deben participar para que realmente sea un equipo de trabajo entregado a “satisfacer las necesidades de los clientes”.

El área de Recursos Humanos, es la que provee a la empresa del “recurso humano” idóneo para el desempeño de todo tipo de funciones que precisen el adecuado funcionamiento y operación de la empresa. Es el área que se encarga de cuidar que el “recurso humano” se prepare o tenga las competencias para enfrentar los retos organizacionales a los que a diario están expuestos.

El área Financiera, es la que administra y destina los recursos económicos que ingresan a la empresa por medio de las ventas. El área financiera determina la estructura de costos y gastos. Debe estar muy de la mano con mercadeo ya que ésta se encarga en muchos casos del recaudo del dinero, producto de las ventas de la empresa (teniendo contacto con los clientes).

El área de Producción, es la que finalmente con la estandarización de sus procesos, consigue materializar (en el caso de productos tangibles), las necesidades de los clientes en soluciones reales. Son apoyo incondicional de mercadeo ya que en muchas organizaciones en ésta área esta el departamento de I + D (Investigación + Desarrollo), que está permanentemente buscando nuevas alternativas, nuevas soluciones a los requerimientos de los clientes.

El área Administrativa, es un como una especie de peaje, por el cual deben pasar la mayoría de procesos que tienen que ver con el trabajo de varias áreas y que finalmente va en dirección del cliente final.

Al leer las anteriores definiciones, nos podríamos preguntar entonces: ¿por qué las organizaciones tienen tantos inconvenientes en generar un ambiente de trabajo estructurado mediante equipos de alto desempeño? La respuesta es muy simple: las empresas son dirigidas, gerenciadas, operadas por “*Seres Humanos*” y como tal es importante entender que cada área de la empresa se convierte en un fortín, en una unidad de negocio que debe entregar resultados parciales con el fin de consolidarlos y generar resultados organizacionales, por lo que la empresa es propensa a tener una competencia interna que lo único que logra es pérdida de clientes y pérdidas económicas a la organización.

En las organizaciones actuales hay varios “*activos intangibles valiosos*” que hacen que ésta sea competitiva y se encuentre siempre preparada para afrontar los retos que plantean constantemente los mercados. Uno de ellos es la planeación estratégica (que veremos más

adelante) y el otro activo sería el plan de mercadeo, que nos permite tener esa hoja de ruta necesaria que permite a la empresa estar vigente o permanecer dentro de un mercado. La carencia de estos dos activos o alguno de ellos genera incertidumbre dentro de una empresa, y no permite evidenciar los progresos o crecimientos que tenga la empresa dentro de un mercado.

2. El Microentorno



Imagen diseño Propio

El microentorno, como lo habíamos visto, es el conjunto de agentes externos que están muy cerca de la empresa y que de alguna forma son influencia para la misma.

Cuándo vemos a la empresa como un conjunto, podríamos decir que la empresa no tiene ningún problema en funcionar, en operacionalizar en su propio entorno; pero ya cuándo se coloca como un satisfactor de necesidades, es fundamental interactuar con agentes externos que no tienen nada que ver con la empresa, pero que son fundamentales para su buen desempeño.

Los Proveedores, son los que proporcionan las materias primas necesarias para los procesos productivos, según los requerimientos de los clientes. Una de los factores que favorece más a la organización es que para determinados tipos de productos, existe una amplia gama de proveedores que están dispuestos a satisfacer las necesidades industriales, entregando materias primas con los más altos estándares de calidad y niveles de servicio que satisfagan los requerimientos de las empresas productoras.

Los Intermediarios del Marketing, son las empresas que ayudan a ejecutar las diferentes acciones comerciales que se deban realizar con el fin de entregarle al mercado productos con calidad. Entre estos encontramos, por ejemplo: el sistema financiero, las empresas de logística de transporte y almacenamiento, las agencias de publicidad, etc.

2.1 Los Mercados

Es el entorno natural de la empresa, es el escenario donde se concentra toda la atención y es en donde se ejecutan todas las estrategias comerciales planteadas con el objeto de generar ingresos para la sostenibilidad en el tiempo.

Los tipos de mercados en los cuales se mueve la empresa son:

Mercado Potencial: Es la máxima cantidad que se puede vender de un producto y/o servicio en una zona geográfica determinada, también se le llama Potencial de Mercado. Éste depende en la mayoría de los casos de dos factores importantes: las condiciones socio-demográficas del mercado y, de las acciones comerciales que la empresa ejecute.

Mercado Real: Es esa porción o parte del mercado a la cual realmente la empresa le está vendiendo. Se entiende el mercado real, como la cantidad de clientes que comprar los productos y/o servicios de la empresa y que están debidamente identificados frente al potencial del mercado que se ha definido. Es el indicador que nos entrega el porcentaje de participación de la empresa en un mercado determinado.

Mercado Objetivo: Es la porción del mercado hacia el cual un producto y/o servicio es dirigido. El mercado objetivo es determinado por el proceso de segmentación del mercado.

2.2 La Competencia

Son todas las empresas que de forma directa e indirecta inciden en la decisión de compra de un producto y/o servicio de la empresa. Estas las podemos clasificar de la siguiente manera:

Competencia de Deseos: Son productos que satisfacen deseos diferentes, es decir, son los productos y/o servicios que se encuentran alrededor del área de influencia de la empresa. Por ejemplo, la gran mayoría de locales comerciales de un centro comercial son competencia de deseos entre sí (teniendo en cuenta que no vendan los mismos productos y/o servicios), ya que están concentrados en un solo sitio. Por ejemplo: Salas de Cine y zona de comidas, no son similares pero satisfacen deseos diferentes.

Competencia de genéricos: Son productos que satisfacen el mismo deseo pero de maneras diferentes. Por ejemplo, una cámara digital y una videograbadora.

Competencia de productos: Son productos y/o servicios que satisfacen el mismo deseo, de igual manera pero con características diferentes. Por ejemplo: una motocicleta y un carro.

Competencia de marcas: Son productos y/o servicios que satisfacen el mismo deseo, de la misma manera, son similares, pero de marcas diferentes. Por ejemplo: Televisores Sony, Panasonic, LG, Samsung, etc.

3. El Macroentorno

Son los escenarios naturales en donde se concentran las acciones de la compañía en un mercado específico. Cuenta con una característica particular: no se tiene influencia en ellos, ya que su función es regular y controlar las variables del mercado que hacen relevante las acciones comerciales.

Entre los escenarios que hacen parte del macroentorno, están:

Entorno Demográfico: Estudia a la población en aspectos relativos a las características particulares de los individuos. Por ejemplo: edad, sexo, raza, nacionalidad, nivel de estudios, ocupación u oficio.

El entorno demográfico es de gran utilidad para las empresas, para realizar el proceso de segmentación del mercado. Éste, permite a la empresa identificar sus mercados objetivos y ser más asertiva a la hora de implementar estrategias y planes de acción encaminados a incrementar los niveles de venta de una forma planificada y estructurada.

Entorno Económico: Son los factores que afectan en diferentes formas los patrones de compra del mercado. Están determinados en primera instancia por las decisiones económicas de los gobiernos, frente a los impuestos por venta de productos y/o servicios y las reglamentaciones en materia comercial que ellos impongan. Es importante resaltar que las políticas económicas de los países tienen una vigencia no menor de un año, lo que permite estructurar planes a mediano y largo plazo.

Entorno Político: Comprende el conjunto de personas (dirigentes gubernamentales y de entes descentralizados) y leyes que influyen en las acciones de marketing emprendidas por las empresas. Éste entorno es de vital importancia para la organización, dependiendo del producto y/o servicios que preste, ya que se deben emprender estrategias de relaciones públicas que enfoquen sus objetivos a tener buenas “relaciones” principalmente con el conjunto de personas que hacen parte del entorno. También es de mucho cuidado ya que la interpretación de las leyes se convierte en un ingrediente importante a la hora de interactuar con este desde la organización.

Entorno Tecnológico: Las empresas se deben apoyar en la tecnología para ser más competitivos en el mercado. Se refiere a los permanentes avances en materia tecnológica, no solamente en equipos y tecnología de punta, sino también en la implementación de nuevos procesos y procedimientos que mejoren las acciones comerciales, administrativas y de producción. Éste presenta cambios vertiginosos en cuánto a nuevos descubrimientos que determinan el rumbo de las distintas empresas, también se debe tener en cuenta que el costo de realizar un cambio tecnológico es alto y que de esto depende el éxito o estancamiento de una empresa en determinado mercado donde necesite hacer reconversiones tecnológicas de manera muy periódica.

Entorno Socio-Cultural: Es de vital importancia, conocer muy bien el entorno donde está, primero que toda la empresa y después donde está ubicado nuestro mercado. El escenario socio-cultural juega un papel fundamental para la empresa, dependiendo del tipo de producto y/o servicio que venda. Las personas, como están compuestas, como se relacionan, cuáles son sus costumbres, cuáles son las costumbres de las regiones, cuáles son los niveles de ingresos, cuáles son los gustos o preferencias de sus habitantes, se convierten en valiosa información a la hora de determinar estrategias de venta y de penetración de mercados.

Entorno Ecológico – Natural: Debido al auge mundial del cuidado del medio ambiente, las empresas están estructurando sus procesos (el de producción, en su gran mayoría), con el fin de darle cumplimiento a la normatividad que en materia ambiental se han decretado. Países, en especial de Europa, son los principales promotores de este tipo de leyes y cuando desde nuestro país, las empresas desean exportar sus productos, éstas deben cumplir con rigurosidad el cumplimiento de esas leyes, que ni siquiera en Colombia son tan rigurosas y de estricto cumplimiento. Se deben tener en cuenta aspectos como: el incremento de la contaminación, el aumento del costo de los servicios públicos básicos (agua, energía), la posible escasez de materias primas, entre otros.

Ejercicio de autoevaluación

De forma individual, hacer lo siguiente:

Seleccionar una empresa pequeña o mediana. Es fundamental que la empresa que seleccione, se pueda acceder fácilmente, es decir, pueda tener acceso a información básica de la misma y que pueda hacer un trabajo permanente durante el desarrollo del módulo.

Hacer un resumen de las actividades económicas que hace la empresa

Describir los productos y/o servicios que vende la empresa

Mediante lo visto en el capítulo establecer la importancia que tiene para esa empresa el análisis de los diferentes entornos y como estos impactan el desarrollo de la empresa.

PISTA DE APRENDIZAJE

Tener en cuenta: que la única forma de aprender es practicando, por consiguiente seleccione una empresa en la cual pueda desarrollar de una forma práctica los anteriores conceptos y conozca la mayor cantidad de información de la empresa y del sector a la cual pertenece

2.4. Definición y análisis de la cultura organizacional, metas y objetivos empresariales.

1.2.1 La cultura organizacional y el mercadeo

Se ha definido la cultura organizacional como la forma en que la empresa se identifica en todos sus aspectos (personal, procesos, productos, servicios, infraestructura, activos fijos, etc.), frente al mercado donde efectúa sus operaciones. Dentro de ésta se conforman diferentes aspectos, que ayudan a componer la cultura, como: la filosofía organizacional, los valores, el ambiente o clima laboral, los reglamentos.

La cultura organizacional es un producto que se extrae de la experiencia y recorrido que tiene la organización en el mercado, como a la vez de la imagen que tiene en el mercado; porqué en muchas oportunidades son los clientes los que ayudan a la empresa a forjar esa cultura; como

desde la óptica de los clientes, proveedores y público en general, están viendo a la empresa, están interactuando con ella y le están contando al público como la perciben y como la entienden.

La cultura de la empresa es un aspecto que corresponde de manera inherente al departamento de recursos humanos, por consiguiente es resorte de esta dependencia velar porque la cultura y el clima organizacional se encuentran en promedios altos con el fin de mantener el entorno interno con buen ambiente y propenso a generar valor a un mercado.

No podemos pensar que solamente el departamento comercial es la imagen de la empresa, éste es el responsable de hacer y mantener el enlace entre el cliente y la empresa. La cultura es de vital importancia porque aunque algunos mercadólogos no lo quieran reconocer, la “imagen” de la empresa tanto desde su infraestructura física, como la imagen que irradian las personas que laboran en ella, hacen que la empresa tenga éxito en la venta de sus productos y/o servicios en un mercado donde se encuentre localizada.

Las pymes, han comenzado a ver la importancia de tener un modelo de cultura organizacional que les ayude en esa gran tarea de satisfacer necesidades en un mercado.

El tema de cultura organizacional dentro de una estrategia de desarrollo de mercados, juega un papel fundamental, ya que las empresas están compuesta por “personas” y las relaciones entre empresas y clientes es una relación entre personas. Los directivos de las organizaciones deben entender la importancia del recurso humano en cualquier proceso de la empresa y en especial el proceso de mercadeo, donde se tiene como finalidad uno de los principios fundamentales de la empresa: “ser rentables”, y por ende, sostenerse en un mercado y en el tiempo.

