ELVER ALFONSO
BERMEO MUÑOZ

CRISTIAN
RINCÓN GUIO

MANUAL DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING

ENFOQUE PRÁCTICO PARA PYMES

UNINAVARRA editorial

Manual de planeación estratégica de marketing

Enfoque práctico para PyMES

Autores

Elver Alfonso Bermeo Muñoz

Cristian Rincón Guio

UNINAVARRA editorial

Manual de planeación estratégica de marketing

© 2018 Editorial Uninavarra

1ª edición, junio 2018

Reservados todos los derechos. El contenido de esta publicación no se debe reproducir, almacenar en un sistema de recuperación o transmitir por cualesquiera otros medios, sin el consentimiento previo del editor.

Autores:
Elver Alfonso Bermeo Muñoz
Cristian Rincón Guio

Diseño y Diagramación:
Jesús Mauricio Roa Polania

ISBN: 978-958-56518-6-9

Editorial Uninavarra
Calle 10 No. 6-41
Neiva - Colombia
+57 (8) 8740089 - 871 1199 - 8722049
editorial@uninavarra.edu.co

Se agradece al profesor Guillermo González y la Ing. Andrea del Pilar Gamboa B. por sus grandes contribuciones y aportes en el desarrollo del proyecto y de esta obra.

AUTORES

Elver Alfonso Bermeo Muñoz

Ingeniero Industrial
Universidad del Norte
Administrador
Universidad Autónoma de Nuevo León – México
Magíster en Ingeniería Industrial
Magíster en Administración
Universidad Autónoma de Nuevo León – México
Magíster en Ciencias Financieras y de Sistemas
Universidad Central
Estudiante de Doctorado en Nuevas Tendencias En Dirección de Empresas
Universidad de Salamanca – España.
Decano de la Facultad de Ingenierías
Fundación Universitaria Navarra – UNINAVARRA
Investigador - Grupo de Investigación Navarra Ingenierías y Desarrollo

Cristian Rincón Guio

Ingeniero Industrial
Corporación Universitaria del Huila – CORHUILA
Especialista en Gerencia de Proyectos
Fundación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO
Magíster en Gestión en la Industria de los Hidrocarburos
Universidad de Viña del Mar – Chile
Estudiante de Doctorado en Proyectos
Universidad Internacional Iberoamericana - México.
Gestor de Investigación de la Facultad de Ingenierías
Fundación Universitaria Navarra – UNINAVARRA
Investigador - Grupo de Investigación Navarra Ingenierías y Desarrollo.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO 1. LA ESTRATEGIA EN LAS PYMES 5
1.1 El plan de marketing en las PyMES 6
1.2 Caracterización del empresario PyME 7
1.3 Retos del gerente PyME 8

CAPÍTULO 2. PLAN DE MARKETING 11

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA Y EXTERNA 15
3.1 Análisis interno 15
3.1.1 Antecedentes de la Empresa 17
3.1.2 Producto 21
3.1.3 Precio 24
3.1.4 Organización de ventas 25
3.1.5 Distribución 25
3.1.6 Actividades publicitarias y promocionales 26
3.2 Análisis externo 27
3.2.1 Análisis de entorno 27
3.2.2 Análisis de mercado 31
3.2.3 Análisis de la competencia 32
3.3 Análisis DOFA 38

CAPÍTULO 4. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS 46
4.1 Formulación del problema 48
4.2 Determinación del diseño de la investigación 50
4.3 Preparación de la investigación 52
4.4 Realización del trabajo 59
4.5 Procesamiento de información 59
4.6 Tabulación y análisis 59
4.7 Comunicación del informe 69
4.8 Recomendaciones y lecciones aprendidas 69

CAPÍTULO 5. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS 74
5.1 Establecimiento de los objetivos 74
5.2 Formulación de las estrategias 75

CAPÍTULO 6. PLAN DE ACCIÓN 81

CAPÍTULO 7. ELEMENTOS DE CONTROL E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING 86

CONCEPTOS 88

BIBLIOGRAFÍA 96

PROLOGO

El mundo vive en un permanente y constante cambio. La economía y su dinámica evoluciona cada día exigiendo que las empresas compitan recurriendo a la innovación, adaptabilidad y resiliencia. No hay duda que las empresas competitivas permanecen en esta volátil realidad, sobreviviendo mientras otras fracasan. Las pequeñas y medianas empresas son el motor de desarrollo económico y social de las naciones, su importancia debe reconocerse y debe incentivarse su estabilidad y crecimiento. El presente libro aporta un gran recurso para este fin.

Resultado de una exhaustiva investigación, los autores proponen una línea clara, sistemática y estructurada para una adecuada planeación del proceso de marketing en estas empresas. Sin duda, el marketing es una de las estrategias principales con la que cuentan las empresas para crear ventajas competitivas y diferenciadoras. Este libro presenta las claves para lograr estos resultados.

Los autores presentan una propuesta metódica adecuada para las empresas pequeñas y medianas, las cuales podrán diseñar y adoptar estrategias pertinentes a sus recursos y entorno; potenciando sus capacidades. Este libro será guía para nuevos desarrollos teóricos y prácticos en materia de marketing y management, de obligatoria presencia en los estantes de las bibliotecas universitarias y podrá ser adoptado para las asignaturas respectivas.

Introducción

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES) juegan un papel fundamental y trascendental en la economía y en el desarrollo de la sociedad. Su potencial de generar empleo, su capacidad de producir ingreso para los sectores débiles, ampliar la base del sector privado, contribuir a reducir la concentración de poder económico y aportar al producto nacional son algunos factores que hacen a las PyMES el eje de las reformas y políticas en materia de economía y desarrollo; tanto regional, nacional e internacional.

Aunque se incentiva y protege la empresa PyME, estas deben enfrentarse a los rudos cambios del mercado. Están en la obligación de entender su entorno y detectar oportunidades que les permitan sobrevivir, mantenerse y crecer en los océanos implacables del mercado y la competencia. Por tanto, la urgencia de implementar y mejorar procesos de planeación es latente para así lograr el cometido de toda empresa; ganar dinero.

Las PyMES poseen ventajas competitivas importantes; por ejemplo: su tamaño. Este les permite responder a los cambios del entorno de una manera rápida adaptándose fácilmente a las nuevas condiciones; pero, esta ventaja se ve afectada si no logran sincronizarse con el mercado y la dinámica de la competencia.

Para esto, es necesario que las estrategias giren en torno a un plan de mercado pertinente y acorde a sus necesidades reales. En

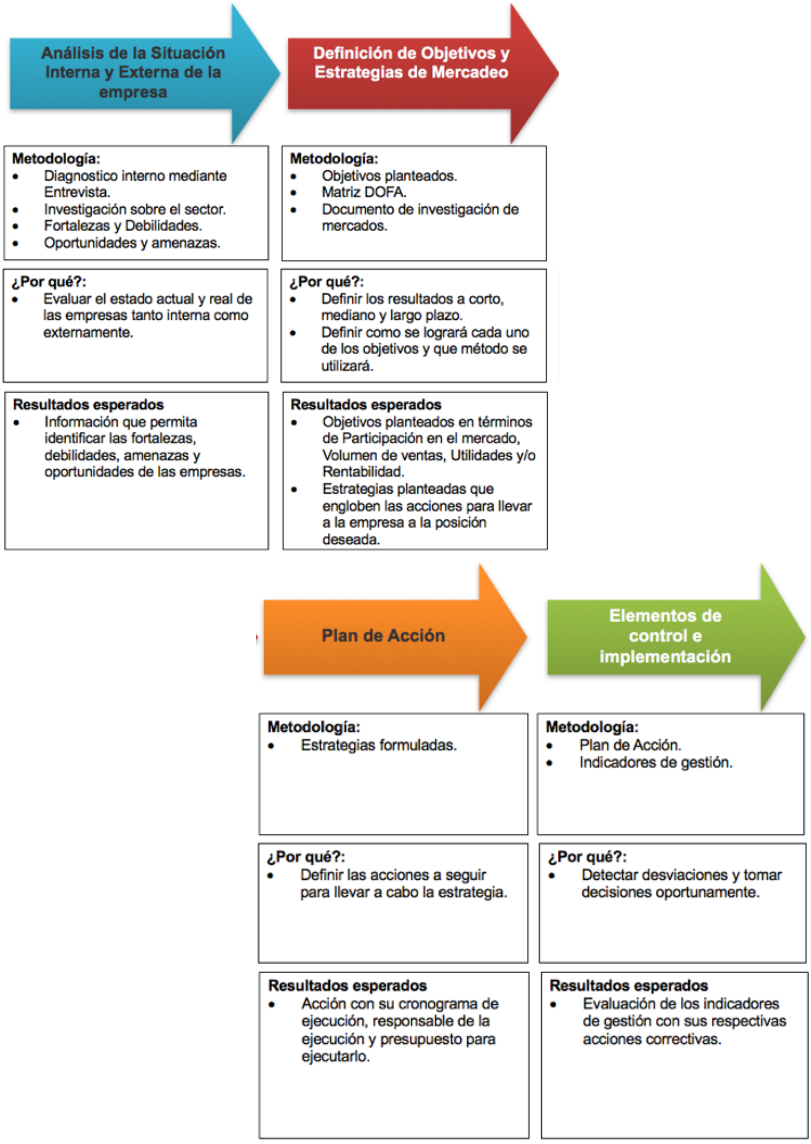
este sentido: determinar objetivos, conocer y organizar estrategias puntuales realizables; evaluar los recursos y la capacidad de respuesta; analizar la interacción entre competencia, proveedores y clientes; evaluar las implicaciones financieras; y controlar y monitorear los procesos centrales contribuyen con el acople a mercados cada vez más complejos.

El presente documento tiene por objetivo establecer guías operacionales que permitan realizar, en forma práctica, una debida planeación estratégica de mercadeo en cualquier tipo de empresa y sector.

Durante el desarrollo del manual, se expondrá detallada y secuencialmente un caso aplicado a una PyME del sector de servicios de las artes gráficas permitiendo un mayor entendimiento del componente teórico y de las herramientas para la elaboración de un plan de mercado.

De manera general y gráfica, a continuación, se pueden apreciar las etapas que se deben realizar, incluyendo las metodologías, objetivos y resultados esperados para realizar un plan estratégico de mercadeo.

Figura 1. Etapas del plan estratégico de marketing.



Fuente. Autores.

CAPÍTULO 1
La Estrategia en las PyMES

Capítulo 1

La estrategia en las PyMES.

La globalización de la economía ha impactado los modelos empresariales de gestión. Hoy en día las organizaciones se encuentran en una etapa donde es indispensable implementar un nuevo modelo gerencial, cuyo eje central radique en la potencialización de sus fortalezas enfocadas en el mercado, dejando de lado el modelo tradicional de gerencia.

Estas fortalezas se deben transformar en estrategias; las cuales, alineadas con las metas, políticas y valores de la empresa permiten la utilización de sus recursos para el fortalecimiento de sus capacidades en un ambiente de negocios competitivo, donde los rivales enfocan sus esfuerzos al logro de ventajas competitivas[1].

La planeación de una empresa radica en lograr este cometido. Sallenave[2] menciona que la planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. Además, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente; pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos para así garantizar y mantener su rumbo enfocados en la meta principal de todo negocio.

Sánchez[3] menciona que la planeación estratégica permite el

análisis de las variables internas y externas para formular los propósitos, las estrategias, los planes de acción y los indicadores de desempeño y logro, tanto para la empresa en su totalidad como para cada área de la misma en particular.

Autores como Kaplan y Norton[4] enfatizan que es imprescindible contar con una estrategia que guíe a los directivos y personal clave de la empresa en el camino correcto para alcanzar los objetivos de mediano y largo plazo, ya que es el eje central mediante el cual se armonizan las actividades del día a día en las diferentes dependencias con que cuenta la organización.

De acuerdo con esto, el desarrollo y el fortalecimiento de nuevas estrategias de planificación para las PyMES permite la proyección en el mediano y largo plazo y genera acciones que incrementen la competitividad frente al mercado internacional. Además, permite no solo conservar el mercado que poseen actualmente, sino aumentar su radio de acción en nuevos mercados nacionales e internacionales.

La planeación estratégica se constituye en una práctica constante que relaciona los medios con los fines, propósitos y resultados. Para realizar adecuadamente esta práctica se requiere reunir y analizar información sobre la situación interna y externa de la organización. Al identificar las opciones disponibles para llegar a un resultado deseable y probable, la planeación estratégica contribuye de una manera racional al mejoramiento en la toma de decisiones[3].

1.1 El plan de marketing en las PyMES

Usualmente, las PyMES no disponen de un departamento de marketing o un área comercial. Muchas empresas no consideran que estas funciones tengan alguna importancia con sus actividades; debido a este paradigma cultural las empresas no vislum-

bran el valor real de la función de marketing como medio para incrementar las ventas y la imagen de la marca.

Muchas empresas consideran la función de mercadeo como un gasto, más que una inversión. Las empresas desconocen el verdadero potencial de su negocio; puesto la falta de información en cuanto a sus clientes, nuevas oportunidades, la dinámica del mercado, las fluctuaciones de la economía, entre otras, desvían los esfuerzos que se hacen para mantener un nivel de ventas adecuado al punto de equilibrio.

Adoptar una estrategia de marketing no es fácil para los gerentes. El paradigma tradicional de la administración ha permitido que este concepto no sea nuevo; pero, no indica el verdadero valor que tiene. Las empresas, en especial las PyMES, encargan estas actividades a dependencias con objetivos distintos, con retos diferentes.

Para sopesar todo lo anterior, es vital que los gerentes tengan una adecuada formación e información sobre la importancia del marketing como herramienta competitiva, se debe dejar de lado la creencia de que solo las grandes empresas son las que deben implementar esta herramienta.

1.2 Caracterización del empresario PyME

Es muy importante tener en cuenta las características del empresario PyME, ya que estas influyen de manera directa en la supervivencia y el crecimiento de la empresa.

En cuanto a la cultura empresarial, se puede decir que el empresario PyME confía mucho en la experiencia que ha obtenido alrededor del negocio, no delega actividades, centraliza todas las facultades ocasionando una gran resistencia al cambio.

Por otro lado, en cuanto a la gestión del talento humano, los empresarios PyME no tienen muchas habilidades en cuanto a dirección del talento humano y muchos tienden al paternalismo con sus colaboradores.

Además de lo anterior, sobresale una ausencia de visión estratégica del negocio; por otro lado, los empresarios son alcanzados por la modernización, existe desactualización en conocimientos y falta de información en general.

1.3 Retos del gerente PyME

Las empresas, hoy en día, están expuestas a los grandes riesgos que trae la globalización. Gracias a esto, se ha generado un cambio significativo en la forma de dirigir los negocios y hacerlos viables a través de los años; pero, esto es un asunto que no solo compete a las grandes empresas. Este cambio es una obligación de las PyMES.

Unos de los grandes problemas que enfrentan las pequeñas y medianas empresas está relacionado con la gerencia y el liderazgo. Estas empresas, en su gran mayoría, no cuentan con un liderazgo gerencial acorde con el actual escenario globalizado.

Este escenario requiere de un gerente estratega, visionario, proactivo y creativo, que genere los cambios necesarios para lograr ser competitivos. Esto, sin lugar a duda, requiere conocimientos y habilidades técnico-administrativas que garanticen la permanencia en los mercados.

Se describen a continuación algunas características que es importante que los gerentes de empresas PyMES tengan para enfrentar los acelerados cambios en los mercados:

1. *Flexibilidad al cambio:* Se conoce que los empresarios confían mucho en su experiencia y en sus métodos tradicionales de administración, pero la globalización y la exigencia que trae consigo, requiere de una gran capacidad de adaptación. Este fue uno de los obstáculos más recurrentes en el desarrollo del proyecto.

2. *Innovador:* Ya no hay mercados cautivos, las costumbres de los consumidores cambian vertiginosamente y es por esto que la innovación es tan importante, un empresario debe generar cambios, visualizar nuevas oportunidades de negocio y realizar ajustes en su negocio oportunamente.

3. *Creativo:* Un gerente debe tener la capacidad de desarrollar alternativas y generar ideas para la solución de problemas que logren un resultado nuevo y útil a la empresa.

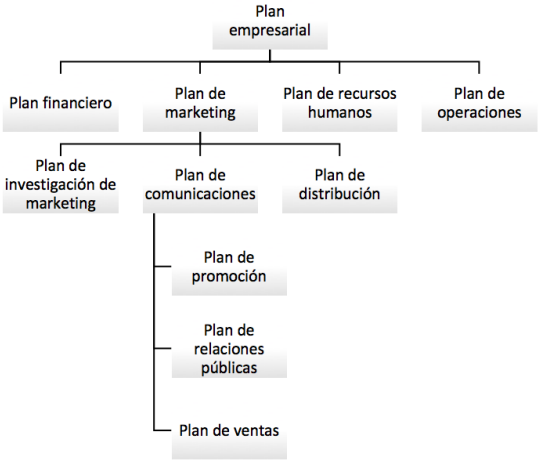
CAPÍTULO 2
Plan de Marketing

Capítulo 2

Plan de marketing.

