

Plan de marketing en **Pymes**

Estrategias exitosas
para empresas
comerciales



Frank Lemoine Quintero
Norma Hernández Rodríguez
Graciela Castellanos Pallerols

Colección
(A.)


Ediciones
Uleam

Este libro ha sido evaluado bajo el sistema de pares académicos y mediante la modalidad de doble ciego.

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí
Ciudadela universitaria vía circunvalación (Manta)
www.ulead.edu.ec

Autoridades:

Miguel Camino Solórzano, Rector
Iliana Fernández, Vicerrectora Académica
Doris Cevallos Zambrano, Vicerrectora Administrativa

Plan de marketing en Pymes.

Estrategias exitosas para empresas comerciales

©Frank Ángel Lemoine Quintero
©Norma Hernández Rodríguez
©Graciela Castellanos Pallerols

Consejo Editorial: Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

Director Editorial: Fidel Chiriboga

Diseño de cubierta: José Márquez

Estilo, corrección y edición: Alexis Cuzme (DEPU)

ISBN: 978-9942-775-21-4

Edición: Primera. Julio 2018

Departamento de Edición y Publicación Universitaria (DEPU)

Ediciones Ulead

2 623 026 Ext. 255

www.depu.ulead.blogspot.com

Manta - Manabí - Ecuador

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo definir un procedimiento metodológico que permita desarrollar un plan de marketing direccionado al cliente, conjuntamente al desarrollo formativo de estudiantes y empresarios. El libro consta de dos capítulos, el primero fundamenta la conceptualización referente al tema y el segundo capítulo parte del diseño de un modelo estructurado en cuatro fases que muestra procedimientos para desarrollar planes de marketing. Dotado de técnicas, métodos y herramientas que permiten realizar un estudio a partir del diagnóstico y a su vez permite al lector una visión hacia donde quiere posicionar su empresa. Dentro de las instrucciones para desarrollar el mismo existen ejemplos típicos que permite al lector analizar e interpretar los resultados obtenidos.

El modelo diseñado consta de cuatro fases con la finalidad de determinar los elementos a evaluar en cada uno de las fases aportando seleccionar la herramienta propicia con resultados eficaces. Se definen en la fase estratégica las estrategias según los resultados de cada técnica o método aplicado con la finalidad de poder determinar una fiabilidad aceptable. El modelo retroalimenta a cada una de sus fases con la finalidad de que los especialistas en el tema vayan midiendo los impactos, mejoras o deficiencias de la empresa y que puedan tomar las decisiones pertinentes en el momento indicado.

La finalidad del libro va direccionado a la construcción de una cultura empresarial fomentada en la práctica permanente de la creatividad, desarrollo, posicionamiento e innovación, donde es importante que el triángulo -empresa, estado y universidad- comiencen a retroalimentarse y a fusionarse en la transferencias de las tecnologías a nivel local, regional y nacional; impulsando la interacción de los actores antes señalados en el Ecuador.

Palabras clave: estrategia empresarial, marketing, pymes.

Introducción	5
CAPÍTULO I	
Concepción del Plan de Marketing	10
El Plan de Marketing: Conceptos y consideraciones generales	10
El marketing minorista	25
CAPÍTULO II	
Propuesta metodológica de plan de marketing	27
Propuesta metodológica para la elaboración del plan de marketing en diferentes ramas de actividades económicas	27
Propuesta de estructura de Plan de Marketing para empresas o negocios	29
Estrategia Empresarial	31
Fase analítica	31
Análisis externo	31
Análisis del Macro entorno	32
Análisis del Micro entorno	33
El diagnóstico del mercado	33
Análisis de los clientes	34
Conocimiento de las expectativas y grado de satisfacción de los clientes	35
Procedimiento para calcular el nivel de satisfacción y el índice de satisfacción de los clientes a partir de criterios de expertos	35
Crecimiento de la empresa sobre la base de los clientes	39
Estacionalidad de la demanda	39
Determinación de la cuota de mercado	42
Análisis de los proveedores	43
Forma de cálculo del Método ABC	44
Metodología de cálculo:	44
Análisis interno	48
Matriz General Electric o Mckinsey	49
Diagnóstico	54
Análisis DAFO	54
Descripción del método de análisis estructural	57
FASE ESTRATÉGICA	60
Objetivos de marketing	60
Diseño de las Estrategias	61
Estrategia de participación del mercado	61
Estrategias competitivas	62
Estrategias para el diseño de la oferta	62
FASE OPERATIVA	63
Plan de acción	63
Fase control	64
Bibliografía	66
Glosario	68

Introducción

La creación de pequeñas empresas en el Ecuador ha tenido un nivel representativo en todo el país y su crecimiento en número de empresas es notorio y de ellas 996 micro, pequeñas y medianas empresas ecuatorianas exportan a la Unión Europea, aunque esta cifra no es representativa para los indicadores económicos en el país.

Las actividades económicas están reconocidas por rama de actividad reconocida por el Instituto Nacional de Estadística y Censo del Ecuador (INEC), existen 21 ramas de actividad y de ellas las más representativas son 7 que son las que mejores niveles de ingresos económicos le generan al país.

En el 2011 existieron 27.646 Pymes, de las cuales 13.332 pertenecen a los sectores que se han tomado en cuenta en el presente análisis: 4.661 medianas (34,96%) y 8.671 pequeñas (65,04%). A nivel de concentración, Pichincha y Guayas siguen siendo las provincias que agrupan la mayor cantidad de Pymes. En la primera provincia se estima que existen 43,29% y en Guayas 40,46%, esto, debido a la concentración de la población en estas localidades así como de las empresas más grandes, a las que las Pymes proveen de bienes y servicios, en gran medida especializados, por lo que en la provincia de Manabí a pesar de existir un número representativo de empresas estas no son las de mejores resultados en cuanto a ingresos. Estas estadísticas son fuentes recolectadas por el INEC.

En comparación con los resultados presentados en años anteriores, se observa un leve incremento de las Pymes en estas dos provincias, ya que este porcentaje pasó de 81% a 84,5% para las pequeñas y de 80% a 82% en las medianas y de esta manera se ha comportado hasta la actualidad, con la diferencia que ha crecido el índice de empresas o negocios informales también.

Es importante resaltar el caso de las pequeñas, los tres con mayores ingresos fueron por la rama de actividad de pesca y acuicultura, banano y construcción, cada una con USD 631.084; USD 578.858 y USD 560.423. Estos resultados evidencian el peso de los sectores primarios dentro de las Pymes y en los ingresos que generan.

A nivel nacional, en enero de 2017, el Índice de Producción de la Industria Manufacturera (IPI-M) reportó un resultado de 129,01, al comparar este índice con el del mes anterior, se obtiene una variación mensual de -5,22%, lo que se traduce en un decremento de la producción a nivel nacional. La sección que mayormente aportó al cálculo de esta variación fue la Sección 2 “Productos Alimenticios, bebidas y tabaco, textiles, prendas de vestir”, con una incidencia de -4,70%; comportamiento que se sustenta principalmente en la variación de sus grupos “Carne y productos cárnicos” con una incidencia de -1,62%; “Licores de malta y malta” con -1,14% y “Prendas de vestir, excepto prendas de vestir de piel (peletería)” con una incidencia de -0,85%.