La motivación, los procesos de formación, la buena inducción, son aspectos que dentro de la cultura y el clima organizacional, hacen que los planes, acciones y estrategias, se puedan ejecutar de la mejor manera, ya que con una cultura arraigada, entendida, aprendida y comprendida, se puede mejorar el proceso comercial y de mercadeo que es realizado por personas.

1.2.2 Organización del departamento de mercadeo



Una de las grandes discusiones a nivel organizacional entre las diferentes áreas, es llegar a un consenso de cuál área de la organización es la más importante. Es una discusión sin fin y sin solución, ya que cada área defiende sus procesos, sus productos y su participación en el desarrollo de la empresa. Pero viendo la empresa desde el proceso de mercadeo (ya que desde el ángulo que lo veamos, tiene diferentes interpretaciones), tenemos que en muchas empresas son el único enlace o contacto que tiene el cliente con su empresa proveedora, su empresa satisfactora de necesidades. Es allí cuando se plantean estructuras organizacionales que tienen como centro el cliente y se muestran de la siguiente manera:

En esta estructura el cliente es el centro de la empresa y los departamentos o áreas que tienen o pueden tener más conexión con el cliente, se convierten en grupos de soporte y apoyo para ese cliente



En esta estructura sigue el cliente como centro de la organización, pero se encuentra cobijado por el área de mercadeo y las otras áreas se convierten en soporte o ayuda para mercadeo.

Cuando se habla de una empresa enfocada hacia el cliente, se debe tener un foco total de toda la organización hacia el cliente. Ninguna área de la empresa trabaja para otra área, todas al unísono trabajan en pro de que el cliente tenga una satisfacción de sus necesidades y cuente con la empresa en el momento en que lo necesita.

1.2.3 Planificación estratégica del mercadeo

La planeación estratégica de una organización, se puede enfocar desde tres niveles fundamentales:

1. Nivel Corporativo: Es desde la alta presidencia o gerencia, donde se desarrolla el plan corporativo general; es desde donde se estructura esa hoja de ruta de la empresa y que deberá cumplir en un período determinado de tiempo.

2. Nivel de Unidades de Negocio: Las empresas han entendido la importancia de no tener áreas o departamentos, sino unidades de negocio, es decir, empresas dentro de las mismas empresas, con autonomía y generación de recursos propios, eso sí, reportando y cumpliendo las premisas corporativas. Cada unidad negocio, como una mini empresa debe tener una planeación estratégica de sus metas y como éstas apoyaran el cumplimiento de una estrategia corporativa.

3. Nivel de Producto: Aquí es donde aparece el plan de mercadeo, que es que determina como se va a realizar el proceso de venta de los productos y/o servicios de una organización y todo el andamiaje que se necesita para lograr el cumplimiento de los objetivos. Este plan como el anterior, debe ir en consonancia con el cumplimiento de esas metas organizacionales trazadas desde la alta dirección.

Es de anotar que la planeación estratégica corporativa debe ser enfocada a la satisfacción de las necesidades de los clientes, ya que como lo veíamos anteriormente, el cliente es el centro de la empresa y sin clientes no hay empresa, por muy innovador y creativo sea el producto y/o servicio.

1.2.4 Misión de la empresa

Para muchas empresas la planeación estratégica se convierte en artículo decorativo en los anaqueles de la empresa, ya que solamente la toman como un requisito que deben cumplir con el fin mostrar planes y estrategias que “deben implementar”, pero que a la larga se quedan en el papel.

Estas empresas no se han dado cuenta que determinar la misión o el negocio en el que está la empresa es de vital importancia, porque es un elemento más que permite a la empresa poder enfocar sus esfuerzos a la satisfacción de un cliente determinado, conociendo el por qué de su misión en un mercado.

Como ejemplo claro, está el del vendedor que en su portafolio de productos, vende “champú”, cuando se le pregunta en que negocio está, con la seguridad que lo caracteriza dice: “*estamos en el negocio de los champús*”, simplemente haciendo el enlace entre el producto y el mercado que visita. Es un vendedor y una empresa que no tendrán la más mínima oportunidad de establecer estrategias y planes de acción concretos, asertivos y con generación de valor. Nuestro intrépido vendedor, no sabe que se encuentra es en el “*negocio de la belleza*”, donde juegan un papel fundamental y que son un producto casi que necesario para ese mercado objetivo.

Para poder tener claridad de la misión organizacional, debemos tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Definición del segmento de clientes.
2. Definición de los productos y/o servicios
3. Definición de sus objetivos y valores organizacionales
4. Definición del talento humano que deben tener para el cumplimiento de sus objetivos
5. Definición de la tecnología que ayudará desde la empresa con la satisfacción de las necesidades del segmento
6. Definición de la competencia: Vale la pena aclarar que es un ítem que no se tiene en cuenta, sino hasta que se está en el terreno, ejecutando las estrategias de mercadeo.
7. Definición de su campo de ubicación o zona geográfica donde tendrá su teatro de operaciones.

Ejercicio de autoevaluación

1. Trabajo individual.
2. Con la misma empresa que trabajo el ejercicio del capítulo 1, investigar si la empresa posee una planeación estratégica y diga:
- 3.Cuál es su misión. Analícela y determine la pertinencia de ésta a la organización
- 4.Cuál es su visión. Analícela y determine la pertinencia de ésta a la organización.
5. Nota: en caso de no tener ni misión y visión, redáctelas, de acuerdo a lo que investigó de la empresa
6. Tiene la empresa plan de mercadeo estructurado?-

PISTA DE APRENDIZAJE

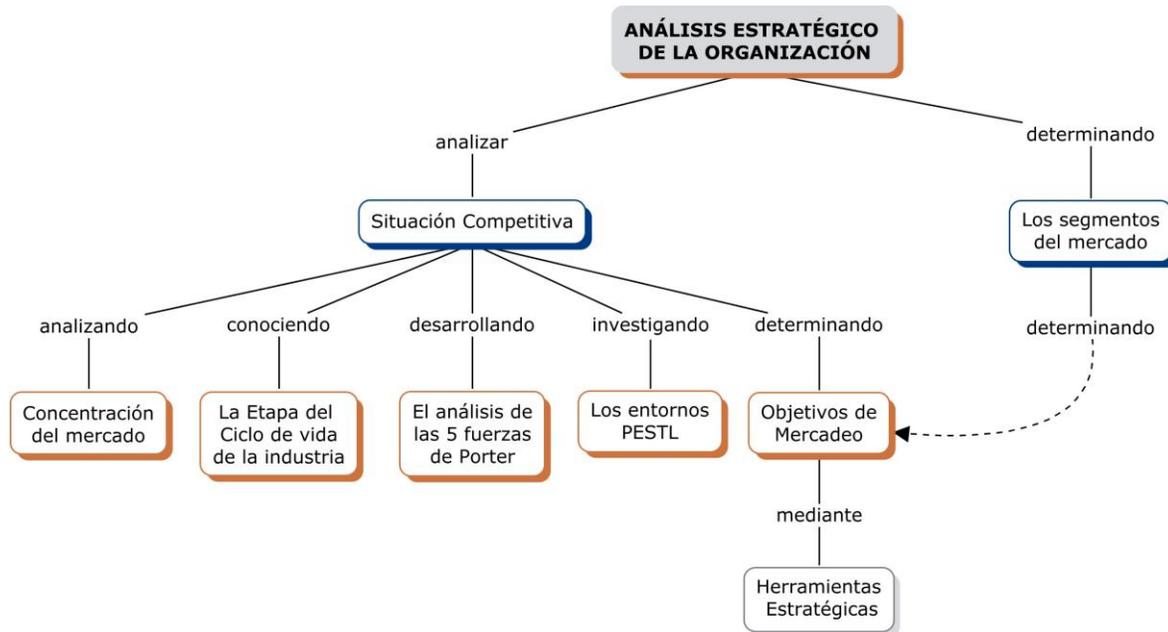
Tener en cuenta: La misión es el que hacer de la empresa, es el para qué está en el mercado. La visión, es la meta que se quiere lograr la empresa en un determinado período de tiempo.

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN

<http://www.youtube.com/watch?v=sE1YIjBGC48&feature=related>



3.1. Relación de conceptos



OBJETIVO GENERAL

Proponer soluciones, partiendo del análisis de las variables del entorno, mediante la el estudio de casos y herramientas de análisis mercadológico.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✘ Analizar, las variables del entorno por medio de matrices estratégicas.
- ✘ Desarrollar, las investigaciones específicas, partiendo de las variables analizadas.
- ✘ Definir los planes de acción a seguirse, con la información resultante del análisis de las variables.

3.2. Prueba inicial

Las empresas tienen un sinnúmero de factores que determinan la estructuración de planes y objetivos tanto organizacionales, como de mercadeo, por qué es importante realizar investigaciones de mercado e inteligencia de negocios para mejorar el logro de los objetivos organizacionales?

3.3. Situación competitiva

Para que la empresa pueda enfocar sus esfuerzos al mercado objetivo, debe realizar un análisis externo que determine la situación competitiva de la misma en un mercado.

Normalmente, muchas empresas no tienen en cuenta éste análisis, ya que se han convertido en empresas inmediatistas y apaga incendios. Muchas empresas colombianas se caracterizan por no contar con los análisis, planes y proyectos con los cuales afrontar los mercados. Son empresas que trabajan el día a día, trabajan de acuerdo a una demanda histórica y un producto que han vendido por años y que el mercado lo acoge dada la costumbre de comprarlo.

Los encargados de los departamentos de mercadeo, ventas y comercial, se han convertido en apaga incendios, enfrentando las situaciones de manera informal, sin tener una planeación “clara” y “concreta”, estructurada a un período de tiempo que no debería ser inferior a un año.

No es común encontrar empresas que tengan planeación estratégica y plan de mercadeo estructurados años tras año, que tengan ese sentido del “hacer” organizacional, sabiendo de sus limitaciones, conociendo sus fortalezas y aprendiendo cada día más de las experiencias del mercado.

La situación competitiva de una empresa la podemos determinar de la siguiente manera:

1. Análisis de concentración
2. Análisis de madurez
3. Análisis de competitividad de Porter
4. Análisis PESTL

1. Análisis de Concentración

Con este análisis se pretende determinar la cantidad de competidores que se tienen en el sector económico al cual pertenece la empresa. Nos determina la tendencia a aumentar o disminuir el número de empresas participantes en el mercado objetivo.

Encontramos tres tipos de industrias:

1. Fragmentadas: Se dice que el mercado es fragmentado cuando existen decenas o cientos de participantes con una participación similar del mercado. Ninguna de estas empresas es dominante. Ejemplo: almacenes donde vendan teléfonos celulares y accesorios para los mismos. Hay miles a nivel nacional, hay cientos a nivel departamental, y todos venden en similares cantidades, no hay un líder dominante.
2. Concentrables: Cuando el número de competidores en el sector económico se está reduciendo considerablemente por razones estructurales: mercado, producto, precio, economías de escala, tratados de libre comercio, etc.
3. Concentradas: Cuando el número de competidores es reducido, y éste se encuentra participando con al menos el 75% del mercado.

El sector económico concentrado se divide en los siguientes tipos:

- ✘ Poliopolio: Cuando en la industria, se encuentra un grupo de competidores de más de 5 y a su vez entre ellos no se encuentra una gran diferencia respecto a su participación del mercado, por ejemplo: el líder participa con un 26%, el segundo con 24%, el tercero con 22%, el cuarto con 20%, el quinto con 17%, etc.

- ✘ Oligopolio: Cuando en la industria, las tres empresas más representativas tienen una participación del mercado no mayor del 75%. Por ejemplo: la primera tiene el 35%, la segunda el 25%, la tercera el 15%, la cuarta el 10%, la quinta el 8%, etc.
- ✘ Duopolio: Cuando en la industria, las dos empresas líderes en el mercado exceden en participación en más del 75%, por ejemplo: la primera con 40%, la segunda con 35%, la tercera con 15%, la cuarta con 10%, la quinta con 8%, etc.
- ✘ Liderazgo: Cuando en la industria el líder tiene más del 45% de participación en el mercado y el segundo no supera el 25% de participación.
- ✘ Monopolio: Cuando en la industria, el líder tiene más del 75% de participación en el mercado.