El plan estratégico de marketing debe ser parte de una planeación estratégica. Una estrategia de marketing sólida es la base de un plan bien escrito. Si bien un plan de marketing contiene una lista de acciones, este sin una sólida base estratégica es de poco uso. De allí, que la jerarquía de los planes sea tan importante, esta va desde el plan empresarial hasta los planes tácticos detallados.

Figura 2. Jerarquía de los planes



Fuente: Adaptado de Hatton[5].

El plan de marketing es una herramienta que permite proyectar la gestión en un periodo específico. Generalmente se proyecta para un año, aunque puede incluir actividades que se tarden más años; como, por ejemplo: el lanzamiento de un producto nuevo.

Este plan debe ser formalizado, usualmente en forma escrita. Debe ser práctico y de fácil uso por todo el personal. Ante todo, el plan de marketing no debe ser complejo ni extenso; no obstante, deberá contener la información suficiente para ayudar a establecer, dirigir y coordinar las iniciativas que se tengan para hacer cumplir los objetivos estratégicos.

El proceso de planificación de marketing debe iniciarse con antelación al plan operativo, esto con el fin de realizar un análisis e investigación íntegra que permita establecer cómo está la empresa y, de esta manera, poder tomar decisiones gerenciales y cohesivas con los demás departamentos de la empresa.

El plan de Marketing es la principal herramienta para controlar la gestión comercial y de mercadeo; además, contribuye a cumplir los siguientes propósitos:

1. Lograr los objetivos corporativos de mercadeo como son: mejorar la participación en el mercado, captación de clientes y fidelización de los mismos, aumento de las ventas, incremento de la rentabilidad, mejora de la imagen, mejora de la competitividad, etc.

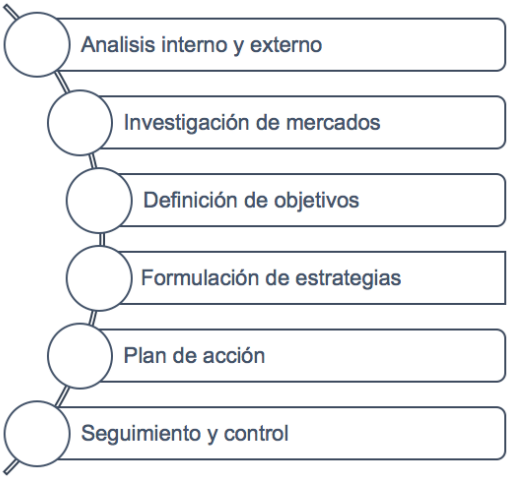
2. Establecer y dar a conocer a todo el personal el norte y los planes futuros que tiene la empresa.

3. Comprometer el departamento comercial con lo establecido en el plan y velar para que se ejecute, controlando el cumplimiento de los objetivos.

Para iniciar un plan de marketing el empresario debe pregun-

tarse, como primera medida, en dónde se encuentra la empresa actualmente, para dónde va la empresa y a dónde quiere ir. Finalmente, el plan de marketing tiene los siguientes componentes:

Figura 3. Componentes del plan de marketing.



Fuente: Autores.

CAPÍTULO 3
Análisis de la Situación Interna y Externa

Capítulo 3

Análisis de la situación interna y externa.

El análisis situacional es el primer paso a realizar; aunque, es importante reconocer que todo plan parte de la misión y visión de la empresa. Esta fase del plan estratégico de marketing es extremadamente importante y es la que demanda más tiempo en su realización.

Esta fase brinda información importante sobre el macroentorno referente a factores claves que pueden afectar los resultados de la empresa; tales como políticos, legales, demográficos, económicos, tecnológicos y socio culturales. Del mismo modo, se deberá investigar el microentorno el cual incide de una manera más directa en los resultados; puesto que este incluye a los consumidores, proveedores, competidores y empleados.

De este análisis se desprenden todas las demás etapas; ya que es necesario conocer cómo se encuentra la empresa interna y externamente para así determinar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

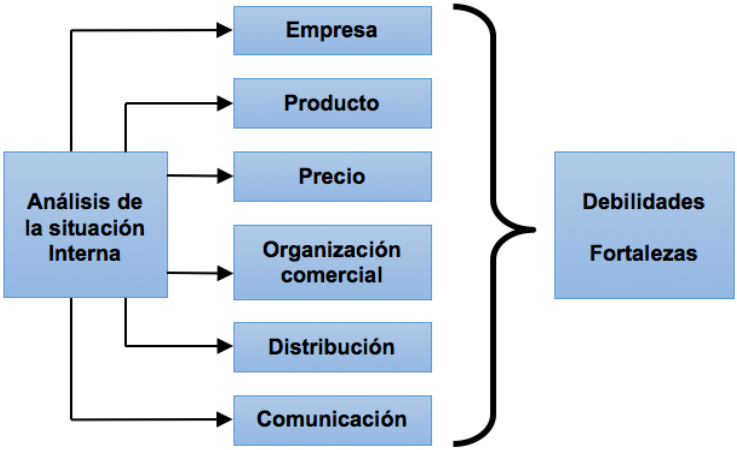
3.1 Análisis interno

El análisis de la situación interna busca detectar las fortalezas y debilidades de la empresa. Para lograrlo, es necesario que se

realice una autoevaluación de la estrategia que se había llevado a cabo; es decir, se debe hacer una revisión de los objetivos planteados, las estrategias desarrolladas, los recursos utilizados etc., de igual forma se debe realizar análisis de cartera y evolución de las ventas.

En la siguiente figura se observan los elementos a los cuales les debe realizar el análisis.

Figura 4. Modelo de análisis de la situación interna.



Fuente: Autores.

Las fuentes mediante la cual se puede recopilar la información necesaria para realizar el análisis de la situación interna son:

- *Historial de ventas por*: territorios, clientes y canales.
- *Clientela*: medio de compra, frecuencia, tipo de compra, hábitos.
- *Informes de la red de ventas*: competencia, productos.
- *Comunicación:* historial, medios e inversiones.
- *Servicio de atención al cliente*: sugerencias, reclamaciones, opiniones.

- *Finanzas*: márgenes de beneficios, niveles de endeudamiento, etc.
- *Producción*: estructura de costes, métodos de producción.

3.1.1 Antecedentes de la Empresa

En esta aparte se debe recopilar información sobre la empresa; como su misión, visión y objetivos estratégicos, manejo del talento humano, número de empleados y nivel de cargos, estructura organizacional, maquinaria utilizada, utilización de la capacidad instalada, ubicación e imagen de la empresa, entre otras.

Es importante realizar un análisis financiero basado en la información proporcionada por los estados financieros (Balance general y Estado de resultados), ya sea anual o mensual, para evaluar el estado actual de la empresa y la gestión gerencial de los administradores.

El análisis financiero es la herramienta principal de la evaluación del estado presente de la empresa, como también de la gestión gerencial de los administradores, se basa en la información proporcionada por los estados financieros, entre los que se cuentan el balance general y el estado de resultados, los cuales pueden ser emitidos mensualmente o al final del año de la empresa.

Uno de los métodos más utilizados para analizar el estado de una empresa es el uso de las razones financieras, las cuales pueden medir en un alto grado la eficacia y el comportamiento de la empresa. Las razones financieras exponen la situación de la empresa en lo referente a grado de liquidez, rentabilidad, apalancamiento financiero y en general todo lo referente al estado de la compañía en el campo económico.

Caso: *Imprenta NeiCo.*
Antecedentes:

Información Organizacional

Misión: Elaborar trabajos de excelente calidad y suministrarlos a las Empresas para la presentación de sus productos con el propósito de ser líderes en el sector gráfico fomentando el mejoramiento continuo de los procesos e infraestructura para la plena satisfacción del cliente, promoviendo valores de honestidad, responsabilidad y sana competencia.

Visión: Imprenta NeiCo, será en el año 2020 una empresa consolidada y reconocida en el sector de las artes gráficas en la región por ofrecer productos y servicios que satisfagan las necesidades del cliente, ganando posicionamiento en el mercado y a su vez una rentabilidad para sus propietarios y colaboradores.

Talento Humano: La empresa cuenta con personal calificado y competente en todas sus áreas, actualmente cuenta con 12 empleados. La empresa no realiza ningún tipo de capacitación al personal.

CARGOS	No. EMPLEADOS
Gerente	1
Diseñador Gráfico	2
Secretaria	1
Auxiliar Contable	1
Mensajero	1
Operarios Producción	4
Operarios de Terminación	2
TOTAL	12

Estructura Organizacional: La empresa actualmente no cuenta con una estructura organizacional plasmada y conocida por todos sus empleados. Es importante contar esta pues en ella se determinan las jerarquías e interrelaciones entre un cargo y otro ayudando con esto a alcanzar los objetivos de la organización.

Tecnología: La empresa actualmente cuenta con las siguientes máquinas:

MAQUINAS	CANTIDAD
Máquina Heidelberg GTO-52 (1/4)	1
Máquina Heidelberg	1
Máquina Fotomecánica	1
Máquina Realizadora	1
Troqueladora	1
Guillotina	1
Grapadora	1
Engomadora	1

Estas máquinas le permiten ofrecer productos de excelente calidad y cumplir con los tiempos de entrega. La capacidad instalada de la empresa está aproximadamente en el 100%, aunque en la empresa solamente se trabaja un turno.

Proveedores: Cuenta con cinco (5) proveedores los cuales suministran diferentes tipos de materiales.

Finanzas: A continuación, se realiza un análisis basado en el estado de resultados y balance de los últimos tres años de la empresa, se tiene en cuenta el crecimiento en ventas, activos, patrimonio y algunas razones financieras.

Nombre	Descripción	Variación	
		n1 - n2	n2 - n3
Capital neto de trabajo	Activo corriente - Pasivo corriente	94%	16%
Razón de endeudamiento	Pasivo total / Activo total	49%	-12%
Rotación de cartera	Ventas netas / Cuentas por cobrar clientes	-113%	11%
Periodo de cobro	(Cuentas por cobrar clientes / Ventas netas) * 365	53%	-13%
Crecimiento en ventas	Ventas año	37%	7%
Crecimiento en pasivos	Pasivo total año	69%	-7%
Crecimiento en activos	Activo total año	39%	5%

De lo anterior se puede analizar lo siguiente:

- El capital de trabajo para el periodo de n1 a n2 tuvo una variación del 94%, esto debido a que su activo y pasivo corriente subieron considerablemente respecto al n1.

- Los activos corrientes como caja y bancos se incrementaron significativamente, con una variación del 96%, al igual que las cuentas por cobrar que lo hicieron en un 70%, este aumento se debe a que las ventas aumentaron.

- En cuanto al pasivo, se incrementaron ampliamente las deudas con proveedores.

- Para el año n3 el capital de trabajo tiene una variación del 16% con respecto al n2 debido a un incremento en ventas y en la deuda con proveedores.

- En los últimos dos años la empresa ha disminuido la eficiencia en el cobro de cartera en un 113% aumentando en un 11% para el año n3.

- Comparando los días de cobro la empresa pasa de 68 días (2meses en promedio) a 145 días (5 meses en promedio), esto supone dificultad en el flujo de efectivo, aunque las ventas aumentan, el pago es a largo plazo, lo cual puede generar problemas de liquidez en la empresa.

En general, la empresa es financieramente estable, pero deben realizarse mayores esfuerzos en el cobro de cartera, pues la liquidez puede verse seriamente afectada por esto. Recuperar la cartera puede establecerse como uno de los objetivos estratégicos de la organización.

Objetivos Estratégicos: La empresa no cuenta con objetivos estratégicos que permitan establecer hacia donde se deben dirigir los esfuerzos de la compañía.

Objetivos Comerciales: Actualmente la empresa no tiene objetivos comerciales establecidos formalmente y conocidos por todos los empleados de la compañía.

Ubicación: La empresa está ubicada en la Carrera XX No XX - XX, sector comercial, el flujo de personas es constante, puede considerarse como una fortaleza para la empresa. De igual forma en el sector se encuentran muchas otras empresas de artes gráficas que pueden suponer una oportunidad de especialización para la empresa y focalización del sector.

Imagen: La empresa es reconocida por sus clientes por la calidad en papel, impresión y atención.

3.1.2 Producto

Es necesario recopilar la información acerca del producto. A continuación, se facilita un listado de consideraciones para la recolección de la información:

- Tipo de producto
    - Historial del producto y de su desarrollo, hasta su estado actual.
    - Estrategias de marketing genéricas.
- Características técnicas del producto
    - Descripción de cada producto: material de que está hecho, función y uso del producto.
    - Características de su comportamiento en cada uno de sus usos.
    - Método de fabricación.
    - Factores, si los hay, que puedan afectar a la calidad uniforme del producto.
    - Factores que limitan el incremento del volumen de ventas: la planta, las materias primas, la distribución.
    - La distribución física.

- Características comerciales del producto. Evolución
    - Desarrollo del producto, modificaciones en la formulación/ ingredientes/ especificaciones.
    - Ventas por segmentos.
    - Tamaño.
    - Presentaciones.
    - Estacionalidad.
    - Ciclo de vida.
- Envasado y embalaje
    - Envases para la expedición comercial, para los exhibidores de los productos de consumo y venta a granel.
    - Ofertas especiales.

Caso: *Imprenta NeiCo.*
Producto:

Grupos y productos de la Industria Gráfica: los productos se clasifican en 10 grupos, los cuales se describen a continuación:

1. **Comercial y publicitario:** Tarjetas en blanco y de cartón, directorios telefónicos, postales, calcomanías, afiches, calendarios, almanaques, carteles y avisos, tarjetas plásticas, papeles impresos.
2. **Escolar y oficina:** Sobres de manila, folders, archivadores A.Z., sobres impresos, blocks, cuadernos escolares, agendas, libretas, talonarios.
3. **Formas y valores:** Billetes de banco, bonos y títulos, papel sellado, boletería, billetes para lotería, tiquetes para transporte aéreo y terrestre, formularios, pasaportes.
4. **Editorial-periódicas:** Periódicos, revistas.

5. **Editorial-libros:** Libros científicos y técnicos, animados, religiosos, cuadernos para dibujo, libros de arte y literatura.

6. **Editorial-otros:** Mapas y láminas didácticas, cubiertas para libros.

7. **Juguetería y juegos de salón:** Serpentinas y confetis, naipes, juegos de salón y otros juegos de sala.

8. **Empaques plásticos:** Películas impresas de polietileno, cloruro de polivinilo, polipropileno y bolsas impresas.

9. **Empaques plegadizos:** Cajas de cartón acanalado, estuches de cartón, cajas de cartón liso, paneles, divisiones y particiones de cartón, protectores de pulpa o cartón, empaques de cartón para huevos.

10. **Etiquetas:** Etiquetas en blanco, impresas, impresas autoadhesivas de papel, tapas de papel, aluminio impresas.

Dentro de la clasificación anterior, la empresa realiza productos ubicados en los grupos: Comercial y Publicitario, Editorial-periódicas y Editorial-libros.

Es importante destacar que la mayor amenaza para este sector está en los medios electrónicos, luego incursionar en nuevos productos es esencial para mantenerse en el mercado.

Existen unos productos que se catalogan como irremplazables tales como las etiquetas y los empaques debido a que van adosados al producto final; luego en este tipo de productos se podrían incursionar.

Embalaje de los productos: Los productos son empacados en papel reciclado, esta empresa por cuestión de costos no empaca y/o embala sus productos con empaques propios que contengan la marca de la compañía impresa en ellos. Esto puede suponer una debilidad; el empaque genera beneficios como la diferenciación de los productos con respecto a los de la competencia, posicionamiento en el mercado, publicidad entre otros beneficios.

3.1.3 Precio

El precio es uno de los aspectos más importantes dentro de la mezcla de mercadeo, debido a que este es el único que garantiza de manera directa la rentabilidad y los ingresos de la organización. Por este motivo se deben tener en cuentas todos los aspectos relacionados con la fijación del precio, para que el precio, sea justo, competitivo y rentable.

A continuación, se facilita un listado de consideraciones para la recolección de la información:

- Precios de consumo, para todos los tamaños.
- Condiciones de venta al detalle.
- Condiciones de venta al por mayor.
- Condiciones para compradores excepcionalmente importantes.
- Fijación del precio: costes de fabricación, distribución (transporte), gastos de venta, publicidad, beneficios, márgenes comerciales, impuestos.
- Convenios sobre precios de las asociaciones comerciales.
- Condiciones de compra a plazos.
- Política crediticia.
- Descuentos por comprar al contado.
- Condiciones especiales y descuentos.