En algunas provincias del país muchas empresas han salido del mercado y múltiples han sido los elementos o dificultades, pero su principal problema es que las empresas no cuentan con soporte técnico para desarrollar un plan de marketing.

Conceptos, origen y evolución del marketing

El término marketing es de carácter interdisciplinario y de origen anglosajón y empezó a utilizarse en EE.UU a principios del siglo pasado, cuando en 1910 la Universidad de Wisconsin apareció un curso denominado «Métodos de marketing». (Kotler, 2008)

Muchos autores han definido el marketing, pero conviene diferenciar si se refieren a su concepto filosófico o a su aceptación a nivel organizacional, dependiendo del entorno donde se desenvuelva.

A nivel filosófico, el marketing se inicia en aquella época de la historia donde el hombre se vio en la necesidad de realizar los denominados trueques o intercambios con un beneficio en común para cubrir sus necesidades. Desde ese instante su evolución ha ido tendencia creciente e indisolublemente unida al desarrollo social y económico.

Desde este punto de vista el marketing se puede considerar como la «lógica estructurada y metodizada», ya que en todo momento se ha de actuar con el «sentido común». (Drucker, 2008)

A nivel organizacional, es una actividad que tiene como fin primordial la consecución de los objetivos trazados. Este comprende una serie de actividades

interrelacionadas entre sí, tendientes no solo a satisfacer la demanda del mercado, sino a cubrir los objetivos fijados por y para la organización.

En la actualidad el marketing es una herramienta que todo directivo debe conocer, sin duda, todas las empresas de una u otra forma utilizan técnicas de marketing, incluso, indirectamente. Sin embargo, si se solicita una definición, algunos argumentarían que es vender y otros publicidad, promoción, distribución de productos, diseñar marca o eslogan, etc., sin integrar estas actividades y considerar todos los elementos que comprende, pero no están lejos de esa realidad solo que todas estas conforman el marketing.

Es imprescindible aclarar en qué consiste el marketing, relacionando algunas definiciones de especialista en dicha materia que servirán de guía en dicha investigación tales como:

(Kotler, (2013) lo define como: "...un proceso social y de gestión, a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y - desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos - con valor para otros."

Armstrong (2013) argumenta: " la capacidad de identificar espacios de demanda y generar alternativas para provocar el consumo. Nada es para todos, y las oportunidades están en necesidades que ni siquiera sabemos que existen en nosotros, hasta que un impulso externo hace que esas necesidades se manifiesten".

Para Howard, de la Universidad de Columbia, "el marketing es el proceso de:

- Identificar las necesidades del consumidor.
- Conceptualizar tales necesidades en función de la capacidad de la organización para producir.
- Comunicar dicha conceptualización a quienes tienen la capacidad de toma de decisiones en la organización.
- Conceptualizar la producción obtenida en función de las necesidades previamente identificadas del consumidor.
- Comunicar dicha conceptualización al consumidor".

En el entorno donde se realizara la investigación se partirá de un análisis de los segmentos de mercados para conocer el comportamiento de los mismos sobre las ofertas de los pequeños negocios y si cumplen con sus necesidades. Importante

identificar los clientes que sus niveles de preferencias sean por productos importados y de marcas reconocidas en el mercado nacional e internacional.

Al Ries y Jack Trout, (2008) definen que: "el término marketing significa "guerra". Ambos consultores, consideran que una organización debe orientarse al competidor; es decir, dedicar mucho más tiempo al análisis de cada "participante" en el mercado, exponiendo una lista de debilidades y fuerzas competitivas, así como un plan de acción para explotarlas y defenderse de ellas".

La American Management Association (2004) plantea que el marketing es: "el proceso de planear y realizar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios que producen intercambios que satisfacen los objetivos del individuo y de las organizaciones. Es todo lo que el producto necesita para llegar a manos del cliente".

Es importante la relación de precio y calidad no solo de los servicios sino también a nivel de productos, hoy en día en el Ecuador las pequeñas empresas de producción nacional no se integran para definir un precio equitativo de los productos de vestuarios por lo que no existe una correlación equitativa de los precios y de la calidad de las confecciones por lo que en ocasiones son relevantes comparados con los productos importados que sí tiene un reconocimiento en el mercado nacional e internacional.

Cárdenas (2003) plantea que "es la actividad que comienza con la interpretación de deseos y necesidades del cliente o usuario cualitativamente y cuantitativamente, sigue con las actividades que regulan el flujo de bienes y servicios desde el productor hasta el cliente, y continúa con la ayuda necesaria para que este encuentre en los bienes adquiridos la utilidad esperada al decidir su compra."

García Santasmases (2012) argumenta que: "El marketing es un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción por una de las partes de bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita".

En síntesis, las definiciones de marketing lo describen como un sistema total de actividades que incluye un conjunto de procesos mediante los cuales, se identifican las necesidades o deseos de los consumidores o clientes para luego, satisfacerlos de

la mejor manera posible al promover el intercambio de productos y/o servicios de valor con ellos, a cambio de una utilidad o beneficio para la organización.

Ecuador es un país donde existe una gran representatividad de microempresas, en el cantón de Sucre estas representan el 95% y solo los pequeños negocios el 4% de la población empresarial sin tener en cuenta los negocios locales. El 55% de las actividades empresariales no reconocen la importancia del marketing para direccionar sus servicios o productos en un segmento de mercado con mejores opciones de demanda y posicionamiento debido al uso inadecuado de técnicas y herramientas de marketing. Es importante resaltar que dentro de los sectores económicos del cantón Sucre el comercio representa el 32% siendo el que mayor actividad tiene seguido por agricultura, ganadería y silvicultura que representa el 30% de los pequeños agricultores y los servicios el 29% que resaltan las actividades de servicios hoteleros y gastronómico en la zona por ende estos tres los que mayor fuente de actividad representan para el cantón.

Por estas razones se hace importante que empresarios, directivos y profesionales del marketing posean una metodología de un plan de marketing que le permita de esta forma poder desarrollarlo e implementarlo con la única finalidad de que su empresa o negocio tenga permanencia y crecimiento en el mercado.

CAPÍTULO I

Concepción del Plan de Marketing

El Plan de Marketing: Conceptos y consideraciones generales

Es importante reconocer como en estos años se ha incrementado el incentivo hacia el emprendimiento dando a conocer en el plano empresarial la planificación estratégica como nuevo estilo de dirección empresarial que busca adecuar la gerencia contemporánea a los cambios que se están produciendo en el mercado que a su vez ha comenzado a introducirse y a ser aplicada en las actividades económicas con resultados satisfactorios.

En este contexto las empresas según su actividad económica se encuentran ante la necesidad de cambiar sus métodos de gestión, así como su filosofía, teniendo en cuenta que el centro de atención de las empresas son sus clientes, con sus necesidades y deseos, lo que requiere de “el empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a condiciones existente en el entorno, basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas”.

Se debe destacar que la planificación comercial es un proceso, que exige de los directivos y administrativos la aplicación de la metodología adecuada que le permita analizar sistemáticamente la relación de su negocio con el entorno y la reflexión sobre los resultados que se pueden esperar de la aplicación alternativa de diferentes medios de acción, adecuadamente combinados al efecto. Existen dentro de sus principales ventajas la necesidad de reflexionar constantemente sobre las tendencias de su empresa y el mercado, da la base para una mejor definición de los objetivos y políticas, lo que le permite disminuir los riesgos.