Para realizar un análisis mucho más profundo de la concentración del mercado, vamos a tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Barreras de entrada: son todos aquellos requisitos o condicionantes que permiten a una empresa ingresar a un sector de la economía a vender sus productos y/o servicios. Ejemplo: los líderes en el mercado de refrescos y jugos naturales son Postobón y Coca Cola, hay un tercer participante de origen peruano que se llama Big Cola; también se encuentran otros participantes muy pequeños que no llegan a ocupar un lugar preponderante en la participación, por qué se debe tener en cuenta que: la infraestructura de plantas de producción, proveedores (por ejemplo Postobón es dueño de las plantas que fabrican los envases, las carrocerías de los vehículos, los repuestos para las maquinas de producción, etc.), sistema de distribución, etc.
2. Economías de escala: La economía de escala según el diccionario de economía en internet¹ es la siguiente: “Cualquier situación de producción, incluso la prestación de servicios financieros, en la que el coste por unidad producida disminuye a medida que aumenta el número de unidades producidas. El coste por unidad no debe confundirse con el coste total. Este último aumentará directamente con la cantidad producida independientemente del comportamiento del coste por unidad.” Indica que ventaja tiene una o varias empresas del sector, al utilizar la economía de escala en su proceso de producción, como lo dice la definición, mientras se produzca en mayor cantidad, el costo

¹ Diccionario de Economía: <http://www.economia48.com/spa/d/economias-de-escala/economias-de-escala.htm>

de cada producto se reduce, por lo que el precio al consumidor final se reducirá considerablemente.

3. **Curva de Experiencia:** Es el recorrido que ha tenido que tener la empresa desde su fundación, hasta el presente, donde ha aprendido a que sus procesos y líneas de producción, estén a la vanguardia del mercado. Es decir, todo lo que ha tenido que pasar la empresa, en cuanto a éxitos y fracasos, para llegar hasta donde está ahora. Por ejemplo: Lo que es hoy la empresa Almacenes Éxito, el cual a aprendido a lo largo del tiempo, como satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, por encima de otros almacenes de retail del país.
4. **Costo del Transporte:** Uno de los aspectos más complejos que se deben tener en cuenta al ingresar a competir en algunos sectores de la economía son los procesos de logística de distribución; el problema no es la distribución, el verdadero problema es tener la infraestructura para realizar la distribución.
5. **Diferenciación de producto:** Cuando las diferentes de los productos, presentan dos aspectos básicos: cuando la diferencia es alta porqué los procesos productivos y las materias primas son diferentes, además la marca juega un papel preponderante en la elección del cliente; o cuándo las diferentes son básicas, porqué son productos genéricos y solamente se diferencia por precio.
6. **Ventaja en compras:** Las empresas tienen un diferencial en costos que determina el precio al cual se le vende el producto al cliente: los proveedores. Cuando se tiene una curva de experiencia amplia, se han generado las relaciones suficientes para tener unas altas preferencias en cuanto a la compra de materias primas y la relación con los proveedores.
7. **Necesidades del mercado:** Cuando las necesidades del mercado son amplias, diversas, particulares, se dice que hay una industria fragmentada; por el contrario si las necesidades son conocidas y estandarizadas, se dice que la industria es concentrada. Por ejemplo, en los productos de la canasta familiar, las necesidades del mercado son conocidas, por lo que hay muchas empresas que producen arroz, hay muchas empresas que producen productos lácteos, etc.
8. **Tipo de Administración:** Cuando la industria es fragmentada, se presenta el fenómeno que la administración de las empresas se caracteriza por ser familiar, es decir, la familia es la que administra la empresa (pareja de esposos, hijos, etc.). Cuando la industria es concentrada, la administración es mucho más estructurada y la familia o familias que son dueñas no aparecen dentro de los cargos directivos de la misma, lo que conlleva a una madurez organizacional.

9. Regulación del Gobierno: Cuando se encuentra una industria fragmentada, el gobierno no coloca “trabas” para crear empresa, por lo que pueden pulular cientos de empresas (por ejemplo: fabricas de arepas, panaderías, etc.). Por el contrario, cuando la industria es concentrada, el gobierno coloca muchas más reglamentaciones que deben cumplirse por lo que no muchas empresas pueden ser creadas tan fácilmente.
10. Número de participantes: El número de participantes en una industria fragmentada es mucha cantidad. En la industria concentrada son muy pocos.

Para realizar mejor el análisis, se puede elaborar la siguiente tabla de análisis:

Factor	Fragmentada	Concentrada
Barreras de entrada		
Economías de escala		
Curva de experiencia		
Costo de transporte		
Diferenciación de producto		
Ventaja en compras		
Necesidades mercado		
Tipo administración		
Regulación gobierno		
Número participantes		

Para el análisis se debe colocar un X en el aspecto que corresponda según el análisis hecho a la industria. El número mayor de X al final en cada tipo de industria, significa que la empresa se encuentra catalogada o en fragmentada o en concentrada. Una industria solamente está enmarcada en una categoría, o es fragmentada o es concentrada.

Es importante anotar, que dependiendo del tipo de empresa, puede que algunos factores no apliquen, por ejemplo, en una empresa que hace reparaciones a equipos electrónicos, no aplica la economía de escala. Además se debe justificar el análisis en cada aspecto de la tabla.

2. Análisis de madurez

El análisis de madurez, se refiere a en que etapa del ciclo de vida se encuentra la industria. El análisis permite determinar aspectos como: la inversión que requiere la empresa para su

sostenibilidad y para la implementación de planes y estrategias de mercadeo, el potencial de crecimiento del mercado y, como se comporta el flujo de efectivo.

Los ciclos de vida tienen las siguientes particularidades:

- ✘ Su duración es diferente según la industria donde se esté participando.
- ✘ La duración de cada etapa del ciclo es indeterminada y compleja de medir, ya que se determina según la dinámica de la industria y del mercado.
- ✘ No se puede estar en dos etapas al mismo tiempo.
- ✘ El ciclo de vida de la industria es diferente al ciclo de vida del producto y/o servicio.

Para realizar un análisis mucho más completo del ciclo de vida de la industria, tendremos en cuenta los siguientes aspectos:

1. La demanda

- a. *Nacimiento*: cuando una industria está en nacimiento, se puede presentar el fenómeno que la demanda del mercado es mucho mayor que la oferta de las empresas, ya que apenas se está siendo visible al mercado y no hay como subsanar los pedidos de los clientes de una manera total.
- b. *Crecimiento*: La demanda puede ser insatisfecha, ya que se está entrando en una etapa de coyuntura donde se reacomodan procesos y se está estructurando la organización para poder soportar y cumplir con los requerimientos del mercado.
- c. *Madurez*: Al tener los procesos y procedimientos estandarizados, las empresas ya están en la capacidad de soportar cualquier demanda del mercado sin arriesgar en calidad y cumplimiento a los clientes.
- d. *Declive*: Ya la demanda es mínima frente a la oferta, se encuentran muy pocos clientes y las empresas no alcanzan a vender el stock de mercancía que tienen para el mercado.

2. Volúmenes de producción

- a. *Nacimiento*: Son pocos ya que no hay unos históricos que hablen sobre la demanda en períodos de tiempo determinados.
- b. *Crecimiento*: Los volúmenes se incrementan debido al aumento del mercado por efecto de las ventas.
- c. *Madurez*: Son altos ya que al estar estandarizados los procesos y conociendo los mercados, se pueden fabricar volúmenes más altos.
- d. *Declive*: Como la demanda disminuye, no tiene sentido hacer producciones en masa, ya se trabaja casi que sobre pedido especial.

3. Lealtad de los clientes

- a. *Nacimiento*: No hay fidelización o se comienza con la estrategia de retención de clientes.
- b. *Crecimiento*: Al mercado ir conociendo el sector se genera una fidelización hacia las empresas que hacen parte de la industria.
- c. *Madurez*: Los clientes ya se encuentran fidelizados y retenidos, independiente de la empresa, ya que el sector se encuentran en un punto donde el mercado lo conoce muy bien
- d. *Declive*: Los únicos que compran, son los que realmente conocen el valor de esas empresas y que saben de los estándares de calidad de sus productos.

4. Precios

- a. *Nacimiento*: Por lo general cuándo un sector está naciendo, los precios de los productos son altos, para solventar los gastos de inversión en implementación.
- b. *Crecimiento*: Al incrementarse el número de clientes, los precios van rebajando por efecto de la demanda.
- c. *Madurez*: Las empresas ya están estandarizadas en sus procesos, lo que permite tener unos márgenes de ganancia que permitan entregarle a los clientes productos a buenos precios. Se puede encontrar una competencia fuerte en cuanto a quién rebaja más.
- d. *Declive*: Previendo una salida del mercado, lo más importante en esta etapa es salir de los inventarios para poder terminar con las empresas lo más pronto posible.

5. Participantes

- a. *Nacimiento*: Al iniciar una industria, el número de participantes es poco.
- b. *Crecimiento*: La industria al ir creciendo encuentra alternativas de mercado para que otras empresas ingresen a la industria.
- c. *Madurez*: Se estabiliza el número de empresas, porque las que ya están, han aprendido de la experiencia por varios años y han sabido sortear las pruebas que el mercado ha colocado, por lo que es estable y el ingreso de nuevas empresas a la industria, es muy lento.
- d. *Declive*: Dado que la industria está decreciendo, la industria en esta etapa del ciclo de vida va disminuyendo. Por ejemplo: el sector de las tiendas de venta de música y videos.

6. Participaciones de Mercado

- a. *Nacimiento*: Como la industria apenas está naciendo, no se tiene ninguna información estadística de la participación de las empresas en el mercado.
- b. *Crecimiento*: Debido a la curva de aprendizaje que se está construyendo, la participación es cambiante entre las empresas ya que se presentan variaciones en calidad, precio y servicio.

- c. *Madurez*: Se conocen de una forma más certera las participaciones por empresa; también se presentan algunas empresas encargadas de investigación de mercados, que hacen los estudios pertinentes (cuando el sector de la industria es atractivo) y los venden a las empresas interesadas.
 - d. *Declive*: Se concentra en un segmento determinado del mercado, ya que el sector de la industria tiende probablemente a desaparecer.
7. Oportunidad de Penetración
- a. *Nacimiento*: La industria nace, y por lo general no tiene una hoja de ruta que le vaya mostrando el camino a seguir, por lo que no es clara la penetración que deban hacer al mercado
 - b. *Crecimiento*: Como ya hubo los pioneros que abrieron la brecha, las empresas que quieran entrar a la industria verán más claramente el camino a seguir y por ende es más cómodo el proceso de penetración
 - c. *Madurez*: Debido a la experiencia y al camino recorrido, las empresas se atrincheran más en sus mercados no permitiendo que se generen oportunidades de penetración que ellas mismas no puedan manejar
 - d. *Declive*: Como es un sector que va en descenso, entonces no es atractivo, por consiguiente no hay ingreso de más empresas y no se estructuran estrategias para penetrar en nuevos mercados.
8. Línea de productos
- a. *Nacimiento*: Se fabrica lo que el mercado quiera, no es estandarizado y por consiguiente el sector de la industria, tiende a perder dinero
 - b. *Crecimiento*: Se definen unas líneas básicas, que son las que el mercado más solicita, por lo que los esfuerzos se centran en estandarizarlas.
 - c. *Madurez*: Ya el sector conoce el mercado, sabe que satisface a los clientes, por lo que el proceso productivo en las diferentes líneas ya está estandarizado en su totalidad, y la producción es realizada con orden y estructura.
 - d. *Declive*: Está demasiado estandarizada, pero no ayuda para nada, ya que el mercado no responde a esta curva de experiencia.
9. Calidad
- a. *Nacimiento*: Teniendo presente que la calidad es subjetiva, de acuerdo a las necesidades a satisfacer, entonces podemos decir que en esta etapa hay una inestabilidad en cuanto al “punto”, que deben tener los productos y/o servicios que ofrece al mercado.
 - b. *Crecimiento*: Con más experiencia el sector aprende a darle a los productos y/o servicios más atributos que sean reconocidos por el mercado.

- c. **Madurez:** En ésta etapa, la calidad es más alta, aprovechando el aprendizaje tenido en el mercado.
 - d. **Declive:** La calidad es excelente, pero lamentablemente no sirve de nada frente a la extinción del mercado.
-
- 1. **La función clave**
 - a. **Nacimiento:** La etapa tiene como función clave la investigación y el desarrollo, para poder ofrecerle al mercado lo mejor de la industria.
 - b. **Crecimiento:** Al tener claro los productos y/o servicios que se deben vender, entonces la empresa enfoca sus esfuerzos en los planes y estrategias de mercadeo.
 - c. **Madurez:** El mercadeo sigue siendo la función clave, pero a su vez, como hay una estandarización de procesos y productos, la producción se convierte también en una función fundamental para la retención de los clientes.
 - d. **Declive:** Los pedidos llegan por necesidades particulares, más no por esfuerzos de mercadeo y ventas, por lo que la producción se vuelve en la función principal en ésta etapa.