Caso: *Imprenta NeiCo.*
Precio:

Fijación de precio: Los precios se fijan basados en los costos variables más un porcentaje aproximadamente del 70%, el cual incluye los costos fijos y el margen de utilidad.

Margen de utilidad: El margen de utilidad de la empresa oscila entre el 25 y 30% dependiendo del cliente.

Política de descuentos: No existe ninguna política de descuentos definida por la gerencia.

Condiciones de pago: Para los clientes fijos se ofrece crédito a 30 días y para los clientes esporádicos se solicita el 50% al aprobar el trabajo y el restante 50% a la entrega.

No cuenta con una política de precios establecida, la fijación del precio se orienta demasiado a los costos y se hace de una forma empírica.

3.1.4 Organización de ventas

La idea en esta sección es recopilar la información acerca de la organización de ventas. A continuación, se facilita un listado de consideraciones para la recolección de la información:

- Cobertura de la fuerza de ventas (vendedores).
- Volumen y distribución de la fuerza de ventas.
- Organigrama de la fuerza de ventas por división de zonas.
- Variaciones zonales y sus causas.
- Remuneración, motivación y formación de la red de ventas.

Caso: *Imprenta NeiCo.*
Organización de ventas:

La empresa no cuenta con fuerza de ventas, el único encargado de la parte comercial es la gerente-propietaria, la cual se entiende directamente con los clientes en la asesoría de los pedidos. La gerente no realiza visitas a los clientes tradicionales ni a clientes potenciales. Es de anotar que la competencia en este sector es alta, luego contar con fuerza de ventas se torna sumamente importante para contrarrestar lo anterior.

3.1.5 Distribución

En esta sección se debe recopilar la información acerca de la dis-

tribución. A continuación, se facilita un listado de consideraciones para la recolección de la información:

- Estrategias de distribución.
- Ventas y participación en cada uno de los canales.
    - Detallistas independientes.
    - Multicentros.
    - Tiendas por departamentos.
    - Cooperativas.
    - Tiendas de autoservicio.
    - Mercadillos.
- Frecuencia de compra del distribuidor.

Caso: *Imprenta NeiCo.*
Distribución:

Estrategia de distribución: Se realiza distribución directa, la empresa despacha sus productos por medio de vehículos propios (carro y moto). La mayoría de sus clientes se encuentran ubicados dentro del perímetro urbano.

3.1.6 Actividades publicitarias y promocionales

En esta sección, es necesario recopilar la información acerca de las actividades publicitarias y promocionales por productos y por segmentos. A continuación, se facilita un listado de consideraciones para la recolección de la información:

- Estrategias de comunicación para cada producto.
- Historial completo del apoyo publicitario que se ha dado a cada producto durante los años anteriores.
- Inversión en:

- Prensa, Publicidad exterior, Radio, Televisión.
- En cooperación con el detallista.
- Películas, publicidad directa, exposiciones, ferias comerciales.

Caso: *Imprenta NeiCo.*
Actividades publicitarias y promocionales:

La empresa no cuenta con un presupuesto asignado para las actividades publicitarias y promocionales que le permita establecer cuánto dinero deben gastar y si el gasto en estas actividades está generando los beneficios esperados por la empresa.

3.2 Análisis externo

El análisis de la situación externa permite entender que tan atractivo es el mercado, para lo cual se deben analizar tres aspectos:

3.2.1 Análisis de entorno

En este aparte se deben analizar los aspectos o tendencias socioculturales, económicas, político-legales, tecnológicas y demográficas.

Caso: *Imprenta NeiCo.*
Análisis del entorno:

1. Tendencias político legales.

El panorama político legal para el sector de la litografía es bueno, existen muchas leyes que facilitan el desarrollo competitivo del sector y de las MIPyMES en general. A continuación, se describen algunas de las más importantes:

- **El Programa de Cadenas Productivas** enmarcado en la Política de Competitividad vigente apoya la asociatividad empresa-

rial, este busca fortalecer los esquemas asociativos y formar a los gremios y a los empresarios en temas como clúster, cadenas y redes empresariales.

- **Propiedad intelectual y derechos de autor**. Ley 23 de 1982, modificada y adicionada por la ley 44 de 1993. Reconoce y protege el derecho del autor tanto a personas naturales como jurídicas. Diferencia claramente los derechos patrimoniales que se derivan de la propiedad intelectual. Regula lo relacionado a contratos de edición, de representación, de ejecución, entre otros. Fija las sanciones civiles y penales para quienes infrinjan las normas que protegen la propiedad intelectual.

- **Fomento y democratización del libro Colombiano**. Ley 98 de diciembre de 1993, conocida como la ley del libro. Declara al sector como industria. Define la cadena que gira alrededor del libro. Establece exenciones para la importación de papel, cartón y otros insumos. Apoya la libre circulación del libro en Colombia y en América Latina, la posición de Colombia como un gran centro editorial, la producción intelectual de los escritores y autores Colombianos y por último determina los incentivos de carácter fiscal e impositivo. Esta ley contribuye al crecimiento del sector al aumentar los índices de lectura y la Ley de Precio Único para los libros para que una misma edición cueste lo mismo en todo el país y se combata la piratería. De igual forma este sector se ve favorecido de la legislación e institucionalidad de fomento económico.

- **Ley MIPyME**. La ley 590 10 del 10 de julio de 2000, por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de los micros, pequeñas y medianas empresas conocida como ley MIPyME, creó importantes espacios de concertación:

  - Consejo Superior de la Microempresas
  - Consejo Superior de la Pequeña y la Mediana empresa
  - El Fondo FOMIPYME, un importante instrumento de cofinanciación del desarrollo de las micros, pequeña y mediana empresa en el país.
  - Estableció incentivos fiscales para la creación de MiPyMES, al facultar a los entes territoriales para establecer regímenes

impositivos especiales (períodos de exclusión, tarifas inferiores, etc.).
- Estableció incentivos parafiscales para la creación de MiPyMES. Redujo los aportes (SENA, ICBF y Cajas de Compensación) durante los tres primeros años de operación de estas empresas.
- La Ley MiPyME creó el ámbito para que las entidades financieras y las ONG's especializadas en crédito microempresarial dirijan sus recursos a este segmento. La Superbancaria a través de las Circulares Externas No. 50/2001 y 11/2002 estableció la modalidad de microcrédito.

2. Tendencias económicas

- La cadena productiva está conformada por las actividades forestales, pulpa, papel, cartón, artes gráficas y editoriales, estas se pueden dividir en dos por sus características y evolución: la producción de pulpa y papel requiere de plantas en las cuales son importantes las economías de escala, debido a esto, esta es una industria que presenta un alto nivel de concentración; por otro lado, en la industria de las artes gráficas predominan las PYMES, aunque al igual que en la industria papelera, las grandes empresas son las responsables del mayor porcentaje de generación de valor agregado y de las exportaciones.

En cuanto a los volúmenes de producción, el panorama es bueno para la industria gráfica. La industria, al finalizar el año 2016 reportó un crecimiento promedio en su producción de 3,2% y 3% en las ventas totales y 0,1% en las ventas del mercado nacional. Los mayores crecimientos se presentan en el subsector de empaques y etiquetas, (10% en producción y 8,5% en ventas), seguido por el de publicomerciales, (7,8% en producción y 4,9% en ventas) y finalmente el de impresos editoriales, que mantiene constantes caídas desde el año 2015 (-3,1% en producción y -0,3% en ventas). Empaques y etiquetas crecieron, entre otros factores, por el crecimiento del sector de alimentos, (8,4%) y químico farmacéutico, (14,2%).

3. Tendencias tecnológicas

Las nuevas tendencias tecnológicas y de mercado para la industria

gráfica están exigiendo que todos los días el personal esté en permanente actualización para responder a la dinámica de los clientes. Las mismas innovaciones tecnológicas, su mayor complejidad técnica y sus exigencias de calidad, han determinado la utilización de una fuerza de trabajo más calificada, con mayor capacidad de razonamiento lógico y de análisis.

Las exigencias impuestas por la misma tecnología y por las normas de calidad, han conducido también a la introducción de nuevos modelos organizacionales, tales como los círculos de calidad, que han significado nuevas formas de organización interna del trabajo. En estas condiciones, el factor trabajo al tiempo que asume mayores responsabilidades directas, se torna más flexible a nivel de los puestos de trabajo.

Es bien conocido cómo la industria de imprentas o artes gráficas, está sometida a permanentes y continuas innovaciones tecnológicas en las fases de pre-impresión, impresión y terminados. En la encuesta de NAPL, se preguntó por el servicio que más rápidamente crecería en el futuro: el servicio de fulfillment de información es el tercero, detrás de la impresión digital y la litografía de cuatro o más colores. En los siguientes lugares están: manejo de bases de datos, preprensa electrónica, servicios web/internet y archivo de bases de datos. Todos ellos tienen la tendencia a moverse rápidamente hacia servicios más sofisticados soportados por software basado en internet.

Se tiene entonces una tendencia a la oferta de valores nuevos para el cliente del producto gráfico. Oferta de valores que están en la esfera de las necesidades de comunicación del cliente y más específicamente en la esfera de los servicios y tecnologías de la información. Se pueden describir las tendencias de los cambios tecnológicos clasificando y categorizando las tecnologías en:

- Tecnologías de gestión, referidas a las tendencias de cambio en las prácticas gerenciales por las que la empresa del sector y específicamente sus directivos y gerentes, formulan estrategias, involucran conocimiento a la organización, crean y sostienen capacidades nuevas, desarrollan el capital humano, aprenden, innovan, gestionan y manejan otros recursos y establecen comunicación, nexos y alianzas con otros actores en el entorno de

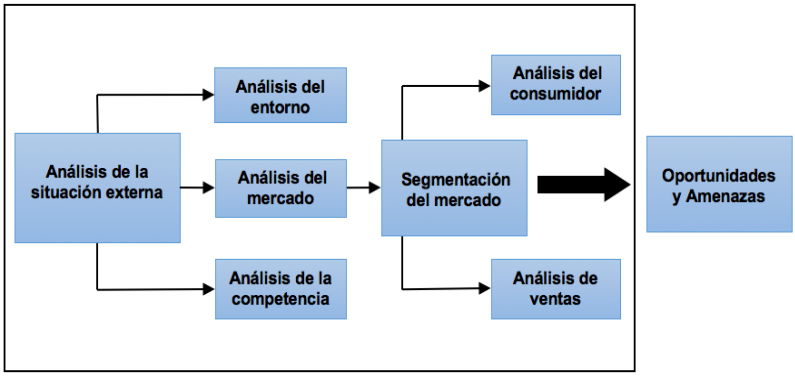
los negocios. Tecnologías de gestión que hacen parte del área de Procesos de Negocio.

- Tecnologías de producto, que involucran los cambios en la naturaleza, diseño, prestaciones etc. del producto, bien o servicio en sí. Hacen parte del Front-end o Procesos al Cliente.
- Tecnologías de producción, relacionadas con la organización del proceso productivo, su planeación, programación y control. También hacen parte modernamente de los Procesos de Negocio.
- Tecnologías de proceso, asociadas a los métodos y etapas de fabricación del bien o producto-servicio y su integración para entrega al cliente. Se identifican como Procesos de Manufactura o Procesos de Back-Office.

3.2.2 Análisis de mercado

Como se observa en la figura 5, esta etapa se debe segmentar el mercado con la finalidad de determinar las diferencias entre los consumidores y de esta manera lograr seleccionar a cuáles de ellos se va a dedicar el esfuerzo de ventas.

Figura 5. Modelo de análisis de la situación externa.



Fuente: Autores.

Se hace indispensable que dentro de la investigación de mercado se defina un mercado meta al cual se dirijan todos los esfuerzos de la organización, esto con el fin de posicionarse en un segmento que les permita algunas ventajas competitivas y así poder afrontar la competencia. Cada empresa enfrenta una amplia gama de competidores. El concepto de marketing establece que, para lograr el éxito, una empresa debe satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores mejor que como la hacen sus competidores.

3.2.3 Análisis de la competencia

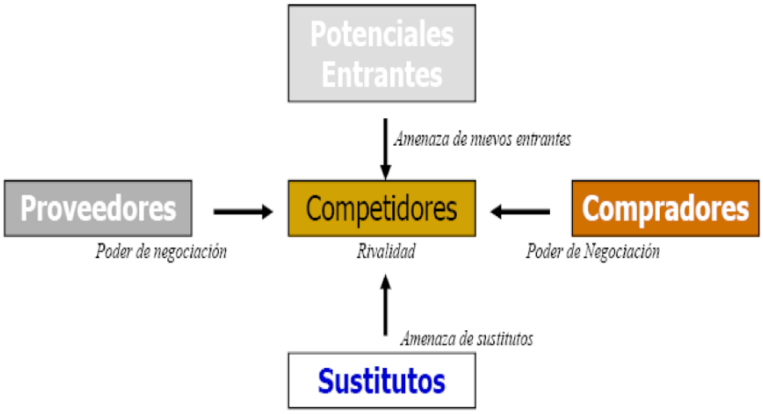
La competencia es la única que actúa deliberadamente contra los intereses de la empresa. Cada empresa enfrenta una amplia gama de competidores. El concepto de marketing establece que, para lograr el éxito, una empresa debe satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores mejor que como la hacen sus competidores.

Este análisis se puede realizar mediante la metodología de las cinco fuerzas de Michael Porter; la cual dice que, en cualquier sector, las empresas de distinta naturaleza y tamaño enfrentan los siguientes tipos de fuerzas:

1. Amenaza de nuevos participantes o competidores potenciales.
2. Poder de los proveedores.
3. Poder de negociación de los compradores.
4. Amenaza de productos sustitutos.
5. Competidores dentro de la Industria.

Este modelo se ha convertido en punto de partida para el análisis de cualquier industria que se ve enfrentada a estas fuerzas. Se puede establecer qué se espera de los proveedores, de los clientes, de los competidores y de las posibles amenazas a la cual está expuesto cualquier actor que pretenda incursionar en la industria bajo análisis.

Figura 6. Análisis competitivo, Modelo de Porter.

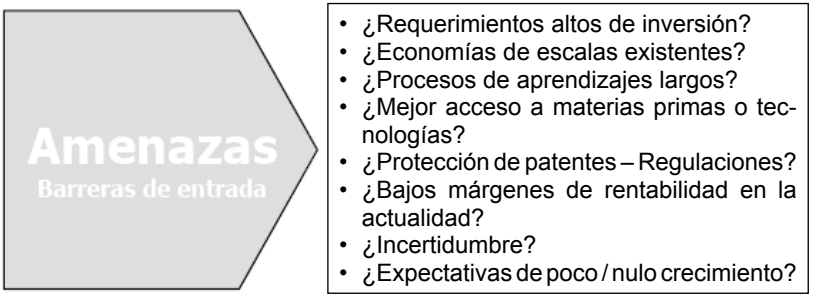


Fuente: Adaptado de Porter[6].

Para el respectivo análisis, se pueden seguir las siguientes recomendaciones formuladas en forma de interrogante para cada fuerza:

- **Potenciales Entrantes:**

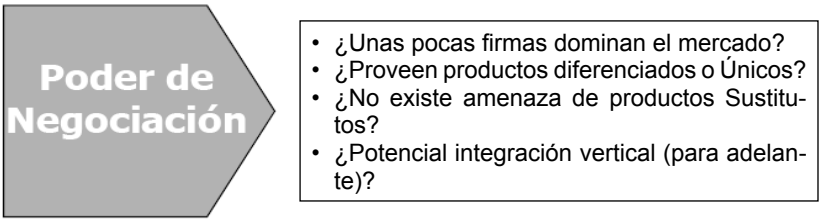
Figura 7. Amenazas. Barreras de entrada.



Fuente. Autores.

- **Proveedores:**

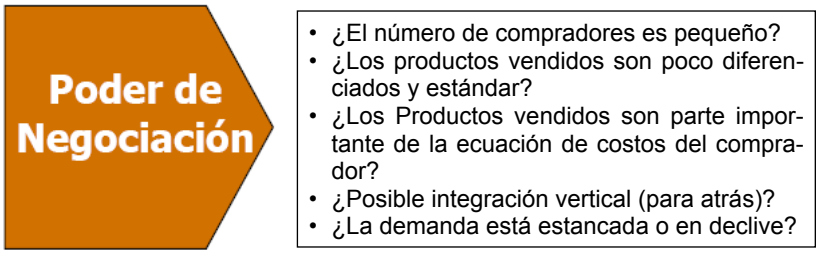
Figura 8. Poder de negociación de los proveedores.



Fuente. Autores.