Además se resalta la posibilidad de una mejor asignación de los recursos, y una mejor coordinación entre los diferentes departamentos que a su vez viabiliza estar mejor preparados para reaccionar ante los cambios bruscos del mercado o ante las acciones de los competidores, y una mayor coordinación de esfuerzos y recursos, para lo que exige tiempo, esfuerzos y la necesidad de ser flexible para ser capaz de adaptarse al cambio rápidamente sin mayores consecuencias.

Las condiciones concretas y las características actuales del entorno en que se está inmerso la economía, han hecho necesaria la utilización de muchas y variadas técnicas que le permitan lograr ventajas competitivas. El marketing ha ido adquiriendo mayor importancia en el ámbito empresarial, sin embargo, los directivos y administrativos no cuentan con una metodología estructurada en técnicas, métodos y herramientas que les facilite el trabajo de elaborar Planes de Marketing.

La elaboración de Planes de Marketing es un proceso que permite a las empresas ser proactivas en vez de reactivas en la formulación de su futuro, es esta herramienta quien hará que la empresa sea sostenible en el tiempo y más competitiva.

Existen variadas definiciones de Plan de Marketing y dentro de ellas se destacan las de:

Acerenza (2013) que lo define como “el instrumento en el cual se especifica las decisiones adoptadas con respecto al mercado, el tipo de producto, los canales de distribución para hacer llegar el producto al consumidor, los precios que debe tener y las características generales de la actividad de promoción y venta en proceso de comercialización. Estas decisiones dan origen a otras actividades que se relacionan con la preparación de los distintos programas mediante los cuales se encausaran los esfuerzos tendientes al logro de los objetivos propuestos en el Plan de Marketing” (p. 45). Las actividades a las que se hace referencia son:

- Planificación y desarrollo del producto.
- Fijación del precio de venta del producto.
- Selección de los canales de distribución y definición de los programas de promoción.
- Programación operativa de las ventas.
- Ejecución de los programas individuales.
- Control de gestión y evaluación de los resultados.

Mientras tanto Granda (año) define el Plan de Marketing como: “un documento escrito que contiene los detalles de los programas de marketing que contribuirán a

que la organización alcance sus objetivos. Si la organización trabaja en distintos productos o en diferentes mercados, el Plan de Marketing sintetiza los planes parciales. En su opinión el Plan de Marketing es el responsable de ofrecer datos sobre ventas y de la penetración de los productos en el mercado. También proporciona información sobre las condiciones futuras a las que se enfrentará la organización en cada uno de los mercados y desempeña un papel primordial en la evaluación de nuevas oportunidades”.

El colectivo de autores formado por Hernández Iglesias, Rey del Holmo y García en su libro El Plan de Marketing Estratégico lo definen como “un documento, previo una inversión, lanzamiento de un producto o comienzo de un negocio donde entre otras cosas se detalla lo que se espera conseguir con ese proyecto, lo que costará el tiempo y los recursos que necesitará un análisis detallado de todos los planes que han de darse para alcanzar los fines propuestos”. (p. 43)

Kotler también da su definición acerca de Plan de Marketing y lo define como: " el instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo del marketing. Además plantea que la organización que quiera mejorar su efectividad y eficiencia debe aprender cómo desarrollar y gestionar planes de marketing sanos". (p. 78)

Existen diferentes propuestas de estructura de planes de marketing elaborados por autores cubanos o extranjeros que desde su concepción argumentan:

✓ Propuesta de Stanton (1992) en su obra “Fundamentos de Marketing”:

Parte del análisis de la situación estableciendo una revisión del programa de marketing existente en la empresa. Este análisis incluye las fuerzas externas y la mezcla de marketing actual. Se determinan los objetivos, se eligen los mercados seleccionados como metas y se mide la demanda del mercado para diseñar la mezcla estratégica de marketing y elaborar la información relacionada con el respaldo presupuestal para la actividad de marketing. (p. 39)

✓ Propuesta de Kotler (año) en su obra “Dirección de Marketing”:

Analiza el contenido del Plan de Marketing partiendo de un resumen e índice con los principales objetivos y recomendaciones que se desarrollarán dentro del cuerpo del plan, este resumen permitirá a la alta dirección darse cuenta

rápidamente de los principales puntos, en términos generales, la empresa tiene que estar al día en las fuerzas claves del macroentorno (político/legales, socio/culturales, demográfico/económico) que afectan a su negocio, debe saber también quiénes son los actores más significativos de su microentorno (clientes, competidores, canales de distribución, suministradores) que afectan a su capacidad de conseguir beneficios en el mercado.

La empresa tiene que categorizar estos factores del entorno y establecer un sistema de inteligencia de marketing que valore las tendencias de su desarrollo, identificando las principales oportunidades, amenazas, fortaleza y debilidades, así como los temas claves relativos a la línea de productos.

Partiendo del resumen se deben decidir cuáles son los objetivos financieros y de marketing para trazar las estrategias que permitan lograrlo. Al desarrollar las estrategias se deberá verificar la capacidad de adquirir los materiales necesarios y producir las unidades suficientes para satisfacer los volúmenes de venta objetivo, será necesario una estrecha relación con la dirección de ventas para que se tenga el suficiente personal y con la dirección financiera para lograr los fondos necesarios destinados a la producción y publicidad.

El Plan de Marketing, debe especificar los grandes programas de acción necesarios y cada elemento de la estrategia tendrá que responder a: ¿Qué se puede hacer? ¿Cuándo se va a hacer? ¿Cómo se va hacer? ¿Quién lo va hacer? y ¿Cuánto va a costar? Los planes de acción permitirán elaborar un presupuesto que en los ingresos reflejará el volumen de ventas esperado en unidades y en precio medio, en los gastos reflejará costo de producción, la distribución física y el marketing desagregado en diferentes categorías, la diferencia entre ingresos y la ventas que es el beneficio esperado.

Cuando se ha aprobado el presupuesto, se convierte en base de los planes de desarrollo y calendarios para la adquisición de materiales, producción, contratación de personal y operaciones de marketing. Los objetivos y el presupuesto de marketing están diseñados con carácter mensual o trimestral, esto da paso al último apartado referido al control tal como enuncian especialista en el tema:

- ✓ Propuesta de Del Olmo Rey, Hernández y García (2000) en su obra “El Plan de marketing estratégico”:

Parte del análisis de la situación y del mercado, dentro de este primer aspecto incluye las condiciones generales, la competencia y la empresa, considerando dentro del mercado los datos del mercado, los consumidores y los clientes industriales. Posteriormente analiza los problemas y las oportunidades, traza objetivos, estrategias y tácticas a través de las cuatro variables: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Finalmente se establece la Ejecución y Control. (p. 14)

- ✓ Propuesta de Castellanos (2000) en su tesis de doctorado “Modelo de Diseño de Estrategias de Comercialización en Hoteles del Polo Turístico de Santiago de Cuba”.