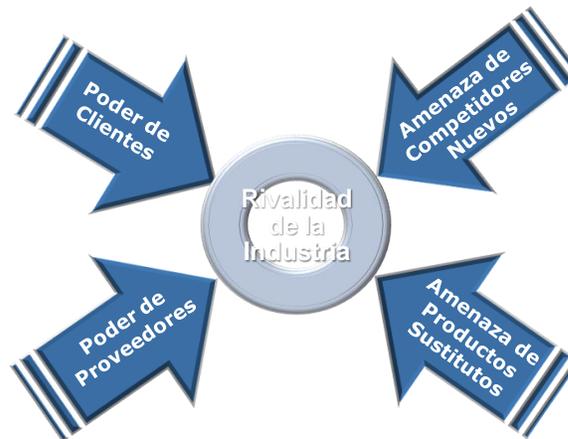
 - 2. **Flujo de efectivo**
 - a. **Nacimiento:** Lo que se vende la industria lo debe recibir en efectivo, no hay dinero de reserva para sostener la empresa y sostener a los clientes con créditos a corto y mediano plazo.
 - b. **Crecimiento:** Se vuelve demandante, pero ya se ha establecido una cartera de clientes que van rotando el flujo de efectivo.
 - c. **Madurez:** El flujo de efectivo se vuelve un generador de inversión y oportunidades, ya que la estabilidad de la industria permite tener un flujo determinado y con posibilidad de invertir en el sector mismo.
 - d. **Declive:** Es un muy generador porque se convierte en una alternativa para poder en un momento determinado liquidar la empresa que pertenecen a un sector en específico

Factores	Nacimiento	Crecimiento	Madurez	Declive
Demanda				
Vol. Producción				
Lealtad clientes				
Precios				
Participantes				
Participaciones de mercado				
Oportunidad de penetración				
Línea de productos				
Calidad				
Función clave				
Flujo efectivo				

Para el análisis se debe colocar un X en el aspecto que corresponda según el análisis hecho a la industria. El número mayor de X al final en cada etapa del ciclo de vida de la industria, significa que la empresa se encuentra en esa etapa del ciclo. Una industria solamente está puede estar en una sola etapa del ciclo de vida.

3. Análisis de competitividad de Porter

El Análisis, de Porter de las cinco fuerzas es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor Michael Porter de la Harvard Business School en 1989.²



Fuente: Autor

² Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

Los objetivos del análisis de competitividad de Porter tienen como objetivo determinar el nivel de atractividad de la industria y en conjunto con el análisis de concentración y de madurez, obtener esas oportunidades y amenazas que puede tener la empresa en el mercado.

1. Poder de negociación de los clientes: En Colombia, los clientes cuando son oligopolio, duopolio y monopolio pueden tener algo de poder de negociación en el mercado, pero en su gran mayoría, los clientes no tienen poder de negociación, estamos supeditados a los precios y calidad que determinan las empresas y no tienen la capacidad de unirse y aliarse para enfrentar a sus proveedores. En este análisis debemos tener en cuenta los siguientes aspectos
 - a. Concentración de clientes: Que tantos clientes hay en el mercado, como están distribuidos, son muchos y están muy dispersos (generan reducción en el poder de negociación), o están muy concentrados, están unidos y pueden llegar a controlar las compras de la industria (se incrementa la rivalidad)
 - b. Cambio de proveedor: Cuando un cliente quiere cambiar de proveedor, se puede incrementar el costo del cambio (se reduce la rivalidad), ya que es más costoso cambiarlo que comprarle a otro con precio más bajo. Por otro lado está el bajo costo del cambio (incrementa la rivalidad), la empresa puede cambiar de proveedor a conveniencia de acuerdo a aspectos básicos como precio y formas de pago.
 - c. Negociación de precios: Según el proceso de negociación se determina la rivalidad; mientras se hace más complejo el proceso de negociación, en donde los clientes tienen un control moderado de las compras, entonces se incrementa la rivalidad; si la negociación no es fundamental, no es intensa, entonces se dice que la rivalidad es reducida.
 - d. Calidad y/o diferenciación: Cuando se elaboran productos con altos estándares de calidad, se tienen diferencias significativas entre competidores, entonces se dice que la rivalidad se reduce, porque las diferencias saltan a la vista. Pero cuando los productos son genéricos, para el mercado la calidad es irrelevante, entonces la rivalidad aumenta, porque solamente hay un factor determinante en el mercado: el precio.
 - e. Integración: Si los clientes no están integrados, ni tampoco demuestran interés en hacerlo, la rivalidad se reduce; si los clientes están unidos, o los clientes más importantes y grandes se integran, entonces la rivalidad se incrementa.

Factor	Reduce	Nivelado	Incrementa
Concentración de clientes			
Cambio de proveedor			
Negociación de precios			
Calidad y/o diferenciación			
Integración			

Cuando se haga el análisis, se debe tener en cuenta que la empresa puede estar ubicada en cualquier aspecto, no hay que estar en uno solo, pero la mayor cantidad de X colocadas, determina el nivel de rivalidad en éste aspecto. Cabe anotar, que puede haber factores que no apliquen, dependiendo del tipo de empresa y sector a ser analizados.

1. Poder de negociación de los proveedores: Al contrario del análisis anterior, ya miramos es hacia atrás, para tener una visión de los proveedores de la empresa y como inciden en el proceso de mercadeo de la organización.
 - a. Concentración de proveedores: Que tantos proveedores hay en el mercado, como están distribuidos, son muchos y están muy dispersos y venden volúmenes pequeños (generan reducción en el poder de negociación), o están muy concentrados, están unidos y pueden llegar a controlar las ventas a la industria (se incrementa la rivalidad)
 - b. Cambio de proveedor: Cuando una empresa quiere cambiar de proveedor, se puede incrementar el costo del cambio (se incrementa la rivalidad), ya que es más costoso cambiarlo que comprarle a otro proveedor con precio más bajo. Por otro lado está el bajo costo del cambio (reduce la rivalidad), la empresa puede cambiar de proveedor a conveniencia de acuerdo a aspectos básicos como precio y formas de pago, y además puede encontrar sustitutos disponibles en el mercado.
 - c. Negociación de precios: Según el proceso de negociación se determina la rivalidad; mientras se hace más complejo el proceso de negociación, en donde los proveedores

tienen un control moderado de las ventas, entonces se incrementa la rivalidad; si la negociación no es fundamental, no es intensa o no hay entonces se dice que la rivalidad es reducida.

- d. **Calidad y/o diferenciación:** Cuando se elaboran productos con altos estándares de calidad, se tienen diferencias significativas entre competidores, entonces se dice que la rivalidad se incrementa, porque las diferencias saltan a la vista. Pero cuando los productos son genéricos, para el mercado la calidad es irrelevante, entonces la rivalidad se reduce, porque solamente hay un factor determinante en el mercado: el precio.
- e. **Integración:** Si los proveedores no están integrados, ni tampoco demuestran interés en hacerlo, la rivalidad se reduce; si los proveedores están unidos, o los proveedores más importantes y grandes se integran, entonces la rivalidad se incrementa.

Factor	Reduce	Nivelado	Incrementa
Concentración de proveedores			
Cambio de proveedor			
Negociación de precios			
Calidad y/o diferenciación			
Integración			

Cuando se haga el análisis, se debe tener en cuenta que la empresa puede estar ubicada en cualquier aspecto, no hay que estar en uno solo, pero la mayor cantidad de X colocadas, determina el nivel de rivalidad en éste aspecto. Cabe anotar, que puede haber factores que no apliquen, dependiendo del tipo de empresa y sector a ser analizados.

1. **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** En este análisis se determina la viabilidad de entrada de nuevas empresas el sector económico al cual pertenece la organización. Se deben tener en cuenta los siguientes factores.

- a. *Economías de escala:* Si para ingresar a competir en el mercado, las nuevas empresas deben tener en cuenta que la producción se hace con base en economías de escala para ser competitivos en la industria. Que tan fácil es crear una empresa bajo esas condiciones.
- b. *Diferenciación:* Si los productos que hay en la industria son genéricos, entonces hay más facilidad de entrada de nuevos competidores y por ende la rivalidad se incrementa. Pero, si las marcas y productos están diferenciados, tienen valores agregados superiores, entonces la entrada es más compleja y por ende la rivalidad se reduce.
- c. *Requisitos de capital:* Mientras sea más alta la inversión que se necesite para crear empresa, la rivalidad se reduce. Si la inversión no es muy representativa y con pocos recursos se puede crear la empresa, entonces nos lleva a que la rivalidad se incrementa considerablemente.
- d. *Acceso a canales de distribución:* Como lo decíamos anteriormente, los canales de distribución juegan un papel fundamental en el proceso de mercadeo de productos y/o servicios, ya que la infraestructura en materia de vehicular que se necesita es grande y costos, por consiguiente no es fácil para cualquier empresa que necesite de canales de distribución, ingresar a participar en un sector de la industria.
- e. *Ventajas en costos:* Un aspecto que hace que la competitividad de las empresas sea relevante, es la estructura de costos. Cuando se tienen ventajas significativas en acceso a materias primas, tecnología y la curva de experiencia es significativa los costos pueden reducir y así la rivalidad se reduce. Si por el contrario, si el acceso a las materias primas es de proceso simple, la tecnología no es relevante y también el proceso administrativo puede no ser complejo, entonces la rivalidad se incrementa.
- f. *Políticas del gobierno:* Según el tipo de industria en el cual se quiera ingresar, el gobierno determina unos condicionantes que hacen que la rivalidad se incremente, cuando éste no condiciona la creación mediante leyes que protejan el sector. Si las leyes son fuertes, se deben cumplir muchos requisitos para la creación de empresas, entonces la rivalidad se reduce.
- g. *Reacción de los competidores:* Cuando una industria está viendo que están ingresando más jugadores a competir, entonces puede ocurrir que los actuales, se unan para combatir la competencia nueva y así generar una rivalidad reducida porque no hay forma de competirle a bloques sólidos de empresas. En cambio si hay pasividad en cuanto al ingreso de nuevos competidores, la rivalidad se incremente porque ninguna empresa reacciona y se vuelve la ley del que mejor se defiende.

Factor	Reduce	Nivelada	Incrementa
Economías de escala			
Diferenciación			
Requisitos de capital			
Acceso a canales de distribución			
Ventaja en costos			
Políticas de gobierno			
Reacción de los competidores			

Cuando se haga el análisis, se debe tener en cuenta que la empresa puede estar ubicada en cualquier aspecto, no hay que estar en uno solo, pero la mayor cantidad de X colocadas, determina el nivel de rivalidad en éste aspecto. Cabe anotar, que puede haber factores que no apliquen, dependiendo del tipo de empresa y sector a ser analizados.

1. *Productos Sustitutos*: Los productos o servicios sustitutos son aquellos que perteneciendo a un sector diferente pueden reemplazar los de otro sector o mercado. Es decir, satisfacen la misma necesidad pero con componentes y valores agregados diferentes. El ejemplo más clásico es en los alimentos: la carne con sus componentes proteínicos, se puede sustituir por el huevo, tienen los mismos componentes nutricionales, pero pertenecen a dos sectores de la economía diferentes. En este aspecto, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:
 - a. Impacto en la creación de valor: Si los productos sustitutos satisfacen tan plenamente las necesidades del mercado, que verdaderamente se vería afectada la industria con la entrada de productos sustitutos que puedan generar valor, si es así, entonces la rivalidad se puede incrementar. Si los productos sustitutos no son amenaza para el sector, entonces la rivalidad se reduce.
 - b. Nivel de sustitución: Si el nivel es mínimo, es decir, no son tan relevantes en cuanto a sustitución se refiere, entonces la rivalidad se reduce; si por el contrario son una gran

amenaza y se están posicionando como producto alternativo, entonces la rivalidad de estos se incrementa.

- c. Ventajas de los sustitutos: Si la empresa fabrica un producto y/o servicio con valor para el cliente, que es muy difícil de igualar, entonces por muchos productos sustitutos que se encuentren en el mercado y que tengan un precio económico, no se genera rivalidad. Pero si el producto sustituto se está acercando a los estándares de satisfacción, calidad y valor agregado, se podría decir que la rivalidad se incrementa.

Factor	Reduce	Nivelada	Aumenta
Impacto en la creación de valor			
Nivel de sustitución			
Ventajas de sustitutos			

Cuando se haga el análisis, se debe tener en cuenta que la empresa puede estar ubicada en cualquier aspecto, no hay que estar en uno solo, pero la mayor cantidad de X colocadas, determina el nivel de rivalidad en éste aspecto. Cabe anotar, que puede haber factores que no apliquen, dependiendo del tipo de empresa y sector a ser analizados.