- **Compradores:**

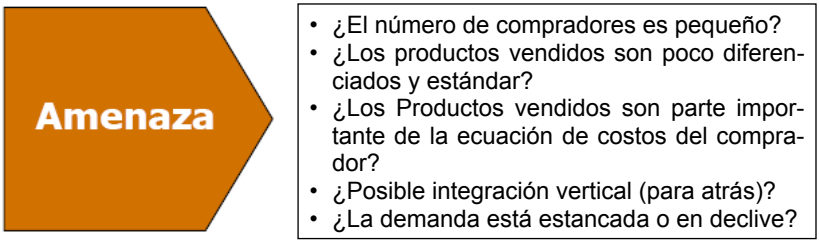
Figura 9. Poder de negociación de los compradores.



Fuente. Autores.

- **Sustitutos:**

Figura 10. Productos sustitutos.



Fuente. Autores.

- **Competidores:**

Figura 11. Rivalidad de los competidores.

- Gran cantidad de competidores – parecidos en tamaño
- Distribución de la participación de mercado
- Crecimiento de la industria
- Altas barreras para salir
- Falta de diferenciación en los productos
- Agresividad comercial y competencia
- Facilidad para los clientes de cambiar de marca

Fuente. Autores.

Caso: *Imprenta NeiCo.*
Análisis de la competencia:

La empresa debe competir con un sin número de empresas en el campo de las artes gráficas, entre las que se encuentran empresas legalmente constituidas y otro gran número de empresas informales, la competencia básicamente se base en el factor precio.

Amenaza de nuevos participantes (ALTA)
Esta amenaza es alta, debido a que las barreras de entrada son pocas. La tecnología de punta es una de las barreras de mayor importancia por su alto costo; sin embargo, esta amenaza se torna baja debido a la compra de maquinaria de segunda, una máquina litográfica tiene una vida de uso muy larga, aproximadamente de 70 años, luego pueden conseguirse máquinas muy buenas a bajo costo y que cumplen con las necesidades del mercado.

Otra amenaza latente es la impresión y diseño casero, el uso del computador, el scanner y de algunas fotocopiadoras de última generación se utilizan para reproducir bajos volúmenes de productos como papel membretado, volantes, plegables y tarjetas.

Poder de negociación de los proveedores (BAJO)
El poder de negociación de los proveedores para esta empresa es bajo debido a que su proveedor más importante es la cooperativa

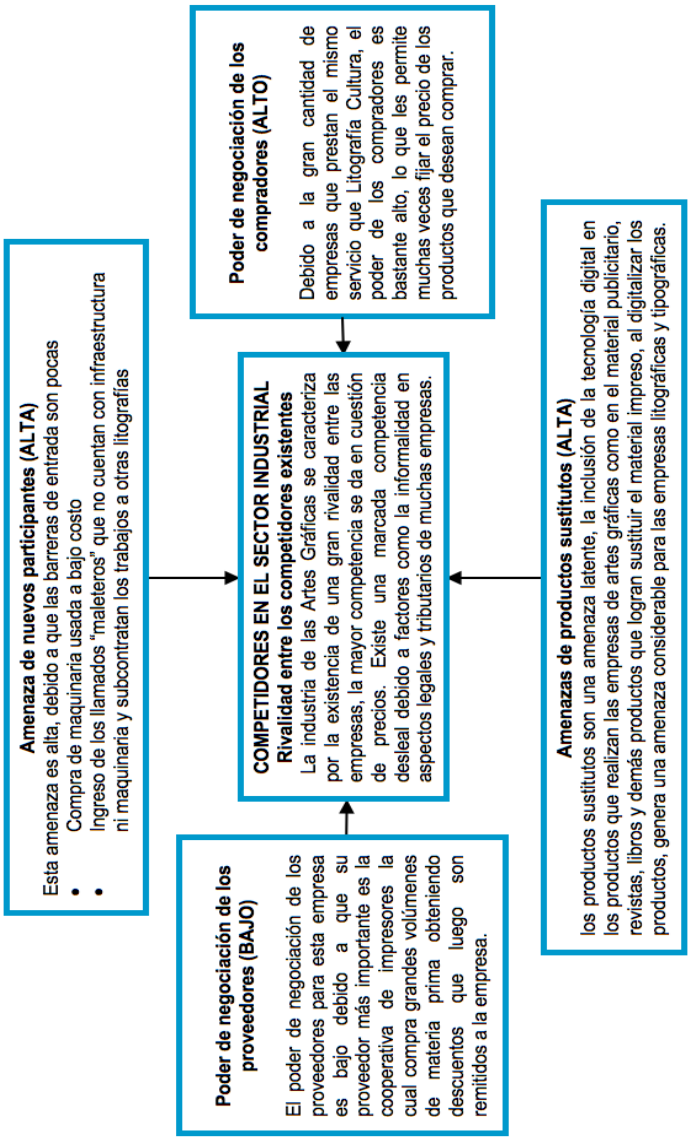
de impresores la cual compra grandes volúmenes de materia prima obteniendo descuentos que luego son remitidos a la empresa.

Poder de negociación de los compradores (ALTO)
Debido a la gran cantidad de empresas que prestan el mismo servicio, el poder de los compradores es bastante alto, lo que les permite muchas veces fijar el precio de los productos que desean comprar.

Amenazas de productos sustitutos
Los productos sustitutos son una amenaza latente, la inclusión de la tecnología digital en los productos que realizan las empresas de artes gráficas como en el material publicitario, revistas, libros y demás productos que logran sustituir el material impreso, al digitalizar los productos, genera una amenaza considerable para las empresas litográficas y tipográficas.

Competidores en el sector industrial. Rivalidad entre competidores.
La industria de las Artes Gráficas se caracteriza por la existencia de una gran rivalidad entre las empresas, la mayor competencia se da en cuestión de precios. Existe una marcada competencia desleal debido a factores como la informalidad en aspectos legales y tributarios de muchas empresas.

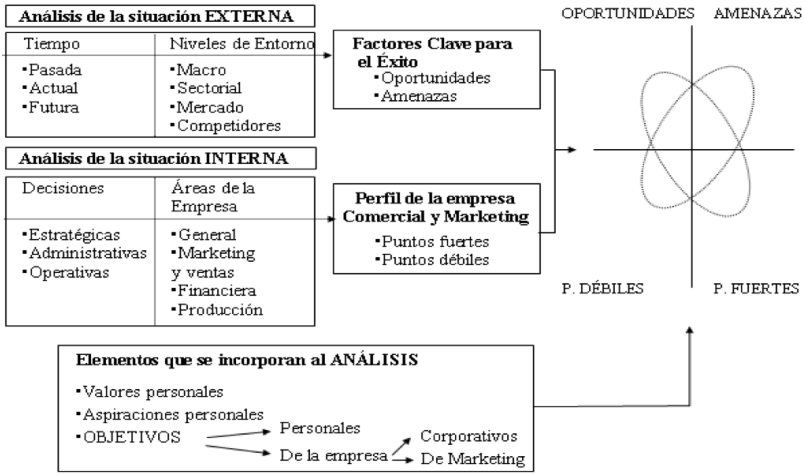
Figura 12. Modelo de Porter, análisis de la competencia.



3.3 Análisis DOFA

Luego de analizar estos aspectos se deben establecer las oportunidades y amenazas de la empresa. Esto se puede realizar mediante el Análisis DOFA; el cual ayuda a entender la posición de la compañía frente al entorno externo extrapolándolo con los resultados del análisis interno. Además, se establece cómo puede adecuarse la estrategia tanto a los recursos como a las oportunidades, la urgencia de corregir las debilidades y como se salvaguarda la empresa contra las amenazas externas.

Figura 13. Análisis de la Situación.



Fuente. Autores.

Como se aprecia en la figura anterior, cada análisis permite vislumbrar las posibilidades de la empresa para enfrentar cada reto, oportunidad, amenaza y debilidad que enfrente.

Esta matriz, básicamente, permite concluir acerca de las oportunidades que encajan con las fortalezas de la compañía, las amenazas que se pueden rechazar a través de las fortalezas actuales,

oportunidades que se deben aprovechar para superar las debilidades y los planes defensivos urgentes a proponer, debido a la conjugación de las posibles amenazas con las debilidades actuales.

Figura 14. Estructura de la Matriz DOFA.

Fuente. Autores.

Por tanto, en esta etapa se pretende evaluar el estado actual y real de la empresa, tanto interna como externamente, para analizar objetivamente las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que posea la empresa.

Caso: *Imprenta NeiCo.*
Análisis de DOFA:

La empresa diseña y produce trabajos de artes gráficas y tiene como meta la satisfacción de sus clientes a través de productos de alta calidad, buen cumplimiento en los tiempos de entrega y precios altamente competitivos. Para el logro de lo anterior la empresa cuenta con un excelente recurso humano, técnico y de infraestructura física; actualmente la capacidad instalada de la empresa está en un promedio del 95% aproximadamente.

Dentro de sus objetivos a mediano plazo la empresa visualiza un reconocimiento por parte de los consumidores del sector gráfico, que le permita un crecimiento sostenido y una rentabilidad de acuerdo al mercado.

Análisis DOFA

El análisis interno de la empresa arrojó los siguientes resultados:

Fortalezas

1. La empresa cuenta con un alto reconocimiento en la zona por parte de los consumidores en general, pues tiene una experiencia de más de cincuenta años en el negocio de las artes gráficas.
2. Aplican un proceso de calidad en cada uno de los pasos que se realizan para la ejecución de un trabajo, garantizando con esto que el producto final cumpla con todas las expectativas del cliente, quedando este altamente satisfecho.
3. Cuenta con unas excelentes instalaciones tanto en la parte administrativa como en el área de producción, esta estratégicamente ubicadas en la ciudad, garantizando así los medios necesarios de infraestructura para el cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa para satisfacer a sus clientes.
4. El personal de ventas y la dirección de la empresa realiza evaluaciones periódicas de post venta con el fin de evaluar el servicio prestado a los diferentes clientes y aplicar los correctivos, si son necesarios, o estandarizar procesos cuando las cosas han salido bien.
5. Cuentan con un amplio historial de cada uno de sus clientes, esta información es utilizada en el seguimiento y evolución de las relaciones comerciales con ellos.
6. Están en capacidad de responder rápidamente a las necesidades del cliente logrando así unan ventaja competitiva alta con relación a la competencia.

Debilidades

1. La estructura administrativa en el área de mercadeo y ventas es nula, lo que dificulta el desarrollo de nuevos productos como también la consecución de nuevos clientes.
2. No tienen un proceso de direccionamiento estratégico que les permita planear sus diferentes actividades a corto, mediano y largo plazo, dificultando con esto su visión hacia el futuro.
3. Los consumidores desconocen el portafolio de productos de la empresa.
4. Falta unidad empresarial.

El análisis externo de la empresa arrojó los siguientes resultados:

Oportunidades

1. Apoyo gubernamental y de organizaciones privadas para el posicionamiento de las microempresas en el campo de las artes gráficas.
2. Facilidad para la consecución de nuevas tecnologías en maquinaria y equipos auxiliares lo que les permitirá ofrecer novedosos servicios en el campo de las artes gráficas.
3. Mano de obra altamente calificada y disponible para ser contratada, para la realización de los diferentes procesos productivos.
4. La legislación colombiana tiene algunas leyes que benefician ampliamente el sector, las cuales pueden ser utilizadas para crecimiento y posicionamiento de las empresas.
5. Los TLC's que se han venido firmando con distintos países pueden beneficiar a las empresas que decidan hacer reconversiones industriales en lo referente a nuevas tecnologías, equipos auxiliares, maquinaria para procesos productivos, software, etc., pues les va a permitir acceder a estas, en unas condiciones ventajosas.

Amenazas

1. Mucha informalidad y pocas barreras de entrada al negocio, ocasionando una competencia desleal que presenta serios traumatismos a las empresas legalmente constituidas del sector.
2. Altas tasas de interés, lo que no les permite buscar financiamientos externos a costos razonables.
3. Crisis económica, por tratarse de demandas derivadas estas empresas se ven seriamente afectadas con las variaciones económicas por las cuales pasa la economía del país.
4. Los TLC's que se han venido firmando con distintos países, esto puede traer consecuencias graves para los pequeños empresarios, pues pueden llegar nuevas empresas a competir con mejores tecnologías, mejores precios y procesos productivos más eficientes, ocasionado pérdida de competitividad de estas.

Matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1.- Amplio reconocimiento de clientes y consumidores 2.- Productos de alta calidad 3.- Buena infraestructura. 4.- Personal capacitado y motivado altamente. 5.- Se tiene un historial de cada cliente. 6.- Respuesta rápida a los clientes. 7.- Empresa constituida legalmente. 8.- Ubicación estratégica.	1.- Actividades de mercadeo y ventas inexistente 2.- Falta un proceso definido para la Planeación estratégica a corto, mediano y largo plazo 3.- Los consumidores desconocen los servicios y productos que la empresa vende 4.- Falta más unidad de empresa entre las distintas áreas de la misma
OPORTUNIDADES	**ESTRATEGIAS FO**	**ESTRATEGIA DO**
1.- Apoyo gubernamental a las PyMES 2.- Acceso a nuevas tecnologías 3.- Mano de obra altamente calificada 4.- Existen leyes que incentivan el negocio de las artes gráficas 5.- TLC con países amigos	• Establecer estrategias para aprovechar la experiencia en el negocio para conseguir nuevos clientes. **(F1,2,3,4,5,6,8 – O3)** • Aprovechar las ayudas gubernamentales y realizar reconversión tecnológica **(F7- O1,2,4,5)** • Desarrollar estrategias para beneficiarse de la legislación referente al sector de las artes gráficas y así ganar mercado **(O7 – F4)**	• Aprovechar las ayudas de fomento que existen para las PyMES. **(D1 - O1,5,6)** • Aprovecha la revaluación del peso para hacer cambios tecnológicos. **(O2,3)** • Diseñar una estrategia de trabajo que le permita dar a conocer más ampliamente sus productos y servicios. **(D1,2,4 – O5)** • Reestructurar ventas y mercadeo para aprovechar el TLC. **(O7 – D1,3)**
AMENAZAS	**ESTRATEGIAS FA**	**ESTRATEGIAS DA**
1.- Informalidad y pocas barreras de entrada al negocio, competencia desleal 2.- Altas tasas de interés, poco acceso al sistema financiero 3.- Demandas derivadas, lo que hace que el negocio dependa de los cambios económicos que se presenten en el mercado 4.- TLC nuevas competencias en condiciones desiguales	• Buscar una estrategia que competir en igual de condiciones. **(A1- F1,2,3,4)** • Aprovechar la situación de no endeudamiento para financiar nuevos proyectos. **(A2- F7)** • Ver la posibilidad de una alianza estratégica con una empresa del exterior aprovechando las ventajas del TLC y así aprovecha mejor sus instalaciones. **(A6,7- F3, 7,8)**	• Estructurar la empresa de tal forma que el Dpto. de mercadeo y ventas se constituya en motor esencial de la organización. **(D1, 4- A1)** • Buscar alianzas con clientes actuales o nuevos con el fin de garantizar una mayor ocupación de la planta. **(A2,3,4 – D2)** • Alianzas estrategias con otras empresas del sector para maquilarles. **(D3)**

Conclusiones y Recomendaciones

De acuerdo con este análisis se puede concluir que:

- Las PyMES del sector grafico se ven afectadas por un sin número de factores tanto externos como internos que no les permiten desarrollar una estrategia eficaz para competir en mercados altamente eficientes.

- Por falta de un direccionamiento estratégica a mediano y largo plazo la empresa basa sus actividades comerciales en un proceso de sobrevivencia, más que de crecimiento y desarrollo futuro.

- Los procesos innovadores son muy escasos, pues este tipo de labor se ha desarrollado por muchos años de la misma forma y en un alto porcentaje no se está dispuesto a cambios en la manera de hacer las cosas, por tradición.

- Su desarrollo empresarial se basa en las experiencias y actividades prácticas vividas a través del tiempo, mas no en la búsqueda de conocimiento para mejorar sus condiciones empresariales.

- La administración que se aplica a la empresa es un modelo clásico y simple, ya que no se cuenta con una visión gerencial a largo plazo, que les permita un desarrollo sostenido en el tiempo; sin embargo, se está trabajando en una metodología en la cual aprovechan conceptos modernos de mercado y ventas.

- El factor precio es el elemento decisorio en el proceso de venta y funciona como eje central de la competencia.

- Se detecta una tendencia a permanecer participar de negociaciones a través de procesos licitatorios, sobre todo con empresa estatales.

- La empresa tiene muy buena infraestructura, lo cual es un factor decisivo en el proceso de posicionamiento en el mercado.

Gracias a esto, se puede recomendar que:

- Sería conveniente aprovechar al máximo las ayudas que actualmente el gobierno y organismo internacionales están dando para el desarrollo de las PyMES.
- Estructurar el Dpto. de mercadeo y ventas de tal forma que le permita ganar nuevos mercados y a la vez ofrecer nuevos productos.
- Aprovecha la experiencia que han adquirido en el sector oficial y tratar de participar con mayor agresividad en este campo, buscar nuevos contactos y mercados.
- Aprovechar el gran compromiso que muestran los colabores con la empresa para desarrollar nuevos trabajos y así ser mucho más rentables y competitivos.
- Hacer alianzas estratégicas con empresas locales o externas para la elaboración de nuevos productos, ganando en experiencia y reconocimiento de la sociedad y de los consumidores.