Expone primeramente un análisis externo e interno de la organización donde se analizan por un lado el mercado, los turoperadores, la competencia, la cartera de productos, por el otro lado los principios, filosofía corporativa, planes de marketing de períodos anteriores y recursos de la empresa. Posteriormente expone el banco de problemas, los objetivos del Plan de Marketing, las estrategias competitivas, las de segmentación, posicionamiento y la de ofertas. Finalmente incluye las estrategias basadas en las cuatro variables Producto, Precio, Distribución y Promoción con su respectivo seguimiento y control. (p. 5)

- ✓ Propuesta de Perdomo Verdecía (2001) en su tesis de maestría “Diseño y Aplicación de un Plan de Marketing para la Empresa Territorial Caracol Santiago-Guantánamo”:

Implica cuatro fases para lograr el Plan de Marketing: Fase Analítica, Fase Estratégica, Fase Operativa, Fase de Control. Dentro de la primera fase, se lleva a cabo un análisis interno y externo que incluyen los recursos económicos-financieros, comerciales, el entorno, los clientes y la competencia para lograr un diagnóstico a través de la matriz DAFO. La Fase Estratégica establece los objetivos y estrategias de marketing, la Fase Operativa incluye las acciones y la última fase el Control y la Evaluación. (p. 29)

- ✓ Propuesta de Herrera Perdomo y Hernández () en el artículo “Generalización y resultados de la propuesta metodológica para la elaboración de Planes de Marketing de entidades minoristas de la Sucursal CIMEX Santiago de Cuba”:

Realizan una adecuación de la estructura de plan de marketing propuesta por la Dra C. Graciela Castellanos, incluyendo la definición de la misión antes del análisis interno y externo e incluye la etapa de presupuestaria después de la realización del plan de acción, partiendo de que en la organización donde se aplicaría está en perfeccionamiento empresarial y se pueden presupuestar acciones de marketing. (p. 16)

A partir del análisis de estas propuestas se puede concluir que los Planes de Marketing están compuestos por tres etapas fundamentales: **formulación, implantación y control de estrategias**. En general se considera como primera etapa el estudio del contexto estratégico en el cual debe insertarse el Plan de Marketing, lo que permitirá conocer si realmente los objetivos y estrategias de marketing se corresponden y aseguran el cumplimiento de los objetivos de la organización. Los pasos subsiguientes para la formulación de las estrategias comerciales se deben concentrar en el logro del objetivo supremo de la organización.

Siendo el caso de que en la empresa no se tenga definida la misión y los objetivos, será necesario comenzar el proceso con esta etapa. Si por el contrario, existe la planeación estratégica de la organización y se ha establecido la misión como parte de ella, es recomendable valorarla para asegurarse que defina el propósito, productos y mercados relevantes, lo que debe constituirse en ayuda para la revisión de actuales y futuras opciones estratégicas. La misión debe ser realista, factible y flexible, que refleje habilidades, conocimientos y valores de los participantes en las ofertas de la organización, permitiendo una integración con los objetivos.

La misión, además de ser el objetivo supremo de la empresa, es una guía importante para coordinar todas las actividades empresariales, de ahí la necesidad de que en su formulación se logre la mayor claridad para que realmente permita el

comprometimiento de todos sus miembros. Definida la misión y sus objetivos, la empresa analiza entonces, qué papel debe jugar el marketing en su cumplimiento. Es decir, es necesario en esta **primera etapa** entender que los objetivos y estrategias de marketing deben ser formulados para conseguir el logro de la misión, teniendo en cuenta que las estrategias de comercialización no pueden formularse hasta que estos elementos no se definan, siendo el propósito básico de realizar el plan estratégico de proporcionar un marco de referencia integral para implantar la estrategia, a fin de lograr los objetivos específicos del área comercial y la correspondencia de éstos con los de la empresa u organización.

La **segunda etapa** prevé el análisis de la actividad de marketing, o lo que se conoce con el nombre de diagnóstico de marketing. Para que esta etapa se desarrolle con éxito se necesita entender no solo el entorno donde se mueve la empresa, sino además las posibilidades que esta tiene internamente para dar cumplimiento a su misión, esta etapa a su vez consta de dos pasos.

El **primer paso** está dirigido a buscar cuáles son los factores que existen en el entorno que pueden constituir una oportunidad o una amenaza para la gestión de marketing en particular, se trata de hacer un análisis tanto a nivel de microentorno como del macroentorno empresarial. Para ello se propone realizar un análisis de la competencia, el mercado, los proveedores, así como de factores de índole demográfico, legal, económico, político, demográfico, entre otros, que inciden en la gestión de marketing. Estos factores no son controlables por las empresas e instituciones del sector empresarial, pero requieren un conocimiento detallado para determinar cuáles se constituyen en oportunidades y cuáles en amenazas.

Entre las principales fuentes de información para realizar el análisis del entorno se encuentran los resultados de las investigaciones de mercado, encuestas a clientes, entrevistas a profesionales, expertos y directivos empresariales, además podrán utilizarse con este propósito estudios de posicionamiento, informes de comportamiento de los principales mercados, características de la competencia, entre otros.

El **segundo paso** de esta etapa recomienda hacer un análisis interno de la empresa, que le permita definir dentro de las fuerzas actuantes internas cuáles son sus

fortalezas y debilidades. Es decir, en este paso es importante tener en cuenta factores tales como: la calidad del producto, estrategias de la mezcla de marketing, posicionamiento, personal con que cuenta, recursos materiales y financieros, efectividad de los estímulos, de la comunicación, etc.

No podemos ignorar que es muy útil el uso de herramientas, métodos o técnicas tales como: la matriz de evaluación de factores externos e internos, la matriz DAFO, Matricial Mckinsey o General Electric, Matriz de Impactos Cruzados, Matriz PEST, Matriz BCG, Mactor, MIC MAC, PEYEA entre otras que permitan realizar un análisis, evaluación o valoración de factores o parámetros que se requiera medir.

La rentabilidad de la empresa, estudios de segmentación, así como la utilización de información secundaria que se encuentre en la empresa, negocio u organización, entre ellas el historial de ventas, de las compras, estudios de precios, de segmentación, de comportamiento del mercado, los informes económicos, los resultados del sistema de encuestas que poseen, los estudios de posicionamiento e imagen, los programas inversionistas que se tienen planificados, y cualquier otra información que proporcione datos relevantes en este sentido. Estos instrumentos le permitirán contar con una mayor información acerca de los diferentes factores que inciden en la actividad de comercialización.

Los aspectos básicos que se tomarán en cuenta para concretar el Plan de Marketing son los siguientes:

Conocimiento de los clientes y del desarrollo del mercado. Tener definido la correcta mezcla de mercado para cada uno de los productos y/o servicios. En este punto es clave la investigación de mercado, la investigación y desarrollo y la definición de estrategias flexibles para garantizar el posicionamiento de los productos y/o servicios. Se debe partir del cliente y finalizar en él, los productos deben tener las características de acuerdo a las necesidades del mercado. Para lograrlo es necesario indagar con el cliente mediante encuestas, contacto directo, y otras formas de investigación, que es lo que espera, sus expectativas, sus deseos y aquellos aspectos diferenciales que garanticen ser competitivos.

Definir estrategias orientadas a posicionar los productos y/o servicios. Estas estrategias están dirigidas en dos frentes:

Frente Interno: volcar toda la empresa en función del cliente, crear procesos y estructuras que permitan integrar todos los recursos en su satisfacción. A la vez crear una cultura global de servicio al cliente, orientando a todos en satisfacerlos, en calidad, precio y funcionalidad. Crear procesos que permitan tener una estructura fuerte de mercadeo, que soporte las acciones y actividades en el posicionamiento de los productos.