1. *Rivalidad entre competidores*: Este tipo de análisis ya es directo entre las empresas que hacen parte de la industria. Se puede decir que acá se debe tener en cuenta a los competidores más importantes, los que están abriéndose espacio en el mercado y los que sin mucha inversión e impacto están abarcando mercado lentamente. Los aspectos a tener en cuenta son:
 - a. Crecimiento de la industria: Si la demanda de los productos, supera a la oferta, entonces la rivalidad se reduce porque hay muchas empresas que pueden satisfacer al mercado. Si la oferta supera a la demanda, se incrementa la rivalidad, ya que el mercado es reducido o se ha estancado, y las empresas tienen que vender en un mercado que no tienen crecimiento significativo

- b. Diferencias estratégicas: Las diferencias estratégicas se evidencian en una industria, cuando las empresas se encuentran en un estado de estructuración que determina su rumbo en el mercado. Las empresas que posean direccionamiento estratégico, plan de mercado, estructuras de costos sólidas pueden ser competidores fuertes, ya que tienen enfoques de objetivos y estrategias algo similares, por lo que la rivalidad se reduce. Pero podemos encontrar también industrias en las cuales las empresas tienen diferentes estructuras organizacionales, en las cuales la planeación, la proyectiva y los planes de mercadeo no son tan relevantes, entonces los objetivos y estrategias pueden ser diferentes, por ende la rivalidad se incrementa.
- c. Diferenciación: Si las ventajas son comparativas, entonces el único diferenciador se presenta es el precio, cuándo este es determinante para el mercado, la rivalidad se incrementa. Si se encuentran ventajas competitivas, como calidad, materias primas, marca, etc., entonces la rivalidad se reduce porque es complejo para las empresas igualar las ventajas que puedan tener otras.
- d. Número de competidores: Si hay muchos competidores en la misma industria, entonces la rivalidad se incrementa. Si los competidores son pocos, entonces la rivalidad se reduce.
- e. Incrementos de capacidad: El incremento de capacidad, es la fortaleza que tienen las empresas en aumentar el nivel de producción y por ende la respuesta que tengan hacia el mercado cuándo se presenten incrementos significativos en la demanda. Si el incremento de la capacidad se puede hacer en grandes volúmenes y de manera escalonada, entonces la rivalidad se incrementa. Si el mercado es pasivo, no requiere grandes volúmenes en poco tiempo, entonces las empresas no se preparan y siguen al ritmo del mercado, acá la rivalidad se reduce.
- f. Costos fijos: Si los costos no tienen alta injerencia en el precio final de los productos o no son significativos, entonces la rivalidad se reduce; pero al ser fundamentales en los procesos de la empresa y son altos, entonces la rivalidad se incrementa, ya que se juega con valores agregados, porque los precios de los productos suelen ser más altos de lo normal.
- g. Barreras de salida: Cuando es más costoso cerrar la empresa o cambiar de actividad económica, la rivalidad se incrementa, ya que no es fácil salir y se deben volcar todos los esfuerzos por mantenerse en la industria. Si se puede diversificar, cambiar de actividad económica o cerrar la empresa en cualquier momento, entonces la rivalidad se reduce, ya que la industria se vuelve cambiante en la cantidad y calidad de competidores.

Factor	Reduce	Nivelada	Incrementa
Crecimiento de la industria			
Diferencias estratégicas			
Diferenciación			
Número de competidores			
Incrementos de capacidad			
Costos fijos			
Barreras de salida			

Cuando se haga el análisis, se debe tener en cuenta que la empresa puede estar ubicada en cualquier aspecto, no hay que estar en uno solo, pero la mayor cantidad de X colocadas, determina el nivel de rivalidad en éste aspecto. Cabe anotar, que puede haber factores que no apliquen, dependiendo del tipo de empresa y sector a ser analizados.

4. Análisis PESTL

En la primera parte, habíamos hablado los entornos que tenían influencia sobre la empresa. Ahora, no solamente basta con saber cuáles son, también debemos hacer un análisis exhaustivo de los mismos, con el fin de complementar esas oportunidades y amenazas que podremos encontrar en el mercado. El análisis PESTL comprende:

1. Ambiente político: Se tienen en cuenta las leyes y la influencia que tenga el gobierno sobre la industria a la cual pertenece la empresa, los clientes y los proveedores. Se debe tener en cuenta para el análisis:
 - ✘ Estabilidad del gobierno en todos sus aspectos
 - ✘ Las normas frente a los impuestos y la permanencia de las mismas en el tiempo
 - ✘ Como es la política en materia de economía del gobierno y sus beneficios o perjuicios para la industria

- ✘ Leyes frente a la propiedad intelectual, marcas, patentes y todo lo que proteja los aspectos concernientes al desarrollo e innovación de nuevos productos
 - ✘ La posición que fija el gobierno todos los años frente a los aspectos salariales, el incremento del salario y los gravámenes impositivos a los ingresos de los empleados y socios de las empresas.
2. *Ambiente económico:* La economía de un país mueve el mercado, se deben tener en cuenta factores como el índice de inflación, los índices de crecimiento económico del país, las fluctuaciones de la tasa representativa del mercado, las tasas de interés, las tasas de intermediación bancaria, etc. Se deben tener en cuenta:
- ✘ El tipo de sistema económico que predomina en el país.
 - ✘ Como los mercados financieros pueden ayudar a las empresas en materia de inversión, créditos y servicios de captación.
 - ✘ La mano de obra se convierte en factor importante, porqué las empresas se mueve por medio de seres humanos, y la cualificación de los mismos es representativa en la competitividad, además de la disponibilidad de la misma, ya que se dice que “hay mucho empleo, pero no hay quien trabaje”
 - ✘ En qué etapa del ciclo de vida se encuentra la industria a la cual pertenece la empresa
 - ✘ Tasas de interés, índices de desempleo, niveles de la inflación, etc.
3. *Ambiente socio-cultural:* Los aspectos socio-culturales varían de un país a otro. Pero en Colombia, esa variación va desde una región a otra, desde un departamento a otro, y en algunas ocasiones varía de una ciudad a otra; por eso Colombia es considerado uno de los países más complejos para el mercado en toda América. Se deben tener en cuenta los siguientes factores para el análisis.
- ✘ Cuáles son las creencias religiosas que predominan en las diferentes regiones (indiferente que la religión oficial de Colombia sea la católica)
 - ✘ Las actitudes del mercado hacia los productos foráneos.
 - ✘ Que rol cumplen en los diferentes escenarios los hombres y las mujeres
 - ✘ La edad de la población
 - ✘ Otros temas culturales que tengan que ver con el mercadeo de los productos, por ejemplo: fiestas, días festivos, aspectos estacionales, etc.
4. *Ambiente tecnológico:* La velocidad con que la tecnología está cambiando, influye considerablemente en las ventajas competitivas y comparativas que tengan las empresas en las industrias particulares. Se debe tener una muy buena planeación para aspectos como reconversión industrial, implementación de nuevas tecnologías. Para esto, debemos tener en cuenta:

- ✘ Los cambios tecnológicos que se están presentando actualmente y como se vislumbrará el futuro en materia tecnológica para el sector
- ✘ El impacto que tiene la tecnología en el proceso productivo y en la creación de servicios
- ✘ Como la estructura de costos se verá impactada por implementaciones tecnológicas en la empresa
- ✘ Los canales de distribución que beneficios puede recibir de los avances tecnológicos y su impacto en la cadena de valor para los clientes.

5. *Ambiente Legal*: Son los entornos que tienen que ver con las leyes y normas emanadas desde un gobierno central o local que tengan injerencia sobre la empresa. Se tiene en cuenta:

- ✘ Las leyes del consumidor, que de acuerdo al país, son más tenidas en cuenta frente al compromiso de las empresas con entregar calidad y productos que realmente satisfagan las necesidades del mercado
- ✘ Las leyes labores, frente a la estructura de costos y como las empresas se pueden beneficiar de los modelos de contratación sugeridos por el gobierno para el incremento de la competitividad de la mano de obra y de las empresas

5. Matriz DOFA

La matriz DOFA es una de las herramientas más importantes en el ámbito organizacional, ésta nos permite tener una visión más clara a cerca de los aspectos que la empresa debe tener en cuenta a la hora de plantear planes y estrategias, tanto a nivel de planeación estratégica, como de planes de mercadeo.

Las oportunidades y las amenazas resultan del análisis externo, y las fortalezas y las debilidades, del análisis interno.

Su desarrollo se hace de la siguiente manera, basado en la siguiente matriz:

EMPRESA	DEBILIDADES (D)	FORTALEZAS (F)
	1.-	1.-
	2.-	2.-
	3.-	3.-
	4.-	4.-
	5.-	5.-
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (FO)
1.-	1.-	1.-
2.-	2.-	2.-
3.-	3.-	3.-
4.-	4.-	4.-
5.-	5.-	5.-
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (DA)	ESTRATEGIAS (FA)
1.-	1.-	1.-
2.-	2.-	2.-
3.-	3.-	3.-
4.-	4.-	4.-
5.-	5.-	5.-

Oportunidades: Son todos los aquellos factores de carácter positivo, generados por el entorno y que pueden ser aprovechados en beneficio de la empresa. Por ejemplo³:

- ✘ Hay un segmento del mercado que podemos atender y todavía no lo estamos haciendo
- ✘ Podemos desarrollar nuevos productos o mejorar los actuales para atender necesidades de los clientes
- ✘ Tenemos posibilidades de exportación
- ✘ Nuestra competencia está débil
- ✘ El mercado está creciendo
- ✘ Podemos desarrollar nuevos productos para mercados nuevos
- ✘ El mercado está cambiando hacia un mayor uso de nuestros productos
- ✘ Tenemos posibilidades de mejorar nuestros costos.
- ✘ La situación económica del país mejorará en los próximos 2 años
- ✘ Mejorará el poder adquisitivo de nuestros clientes
- ✘ Podemos conseguir capital de riesgo a un interés atractivo
- ✘ Podemos desarrollar o adquirir nuevas tecnologías de fabricación
- ✘ Las barreras de entrada a la industria son altas

1. *Amenazas*: Son todos los aquellos factores de carácter negativo, generados por el entorno y que perjudican de diferentes maneras a la empresa, para lo cual se deben establecer estrategias para sortearlas. Por ejemplo⁴:

³ Fuente: <http://www.gerencie.com/matriz-dofa.html>

- ✘ Competidores de bajo costo extranjeros están entrando al mercado
 - ✘ Las ventas de productos sustitutos está creciendo
 - ✘ El mercado no está creciendo de acuerdo a lo esperado
 - ✘ Los clientes están cambiando sus costumbres en forma negativa al uso de nuestros productos
 - ✘ Cambios demográficos tiene impacto negativo en los negocios
 - ✘ Cambian las reglas de importación de productos competidores
 - ✘ Los precios en general están bajando
 - ✘ El mercado se está concentrando en pocos clientes
 - ✘ Los proveedores tiene mayor poder de negociación
 - ✘ La situación de nuestro mercado en particular está decayendo
 - ✘ La situación política del país es inestable (2 años)
 - ✘ Está cambiando la tecnología de fabricación en el mundo
 - ✘ Tenemos problemas de medio ambiente
2. *Fortalezas:* Son todos los elementos a favor que tiene la empresa para enfrentar el mercado, como: activos fijos valiosos, activos humanos valiosos, activos organizacionales, activos intangibles, ventajas competitivas, certificaciones, alianzas, etc. Por ejemplo⁵:

- ✘ Tenemos un alto nivel de competitividad
- ✘ Tenemos los recursos financieros necesarios
- ✘ Somos el reconocido líder del mercado
- ✘ Tenemos buena reputación entre los proveedores
- ✘ Tenemos buena reputación con los clientes
- ✘ Tenemos una estrategia definida
- ✘ Tenemos costos más bajos que la competencia
- ✘ Tenemos mejor calidad que la competencia
- ✘ Desarrollamos más productos nuevos que la competencia
- ✘ Tenemos la tecnología adecuada a los productos que fabricamos
- ✘ Tenemos la estructura necesaria para desarrollar el negocio
- ✘ Tenemos el personal idóneo en cada puesto
- ✘ Conocemos perfectamente el mercado
- ✘ Tenemos la distribución optimizada
- ✘ Tenemos los mecanismos de control del negocio necesarios
- ✘ Tenemos la estructura de ventas necesaria
- ✘ Las ventas vienen creciendo de acuerdo al mercado

⁴ Ibid

⁵ Ibid

- ✘ La rentabilidad de la empresa es la esperada
 - ✘ Tenemos mejores gerentes que la competencia
 - ✘ La política comercial es la adecuada a la situación actual y es la mejor para nosotros
 - ✘ No tenemos rechazos por calidad de productos
 - ✘ El plazo de entrega es mejor que la competencia
 - ✘ Hacemos la promociones necesarias
3. *Debilidades*: Las debilidades se pueden definir como aquellos problemas que interfieren de alguna manera en el proceso de una organización, estos procesos pueden ser: administrativos, comerciales, financieros, de producción, servicio al cliente, logística, etc. Por ejemplo⁶:

- ✘ No tenemos una clara dirección estratégica
- ✘ Nuestras instalaciones son obsoletas
- ✘ Tenemos una débil imagen en el mercado
- ✘ No tenemos el personal adecuado
- ✘ No tenemos Gerentes adecuados
- ✘ Tenemos una estrecha línea de productos
- ✘ No tenemos los recursos financieros necesarios
- ✘ No tenemos rentabilidad suficiente
- ✘ Tenemos costos relativos mayores que la competencia
- ✘ Continuamente tenemos problemas operativos
- ✘ Los proveedores no son adecuados
- ✘ El personal no está motivado
- ✘ No conocemos a fondo el mercado
- ✘ Nuestra fuerza de ventas no es la adecuada
- ✘ Tenemos demasiados rechazos de producción
- ✘ Tenemos excesivo Scrab
- ✘ Nuestro punto de equilibrio es alto
- ✘ La facturación mensual viene decreciendo

Cuando se tienen identificadas las variables, se procede a realizar las estrategias de la siguiente manera:

1. *Estrategias “Debilidades-Oportunidades” (DO)*: Se deben analizar las oportunidades que se encuentran en el mercado y como éstas puede ayudar a la empresa a mejorar las debilidades internas, por ejemplo: Por ejemplo, podría haber una alta demanda en el mercado de equipos electrónicos para controlar la temperatura en las cavas de

⁶ Ibid

conservación de alimentos (es catalogada como oportunidad), pero la empresa fabricante de cavas de conservación no posea la tecnología para producir implementos (es catalogada como debilidad). La estrategia DO que se propondría sería implementar dicha tecnología en asocio con una empresa especializada en el ramo. Otra estrategia DO que se podría implementar sería realizar la contratación de para la fabricación de las piezas y capacitarlo en las técnicas requeridas.

2. *Estrategias “Fortalezas-Oportunidades” (FO):* Como las fortalezas encontradas, pueden ayudar a aprovechar las oportunidades del mercado. Por ejemplo, en el mercado se presenta una demanda alta de blusas para dama, y la empresa cuenta con una planta de producción que está utilizada solamente en un 50%, entonces la estrategia FO, podría ser, habilitar más turnos de producción para responder a dicha demanda.
3. *Estrategias “Debilidades-Amenazas” (DA):* Valiéndonos de los conceptos del libro “El arte de la Guerra, Tsun Tsu”, podríamos decir que son acciones defensivas con el objetivo de disminuir las debilidades de la empresa con el fin de evitar o aminorar las repercusiones de las amenazas externas. Por ejemplo, Colanta (Cooperativa Lechera de Antioquia), tienen como amenaza importante el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, y los productos lácteos entrarían al mercado colombiano con gravámenes de 0% de arancel, lo que podría ocasionar una disminución de las ventas, como estrategia DA, se podría potencializar el departamento de comercio exterior y buscar nuevos mercados en América Latina y otras regiones con el fin de exportar los productos y compensar esas perdidas en ventas locales.
4. *Estrategias “Fortalezas-Amenazas (FA):* Se debe aprovechar de las fortalezas internas de la empresa para bloquear o disminuir el impacto de las amenazas del mercado. Por ejemplo: Se están presentando copias de un nuevo producto en el mercado, hechos por otras empresas que no han escatimado esfuerzos para producirlos, la empresa cuenta con un departamento jurídico que se caracteriza por su reconocimiento en el mercado, la estrategia FA, sería realizar demandas a esas empresas por derechos de autor con el personal propio del departamento jurídico.

Ejercicio de autoevaluación

Trabajo individual.

Con la empresa con la que ha venido trabajando, realizar lo siguiente:

- ✘ Análisis de concentración
- ✘ Análisis de ciclo de vida de la industria
- ✘ Análisis de las 5 fuerzas de Porter
- ✘ Análisis PESTL
- ✘ Desarrollar la matriz DOFA.

PISTA DE APRENDIZAJE

Tener en cuenta que: todo análisis que se haga, en cualquier disciplina, debe tener en cada aspecto o cada conjunto de aspectos, justificación del por qué estamos definiendo una u otra posición frente al análisis. Recuerde que debe ser con la misma empresa.

3.4. Definición del mercado meta y objetivo.

Para definir el mercado meta y objetivo debemos establecer primero quién o quiénes son los clientes de la empresa. Este ejercicio se desarrolla basado en los clientes actuales de la empresa.

Se deben categorizar los tipos de clientes que tiene la empresa y dividirlos según actividades económicas (para una mejor clasificación), luego de esto se determinan hacia qué sectores de la economía se van a enfocar los esfuerzos de desarrollo de mercado.

3.4.1. Segmentación

Segmentación es la función del mercado que divide el mercado en grupos similares, más pequeños y que tengan unas características semejantes.

Los segmentos deben tener características homogéneas, por ejemplo, el segmento de los médicos, es decir, todos son profesionales de la salud. Pero también los segmentos deben ser heterogéneos entre sí, por ejemplo: el segmento de los médicos, pero entre éstos están: los

médicos generales, los médicos cardiólogos, los médicos pediatras, etc. A los segmentos heterogéneos se les llama *nichos de mercado*, porque cumplen unas características particulares dadas por la empresa.

Métodos de segmentación: Los métodos utilizados para segmentar los clientes son dos: variables geográficas y variables demográficas. Es de anotar que todos los libros de mercadeo nos hablan de estas dos variables, pero éstos no hacen una diferenciación fundamental: las variables geográficas son en su gran mayoría para “salir a vender”, es decir, buscar los clientes, determinar donde están y de que manera les llego. Las variables demográficas (características particulares de una población), se utilizan para segmentar a “los clientes actuales” ya que de ellos poseemos mucho de éste tipo de información, por lo que es más fácil clasificarlos y realizar acciones promocionales con ellos.

Segmentación geográfica: Desde el punto de vista de este tipo de segmentación, el mercado se puede dividir en dos aspectos: zonas geográficas y tipos de sectores económicos.

Las zonas geográficas se pueden clasificar en:

Zonas o comunas: son áreas geográficas que han sido determinadas por las alcaldías de cada ciudad con el fin de realizar acciones comunitarias desde lo político, económico y social; varían de acuerdo a cada ciudad de Colombia donde se tenga la empresa, por ejemplo, Bogotá esta dividida por zonas, Medellín y Cali por comunas.

Barrios: son las áreas geográficas que componen las zonas o comunas, y son en más cantidad que los anteriores. Para su división se utilizan fronteras reales como calles y carreras para ser más equitativo a la hora de determinar territorios de ventas.

Otros: las áreas geográficas más representativas: por municipios, por departamentos y por países. También, como se mencionaba anteriormente, se pueden segmentar los clientes por sectores económicos.

Para muchos autores, los sectores de la economía son⁷:

- ✘ Sector primario o sector agropecuario.
- ✘ Sector secundario o sector Industrial.
- ✘ Sector terciario o sector de servicios.

⁷ Tomado del documento ¿Cuáles son los sectores de la Economía? de la Biblioteca Virtual de Economía.

Pero desde el mercadeo, cuando observados estos sectores, no nos dicen nada, ya que son demasiado amplios y hacer una segmentación basada en esos parámetros no daría resultados inmediatos ni efectivos a la empresa.

La mejor manera es realizar una segmentación, que se base en estos sectores, pero que vaya más allá y se adentre en los subsectores o actividades económicas que las componen: por ejemplo.

Un subsector del sector servicios, es el sector financiero. Dentro de este encontramos los siguientes tipos de actividad económica⁸:

- ✘ Instituciones financieras: bancos, corporaciones financieras, compañías de financiamiento comercial, cooperativas de ahorro y crédito
- ✘ Otras instituciones financieras: Fiduciarias, Leasing, Factoring, Almacenes generales de depósito.
- ✘ Entidades aseguradoras: Compañías de seguros, agencias de seguros

Con una segmentación realizada de esta manera es mucho más práctico determinar el mercado al que la empresa se quiere dirigir.

3.4.2. Definición de objetivos

Los objetivos que la empresa se debe plantear con el mercado meta, deben partir de los siguientes análisis:

Universo de clientes: Es la cantidad de clientes que pertenecen a un segmento determinado. La importancia radica en conocer la cantidad de clientes potenciales que puede tener una zona de mercado determinada, para así establecer objetivos de penetración y desarrollo de mercados. Con la información de la cantidad de clientes, por ejemplo: una empresa que fabrique lencería especial para los hoteles, debería determinar que el segmento es el sector hotelero, entonces cuántos hoteles hay en esa zona geográfica, por ejemplo cuántos hoteles hay en la ciudad de Bogotá. Con esa información tenemos claridad frente al enunciado del objetivo, el cuál podría ser: *“Lograr un incremento del 10% en la participación del mercado al finalizar el año 2012”*.

Potencial del Mercado: No solamente basta con conocer la cantidad de clientes, también se debe tener en cuenta, esos clientes, cuánto pueden llegar a comprar y con qué frecuencia. Un ejemplo de objetivo de potencial del mercado podría ser: *“Incrementar las ventas en el mercado de la Costa Caribe en un 12% para el año 2012”*

⁸ Fuente: ANIF

Ejercicio de autoevaluación

Trabajo individual

- ✘ Con la empresa que ha venido trabajando realizar lo siguiente:
- ✘ Segmentar los productos y/o servicios de la empresa
- ✘ Establecer los sectores económicos más atractivos en orden de importancia.

PISTA DE APRENDIZAJE

Tener en cuenta: La mejor forma de comenzar una segmentación, es analizar primero la cartera de clientes que tiene actualmente la empresa, clasificarlos por actividades económicas y sectores de la economía a los cuales pertenece; luego determinar la utilidad del producto y servicio, posteriormente analizar a quién le sirve y de ahí en adelante hacer la segmentación.

3.5. Herramientas de análisis estratégico

Uno de los objetivos de estas herramientas, es realizar un análisis a profundidad, de la empresa, como de la competencia. Durante un proceso de desarrollo de mercado, la competencia juega un papel fundamental, ya que de ella podemos obtener información relevante que nos permita plantear estrategias que redunden en beneficios positivos al finalizar el período.

Para realizar esos análisis se pueden utilizar infinidad de herramientas que de alguna forma nos pueden entregar información valiosa, pero en este caso vamos a utilizar solamente la siguiente herramienta:

Matriz de Boston Consulting Group: Conocida también con el nombre de matriz de crecimiento y participación. Es una matriz que le permite a la empresa realizar un diagnóstico de su portafolio de productos.

Este modelo de análisis estratégico fue desarrollado por el Boston Consulting Group (BCG) en los años 70 para analizar el mercado mediante una matriz bidimensional que relaciona la tasa de crecimiento del mercado y la cuota relativa de mercado para cada producto, división o unidad estratégica de negocio

Para su análisis, se manejan los siguientes 4 factores:

- ✘ **Producto Estrella:** Es el producto del portafolio que tiene mayor crecimiento y mayor participación en el mercado. En sus resultados, se recomienda potencializarlo y enfocar los esfuerzos a mantenerlo en esa posición.
- ✘ **Producto Vaca:** Es un producto del portafolio, con poco crecimiento, ya ha llegado a un tope de ventas, de donde posiblemente no pasara; pero se refleja su alta participación en el mercado y por consiguiente un generador de flujo de efectivo, que puede ser de ayuda para establecer estrategias y planes de acción para otro tipo de productos.
- ✘ **Productos Perro:** Son productos con dos características o más bien debilidades: poca participación y poco crecimiento. Son productos que no entregan rentabilidad a la empresa y se debe tener como meta sacarlos del mercado. Estos productos por lo general se pueden encontrar en la última etapa del ciclo de vida del producto.
- ✘ **Productos Incógnita:** Puede cumplir con cualquier de estas dos condiciones: pueden tener alta participación en el mercado y poco crecimiento, o baja participación en el mercado y alto crecimiento. Se deben analizar muy bien para generar las estrategias necesarias que lleven a estos productos a ser estrella y desarrollarse mejor en el segmento para el cual están destinados.