CAPÍTULO 4
Investigación de Mercados

Capítulo 4

Investigación de mercados.

Hoy en día, las empresas tienen la necesidad de conocer el comportamiento de compra de sus consumidores y de su competencia; deben identificar sus mercados, conocer a sus clientes, sus necesidades y comportamiento para así desarrollar estrategias que les permitan satisfacerlas orientando todos los recursos en pro de este propósito. Conocer cómo se comporta el consumidor se refiere a poseer información de un conjunto de actividades que las personas desarrollan cuando buscan, compran, evalúan, usan y disponen de los productos y servicios que hay en el mercado.

El análisis del comportamiento del consumidor es el primer paso en el proceso de la elaboración de la estrategia de marketing. La importancia de los estudios sobre el comportamiento del consumidor se efectúa en entornos altamente competitivos en donde la empresa corre el riesgo de que el consumidor se incline por los productos de sus competidores. Así mismo, sin tener en cuenta el tamaño o el sector en el cual las empresas desempeñan sus actividades productivas y comerciales, se ven seriamente amenazas por la llegada de nuevos competidores que ofrecen productos iguales o similares en condiciones más favorables para los consumidores.

¿Qué hacer para afrontar esta situación? Una respuesta rápida y sencilla se encuentra en la capacidad corporativa para conocer

profundamente a su cliente, de tal manera que la información le permita ofrecer mejores productos o servicios que satisfagan plenamente sus necesidades y deseos logrando con esto una mayor fidelización. Los empresarios se preguntan ¿*por qué es importante investigar el mercado?* Básicamente se hace indispensable la investigación para conocer el mercado en el que están o en el que deberían estar ¿*Qué mercado se está o se debería estar atendiendo?* Estas preguntas frecuentes suceden porque el entorno cambia rápidamente.

Factores como la tecnología, la economía, la política, la demografía, etc., evoluciona diariamente y aún más, la globalización y los adelantos en las comunicaciones hacen más difícil satisfacer las necesidades y requerimientos de nuestros consumidores, pues estos diariamente se ven "bombardeados" por una gran cantidad de anuncios y promociones que hacen que los productos y servicios pierdan posicionamiento y por consiguiente participación en el mercado.

Muchos son los beneficios que un empresario puede lograr a partir de la ejecución de la investigación de mercados. Lo primordial resulta en la capacidad de tomar decisiones oportunas y efectivas; sobre todo en momentos de crisis como el escenario actual. Esta capacidad la obtiene mediante el conocimiento de las oportunidades y los riesgos a los cuales se enfrenta. De esta manera podrá efectuar negocios seguros y rentables e igualmente las comunicaciones con sus clientes actuales y potenciales serán más efectivas y generarán un mayor impacto.

El objetivo primordial de la investigación de mercados es recopilar, analizar e informar hallazgos relacionados con una situación específica en el mercado, esta servirá de guía para el proceso de toma de decisiones a nivel gerencial en la empresa. Para realizar una investigación de mercados es importante que se desarrollen ciertas etapas, las cuales se describen a continuación:

Figura 15. Fases del proceso de investigación de mercados.

4.1 Formulación del problema

Este es el primer paso de la investigación de mercados y es de suma importancia para la adecuada resolución del problema. Solo conociendo previamente cuáles son los problemas, estos se pueden estudiar y, como consecuencia, solucionar.

Una clara y concisa formulación del problema es la clave de una buena Investigación de mercados, pero este paso no es tan fácil como suena. En esta etapa debe establecerse claramente el problema de marketing y el problema de Investigación. Un insumo fundamental para formular el problema es el documento de análisis de la situación lograda en la etapa anterior.

En esta etapa también se formulan los objetivos de la investigación que, por supuesto deben estar relacionados y determinados por la definición del problema, estos tienen que definirse de tal forma que cuando se logren, proporcionen la información requerida para solucionar el problema.

Caso: *Imprenta NeiCo.*
Formulación del problema:

Planteamiento del problema

La empresa viene perdiendo participación en el mercado de las artes gráficas, lo cual se refleja en una disminución de las ventas. Lo anterior es consecuencia de una alta y agresiva competencia lo cual ha ocasionado que el mercado se sature y que el precio sea un factor importante y decisorio al momento de comprar.

La empresa utiliza solamente el 70% de su capacidad instalada, desaprovechando el 30% restante, lo que le ocasiona una pérdida significativa, pues sus gastos fijos son absorbidos por unos menores ingresos, ocasionándole pérdidas o un incremento en los precios de ventas, agravando aún más el problema de reducción en las ventas.

Por lo anterior, es necesario conocer ampliamente su mercado actual e identificar necesidades en nuevos mercados que le permitan incrementar su capacidad instalada a través de la venta de nuevos productos; tales como, cajas plegadizas usadas por la industria farmacéutica, cosmética y de laboratorios.

Formulación de la pregunta de Investigación

El problema de marketing que afronta la empresa se relaciona con una disminución en las ventas, razón por la cual se plantea la necesidad de investigar en mercados industriales de la ciudad la necesidad de productos y servicios litográficos, que la empresa pueda suplir y así mejorar sus ingresos como también su capacidad instalada. Teniendo en cuenta que las cajas plegadizas son un producto que viene creciendo en demanda y la empresa puede fabricarlo, se formula:

¿Cuál es el potencial de mercado para las cajas plegadizas en los sectores químicos, cosméticos, farmacéuticos y homeopáticos de la ciudad?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Determinar la demanda potencial de cajas plegadizas que son utilizadas para empacar productos en empresas farmacéuticas, de cosméticos, centros homeopáticos y laboratorios de la ciudad.

Objetivos específicos

- Determinar el tipo de empaque utilizado por el mercado objetivo.
- Precisar la cantidad y principales tamaños demandados mensualmente.
- Identificar los atributos del empaque a los que se les da mayor importancia para elegir un proveedor
- Establecer los principales medios por los cuales contactan a su proveedor de empaques.
- Identificar otras necesidades de productos y servicios litográficos.

4.2 Determinación del diseño de la investigación

En esta etapa se deben determinar qué tipo de investigación se debe realizar, la cual depende del problema a solucionar. Existen tres tipos de diseños de investigación a saber:

- **Investigación exploratoria:** Esta es una investigación que se define como una recolección de información no estructurada e informal, es un método flexible que no implica que la información se defina claramente; por otro lado, la muestra no debe ser representativa y el análisis de datos primarios y cuantitativos da resultados tentativos.

- **Investigación descriptiva:** Este tipo de investigación se refiere al conjunto de métodos y procedimientos que describen variables de marketing y responden a las preguntas ¿Quién?, ¿Qué?, ¿Por qué? y ¿Cómo? Esta investigación puede describir las actitudes, intenciones y comportamiento de los consumidores.

- **Investigación Causal:** Este tipo de estudio permite aislar las causas y los efectos determinando su relación. En esta se manipulan una o más variables independientes.

Figura 16. Tipos de diseño de investigación de mercados.

TIPOS DE INVESTIGACIÓN DE MECADOS			
Grado de definición del problema	Investigación exploratoria (problemas ambiguos)	Investigación descriptiva (conciencia del problema)	Investigación causal (problema definido con claridad)
Ejemplos de problemas y preguntas de investigación	Nuestras ventas han bajado y no sabemos por qué ¿Se intersa la gente en nuestra idea del nuevo producto?	¿Qué tipo depersonas compran nuesro producto? ¿Quien compra el de nuestro competidor? ¿Qué caracerisiticas de nuestro producto requieren nuestros consumidores?	¿Realizarán los clientes mas compras de nuestro producto en un nuevo envase? ¿cuál de las dos compañias es más efectiva?

4.3 Preparación de la investigación

En esta fase se realizan cuatro actividades a saber:

1. Se determina cual será *la información necesaria* para dar solución al problema, esta información puede ser primaria o secundaria.

   - **Información primaria:** es la información que es recogida expresamente para servir a los objetivos de la investigación en curso, es decir no se consigue en otras fuentes.
   - **Información secundaria:** la información secundaria es información que ha sido recogida con algún otro propósito, las fuentes de datos pueden ser externas o internas.

2. El método de *obtención de la información* depende del tipo de dato que se necesite, en comparación con los datos primarios el acceso a los datos secundarios es relativamente fácil. Los datos primarios pueden obtenerse mediante encuestas telefónicas, encuestas por correo, entrevistas personales, etc.

3. Luego de establecer cómo se obtendrá la información, se debe diseñar el instrumento para recoger la información. Esta es una etapa crucial ya que depende de que se obtenga la información requerida. Existen dos métodos para recoger información, haciendo preguntas y observando. Estos métodos requieren la utilización de cuestionarios o formularios estandarizados que registran la información brindada por los encuestados y el comportamiento, el cual es observado por el investigador. Es crucial realizar una prueba con el cuestionario desarrollado, con el cual se podrán determinar fallas que pueden enlodar los resultados finales.

4. La determinación del *tamaño de la muestra* implica definir la población objetivo del estudio. Existen diferentes tipos de muestreo y dependen del tipo de población.

Caso: *Imprenta NeiCo.*
Preparación de la investigación:

En esta fase se realizaron cuatro actividades:

1. Se determina la información necesaria para dar solución al problema: Según lo obtenido en la primera fase de investigación, se establece obtener información primaria debido a que esta información es recogida expresamente para servir a los objetivos de la investigación y no ha sido recopilada anteriormente por nadie o no se tiene acceso a la misma.

2. Se determina el método para obtener la información: Para obtener la información se estableció utilizar las técnicas cualitativas a manera de encuesta estructurada que permita proyectar los resultados a la población.

3. Se diseña el instrumento para recoger la información: El diseño del instrumento implica decidir las escalas de valoración, determinar la estructura y formato y realizar una prueba previa del mismo con una pequeña sub-muestra para mejorarlo antes de su aplicación definitiva. Se diseñan dos encuestas, una para para Investigación de mercados – Nuevos productos y otra para Satisfacción de clientes.

4. Se diseña el plan de muestreo: Esta fase implica definir la población objetivo del estudio. Se establece además el tipo de muestreo, el cual puede ser probabilístico - aleatorio simple, y el tamaño de la muestra con un error del 5%.

Ejemplo, ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Por favor dedique un momento a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para mejorar nuestro servicio. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo por **la empresa**. Esta encuesta dura aproximadamente 5 minutos.

DATOS DE IDENTIDAD

Nombre de la empresa:
_____

Cargo en la empresa
a. Administrador
b. Propietario
c. Jefe de compras
d. Gerente
e. Secretaria
f. Otro ¿Cual? _____

Sector empresarial al que pertenece su empresa:
a. Comercio
b. Servicios
c. Industrial

Dirección: _____

Teléfono: _____

Ciudad: _____

1. ¿Qué tipo de empaques utiliza para sus productos?
   - Corrugados ____
   - Micro corrugados ____
   - Plegadizas ____
   - Otro ____ ¿Cuál? _____

2. ¿En que tamaños utiliza principalmente sus empaques?
   - Grandes _____
   - Medianos _____
   - Pequeños _____

3. ¿En qué cantidades compra usted estos productos? Indique el de mayor demanda
   - Entre 500 y 1000 unid. ____
   - Entre 1000 y 5000 unid. ____
   - Entre 5000 y 20.000 ___
   - Más de 20000 unid. ____

4. ¿Tiene usted un proveedor permanente para el empaque de sus productos?
   - Si____
   - No____

5. ¿Está satisfecho con su actual proveedor de este tipo de productos?
   - Sí____
   - No____
   - ¿Por qué? _____

6. ¿Estaría dispuesto a hacer negocios con otro proveedor?
   - Sí____
   - No____
   - ¿Por qué? _____

7. ¿Califique de 1 a 5 (donde 5 es muy importante y 1 es no importante) la importancia que su empresa le da a los siguientes aspectos a la hora de elegir un proveedor para este tipo de productos, clasifíquelos en orden de importancia

Atributos	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Calidad del producto					
Asesoría pre-venta					
Precio					
Diseño					
Cumplimiento en la entrega					
Punto de Venta					
Servicio Postventa					
Formas de pago					

8. ¿A través de que medio elige usted su proveedor?
   - Directorio telefónico
   - Referencia
   - Lo visitan
   - Otro ____ ¿Cuál?____

9. ¿Qué otros productos estarían usted interesando en que su proveedor litográfico le diseñara?
   - _____
   - _____
   - _____

Muchas gracias por su colaboración

Encuesta realizada por:_____

Ejemplo, ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES

Por favor dedique un momento a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para mejorar nuestro servicio. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo por **la empresa.** Esta encuesta dura aproximadamente 7 minutos.

DATOS DE IDENTIDAD

Nombre de la empresa:

_____

Cargo en la empresa

a. Administrador
b. Propietario
c. Jefe de compras
d. Gerente
e. Secretaria
f. Otro ¿Cual? _____

Sector empresarial al que pertenece su empresa:

a. Comercio
b. Servicios
c. Industrial

Dirección: _____

Teléfono: _____

Ciudad: _____

1. ¿Cuál es su grado de satisfacción con ***Imprenta NeiCo***?
   a. Completamente Satisfecho
   b. Satisfecho
   c. Normal
   d. Insatisfecho
   e. Completamente insatisfecho

2. En caso de que su respuesta sea d ó e ¿Podrá decirnos la causa?, si no es así por favor pase a la pregunta 3.

3. Por favor califique los siguientes atributos de ***Imprenta NeiCo*** marcando con una *"X"*, donde 1 es insatisfecho y 5 totalmente satisfecho

Atributos	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Calidad de la impresión					
El producto cumple con las especificaciones pactadas					
El cumplimiento en los pedidos se entrega en el tiempo pactado					
La empresa cumple con los pedidos en la cantidad pactada					
La atención recibida previa al pedido fue amable y respetuosa					
El tiempo de entrega de la cotización fue el apropiado					
La información que contiene la cotización					
El precio fue el adecuado					
El servicio postventa que recibe es el adecuado					

4. ¿Litografía brinda variedad de opciones para elegir el diseño final del producto?
   - Sí___
   - No___

5. Indique qué mejoraría de la empresa.
   a. Calidad
   b. Precio
   c. Entrega oportuna
   d. Servicio
   e. Otra, ¿Cual? _____

6. ¿Ha existido algún tipo de reclamación de su parte a la empresa por algún servicio prestado?
   - Si ___
   - No ___ (pase a la pregunta 8)

7. Si su respuesta fue positiva, ¿se les ha atendido y solucionado su problema?
   a. Satisfactoriamente
   b. Insatisfactoriamente

8. ¿Por cual medio conoció a la empresa?
   a. Referencia
   b. Visita
   c. Volantes
   d. Directorio
   e. Radio
   f. Otro ¿Cual?_____

9. La empresa siempre está dispuesta a recibir las sugerencias de nuestros clientes, ¿puede indicarnos alguna para mejorar nuestros productos y servicios?

10. ¿Podría indicarnos uno o dos referidos para la litografía?
    - _____
    - _____

Muchas gracias por su colaboración

Encuesta realizada por: _____

4.4 Realización del trabajo

En esta etapa es importante realizar una planificación del trabajo de campo, que incluye la organización y programación del mismo, además de las instrucciones para la selección de la muestra.

4.5 Procesamiento de información

Esta etapa implica la revisión de los datos para detectar errores, además se debe desarrollar la base de datos en la cual se tabularán los datos.

4.6 Tabulación y análisis

En esta etapa se realiza la tabulación de los datos en la base de datos desarrollada y un posterior análisis que implica la elaboración de gráficos estadísticos y su respectivo estudio.

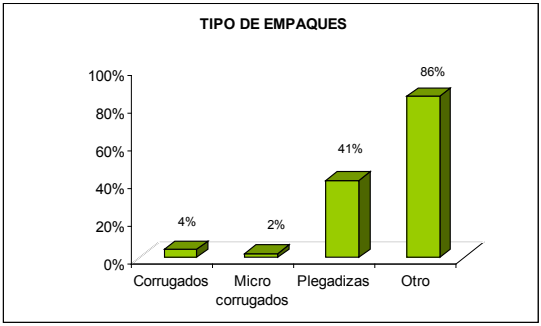
Caso: *Imprenta NeiCo.*

Tabulación y análisis de datos: investigación de mercados – nuevos productos:

La investigación de mercados – Nuevos productos - arroja los siguientes resultados:

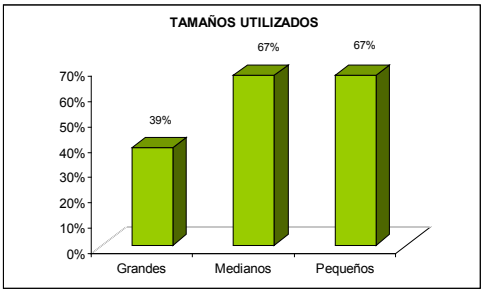
En este tipo de empresas, se observa que el tipo de empaque más utilizado para sus productos son las plegadizas con el 41%, le siguen otros tipos de empaque con el 86%, este porcentaje es alto debido a que, en estas empresas, los empaques como frascos de vidrio, tarros plásticos, canecas, galones, goteros y tambores son muy utilizados. Es importante destacar que, para estos empaques, las etiquetas son un producto conexo, y desde luego este mercado podría ser interesante para la empresa.