Frente externo: acciones y estrategias orientadas a crear una fuerza de venta dinámica, integrando recursos para garantizar los medios que permitan llevar los productos a los clientes, también estrategias de crecimiento y desarrollo de mercados mediante acciones concretas de preventa, venta y postventa. Se debe contar con tecnologías de procesos ya sean propias o contratadas que permitan llevar permanentemente el estado del mercado, contar con tecnologías de distribución y comunicación eficaces que permitan focalizar la acción de penetración.

Realizar programas y acciones de desarrollo de mercados y desarrollo de productos y/o servicios. Tener todos los elementos internos y externos para garantizar construir productos a la medida del cliente y evaluar el grado de satisfacción de éste.

Los anteriores elementos son básicos para la elaboración de un buen plan de mercadeo. Pero algo importante que garantiza el éxito del plan es que la labor de planeamiento debe formar parte de la cultura de la organización a todo nivel y sobre todo con el compromiso total del nivel directivo.

La **tercera etapa** del proceso de formulación de estrategias de marketing es la determinación de los objetivos.

Un objetivo de marketing es una declaración precisa, que expresa lo que se debe lograr con las actividades de marketing de la empresa y hacia las cuales se van a concentrar sus esfuerzos. Representan los resultados que se prevén alcanzar a través de las acciones que se tomarán en el área de comercialización. El establecimiento de los objetivos de comercialización facilita la determinación de dónde se quiere llegar y brinda los criterios de medida para valorar el desempeño.

El establecimiento de los objetivos de comercialización tiene su origen en los datos, análisis y resultados que se valoran en las fases anteriores.

Solo el análisis de la misión, que es dónde está centrada su razón social en un tiempo determinado, de su situación actual, y de las condiciones bajo las cuales se ha llegado a donde están, así como de las condiciones en que trabajará a corto plazo permitirá definir con claridad los objetivos de comercialización.

Los objetivos de marketing, al igual que los objetivos corporativos deben ser relevantes, específicos, medibles, sujetos al tiempo y retadores. En este caso se hace necesario señalar que deben estar enfocados a asuntos relacionados con los mercados, los productos y servicios que la organización desea atender. Estos deben cumplir las funciones siguientes: constituir una guía para la coordinación de las decisiones y principales acciones en el área de marketing, ofrecer la base para la evaluación y control de la actividad e implicar a todos los miembros en la consecución de la misión.

Luego de cumplida esta etapa la empresa debe hacer una revisión de los objetivos globales con el fin de valorar si realmente hay correspondencia entre estos y los de marketing y si realmente los objetivos de marketing permitirán el cumplimiento de los primeros y con ello de la misión. Para dar cumplimiento a los objetivos de marketing trazados la empresa o negocio deberá trazar estrategias que les permitan cumplirlos, lo que constituye la cuarta etapa. Esta responde a la pregunta de ¿cuáles son las vías posibles para dar cumplimiento a los objetivos de comercialización?

La estrategia que va a guiar el comportamiento y la actividad empresarial en un futuro es el resultado de la coordinación de tres elementos: las aspiraciones que tiene la alta dirección, las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, y las capacidades que tenga la empresa frente a ellas. Es vital que la alta dirección se responsabilice con el proceso de formulación de estrategias y además consiga el comprometimiento de todos los miembros de la empresa de lo contrario no tendría sentido este proceso, además debe ir respaldado por la adecuada preocupación por proporcionarle a la empresa las condiciones estructurales e instrumentales necesarias para realizar correctamente la estrategia formulada.

Esta etapa parte del resultado del diagnóstico y de los objetivos de comercialización identificados, generando diferentes alternativas factibles, ya que en la mayor parte de las ocasiones no existe una estrategia única, sino varias alternativas posibles para alcanzar estos objetivos, lo que requerirá de una evaluación y la selección de las estrategias específicas. Una vez identificadas las principales opciones estratégicas se procederá a su evaluación para seleccionar las más factibles.

La factibilidad de las opciones puede ser evaluada considerando factores tales como:

- Correspondencia con los objetivos de marketing.
- Disponibilidad de recursos para su puesta en marcha.
- Grado en que se corresponde con la misión de la organización.
- Aceptación por los implicados en su implantación.

Las estrategias de marketing son los medios, a través de los cuales se cumplen los objetivos de comercialización, el conjunto de acciones básicas a través de las cuales se espera conseguir una ventaja sobre los competidores, atraer a los compradores y una explotación óptima de los recursos. Esbozan un plan para lograr los objetivos de marketing por medio de los elementos de la mezcla de marketing, es decir a través del producto, el precio, la promoción y la distribución.

En el caso del producto se debe tener en cuenta la gama de productos, la modificación de producto, la creación de un nuevo producto. Otros aspectos importantes a tener en cuenta cuando se trazan estrategias por medio de este elemento son la política de marcas, con su posicionamiento, la creación y protección de la imagen de la organización, el análisis de los atributos propios con respecto a otros competidores, entre otros.

Para la variable promoción deben considerarse la elección del mensaje o mensajes y medios de comunicación y soportes, la publicidad en el punto de venta, las formas de incentivar a los clientes y/o intermediarios, el establecimiento de una adecuada fuerza de ventas, determinando su tamaño, formas de actuación, etc.

En el precio es conveniente prestar atención al análisis de los costos, el cálculo del umbral de rentabilidad, el valor percibido por los clientes, sin olvidar por supuesto

el análisis de los precios de los competidores, el precio máximo permisible, los descuentos, rebajas, etc.

Para la distribución se contemplan el diseño de los canales de distribución a utilizar, la distribución física de los productos, la localización de los puntos de ventas, la cobertura del mercado (intensiva, selectiva, exclusiva), así como las vías de cooperación con los intermediarios.

La implantación de estrategias implica la reestructuración y reorganización de actividades internas de forma tal que estimulen y recompensen los esfuerzos para lograr los objetivos de comercialización planteados. Para posibilitar la puesta en práctica de las estrategias seleccionadas se hace necesario un programa de acción, lo que constituye la quinta etapa, y que tiene como objetivo fundamental especificar las distintas acciones a emprender para dar cumplimiento a las estrategias previstas que posibilitarán satisfacer las necesidades de los clientes. El propósito de este programa de acción es asegurar que todo el equipo de la organización conozca de cuáles acciones son responsables y determinar la manera de asignar los recursos materiales y financieros disponibles para asegurar el éxito en el mercado.

Este programa de acción debe ser detallado y abarcar actividades como la asignación de responsabilidades al personal, presupuesto, fecha de cumplimiento, prioridades y asignación de recursos, y al mismo tiempo necesita vincularse de forma estrecha con la etapa final que es la de monitoreo, control y revisión.

Es necesario al asignar las tareas y la responsabilidad, coordinar e integrar acciones, establecer las líneas de autoridad y los canales por los cuales debe fluir la información. Debe tenerse en cuenta que es sumamente importante la forma en la cual se va a guiar, capacitar y motivar a los miembros de la organización, quienes serán los responsables de poner en marcha y ejecutar los planes.

Cuando se haya elaborado el programa de acción se debe hacer un chequeo del diagnóstico de la gestión de marketing que se realizó en la segunda etapa con vistas a valorar si la empresa ha sabido aprovechar sus fortalezas, así como las oportunidades que le da el entorno para el logro de sus objetivos.