La gráfica de esta matriz es la siguiente:



Para su análisis, se necesitan datos sobre las ventas de los productos, durante un período de tiempo determinado. En el siguiente ejemplo podemos evidenciar la forma en que se puede aplicar la matriz:

PRODUCTOS	VENTAS	PROPORCIÓN CARTERA NEGOCIO	VENTAS LIDER DEL MERCADO	VENTAS SECTOR AÑO ACTUAL	VENTAS SECTOR AÑO ANTERIOR	TASA CRECIMIENTO MERCADO	CUOTA MERCADO RELATIVA	CASILLAS MATRIZ BCG
	a		b	t	t₁	$= (t-t_1)/t_1$	$= a/b$	
PRODUCTO A	180.000	35%	70.000	320.000	270.000	18,52	2,57	ESTRELLA
PRODUCTO B	240.000	46%	360.000	750.000	690.000	8,70	0,67	PERRO
PRODUCTO C	72.000	14%	50.000	240.000	210.000	14,29	1,44	VACAS
PRODUCTO D	18.000	3%	38.000	73.000	60.000	21,67	0,47	INTERROGANTE
PRODUCTO E	6.500	1%	13.000	19.000	15.000	26,67	0,50	INTERROGANTE
TOTALES	516.500	100%	531.000	1.402.000	1.245.000			

Ejercicio de autoevaluación

Trabajo individual

Con la empresa que ha venido trabajando, realizar lo siguiente:

- ✘ Investigar las ventas anuales que tuvo la empresa en el año anterior
- ✘ Conseguir un dato aproximado de las ventas del líder del mercado
- ✘ Conseguir un dato aproximado de las ventas totales del sector
- ✘ Elaborar la matriz de BCG

PISTA DE APRENDIZAJE

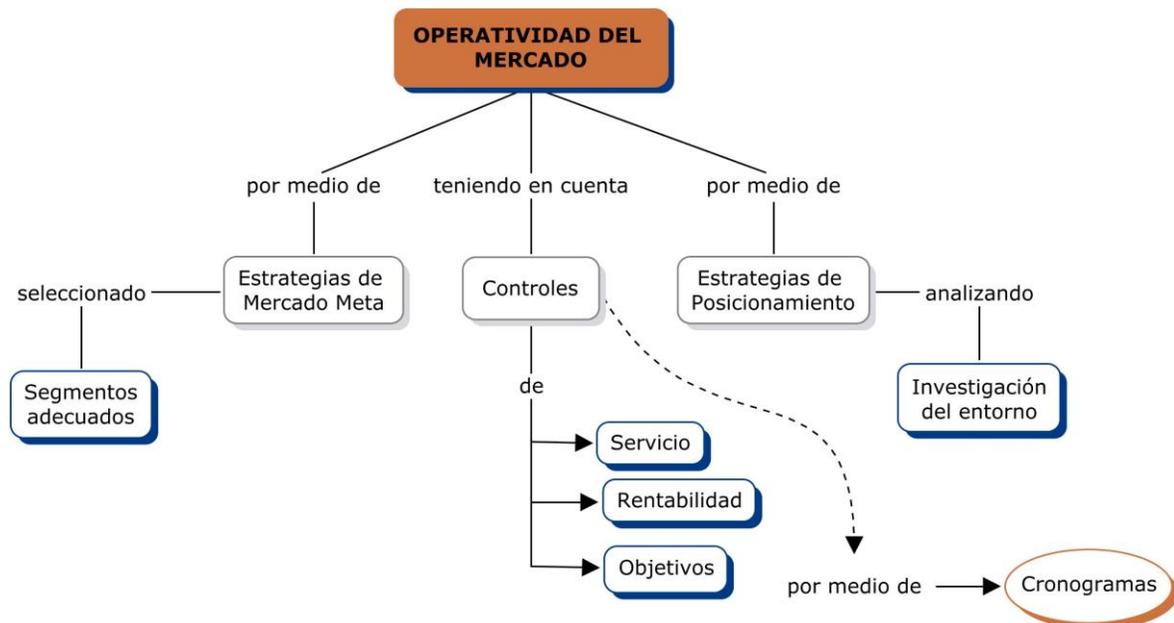
Tener en cuenta: Para la matriz de BCG, es prioritaria la consecución de los datos de ventas, ya que no sirve de nada, hacerlo con datos proyectados, o inventados. El dato de las ventas del sector, se puede conseguir en Fenalco, Departamento Nacional de Planeación o también en el DANE

4. OPERATIVIDAD DEL MERCADEO

<http://www.youtube.com/watch?v=jdIkcMzqbMU>



4.1. Relación de conceptos



OBJETIVO GENERAL

Proponer, estrategias de mercadeo e indicadores de desempeño, que permitan el buen desempeño operativo de las actividades de mercadeo de una empresa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✘ Identificar, las necesidades de metas y planes que requiere la organización.
- ✘ Desarrollar, estrategias de mercadeo partiendo de los análisis realizados al entorno.
- ✘ Aplicar, planes de acción, seguimiento y control de los objetivos planteados.

4.2. Prueba inicial

1. ¿Por qué es importante que una empresa tenga clasificados a sus clientes y las implicaciones no tenerlos catalogados?
2. ¿Para qué planeamos en el tiempo los programas y acciones a desarrollar en una empresa?

4.3. Identificación y declaración del objetivo general del plan de mercadeo.

Los objetivos de un plan de mercadeo, pueden ser obvios, pueden ser fáciles de redactar desde la mirada de un gerente de mercadeo que, bajo unas premisas emitidas desde la alta gerencia, quiere cumplir con las metas propuestas desde una planeación estratégica.

Pero, lo que muchas veces no se plantean los gerentes de mercadeo es la mensurabilidad de los objetivos. Por eso no es raro escuchar decir que: quieren incrementar las ventas, quieren incrementar el número de clientes, quieren incrementar el número de visitas a clientes, etc., y por desgracia, son afirmaciones que se escuchan permanentemente en muchas de las empresas colombianas.

Por lo tanto, la elaboración de un objetivo, no es solamente verbalizar un deseo; determinar un objetivo es determinar desde los resultados del análisis externo, y el análisis de los resultados de las ventas en períodos anteriores ha donde se quiere llegar, pero en términos “cuantitativos”.

Es muy diferente cuando se dice: *“debemos incrementar las ventas”*, a decir: *“debemos incrementar las ventas en un 15% en el año 2012”*. Es claro, que el segundo deseo, ya tienen un componente fundamental: la meta clara, concreta, cuantificable y medible, por lo que es más fácil realizar acciones de seguimiento para su cumplimiento.

Pero el trabajo de elaboración de un objetivo no termina allí, también se deben establecer los indicadores de gestión que nos permitan realizar un seguimiento más detallado al cumplimiento de un objetivo del plan de mercadeo. Volviendo a nuestro objetivo anteriormente redactado: *“debemos incrementar las ventas en un 15% en el año 2012”*, que debemos tener en cuenta para hacer logarlo:

- ✘ Porcentaje del incremento de las ventas en pesos cada mes
- ✘ Número de unidades vendidas en el mes
- ✘ Número de clientes nuevos que se deben conseguir

Con estos indicadores la empresa tendrá una visión más clara de en qué tiempo y con qué recursos necesita la empresa para el cumplimiento del objetivo.

Algunos ejemplos de objetivos pueden ser:

- ✘ De posicionamiento
 - ✘ Incrementar la participación del mercado
 - ✘ Mantener la participación de un producto o de toda la cartera de productos
 - ✘ Incrementar la imagen de marca
 - ✘ Posicionar un nuevo producto
 - ✘ Posicionar un nuevo servicio
 - ✘ Posicionarse en el segmento actual de mercado
 - ✘ Posicionarse en nuevo segmento del mercado
- ✘ De rentabilidad
 - ✘ Incrementar las ventas
 - ✘ Incrementar la rentabilidad de las ventas
 - ✘ Incrementar el número de productos vendidos
 - ✘ Incrementar el número de clientes

Ejercicio de autoevaluación

Trabajo individual

Con la empresa que ha venido trabajando realizar lo siguiente:

Enunciar sus objetivos del plan de mercadeo. Si no tiene desarrollarlos usted mismo

Justificar por qué la empresa determino dicho objetivo, o porqué usted determina ese objetivo (en el caso que no tenga)

PISTA DE APRENDIZAJE

Tener en cuenta que: los objetivos debe iniciar con un verbo en infinitivo, deben ser medibles, claros, concretos y logrables.

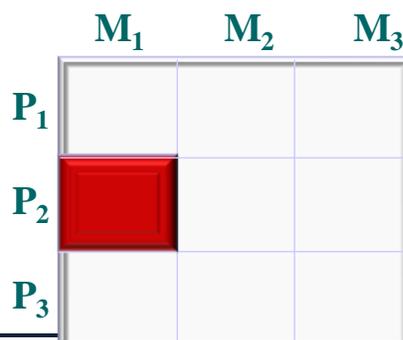
4.4. Estrategias de mercado meta, de producto, precio, distribución, promoción y presupuesto del plan

4.4.1. Estrategias de mercado meta

Las estrategias para desarrollar mercados, comienzan con determinar cuáles segmentos de mercado y cuáles productos son los que van a ser posicionados o lanzados. Esto con el fin de enfocar los esfuerzos y presupuestos de la organización en el logro de estas estrategias.

Entre las estrategias de cobertura del mercado tenemos:

- ✳ **Concentración en un solo segmento:** Es cuando la empresa cuenta con un producto. Por ejemplo: Los Autos Ferrari, están caracterizados por ser líderes en el mercado de autos deportivos, dirigidos a personas con elevados ingresos económicos.



- Especialización de producto:** Es cuando la empresa tiene un solo producto, que satisface la gran mayoría de segmentos del mercado. Por ejemplo: Mc. Donalds, son productos que son atractivos para cualquier segmento del mercado, sin distingo de ninguna clase.

	M ₁	M ₂	M ₃
P ₁			
P ₂			
P ₃			

- Especialización del mercado:** Cuando la empresa cuenta con un portafolio de productos, que satisfacen la demanda de un solo segmento del mercado. Por ejemplo: Ropa para bebés Baby Fresh, es una empresa que fabrica prendas de vestir para infantes desde que nacen, aproximadamente hasta los 4 o 5 años.

	M ₁	M ₂	M ₃
P ₁			
P ₂			
P ₃			

- Especialización Selectiva:** Cuando la empresa tiene varios productos, pero cada uno de ellos o referencias específicas, van dirigidos a segmentos diferentes del mercado. Por ejemplo: Crema Dental Colgate, que tiene diferentes referencias, de acuerdo a la edad del segmento y los beneficios que éstos puedan entregar.

	M ₁	M ₂	M ₃
P ₁			
P ₂			
P ₃			

- ✶ **Cobertura Total:** Cuando la empresa posee productos que satisfacen la demanda de la totalidad del mercado, esto es aplicable a empresas de gran tamaño, por ejemplo: Coca Cola, Pepsi, Postobón, Zenú, Alpina, etc.

	M ₁	M ₂	M ₃
P ₁			
P ₂			
P ₃			

4.4.2. Estrategias del mix del mercado

El mix del mercado se refiere a la combinación de Producto, Precio, Promoción y Plaza (Distribución). Se debe tener en cuenta la siguiente máxima: *El mejor producto, a un precio accesible para el mercado, con la mejor comunicación y disponible cuándo el cliente lo requiera*.

La empresa primero que todo debe tener claro los siguientes aspectos, en referencia al producto:

- 1. Qué necesidad satisface el producto o servicio:** Basado en la pirámide de necesidades establecida por Abraham Maslow (fisiológicos, de seguridad, de estima, de autorrealización y de ego), es básico determinar qué necesidad satisface. Este ejercicio de mercadeo, entrega información valiosa frente al segmento o segmentos que debe tener en cuenta la empresa para desarrollar el mercado.
- 2. Cuáles son los beneficios que entrega el producto y o servicio:** Los productos están compuestos de tres aspectos: características, que son los componentes con los cuales está

hecho el producto; las ventajas, que son como el cliente puede utilizar las características; y los beneficios, que es como el cliente puede potencializar las ventajas de los mismos.

Luego de tener identificados los anteriores dos aspectos, podremos seleccionar las estrategias según los siguientes criterios:

3. *Estrategias de crecimiento intensivo*: El propósito que busca es el de mantener los segmentos actuales y buscar segmentos que no han sido explotados en su totalidad o todavía no han sido atacados por ninguna empresa.
 - a. *Estrategia de penetración*: Consiste en ser muy agresivo en la venta de los productos que ya existen en la empresa. Tiene como bases: un trabajo de convencimiento a los clientes actuales a continuar consumiendo el producto de la empresa; un trabajo de persuasión a los clientes de la competencia para que consuman los productos de la empresa; y un trabajo de persuasión a los clientes que todavía no se han decidido a consumir ningún tipo de producto de ninguna empresa.
 - b. *Estrategias de desarrollo de mercado*: Consiste en enfocar los esfuerzos del mercadeo en atraer nuevos clientes, que se encuentren en segmentos que no han sido penetrados aún. Una lectura obligada en este punto es el libro de “*La Estrategia del Océano Azul*” que nos cuenta de una manera práctica y amena la forma de buscar mercados que no estén penetrados con el fin de crear nuevos segmentos atractivos para la empresa.
 - c. *Estrategia de desarrollo de producto*: Consiste en desarrollar innovaciones a productos ya existentes o nuevos productos que entreguen beneficios y que atraigan la atención de los segmentos ya existentes.
4. *Estrategias de crecimiento integrativo*: Es cuando la empresa establece acciones cooperativas con otros actores del mercado.
 - a. *Integración hacia atrás*: Cuando se hacen alianzas con los proveedores.
 - b. *Integración hacia adelante*: Cuando la empresa se asocia o tiene el control sobre sus canales de distribución
 - c. *Integración horizontal*: Cuando se hacen acciones cooperativas con la competencia directa para afrontar mercados donde la empresa sola no es capaz de afrontar la demanda.
5. *Estrategias de crecimiento diversificado*: Se establecen cuando en el mercado se encuentran pocas oportunidades de crecer en determinados segmentos.