Tipo de empaques utilizados por las empresas encuestadas.



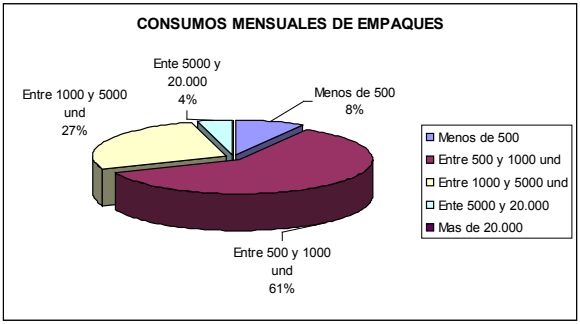
De igual forma se quiso establecer los tamaños más utilizados y las cantidades de compra mensuales para este tipo de empaques, encontrando que el 67% de las empresas encuestadas utilizan en mayor proporción los medianos y pequeños, los empaques de mayor tamaño básicamente son utilizados por las empresas que fabrican químicos industriales.

Tamaño de empaques utilizados por las empresas encuestadas.



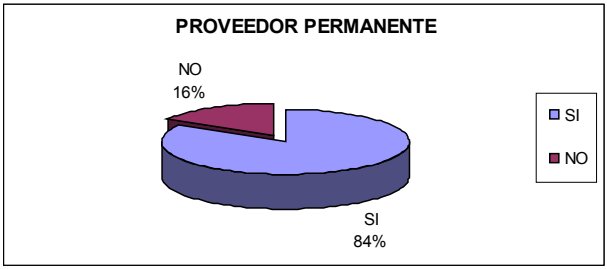
En cuanto a las cantidades de compra se observa que el 59% lo hace entre 500 y mil unidades mensuales, una cantidad que está acorde con el tamaño de las empresas encuestadas (medianas y pequeñas).

Cantidades de compra mensual.



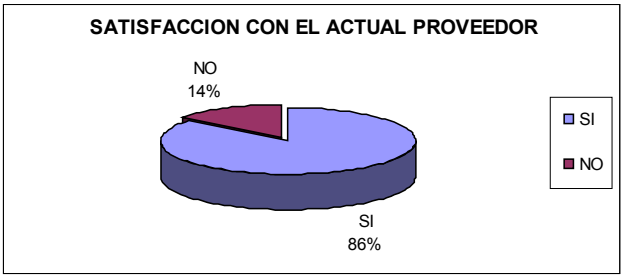
Es importante conocer si en este tipo de empresas se cuenta con un proveedor de servicios litográficos permanente y si se encuentran satisfechos con el servicio, se observó que el 84% de las empresas encuestadas respondió que cuentan con un proveedor permanente y el restante 16% no lo hace principalmente porque no tienen una demanda constante y cuando necesitan este tipo de productos buscan varias opciones.

Proveedor permanente de servicios Litográficos.



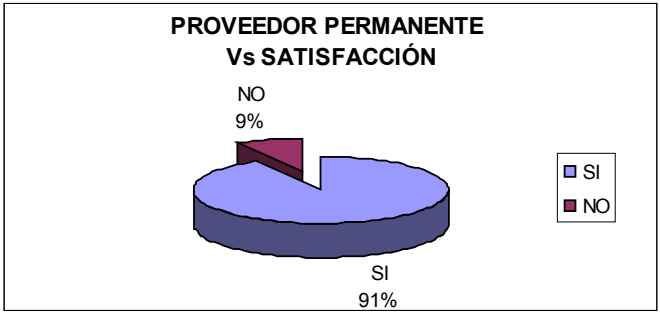
La satisfacción del servicio tiene un porcentaje bastante alto, el 86% del total de empresas encuestadas dice estar satisfecho y básicamente lo hace por atributos como precio, calidad, servicio y en general por las condiciones en que vienen manejando la relación comercial.

Satisfacción con el actual proveedor.



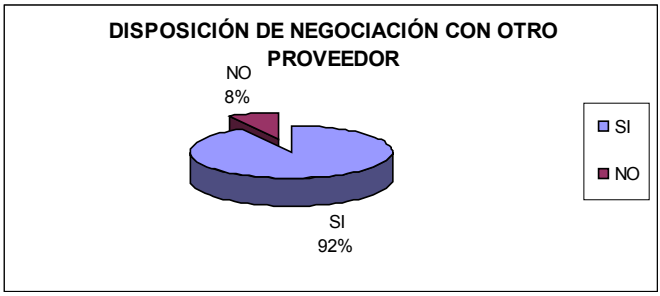
De igual forma se realizó un análisis entre las empresas que tienen un proveedor permanente y su satisfacción frente a ese proveedor encontrando que el porcentaje de satisfacción es muy alto (91%) esto evidencia que esta satisfacción provoca una alta fidelidad con su proveedor.

Proveedor permanente vs. Satisfacción.



Sin, embargo se encontró que un alto porcentaje (92%) de empresas manifiestan estar dispuestas a realizar negociaciones con otros proveedores de Servicios Litográficos, esto depende principalmente de la propuesta que se haga en la cotización y en que las condiciones en general sean mejores a las que maneja con su proveedor actual. Por otro lado, el restante 8% manejan integración hacia atrás y otros fabrican sus propios empaques.

Disposición a negociar con otro proveedor.

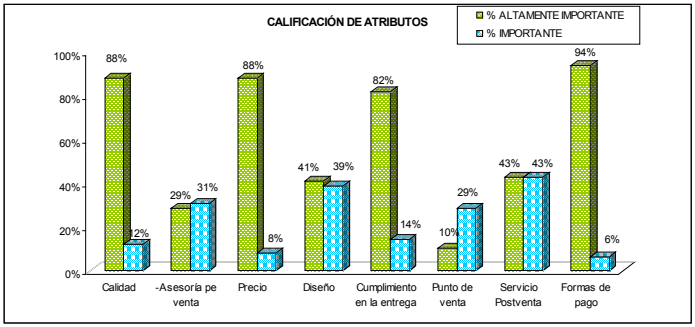


Para la investigación era relevante conocer cuales atributos del producto tenían mayor importancia a la hora de escoger a un proveedor; en general todos los atributos propuestos por la encuesta son importantes para elegir un proveedor de empaques; sin embargo los aspectos financieros se destacan por ser los de mayor relevancia a la hora de inclinarse por uno u otro proveedor. La forma de pago, calificada en un 94% como muy importante encabeza la lista, seguida por el precio con un 88%.

Otros atributos como calidad y cumplimiento en la entrega son calificados como muy importantes, cada uno con el 88% y 82% respectivamente. Este último es uno de los aspectos que genera inconformidad con el actual proveedor y motiva a las empresas a estar dispuestos a negociar con otro proveedor.

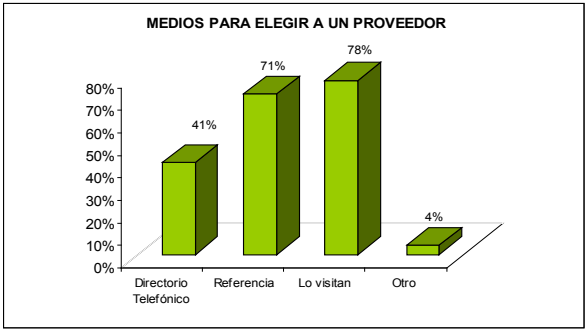
Los atributos de asesoría pre-venta y punto de venta presentan las respuestas con mayor grado de dispersión y son las de menor importancia en la elección de un proveedor para empaques. Respecto a la asesoría pre-venta es tenida en cuenta pero no define la elección debido a que cada empresa en general ya sabe lo que está buscando en sus empaques, conoce sus especificaciones y funciones, de igual manera el punto de venta o ubicación de la sede del proveedor es el atributo menos importante e influye respecto a la elección final del proveedor.

Calificación de atributos altamente importantes e importantes para elegir a un proveedor.



Con relación a como las empresas buscan a sus proveedores de productos y/o servicios litográficos, se encontró que la mayor concentración de respuestas está en que son visitados por el proveedor con el 78% y reciben referencias de su trabajo con un 71%, en algunas ocasiones también buscan este producto en el directorio telefónico 40.82%

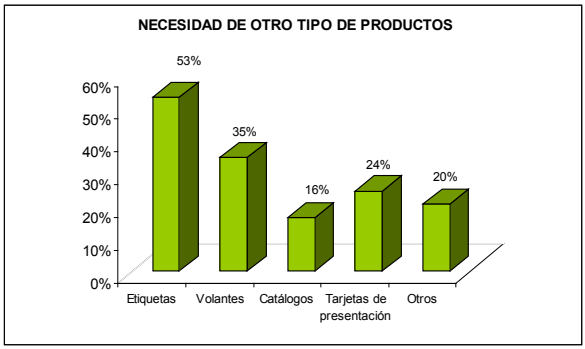
Medios para elegir a un proveedor.



De igual forma se quiso establecer que otro tipo de productos litográficos demandan este tipo de empresas, las respuestas demuestran que los laboratorios químicos, cosméticos, farmacias y centros homeopáticos representan una buena oportunidad de negocio. El 53% utiliza etiquetas para sus empaques, adicionalmente utilizan material promocional y publicitario como volantes, tarjetas de pre-

sentación y catálogos en un 34.69%, 24.49% y 16.33% respectivamente. De igual manera utilizan otros productos como: afiches, calendarios, folletos ayuda-ventas y pendones.

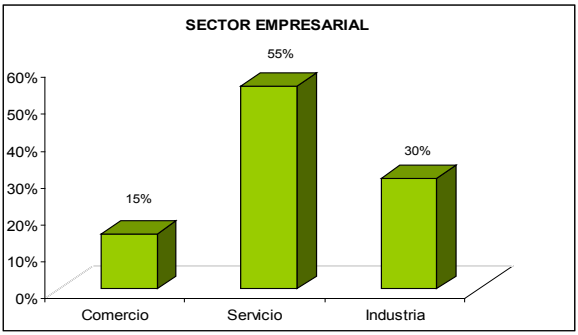
Otro tipo de productos litográficos necesarios en este sector.



Caso: *Imprenta NeiCo. Tabulación y análisis de datos: investigación de mercados – satisfacción del cliente:*

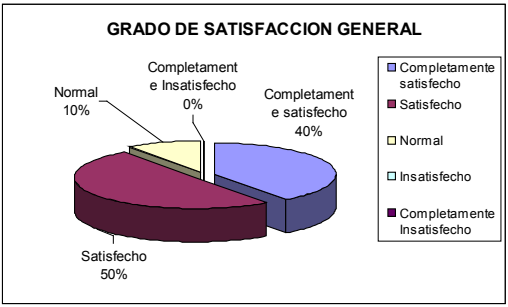
La encuesta fue realizada a clientes del sector servicios en un 55%, industria 30% y comercio 15%, esto ratifica que Litografía atiende principalmente el sector servicios el cual incluye consultorios, clínicas y médicos individualmente.

Sector empresarial al cual se le realizó la encuesta.



Como primera medida se quiso establecer el grado de satisfacción que tienen los clientes a nivel general con Litografía, se encontró que el 50% está satisfecho y el 40% está completamente satisfecho, esto deja evidenciar un buen nivel de satisfacción respecto al servicio prestado por la litografía.

Grado de satisfacción general.



De igual forma se quiso establecer el grado de satisfacción que tienen los clientes con respecto a atributos como calidad de la impresión, cumplimiento en cuanto especificaciones, tiempo de entrega y cantidad, atención, tiempo de entrega de la cotización, precio y servicio post-venta. Se encontró que Litografía tiene muy buena reputación entre sus principales clientes, se destacan principalmente la atención recibida previa al pedido y que el pedido llega en la cantidad pactada en donde el 95% y el 85% de los encuestados respectivamente afirman estar completamente satisfechos.

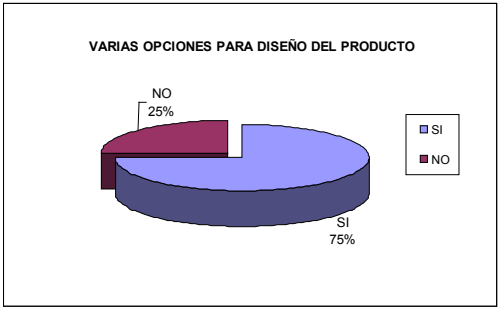
Además, se observa que el 10% de las empresas encuestadas contestó que se encuentra insatisfecho y el 15% neutral con relación al cumplimiento del tiempo pactado de entrega del pedido, este es un aspecto que debe ser tenido en cuenta para mejorar pues en la encuesta de nuevos productos, se observa que este atributo es muy relevante cuando se elige un proveedor.

En cuanto al precio, se puede observar que el 95% de los encuestados están completamente satisfechos y satisfechos, dejando solo un 5% para que algunos asuman una respuesta neutral, lo cual indica, que la empresa viene manejando precios competitivos y acordes al trabajo realizado.

Por otro lado, los clientes encuestados de Litografía manifiestan en promedio recibir un buen servicio post-venta, pues en la figura observamos que el 45% se encuentra totalmente satisfecho y el 55% restante está satisfecho con este atributo.

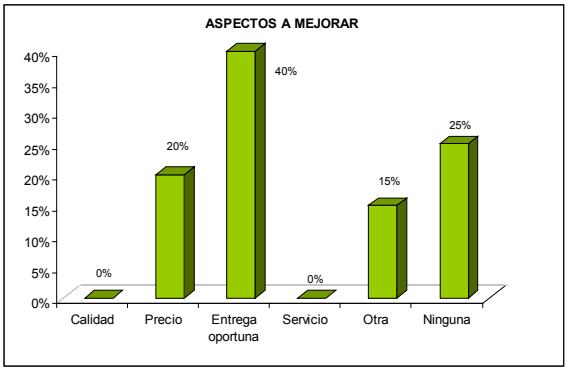
Además, la litografía cuenta con el servicio de diseño dentro de su empresa por lo cual se quiso establecer si la litografía suministra varias opciones de diseño a sus clientes, a lo cual contestaron el 75% afirmativamente, dentro del 25% restante algunas manifiestan necesitar ese servicio porque ya tienen sus diseños establecidos, pero otros manifiestan necesitar más asesoría en esta parte del diseño, es necesario trabajar esos casos puntuales para lograr un mayor grado de satisfacción con el servicio prestado.

Varias opciones de diseño para sus clientes.



De igual forma, se preguntó a las empresas qué aspectos mejorarían de litografía, las respuestas evidenciaron que el aspecto que más ocasiona insatisfacción (40%) es el de entrega oportuna). Por otro lado el 25% que piensa que todo marcha bien al marcar la opción ninguna, seguida por precio y otra con 20% y 15% respectivamente. En el caso de otra, las respuestas son muy puntuales y particulares, algunas destacadas son: mejorar el empaque y embalaje final del pedido para su almacenaje en bodega, no cambiar tanto de secretaria y mejorar los tiempos en los procesos.

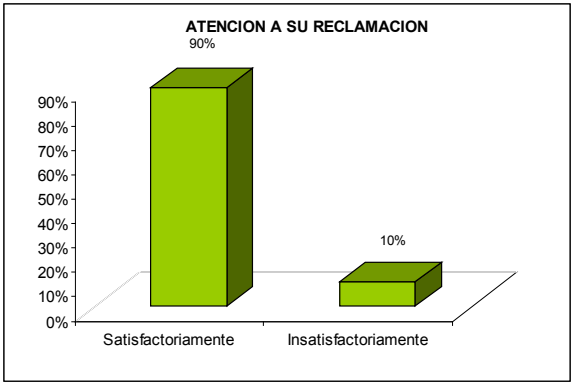
Aspectos que debe mejorar la litografía.



Se quiso establecer si ha existido algún tipo de reclamación por parte de los clientes de la litografía y si ha sido así, si se les ha atendido satisfactoriamente, se observó que el 50% de las empresas dicen haber realizado alguna reclamación, de este mismo porcentaje, el 90% ha recibido satisfactoriamente una solución efectiva y oportuna, dejando solo un 10% para una respuesta negativa, argumentando que han debido pagar nuevamente o se proponen opciones no tan optimas de solución.

Reclamaciones por parte de los clientes.