El monitoreo, control y revisión de los resultados obtenidos, constituye la sexta y última etapa tiene como propósito asegurar que las estrategias y acciones propuestas conduzcan a la organización en forma consistente hacia el logro de los objetivos y su misión. El control se define como el proceso de adopción de medidas para que los resultados reales se aproximen a los deseados. La finalidad de un sistema de control es asegurar la ejecución del plan.

Los elementos fundamentales de un sistema de control son:

- ☞ La fijación de estándares o criterios de medida en el área de comercialización, para cada uno de los elementos del plan.
- ☞ Medida de los resultados para detectar las desviaciones con respecto al estándar.
- ☞ Análisis de las causas cuando se detecta una desviación importante.
- ☞ Aplicación de medidas correctoras, las que tienen como finalidad rectificar los resultados para que se ajusten a lo planificado.

Según Kotler (2014) se pueden distinguir cuatro tipos de control:

- Control del plan anual: cuya finalidad es examinar que se están alcanzando los resultados previstos. Se realiza mediante el análisis de las ventas, de la participación del mercado, de los de gastos comerciales, del análisis financiero y del seguimiento de las actividades de los clientes.
- Control de rentabilidad: que se basa en la determinación de la rentabilidad del producto, territorios, clientes, canales, y tamaño del pedido.
- Control de eficiencia: su finalidad es evaluar y mejorar el efecto de los gastos comerciales. Se realiza mediante el análisis de la eficiencia de los vendedores, de la promoción de ventas, de la distribución, de la publicidad.
- Control estratégico: que trata de analizar si la empresa está consiguiendo sus mejores oportunidades con respecto al mercado, productos y canales de distribución. Se puede realizar mediante una revisión y calificación de la efectividad comercial de la filosofía sobre el consumidor o usuario, la

organización comercial, el sistema de información de marketing, la orientación estratégica y la eficiencia operativa.

A medida que se implanta el Plan de Marketing, deben determinarse los indicadores de desempeño para medir los esfuerzos. Estos criterios, por supuesto se derivan de los objetivos de marketing, así como del programa de acción.

Entre estos indicadores o criterios se pueden incluir: los ingresos, la participación de mercado, los costos de marketing, las ganancias, efectividad de los anuncios publicitarios, productividad de las fuerzas de venta, eficiencia de la distribución, de las promociones, entre otros según referencias de diferentes autores especialistas en el tema. En esta etapa es necesario establecer los sistemas de información y los procedimientos para asegurar que la información sea emitida correctamente por la persona adecuada y en el momento oportuno.

Debe señalarse que es preciso que la empresa o negocio realice sistemáticamente un proceso de retroalimentación que le permita estar pendiente de su situación, tanto en el orden externo, como en el interno que a su vez esto le permitirá estar preparada para reaccionar ante los cambios que puedan ocurrir y que impliquen una reformulación de los objetivos y estrategias trazados.

En el Plan de Marketing se consideran nuevas amenazas y ticketsportunidades de negocio así como la rentabilidad de los mercados y productos actuales. En este contexto se definen las estrategias en cuanto a distribución, producto, precio y comunicación que son importantes para el correcto funcionamiento de la empresa. Además, se procede a la fijación de objetivos y plazos para precisar estratégicamente como proceder.

Debe tomarse en cuenta la interrelación existente entre la comercialización con las otras áreas empresariales, que el éxito comercial depende también de la cohesión con el sistema empresarial global, del soporte físico, tecnológico, financiero y de los recursos humanos. Proporciona la herramienta idónea para una correcta gestión comercial y para el logro de la competitividad empresarial.

El Plan de Marketing contribuye a la orientación de la empresa hacia el mercado. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados. Este no

se puede considerar de forma aislada, sino totalmente coordinada y congruente con el plan estratégico, siendo necesario realizar las correspondientes adaptaciones con respecto al plan general de la empresa, ya que es la única manera de dar respuesta válida a las necesidades y temas planteados.

En marketing, como en cualquier otra actividad gerencial, toda acción que se ejecuta sin la debida planificación supone al menos un alto riesgo de fracaso o amplio desperdicio de recursos y esfuerzos. Si una acción no planificada tiene éxito, debe cuestionarse qué se hubiese conseguido de más al operar bajo un plan. Intentar que un proyecto triunfe sin servirse de un Plan de Marketing es como tratar de navegar en un mar tempestuoso sin cartas marítimas ni destino claro. Argumentos de Muñiz (2010) en su libro Marketing en el siglo XXI.

Proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez, informa con detalle de la situación y posicionamiento en la que se está, marcándonos las etapas que se han de cubrir para su consecución. Tiene la ventaja añadida de que la recopilación y elaboración de datos necesarios para realizar este plan permite calcular cuánto se va a tardar en cubrir cada etapa, dando así una idea clara del tiempo que se debe emplear para ello, qué personal se debe destinar para alcanzar la consecución de los objetivos y de qué recursos económicos se debe disponer.

Sin un Plan de Marketing nunca se conocerá cómo se han alcanzado los resultados de la empresa o negocio y por tanto, se estará expuesto a las convulsiones del mercado.

La elaboración de un Plan de Marketing es una tarea realmente compleja, en la que ha de primar un criterio de planificación metodológico riguroso. Con su elaboración se pretende sistematizar las diferentes actuaciones para conseguir los mejores resultados de acuerdo con las circunstancias del mercado. Aunque generalmente se está hablando de planes de marketing cuyo periodo de validez es de un año, existen los realizados a largo plazo, tres o cinco años, en los que se contemplan las acciones anuales de marketing, que coordinadas a las de los departamentos financieros, recursos humanos, etc., establece el plan estratégico de

la empresa con diferentes enfoques empresariales dependiendo del estudio para alcanzar sus objetivos.

Se debe tener en cuenta que desarrollar un Plan de Marketing no hace que se incrementen las ventas de la empresa, sino el fruto de una planificación constante con respecto a los productos o servicios y la venta de los mismos con respecto a las necesidades detectadas en el mercado.

Independientemente del tamaño de una empresa, tipo de actividad o entorno en el que opere, debe trabajar en base a un Plan de Marketing, siendo este adecuado a su tamaño. No existe un modelo válido para todas ellas, cada empresa lo tiene que adaptar a sus propias necesidades, abordando todas y cada una de las variables que componen el marketing, prestando mayor o menor atención a cada una de ellas en función de los distintos factores ajustados a la propia vida interna y a la tipología de su organigrama. Así pues, se pueden encontrar tantos planes de marketing como organizaciones, empresas o negocios.

Contar con un buen Plan de Marketing no es sinónimo de éxito, ya que queda pendiente la parte más importante: su ejecución. Para llevarlo a buen término es necesario establecer un plan de implantación en el que se designen las tareas concretas a llevar a cabo por los diferentes profesionales que deben intervenir, marcar el nivel de responsabilidad de cada uno y un plan de trabajo donde quedan reflejados los tiempos de ejecución. La experiencia indica que las principales dificultades en la implantación del Plan de Marketing surgen en los problemas de comunicación que se producen entre los miembros del equipo de trabajo.