- a. *Estrategias de diversificación horizontal*: Es cuando la empresa agrega nuevos productos y/o servicios que no están relacionados con la actividad principal de la empresa; pero son creados con el fin mantener los clientes actuales.
 - b. *Estrategias de diversificación de conglomerado*⁹: Consiste en vender productos y/o servicios no relacionados con la línea de productos tradicional de la empresa; el objetivo es atraer nuevos clientes.
 - c. *Estrategias de diversificación concéntrica*: Consiste en introducir nuevos productos y/o servicios, pero que éstos estén relacionados con la actividad comercial de la empresa.
6. *Estrategias de liderazgo del mercado*: Son especialmente utilizadas por empresas que tienen un liderazgo significativo en el segmento de mercado donde participa.
- a. *Estrategia cooperativa*: El objetivo es lograr el incremento el tamaño del mercado (inclusive para la competencia), encontrando nuevos clientes y nuevas aplicaciones los productos y/o servicios.
 - b. *Estrategia competitiva*: Las empresas buscan incrementar su participación en el mercado, por medio de grandes inversiones en actividades relaciones con la promoción del producto.
7. *Estrategias de Reto de Mercado*: Son las estrategias que pueden utilizar las empresas con el fin de enfrentarse al líder del segmento de mercado.
- a. *Ataque frontal*: Cuando se ataca al líder con todas las estrategias de mix de mercado. La estrategia tiene una particularidad, debe ser realizada por empresas competidoras que estructural y financieramente son o pueden ser tan fuertes como el líder.
 - b. *Ataque por los costados*: Cuando se atacan las debilidades del líder. La aplican los competidores que son más débiles, pero pueden potencializar las debilidades del líder, para su propio beneficio.
 - c. *Estrategias de derivación*: Se aplica, cuando se encuentran en el mercado, segmentos que no son trabajados por la competencia.

⁹ Conglomerado: asociación de empresas que pueden tener productos en común o ser complementos de las mismas. Por ejemplo: Grupo Ardila Lule: Refrescos, vidrio, ingenios azucareros, repuestos para maquinaria, etc.

Ejercicio de autoevaluación

Trabajo individual

Con la misma empresa con la que vienen trabajando realizar lo siguiente:

Ya con una gran cantidad de material recopilado en los anteriores talleres, determine y justifique cuál o cuáles estrategias de mercado debe implementar la empresa

PISTA DE APRENDIZAJE

Tener en cuenta que:

Las estrategias se determinan desde varios aspectos:

- Tamaño de la empresa
- Tipos de productos
- Calidad de los productos
- Precio de los productos
- Sistema de distribución de los productos
- Estructura financiera de la empresa

4.5. Acciones, responsables, cronogramas e indicadores

La tarea que tiene el departamento de mercado de una empresa es realizar el plan de trabajo (plan de mercadeo), pero también tiene la actividad de controlar que dicho plan se ejecute de la manera como se planeo.

En las empresas pequeñas (también se puede incluir a muchas medianas), los sistemas de control son más incipientes y básicos, lo que permite que los planes, no se cumplan o se hagan acciones de bombero: apagar incendios, y ni si quiera haya plan de trabajo. Las empresas más grandes, tienden a tener controles mucho más estructurados, más permanentes, pero de todas formas también tienen vacíos frente al proceso.

Volviendo al análisis de las empresas, también se encuentra que la mayoría de las pymes (pequeñas y medianas empresas), de las cuales Colombia, cuenta con aproximadamente el 80% del total de empresas, no tiene certeza de la rentabilidad que tienen sus productos, ni conocen cuáles productos no son rentables.

Para realizar las acciones y los controles, podemos contar con las siguientes variables:

4.5.1. Controles del mercadeo

1. Control del plan de mercadeo anual

El objetivo de éste es verificar y velar por el cumplimiento de las ventas, la rentabilidad y otros objetivos planteados en el plan de mercadeo.

Se utilizan 5 herramientas para medir los resultados del plan:

1. Análisis de las ventas

El propósito es medir y valorar el total de las ventas anuales, respecto a los objetivos planteados al principio del período. Se utilizan dos herramientas para llegar a estos resultados. La primera es analizar la variación en las ventas, es decir, cuánto porcentaje se incremento o decreció el total de las ventas. Otra acción que se realiza es analizar las microventas, éstas son las ventas que se realizan por segmentos, zonas geográficas, vendedores, productos, etc., y detalla en cuál de éstos aspectos hubo dificultades o aciertos a la hora de cumplir con el plan

2. Análisis de la cuota de mercado

Es analizar el nivel de participación en el mercado que arrojo todo el proceso de mercadeo de la empresa, al finalizar el período. Si la participación del mercado se incrementa, quiere decir que la empresa está creciendo frente a la competencia; si decrece estará perdiendo participación y está relegando sus segmentos de mercado a la competencia.

3. Análisis de las ventas en relación con los esfuerzos de mercadeo

Consiste en analizar la relación que existe entre los resultados de las ventas, tanto en dinero como en cantidad de productos, frente a los gastos de mercadeo en los cuáles tuvo que incurrir la empresa, para llegar a vender las cantidades que vendió.

Algunos aspectos que se pueden tener en cuenta son los siguientes:

- ✘ Costo laboral de la fuerza de ventas: salarios, prestaciones sociales, comisiones, premios, etc.
- ✘ Inversión en publicidad: cuánto la empresa invirtió en publicidad que fue utilizada para propósitos de venta de los productos.
- ✘ Inversión en actividades promocionales: con el fin de incrementar o incentivar al mercado para que adquiriera los productos.

- ✘ Investigaciones de mercado: son actividades que actualmente las hacen en su gran mayoría las empresas grandes, porque tienen la dimensión de la importancia de la investigación, para de alguna forma “garantizar” un mejor éxito en el mercado. Las empresas medianas y pequeñas, se abstienen de hacer estas investigaciones, ya que su costo, en la mayoría de las veces es elevado y no le ven la relevancia frente al proceso de mercadeo.
- ✘ Administración de las ventas: una cosa es la carga laboral y otra, son los esfuerzos que se realizan desde la empresa para que operativamente esa fuerza de ventas pueda operar y lograr el desarrollo de sus planes y metas.

4. Análisis Financiero

Los ratios financieros, se deben analizar enmarcados en una estructura financiera, con el fin de determinar en que aspectos la empresa está ganando dinero, o donde lo esta perdiendo y genera estrategias rentables, que sean diferentes a las estrategias de creación de ventas.

Algunos ratios financieros que se pueden analizar en este aspecto pueden ser: rotación de activos, margen de beneficios, rendimiento sobre activos, etc.

5. Análisis de la satisfacción de clientes

El análisis de la satisfacción de los clientes, es uno de los aspectos más importantes en cuanto al control del mercadeo se refiere. Los anteriores controles son muy importantes, pero desde el punto de vista de satisfacción y permanencia en el mercado, la empresa puede vender mucho, puede tener muchos clientes, pero en muchas ocasiones no tiene el índice de cómo se siente de satisfecho el segmento del mercado con los productos y/o servicios de la empresa.

Se pueden utilizar los siguientes métodos de análisis:

- ✘ *Sistemas de quejas, sugerencias y reclamos:* Son los sistemas que tienen las empresas para recoger a las expresiones escritas y orales de los clientes. Esta información es tabulada y analizada con el fin de realizar acciones de mejora en las áreas que mencionan más los clientes como focos de no conformidades.
- ✘ *Encuestas de satisfacción del servicio:* Son investigaciones más profundas, respecto al gusto o preferencia de los clientes frente a los productos y/o servicios que la empresa ofrece. Las encuestas de satisfacción, le entregan a la empresa una información un poco más detallada de donde pueden estar esos inconvenientes a la hora de la prestación de un servicio. Cabe anotar, que muchas empresas realizan esta investigación, bajo el condicionante que deben cumplir con el requisito del sistema de certificación de la calidad, entonces en muchas ocasiones, lo hacen de la manera más simple y rápida, tratando de impactar a la mayor cantidad de clientes, y sin ni siquiera medir el impacto que pueda generar.

2 Control de la rentabilidad

Un estudio que realizó la firma estadounidense MAC, sobre la rentabilidad de los productos en las empresas, arrojó lo siguiente:

- ✘ Entre un 20% y un 40% de los productos de las empresas no generan “beneficios” y a veces, hasta el 60% genera pérdidas.
- ✘ Entre un 10% y 15% de las relaciones públicas de las empresas, generan la mayor parte de sus beneficios.
- ✘ El 25% de las sucursales de las empresas no eran rentables.

Lo que indica este estudio, es que las empresas solamente se están y siguen preocupándose por la cantidad de ventas que hacen y como esos ingresos les cubren los gastos fijos y la utilidad esperada por socios y dueños.

Para llegar a los resultados de rentabilidad, debemos realizar los siguientes análisis:

1. *Identificación de los gastos funcionales:* Cuánto se debe gastar para que la empresa venda un producto. Es decir, para vender un producto la empresa invierte en: salarios, publicidad, proceso de producción: fabricación, empaque; proceso de distribución y actividades de cobro de cartera. Para ser objetivos, se debe calcular el nivel de gastos en cada una de las anteriores actividades.
2. *Reparto de los gastos funcionales:* Cuando los gastos funcionales ya están identificados, se comienza el proceso de asignar de una forma proporcional a cada uno de los aspectos que hacen parte de las acciones que se realizaron para la venta de los productos.
3. *Elaboración del estado de pérdidas y ganancias para cada aspecto del mercadeo:* Es el paso final del proceso, donde de una manera práctica y real, se muestra como fueron los resultados de un período para cada aspecto que formó parte del proceso de ventas de los productos y/o servicios.

4.5.2. Cronograma del plan de mercadeo

El éxito de un plan, sea cual sea para lo que se planea, está en realizar un buen plan de trabajo o cronograma de actividades. La forma más idónea para realizar la programación de actividades es por medio de la modalidad de períodos de tiempo:

Ejercicio de autoevaluación

Trabajo individual

Con la misma empresa que vienen trabajando, realizar lo siguiente:

Cronograma de actividades para el cumplimiento de las estrategias de desarrollo de mercados

PISTA DE APRENDIZAJE

Tener en cuenta que: El cronograma de trabajo es una matriz que debe estructurarse desde los aspectos a trabajar y el tiempo del posible desarrollo de las mismas.

Tenga presente que: éste no es camisa de fuerza, puede tener modificaciones en el transcurso del tiempo del desarrollo del plan.

5. GLOSARIO

Cultura Organizacional: comprende las experiencias, creencias y valores, tanto personales como culturales de una organización

Demografía: ciencia que estudia las características vitales de las personas = consumidores.

Deseo: Satisfactores básicos para necesidades profundas.

Marketing: conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes

Mezcla de Mercadeo: comprende las cuatro “P” del mercadeo como producto, precio, promoción (posicionamiento) y Plaza (lugar).

Misión organizacional: Breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio.

Necesidad: Carencia de satisfactores básicos.

Segmentación: clasificación de los consumidores por grupos, dependiendo de algunas características similares o comportamientos homogéneos.

Visión organizacional: Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro.

6. BIBLIOGRAFÍA

- AMA, American Marketing Association. Sección Dictionary of Marketing Sitio www.ama-assn.org.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., & et. (2010). Administración de Ventas. México: Cengage Learning.
- Kim, W. C., & Mauuborge, R. (2005). La estrategia del Océano Azul. Bogotá: Editorial Norma.
- Lamb, C., & Hair, J. &. (2011). Marketing 11 edición. Mexico: Cengage Learning.
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2011). Marketing. México: Cengage Learning.
- Stanton, W., & Etzel, M. &. (2004). Fundamentos de Marketing. México: Mc Graw-Hill.
- Uribe, M. (2011). Gerencia del Servicio. Bogotá: Ediciones de la U.
- Villa Gómez, C. F. (2009). Mercadeo en la Práctica. Medellín: Ediciones Tiempo de Mercadeo.