Atención a las reclamaciones.



Por último se quiso establecer como, los clientes, conocían a la litografía encontrando que la mayoría (90%) lo hizo a través de referencia, además los clientes demuestran fidelidad y un buen grado de satisfacción ya que manifiestan venir utilizando sus servicios hace varios años. Sigue un 5% correspondiente a una sola empresa que contrata sus servicios a través del directorio telefónico, el 5% restante corresponde a un encuestado que afirma no estar enterado de ese dato, pero por su tiempo con la empresa es posible que haya sido de igual forma por referencia.

4.7 Comunicación del informe

Este es el último paso de la Investigación de mercados, en el que se presentan los resultados obtenidos en el estudio y de ahí su importancia, es por esto que debe ser comunicado de modo apropiado.

4.8 Recomendaciones y lecciones aprendidas

La investigación de mercados no se debe tomar a la ligera, es necesario que se defina claramente el problema de investigación

y los objetivos que se quieren lograr con el desarrollo de esta, en por lo tanto es importante la participación activa de los empresarios, para ello el consultor debe lograr la concientización de los empresarios al respecto, pues de lo contrario se estarán logrando resultados no deseados.

Caso: *Imprenta NeiCo.*
Conclusiones y recomendaciones

De los análisis efectuados en esta investigación de mercados, se pueden presentar las siguientes conclusiones:

- De acuerdo a la aplicación de la encuesta se pudo observar que el 41% de los encuestados utiliza cajas plegadizas para el empaque de sus productos.
- El 85.71% que utiliza otro tipo de empaques, demandan etiquetas y otro tipo de productos litográficos como volantes, tarjetas de presentación, catálogos, entre otros, para el desarrollo de su actividad productiva y comercial.
- En total, el 67.35% de empresas encuestadas utiliza empaques en tamaños medianos y pequeños.
- Debido a que las empresas encuestadas son medianas y pequeñas, su demanda mensual de empaques esta entre 500 y 1000 unidades en promedio.
- Cabe destacar que aunque el 84% de empresas encuestadas cuenta con un proveedor permanente para sus empaques, el 92% estaría dispuesto a negociar con otro proveedor dependiendo de la propuesta y en general de las condiciones planteadas.
- Los principales atributos de producto tenidos en cuenta a la hora de elegir un proveedor son la forma de pago y el precio con el 94% y el 88% respectivamente, lo cual supone que la mayor inclinación se da en términos monetarios.
- El principal medio para elegir un proveedor es por medio de

la visita del mismo y a través de referencia; 77.55% y 71.43% respectivamente.

- En cuanto a la encuesta de satisfacción se puede observar que la empresa cuenta con un buen grado de satisfacción entre sus clientes.

- Existen aspectos que pueden mejorarse como el tiempo de entrega pues es importante al elegir un proveedor.

De los análisis efectuados en esta investigación de mercados, se pueden presentar las siguientes recomendaciones:

1. Al existir una tendencia del 41% de las empresas que compran cajas plegadizas se hace necesario dirigir la atención estratégica hacia esta línea de desarrollo de producto. Parte del éxito de la estrategia que se va a implementar en el plan de mercadeo es la definición de parte del cliente sobre cuál es el nivel de relevancia para el tamaño de los tipos cajas plegadizas que adquiere, para efectos de planeación de producción del proveedor.

    - Valoración cuantitativa y cualitativa, que permita definir el concepto de producto relacionado con el tamaño de las cajas plegadizas.
    - Desarrollar una tipología de cliente con respecto al concepto del tamaño de caja plegadiza.
    - Construir una mezcla de las variables que permita diseñar un tipo de oferta de cajas plegadizas.

2. Existe un mercado fragmentado (86%) que es necesario atenderlo; para el cual se cuenta con el conocimiento y la experiencia. Si bien es cierto, este mercado desarrolla sus empaques en vidrio, hojalata y bolsas, también requieren de etiquetas, stickers y rótulos para la identificación y comercialización de estos productos.

    - Elaborar un listado de las empresas, según el universo y la muestra establecida en la investigación, requieren los productos mencionados anteriormente, con el fin de desarrollar un plan comercial.
    - Desarrollar un plan comercial.

3. Los clientes, según la investigación, Manejan relaciones comerciales fijas con proveedores a los cuales califican de una manera más que aceptable, sin embargo están dispuestos a escuchar propuestas de otros proveedores que les permitan cierta flexibilidad en formas de pago, precios, garantía en los tiempos de entrega, y calidad del producto requerido. Ante esta situación es importante ofrecer al cliente, una estrategia de tipo "Pull" (halar) en cuanto a precios, promoción de ventas, descuentos y formas de pago, que permitan captar la fidelización de estos clientes hacia la organización.

    - Definir con la alta gerencia la flexibilidad estratégica en la aplicabilidad de la política de precios.
    - Definir política de precios.
    - Definir procedimientos de negociación.

4. Por ser un mercado de negocios el que se pretende atender, es indispensable desarrollar la variable de comunicación desde la perspectiva del marketing directo; en el que necesariamente se deberá proponer un plan estratégico de ventas y de relaciones públicas. Así mismo se crearán formatos de herramientas de comunicación de mercadotecnia como el Brochure, página Web, Video corporativo, aplicaciones. También es necesaria la constante participación en la agenda anual de eventos del sector.

    - Implementación de políticas de comunicación de mercadotecnia.
    - Creación de un plan estratégico de ventas y RR.PP
    - Creación e institucionalización de formatos de herramientas de comunicación (Brochure, cds, etc.)
    - Construcción de un plan de comunicaciones orientado hacia el marketing directo.

CAPÍTULO 5
Definición de Objetivos y Estrategias

Capítulo 5

Definición de objetivos y estrategias.

5.1 Establecimiento de los objetivos

Los objetivos son los resultados que se quieren obtener al ejecutar el plan de mercadeo, son muy importantes ya que ayudan a guiar y controlar la toma de decisiones para alcanzarlos. A partir de la definición de los objetivos se desarrollan las estrategias y acciones a seguir para finalmente lograrlos.

Estos indican hacia donde se debe dirigir la empresa y cómo hacerlo; es de anotar que éstos objetivos de mercadeo deben ser coherentes con los objetivos estratégicos de la empresa.

Para que un objetivo esté bien definido debe cumplir las siguientes características:

- Los objetivos deben ser especificados en tiempo, es decir, deben tener una fecha límite para su cumplimiento.
- Deben ser viables, alcanzables, realistas, teniendo en cuenta el entorno donde se pretenden realizar y los recursos de que dispone la empresa para alcanzarlos.
- Deben ser medibles, que su cumplimiento se pueda comprobar.
- Deben ser motivadores, que se constituyan como un reto a alcanzar, de lo contario las personas que participen del plan, se desmotivarán y el talento humano no se aprovechará.

- Deben ser flexibles, es decir, que éstos puedan adaptarse a los cambios del mercado.
- Deben ser aceptados, esto indica que deben ser aprobados por las personas que están implicadas en su consecución.

A la hora de fijar los objetivos luego de haber realizado el análisis de la situación interna y externa, debe dedicarse el tiempo necesario para establecer exactamente a donde se quiere llegar con el plan y cuando se obtendrán los resultados.

Los objetivos normalmente deberán establecerse por uno, tres o cinco años y dependen de la situación en la que se encuentre el mercado; es decir, se deben plantear objetivos ambiciosos cuando se presentan situaciones como: mercados en crecimiento, cuando hay poca competencia, en condiciones de prosperidad económica y cuando existen recursos disponibles para la expansión. Los objetivos de tipo conservador o más reservados se propone establecerlos en mercados maduros, cuando hay un aumento de la competencia, cuando el crecimiento es de tipo evolutivo, en condiciones de depresión económica y por supuesto cuando existen recursos limitados o escasos.

5.2 Formulación de las estrategias

Las estrategias pueden definirse como el camino que se debe seguir para lograr los objetivos, las estrategias son descriptivas a diferencia de los objetivos que son específicos y medibles.

Toda estrategia debe ser formulada sobre la base de las oportunidades, amenazas, Fortalezas y debilidades encontradas en la etapa de análisis de la situación interna y externa, al igual que en los factores internos y externos; por lo tanto, siempre deben estar correlacionadas con las estrategias corporativas.

Las estrategias generalmente están dentro de las siguientes ideas:

- Crecimiento del mercado
    - Mayor penetración del mercado
    - Encontrar nuevos mercados
        - Vender a mercados o segmentos de mercado que no estaban dentro del target de la empresa
    - Desarrollar nuevos productos para clientes actuales
    - Desarrollar nuevos productos para nuevos clientes
- Estabilidad del mercado
    - Técnicas para continuar con el status quo
        - Primariamente usadas en tiempos en que la economía o los mercados están en recesión.
        - Generalmente requeridas al tomar mercados compartidos con otras industrias
- Control de los costos
    - Técnicas para contener los costos o producir más eficientemente
        - Se puede trabajar en combinación con crecimiento de mercado o estabilidad del mercado.

Se entiende que la estrategia es la forma para alcanzar los objetivos, esta es una tarea creativa; pero, que además depende de las etapas anteriores para que realmente cumplan con los objetivos propuestos. Por otro lado, las estrategias deben ser aceptadas y aprobadas por los empresarios, porque son ellos los que al final van a implementar el plan y si no están comprometidos el plan nunca dará los frutos esperados.

Para establecer las estrategias se debe definir el público objetivo al que se quiere llegar. Un planteamiento general y el objetivo de las diferentes variables del mercadeo como son: el producto, el precio, la distribución y la comunicación.

A manera de ejemplo se pueden brindar algunas posibles estrategias para ser implementadas:

- Crear nuevos mercados
- Ampliar la cuota del mercado
- Eliminación de productos menos rentables
- Modificar los canales de distribución
- Nuevos productos
- Nuevos clientes

En cuanto al "*marketing Mix*" se pueden generar estrategias para cada una de sus variables:

1. *Estrategia de producto:* se puede estudiar aspectos como tipos de producto que se desea comercializar, las características del producto, el diseño del envase, la marca, las etiquetas, el target, el mercado objetivo, la calidad y la presentación.
2. *Estrategia de precio:* Se pueden estudiar factores como las tarifas, las condiciones de ventas, los descuentos, márgenes y puntos de equilibrio.
3. *Estrategia de Distribución:* Dentro de las estrategias que pueden ser analizadas en esta variable pueden estar: la distribución física de la mercancía, los canales de distribución a emplear y la organización de las ventas.
4. *Estrategia de Comunicación:* Se pueden evaluar factores como las promociones, el plan de medios, desarrollo de campañas publicitarias, merchandising, etc.

Caso: *Imprenta NeiCo. Objetivos y Estrategias del Plan de Mercado*

Objetivo
Incrementar las ventas en un 10% a partir del segundo semestre del año n, una vez implementado el plan de mercadeo diseñado para tal fin

Estrategias para gestión de ventas

Estrategias	Tácticas	Actividades	Acciones
1. Gestión de ventas	1.1. Características de la fuerza de ventas	1.1.1. Perfiles de vendedores 1.1.2. Selección vendedores 1.1.3. Capacitación 1.1.4. Entrenamiento 1.1.5. Remuneración 1.1.6. Comisiones 1.1.7. Premios	1.1.1.1. Definir procedimientos y políticas de contratación de vendedores 1.1.1.2. Elaboración de formatos para selección vendedores
	1.2. Administración del equipo de ventas	1.2.1. Procedimientos 1.2.2. Metas 1.2.3. Políticas	1.2.1.1. Escribir las políticas y procedimientos para la administración de la fuerza de ventas
	1.3. Atención al cliente	1.3.1. Imagen corporativa 1.3.2. Identidad corporativa 1.3.3. Técnicas de ventas	1.1.1.1. Presentación personal de los vendedores 1.1.1.2. Actitud del personal de ventas 1.1.1.3. Lenguaje del personal de ventas 1.1.1.4. Estandarización colores, logos, formas 1.1.1.5. Definición políticas y procedimientos ventas
	1.4. Comunicación en ventas	1.4.1. Herramientas de apoyo	1.4.1.1. Relaciones publicas 1.4.1.2. Marketing directo 1.4.1.3. Material pop 1.4.1.4. Página web
	1.5. Presupuesto de ventas por vendedor y por áreas geográficas	1.5.1. Elaboración del presupuesto de ventas general de la empresa 1.5.2. Asignación del ppto de ventas a cada vendedor	1.5.1.1. Evolución mensual del resupuesto real vs presupuesto proyectado

Estrategias para gestión de clientes

Estrategias	Tácticas	Actividades	Acciones
2. Gestión de clientes	2.1. Segmentación psicográfica y conductual de los clientes	2.1.1. Encuestas informales sobre las expectativas de los clientes	2.1.1.1. Elaboración de los diferentes instrumentos para la recolección de información de los clientes
	2.2. Nivel de satisfacción clientes	2.2.1. Encuestas a los clientes actuales para medir su satisfacción y maneras de compra	2.2.1.1. hacer mediciones a través de visitas
	2.3. Programas de fidelización de clientes	2.3.1. Definición de las diferentes herramientas a utilizar para cada caso 2.3.2. Descuentos por tipo de clientes 2.3.3. Identificaciones de patrones conductuales del cliente 2.3.4. Incremento de ventas en clientes actuales 2.3.5. Creación de línea de atención al cliente	2.3.1.1. CRM para manejo de relación con los clientes, en el cual se incluya: Hoja de vida de los clientes, historial de compras, herramientas de soporte, material pop. 2.3.2.1. Programa de visitas postventa 2.3.3.1. Regalos, premios, descuentos, invitaciones 2.3.4.1. Encuestas, entrevistas, visitas a los clientes 2.3.5.1. Descuentos, promociones, ofrecimiento de nuevos productos o servicios 2.3.5.2. Capacitación y entrenamiento del personal que manejara la línea de atención al cliente. 2.3.5.3. Programa de comunicación para informarle al cliente de la existencia de la línea de servicio
	2.4. Control	2.4.1. Revisión semanal y mensual del cumplimiento	2.4.1.1. Reunion donde se evalúan las diferentes actividades que se han realizado 2.4.1.2. Comparación de presupuesto ejecutado vs presupuesto proyectado
	2.5. Evaluación	2.5.1. Comparación de lo presupuestado vs. lo real vendido 2.5.2. Reuniones mensuales de evaluación	2.5.1.1. Definición de índices de medición de ventas 2.5.2.1. Revisión trimestral del presupuesto y aplicación de los correctivos, si fuere necesario

CAPÍTULO 6
Plan de Acción

Capítulo 6

Plan de acción.

El plan de acción es el corazón del plan de marketing, este contiene descripciones de las tácticas detalladas para ser llevadas a cabo y poder lograr los objetivos y estrategias establecidas en la etapa anterior. Esta sección es una de las más largas del plan.

El plan de acción se realiza para conseguir los objetivos propuestos en el plazo determinado, cada estrategia exige la aplicación de tácticas que definen las acciones que se deben ejecutar para que la estrategia funcione.

Dentro del plan de acción se debe incluir el cronograma de ejecución, el cual indica cuando inicia y cuando termina cada acción o actividad; el presupuesto, es decir cuánto costará; y el responsable de la acción, es decir, quién es la persona designada para la ejecución de la actividad.

Caso: *Imprenta NeiCo.*
Plan de Acción:

Objetivo
Incrementar las ventas en un 10% a partir del segundo semestre del año n, una vez implementado el plan de mercadeo diseñado para tal fin.