El marketing minorista

Los minoristas son las personas, físicas o jurídicas que venden al cliente final; establecerse en el mundo del minorista es relativamente fácil, pero no muy aconsejable desde el punto de vista de rentabilidad, ya que en principio tan solo se necesita una aportación económica que cubra el local y los productos, pero los resultados de esta incursión no son siempre satisfactorios, ya que la inexperiencia, falta de formación y fuerte competencia contribuyen a que en muchas ocasiones se abandone el proyecto o se tenga una pérdida considerable de dinero.

El marketing minorista (o ventas al por menor) es solamente un tipo de marketing. El último eslabón de la cadena comercial de distribuidores que empieza en el productor y termina en el consumidor. Este incluye todas las funciones o actividades involucradas en el proceso de vender (o alquilar) bienes y servicios a usuarios finales. La meta de las ventas al por menor es lograr una utilidad al servir a las necesidades y deseos que tienen los consumidores de bienes y servicios.

Un Plan de Marketing minorista es un plan total para proveer bienes y/o servicios a los clientes por una utilidad. Este plan normalmente cubrirá el periodo de un año.

Beneficios de un Plan de Marketing minorista:

- Provee un análisis crítico de la operación del negocio, su clientela y el ambiente de marketing.
- Especifica los objetivos de marketing en términos de volúmenes de ventas.
- Proporciona delineamientos para usar las cuatro P' s del marketing para alcanzar estos objetivos.
- Provee un procedimiento sistemático para la evaluación del éxito de la organización y para hacer ajustes.

Preparación de un Plan de Marketing minorista

Según la mayoría de los autores analizados y trabajo referentes a Plan de Marketing minorista referenciamos que se integra por las siguientes partes:

- Elaboración de la Misión.
- Análisis de la situación.
- Preparar los objetivos de marketing.
- Determinar cómo lograr los objetivos.
- Implantar tácticas de marketing minorista.
- Evaluar el progreso y hacer ajustes.

Capítulo II

Propuesta metodológica de plan de marketing

Propuesta metodológica para la elaboración del plan de marketing en diferentes ramas de actividades económicas

Para la elaboración del plan de marketing en diferentes ramas de actividades económicas según están clasificadas a través del INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censo) ¹ y reflejadas en su página web refleja las variables no solo por rama de actividades sino también a nivel de afiliados a las empresas y la remuneración, según estadísticas registradas hasta el 2016.

El Instituto Ecuatoriano de la **Propiedad Intelectual** (IEPI) es el organismo encargado de proteger, fomentar, divulgar y conducir el buen uso de la **Propiedad Intelectual** desde el enfoque de tres áreas distintas: la **Propiedad Industrial**, Derecho de Autor y las Obtenciones Vegetales. En el país en el año 2016 fueron presentadas el registro de la propiedad intelectual de un total de 374 empresas, de ellas 45 nacionales que representó el 12% y extranjeras 329 empresas que representó del total el 88%, de estas solo fueron concedidas el 3% correspondiendo a 2 empresas nacionales y a 8 empresas de carácter internacional o extranjeras según fuentes estadísticas.²

Se deduce que la causa principal de permanencia de las empresas en el mercado es debido al desconocimiento de técnicas y herramientas de marketing que le permita mantenerse por parte de los dueños o directivos de los mismos, pues es creciente el número de pequeños negocios familiares que surgen en el país tanto en el ámbito de empresas manufactureras como artesanales o de servicios.

Es importante entonces poder realizar acciones que permitirán la preparación del personal implicado en la elaboración del plan de marketing, el logro de su compromiso y la garantía de que estarán capacitados para utilizarlo como una

¹ <http://redatam.inec.gob.ec/cgibin/RpWebEngine.exe/PortalAction>

² <https://www.propiedadintelectual.gob.ec/>

herramienta de trabajo diaria, para esto es imprescindible tener presente las siguientes recomendaciones:

1. Creación de un equipos de trabajo con personal de la empresa y consultores o investigadores externos con las siguientes funciones:
 - Impartir la capacitación.
 - Supervisar y controlar sistemáticamente la implantación para corregir los errores oportunamente.
2. Capacitación del personal de la organización que tendrá a su cargo la realización del plan de marketing en temáticas como:
 - ❖ Trabajo en Grupo.
 - ❖ Marketing y Planificación Comercial en general.
 - ❖ Estructura del Plan de Marketing a emplear.
 - ❖ Elementos básicos de estadísticas referidos al cálculo de muestras, presentación de datos y procesamiento de encuestas.
3. Realizar sesiones de trabajo en grupo para determinar la misión de la empresa (o actualizar la existente) y lograr el compromiso con la aplicación de la investigación.
4. Realizar la selección de la empresa (líneas de negocios o organizaciones) para iniciar la experiencia donde exista apoyo de la dirección para demostrar la validez de esta propuesta metodológica, de los resultados obtenidos y la posibilidad de la generalización.

Esta propuesta tiene un carácter general y puede aplicarse a otras investigaciones y trabajos a realizar modificando fundamentalmente los contenidos a impartir. Esta metodología puede ser aplicada a nivel de empresa o negocios o a nivel de cadenas de empresas, dependiendo del nivel empresarial que desee realizar el plan de marketing. Se fundamenta esta metodología en los elementos de los métodos capacitación - acción e investigación – acción.

La capacitación – acción tiene por objetivo generar espacios de capacitación y pensamiento crítico; promueve procesos económicos, sociales y ambientales, articulando las diversidades mediante espacios participativos en los que nuevas percepciones de la realidad permiten emerger ilimitadas potencialidades humanas.

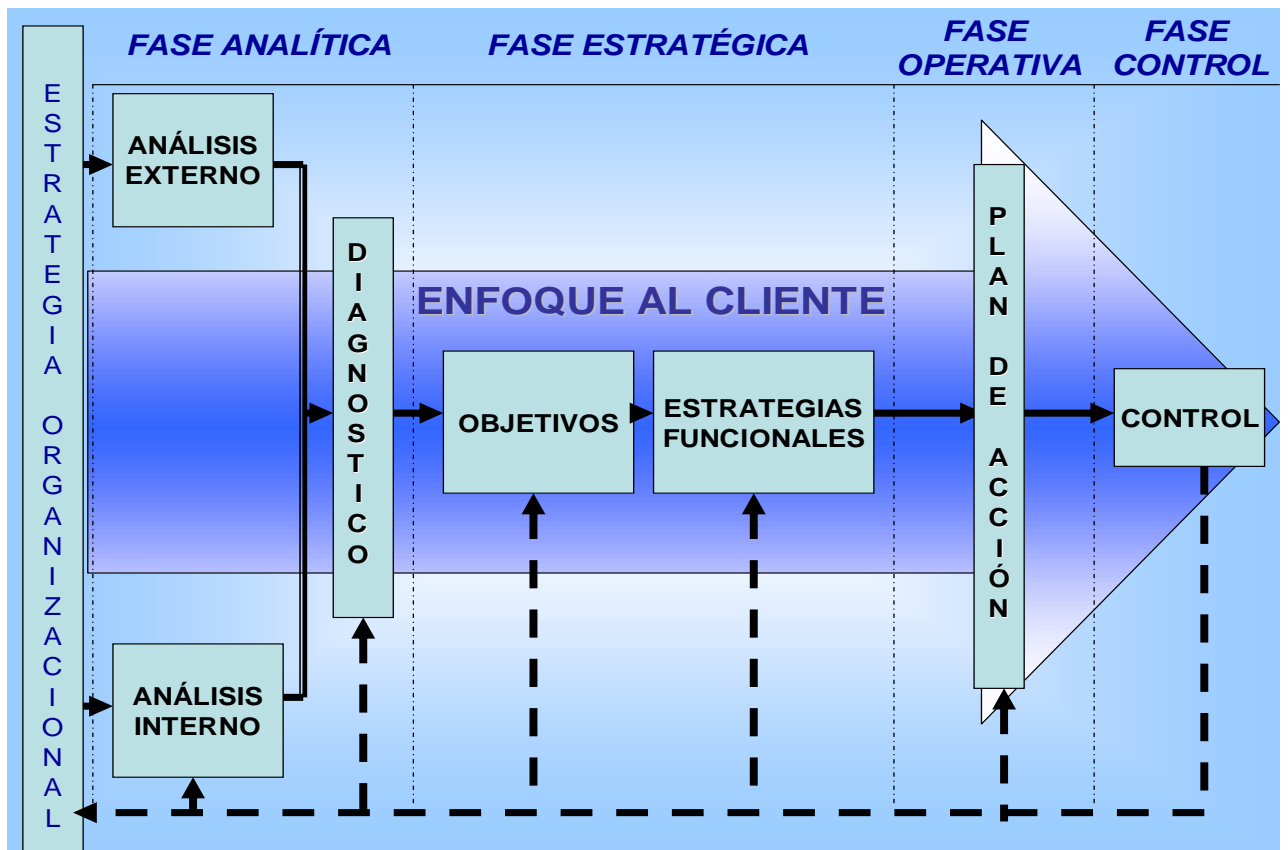
La investigación - acción es la producción de conocimientos para guiar la práctica y que esto a su vez conlleva a la modificación de una realidad existente como parte del mismo proceso investigativo. Dentro de la investigación-acción el conocimiento se origina simultáneamente a la transformación de la realidad, llevándose a cabo cada proceso en función del otro, o debido al otro.