Plan de acción para gestión de ventas

Estrategias	Tácticas	Actividades	Estrategias a corto plazo Acciones	Indicador	Cronograma	Responsable	Presupuesto
Gestión de ventas	Estructuración del departamento de ventas	Definir procedimientos y políticas de contratación de vendedores	Establecer el perfil del vendedor	Documento que contenga el perfil del vendedor	Mayo 30	Talento Humano	$150.000
			Elaborar los diferentes formatos para el proceso de selección	Formatos de selección de vendedores	Mayo 30		
			Escribir la política de contratación de vendedores en la cual se incluya: la remuneración, las comisiones y el entrenamiento y/o capacitación	Documento que contenga la política de contratación de vendedores	Mayo 30		
		Definir procedimientos y políticas de administración del equipo de ventas	Escribir las políticas y procedimientos para la administración del equipo de ventas	Documento que contenga la política de administración del equipo de ventas	Mayo 30	Talento Humano	$50.000
	Comunicación en ventas	Herramientas de apoyo para la comunicación en ventas	Realización de la página web de la empresa	Página web	Mayo 30	Gerencia	$1.600.000
			Diseño y elaboración del brochure de la empresa	Brochure impreso	Junio 30	Gerencia	$600.000
			Realización de material pop	Material pop	Julio 30	Talento Humano	$500.000
	Gestión nuevos clientes	Censo de los clientes potenciales con sus necesidades de productos	Realización de base de datos clientes potenciales	Base de datos clientes potenciales	Mayo 30	Talento Humano	$50.000
			Realización de formato de visitas	Formato de visitas	Mayo 30	Gerencia	$100.000
			Visitas a nuevos clientes potenciales	Reporte de visitas a clientes potenciales	Agosto 30	Ventas	$0.00
	Presupuesto de ventas	Elaboración del presupuesto de ventas	Realizar una base de datos que incluya las ventas históricas de nuestros clientes y las ventas actuales	Base de datos diligenciada con su respectivo presupuesto	Mayo 30	Gerencia	$0.00

Plan de acción para gestión de clientes

Estrategias a corto plazo							
Estrategias	**Tácticas**	**Actividades**	**Acciones**	**Indicador**	**Cronograma**	**Responsable**	**Presupuesto**
Gestión de ventas	Control y evaluación	Revisión mensual del cumplimiento	Control mensual del presupuesto real vs. Presupuestado	Acta de la reunión en la cual se revisó el cumplimiento del presupuesto	Control mensual	Gerencia	$0.00
			Definición de índices de medición de ventas	Índices	Mayo 30	Gerencia	$0.00
Gestión de clientes	Programas de fidelización de clientes	Herramientas de apoyo para la fidelización de los clientes	Realización de la base de datos para manejo de la relación con los clientes con información relevante de los mismos	Base de datos de los diferentes clientes de la empresa	Junio 30	Talento Humano	$50.000
			Realizar análisis sobre los patrones conductuales de los clientes actuales	Documento de análisis	Agosto 30	Talento Humano	$0.00
			Programa de regalos, premios y descuentos a clientes basado en la base de datos desarrollada	Documento que contenga el programa	Junio 30	Talento Humano	$120.000
		Gestión postventa	Realización de formato de visitas	Formato de visitas (encuesta de satisfacción)	Mayo 30	Talento Humano	$0.00
			Realización de visitas postventa, con encuestas y entrevistas	Encuestas ejecutadas	Agosto 30	Ventas	$0.00
		Comunicación en clientes	Enviar vía email o correo directo a los clientes información de la empresa sobre la existencia de la pagina web y de los diferentes servicios que la empresa ofrece	Listado de empresas a las cuales se les envío la información	Julio 30	Gerencia	$0.00

Plan de acción para gestión financiera y plan de acción para gestión de desarrollo de nuevos productos

Plan de acción para gestión financiera

Estrategias	Tácticas	Actividades	Estrategias a mediano plazo Acciones	Indicador	Cronograma	Responsable	Presupuesto
Gestión financiera	Elaboración de presupuesto a largo plazo	Conocer las proyecciones que determinan su tendencia	Recoger información financiera del sector.	Documentos con información recogida	Enero - diciembre	Gerencia	$ 1.000.000
		Evaluar el desempeño de la compañía y determinar proyecciones futuras	Organizar la información financiera histórica y actual que permita	Presupuesto	Enero - diciembre	Gerencia	$ 0.00

Plan de acción para gestión de desarrollo de nuevos productos

Estrategias	Tácticas	Actividades	Estrategias a largo plazo Acciones	Indicador	Cronograma	Responsable	Presupuesto
Gestión de desarrollo de nuevos productos	Áreas no exploradas de la industria gráfica	Estudio de viabilidad	Estudiar el mercado	Investigación de mercado	Enero - diciembre	Gerencia	$ 5.000.000
		Adecuación tecnológica Desarrollar y evaluar pruebas de producto	Investigar nuevas tecnologías en el sector	Producto físico	Enero - diciembre	Gerencia	Según estudios
		Determinar mecanismos de control y evaluación de los procesos de producción del nuevo producto	Definir el producto y el público objetivo Definir cuál es la cadena productiva y su creación de "valor"				
		Adquirir elementos de medición como densitómetro, phmetro, grameras	Elementos de medición				

CAPÍTULO 7
Elementos de Control e Implementación del Plan Estratégico de Marketing

Capítulo 7

Elementos de control e implementación del plan estratégico de marketing.

Los planes de marketing requieren revisiones y seguimientos constantes para mantenerlos dentro de los parámetros previamente establecidos y así asegurar el logro de los objetivos propuestos. Se deben monitorear y controlar de manera continua, pues la mayoría de las empresas y sus gerentes no poseen un adecuado procedimiento de control; razón por la cual se hace necesario establecer los sistemas de monitoreo y de control que les permita evaluar y aplicar los correctivos necesarios.

Los planes establecidos deben retroalimentarse de manera continua. Se debe establecer y facultar a los responsables de realizar el control en las diferentes áreas del plan. El control debe ejecutarse de manera periódica.

Para que el proceso de control y evaluación de las distintas actividades diseñadas para el cumplimiento del objetivo puedan ser monitoreadas y supervisadas por la gerencia de la empresa, se hace necesario que ésta cuente con la información necesaria para tal fin, pues sin este requerimiento es imposible poder tomar decisiones adecuadamente y en el momento oportuno.

En resumen, el proceso de evaluación y control de un plan de mercadeo, no es más que la medición de las diferentes acciones

que la empresa ha decidido llevar a cabo, es necesaria esta medición debido a que nos podemos estar enfrentado a un sin número de sorpresas que hará más difícil el cumplimiento del plan.

El control del plan implicará comparar los diferentes resultados que se vayan obteniendo a medida que se desarrollan las acciones establecidas para el alcance de los objetivos propuestos, en caso de presentarse desviaciones entre lo presupuestado y lo que realmente está sucediendo, se de proceder a aplicar los correctivos necesarios.

Se hace indispensable que los planes de mercadeo sean evaluados y controlados, con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos y que ante las desviaciones se puedan hacer los correctivos necesarios.

Los objetivos que el empresario busca con la realización del proceso de evaluación y control se pueden resumir de la siguiente manera:

- Conocer cualquier desviación que se presente entre lo presupuestado y lo que realmente está sucediendo.
- Aplicar las acciones correctivas que sean necesarias en caso de desviaciones, las cuales pueden ser positivas o negativas.
- Modificar acciones preestablecidas con anterioridad, en caso de desviaciones significativas.

Conceptos

Marketing. Qué es y Para Qué Sirve.

Es el proceso de planear y ejecutar la fijación de precios, promoción y distribución de productos, servicios e ideas, con el fin de realizar intercambios que satisfagan a la empresa y a sus clientes.

El cliente[7-8]**.**

- **Necesidades:** Una necesidad es una sensación de carencia unida al deseo de satisfacerla.
- **Deseos:** Reconocimiento de una necesidad no satisfecha y un producto que la satisfaga.
- **Demanda:** La demanda del consumidor de productos es bastante distinta de la demanda en el mercado de negocios. A diferencia de la demanda del consumidor, la demanda de los negocios es derivada, inelástica, conjunta y fluctuante.
- **Oferta:** Mezcla de productos ofrecidos al consumidor por el detallista.
- **Experiencias:** Es el proceso de aprendizaje a través de la práctica.
- **Valor:** La creencia perdurable de que un modo de conducta especifico es personal o socialmente preferible a otro modo de conducta.

- **Expectativas:** Son los resultados que esperan los consumidores después de unas compras. Lo bien que estas expectativas se cumplen, determinan si el consumidor está satisfecho o insatisfecho con la compra.

- **Satisfacción:** La sensación de que un producto cumple o excede las expectativas del cliente.

- **Sus necesidades, deseos y percepciones:** Es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Las necesidades de un cliente constituyen un factor básico, que al menos orienta las expectativas hacia un determinado tipo de solución. Sin embargo, hay que ser consistentes de que las necesidades, por sí mismas, no determinan que tipo de servicio se busca. Las necesidades determinan de cierta forma lo que el cliente potencial quiere, y muchos proveedores de servicios pueden ofrecer una solución aceptable al respecto. Además, los clientes también tienen ciertos deseos en relación a la forma en que desean que su proveedor les trate. Esto suele reducir el ámbito de las opciones disponibles.

- **El cliente y el concepto de intercambio, transacción y relación en mercadeo:** La creación de un intercambio que satisfaga a la empresa y a sus clientes es responsabilidad de los administradores del marketing de la empresa, quienes estimulan el proceso siguiendo varios criterios para la toma de decisiones.

Mercado. La empresa y el ambiente operativo del marketing.

Para que una organización se centre en el establecimiento de relaciones con los clientes debe conocer toda la información pertinente respecto a ellos. Esto significa que la compañía debe estar obsesionada por comprender las necesidades y deseos de los clientes y aprovechar esta información para satisfacerlos. Esto

tiene gran importancia en las responsabilidades de investigación de mercados de la compañía.

Gestión del marketing

- **Cinco enfoques de la gestión del marketing:** La gestión del marketing es un esfuerzo consciente para alcanzar un determinado nivel de intercambio con un público objetivo definido. Hay 5 enfoques entre los que las empresas deben elegir a la hora de aplicar sus estrategias:

    1. El enfoque de producción defiende que los consumidores favorecerán aquellos productos que estén disponibles y sean de bajo coste.

    2. El enfoque de producto mantiene que los consumidores favorecerán los productos que ofrezcan mejor calidad o mejores resultados.

    3. El enfoque de ventas mantiene que, si los consumidores no se les anima, no compraran suficientes productos de la empresa.

    4. El enfoque de marketing sostiene que la clave para alcanzar los objetivos de las organizaciones consiste en identificar las necesidades y deseos del público objetivos y ser efectivos que los competidores a la hora de crear y ofrecer valor a sus mercados objetivos.

    5. El enfoque del marketing social afirma que las organizaciones tienen que identificar las necesidades, deseos e intereses de sus públicos objetivos, y satisfacerlos de manera más efectiva que la competencia.

- **Marketing relacional:** En la actualidad, las empresas exitosas, grandes y pequeñas, siguen esta estrategia comercial

denominada marketing por relaciones. De acuerdo con esta estrategia, las compañías establecen relaciones a largo plazo con los clientes ofreciéndoles valor y satisfacción. La compañía gana ventas repetidas, aumentos en las ventas, participación en el mercado y utilidades.

- **El nuevo panorama del marketing en la era digital:** La era digital ha llevado a una considerable minería de datos. Las capacidades de comercio-e han permitido que las compañías recopilen y analicen información del cliente en cuestión de minutos, en lugar de tener que esperar los resultados de procesos de recopilación de datos de varios meses. En este uso de la tecnología es donde deben ocurrir considerables interacciones entre funciones.

- **Green Marketing:** Es una modalidad del marketing que es llevada a cabo por aquellas organizaciones que, en la comercialización de sus productos, tratan de conseguir un impacto positivo en el medio ambiente o de disminuir los daños que su producción, distribución o consumo podrían provocar en él.

Psicología del consumidor.

- **Etapas en el proceso de decisión de compra:** Además de examinar los roles y la conducta de compra, las empresas inteligentes investigan el proceso de decisión de compra que corresponde a su categoría de productos. Preguntan a los consumidores cuando conocieron inicialmente la categoría del producto y las marcas, que creencias tienen acercas de estas, que tan importante es para ellos el producto, como toman sus decisiones de marca y que tan satisfechos quedan después de la compra.

  El proceso de compra típico tiene cinco etapas después de

reconocer el problema, el consumidor pasa por las etapas de búsqueda de la información, evaluación de alternativas, decisión de compra y conducta posterior a la compra [9].

- **Comportamiento de compra de los consumidores:** Los mercadólogos deben ser conscientes de que la toma de decisiones de los consumidores varia con el tipo de decisión de compra. Las decisiones de comprar dentífrico, una raqueta de tenis, una computadora personal y un automóvil nuevo son muy diferentes. En general, las compras complejas y caras suelen requerir más deliberaciones por parte del comprador y más participantes. Assael[9] distinguió cuatro tipos de conducta de compra de los consumidores con base en el grado de intervención del comprador y el grado de diferencias entre las marcas:

    1. conducta de compra compleja.
    2. Conducta de compra que reduce la disonancia.
    3. Conducta de compra habitual.
    4. Conducta de compra que busca variedad.

Segmentación del mercado.

Dividir un mercado en grupos más pequeños de distintos compradores con base en sus necesidades, características o comportamientos, y que podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos[10].

- **Variables de segmentación de mercados:** No existe una sola forma de segmentar un mercado. Los mercadólogos tienen que probar diferentes variables de segmentaciones solas y mezcladas, hasta encontrar la mejor forma de ver la estructura del mercado. Las más importantes son: variables geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales[10].

- **Estrategias para la selección de mercados:** Como los compradores tienen necesidades y deseos únicos, cada comprador podría ser un mercado individual. Idealmente, entonces, el que vende puede diseñar un programa de marketing individual para cada comprador. Sin embargo, aunque algunas compañías intentan servir a los compradores individualmente, muchas otras enfrentan grandes cantidades de pequeños compradores y no pueden practicar una segmentación total, en su lugar buscan clases amplias de compradores que difieren en sus necesidades de productos o en sus respuestas de compra. Así pues, la segmentación se puede efectuar en muchos niveles: las compañías pueden no practicar la segmentación (marketing masivo), practicar la segmentación total (micromarketing) o encontrar un término medio (marketing de segmento o marketing de nicho[10].

Marketing mix.

Es el conjunto de herramientas que utiliza una empresa para alcanzar sus objetivos de marketing en el mercado elegido. Estas herramientas se han clasificado en 4 grupos básicos:

- **Producto:** Es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad.

- **El precio:** Monto en dinero que están dispuestos a pagar los consumidores o usuarios para lograr el uso, posesión o consumo de un producto específico o servicio[11].

- **Punto de venta y distribución:** Estructura interna y externa que permite establecer el vínculo físico entre la empresa y sus mercados para permitir la compra de sus productos o servicios [9].

- **Promoción y publicidad:** Actividades que realizan las empresas mediante la emisión de mensajes que tienen como objetivo dar a conocer sus productos y servicios y sus ventajas competitivas con el fin de provocar la inducción de compra entre los consumidores o usuarios[11].

Posicionamiento[10,12]

- **Para qué sirve el posicionamiento:** Es una forma en que los consumidores definen el producto con base en sus atributos importantes: el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia.

- **Como posicionarse:** El posicionamiento implica implantar los beneficios distintivos y la diferencia de la marca en la mente de los consumidores.

- **Procesos para llegar al posicionamiento:** El proceso para llegar al posicionamiento consta de tres pasos: identificar un conjunto de ventajas competitivos posibles sobre las cuales cimentar una posición, seleccionar las ventajas competitivas correctas y escoger una estrategia general de posicionamiento.

- **Posicionamiento actual y deseado:** El posicionamiento inicia realmente con la diferenciación de la oferta de marketing de la empresa de modo que proporcione a los consumidores mayor valor que las ofertas de sus competidores.

- **Factores que influyen en el posicionamiento de un producto:** Son su: naturaleza, su calidad, el coste de fabricación, el servicio que puede ofrecerse a los compradores de este producto antes o después de una venta.

- **Posición:** Es el lugar que este ocupa, en relación a los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores.

Investigación de mercados. Proceso general de la investigación de mercados.

Diseño, obtención, análisis y presentación sistemática de datos pertinentes a una situación de marketing especifica que una organización enfrenta. Las empresas utilizan la investigación de mercados en una amplia variedad de situaciones[10].

Plan estratégico de mercadeo. Pasos para desarrollar un plan estratégico de mercadeo.

Un buen plan consta de[10]:

1. analizar oportunidades de marketing,
2. Seleccionar mercados meta,
3. Desarrollar la mezcla de marketing, y
4. Administrar la labor de marketing.

Bibliografía

1. Quinn J, Voyer J. Logical Incrementalism: Managing Strategy Formation. The Strategy Process 1ed. Prentice Hall Europe; 1998.
2. Sallenave J. Gerencia y planeación estratégica. 1ed. Bogotá: Norma; 2002.
3. Sánchez J. Estrategia integral para PyMES innovadoras. Revista Escuela de Administración de Negocios. 2003; (47): 34-45.
4. Kaplan R, Norton D. The Execution Premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. 1ed. Barcelona: Paidos; 2008.
5. Hatton A. La guía definitiva del plan de marketing. 1ed. Barcelona: Prentice Hall; 2000.
6. Porter M. La estrategia competitiva. 1ed. México: Pirámide; 1980.
7. Lamb J, Hair J, McDaniel C. Fundamentos de marketing. 4ed. México: Editorial Thomson; 2004
8. Granrooso C. Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios. 1ed. Madrid: Díaz de Santos; 1990.
9. Kotler P. Dirección de marketing. Conceptos esenciales. 1ed. México: Pearson; 2002.
10. Kotler P, Armstrong. Marketing. 8ed. México: Prentice Hill; 2001.
11. Soriano C. El marketing mix: conceptos, estrategias y aplicaciones. 1ed. Madrid: Diaz de Santos; 1990.
12. Rialp J, Rialp A. Estrategia internacional de la empresa. Barcelona: UOC; 2009.