Propuesta de estructura de Plan de Marketing para empresas o negocios

Este modelo diseñado, conformado por cuatro fases, permitirá un mejor análisis de los resultados que se obtendrán a la medida que se aplique, si las empresas mantienen la metodología aplicada por este modelo observará el comportamiento de la empresa en el mercado, es importante que el seguimiento sea continuo sobre los resultados una vez que el plan de marketing sea ejecutado. Se tomará como ejemplo una línea de negocio de ventas minorista debido al número de empresas dedicadas en este tipo de servicio en el Ecuador que representa un número significativo. Se esclarece que este modelo de plan de marketing también es aplicable a las empresas hoteleras y gastronómicas que es otra rama de actividad con índices de representatividad alta en el país. En el desarrollo del mismo y que tanto los empresarios, como personas interesadas en conocer como armar o desarrollar un plan de marketing tenga una mejor claridad en el momento de realizar el estudio.

En la Figura 1 se muestra la estructura del Plan de Marketing que se propone para la Línea de Negocio que será objeto estudio.

Figura 1: Estructura del Plan de Marketing



Fuente: Los autores

Esta figura fue diseñada aplicando el enfoque en procesos al diseño de plan de marketing que combina todas sus fases retroalimentándose unas con respecto a las otras con un explícito enfoque al cliente. Se elaboró a partir de la revisión bibliográfica de otras estructuras elaboradas en Cuba y en el mundo y de la propuesta de la doctora Graciela Castellanos Pallerols en sus diferentes estudios y propuestas. Esclarecemos que existen múltiples modelos donde en su estructura está implícito el enfoque del marketing, este modelo el más sencillo para planes de marketing pero argumentamos que existen planes de marketing con otros enfoques tanto para el rediseño como para canales de comercialización, logísticas y distribución. Nos acogemos a este modelo sencillo que su objetivo está centrado en el servicio del cliente principalmente y es aplicable a un sin número de empresas de diferentes servicios.

Estrategia Empresarial

Según el modelo establecido para elaborar el plan de marketing en esta primera etapa se parte de la estrategia de la empresarial.

Debe precisarse la definición de la misión que ayudará a los directivos a definir sus necesidades de conocimiento del entorno.

La misión es la razón de ser de la empresa, es la expresión muy general sobre lo que quiere ser la empresa. El porqué de su existencia.

Toda misión bien definida debe haber respondido a las siguientes preguntas:

¿Qué hace? ¿Cómo lo hace? ¿Con qué lo hace? ¿Para qué lo hace?

De no estar elaborada la estrategia organizacional debe definirse al menos la misión.

Fase analítica

La fase analítica comprende el análisis externo y el interno, por lo que del análisis de ambos entornos muchos especialistas en el tema lo definen como el diagnóstico general.

Análisis externo

Es importante comenzar por este análisis, pues algunos expertos refieren que las empresas suelen dominar en mayor medida su situación interna que su relación con el entorno.

Por tanto, las empresas como ente económico que interactúa constantemente con el entorno que la rodea deben conocer de las características del mismo, pues de su conocimiento dependerá la actitud que adopten ante cada cambio que se presente, pues cada factor del entorno impacta sobre las empresas de manera diferente y esta lo percibirá de una forma distinta, acorde a sus características y grado de impacto, presentándose como una oportunidad o amenaza.

El análisis externo tiene dos momentos:

1. Análisis del Macro entorno.
2. Análisis del Micro entorno.

Análisis del Macro entorno

Para el análisis del macro entorno se propone reconocer el medio ambiente en que se desempeña la empresa, así como los factores que le afectan y favorecen su gestión. Es por ello que desde el punto de vista comercial el medio ambiente se define para la empresa como: las fuerzas o factores, que tienen influencia sobre la misma sin que esta tenga la capacidad de influir significativamente sobre ellos.

Para la empresas, existen cuatro fuerzas básicas integrantes del medio ambiente, que influyen de manera directa e indirecta en su gestión de comercialización, denominadas por expertos como la análisis o matriz PEST, además de ser considerado como el modelo de observación de análisis de entorno para generación de ideas de negocio. El modelo Business observation tool es usado como alternativa al (PESTEL) para la identificación y estudio de entornos empresariales, muy importante para el análisis o diagnóstico de las empresas. Los que contiene factores relacionados con las condiciones del macro-entorno empresarial y acciones de trabajo en grupo de experto para el fortalecimiento de la idea de negocio estudiada. Se entiende como el paso previo al uso de herramientas de modelo de negocio.

Para este caso partimos del análisis de las fuerzas actuantes siguientes:

- Fuerzas Económicas
- Fuerzas Socio-Culturales
- Fuerzas Tecnológicas
- Fuerzas Políticas-Legales

Teniendo en cuenta cada una de estas fuerzas, se recomienda su análisis partiendo de su participación e influencia en las decisiones de marketing empresarial, los resultados que deberán tener, así como la perspectiva de aprovechar las influencias

de cada uno de ellos en el desempeño de su gestión. Referenciamos un ejemplo de un artículo publicado en junio 2016.³

El método de impacto cruzado según Gordon (2004) es un enfoque analítico de las probabilidades de un acontecimiento en un conjunto pronosticado. Estas probabilidades pueden ajustarse en virtud de las opiniones respecto de las interacciones potenciales entre los acontecimientos pronosticados. Sabemos por experiencia que la mayoría de los eventos y evoluciones de alguna manera se relacionan con otros eventos y evoluciones. Por lo que es una opción más para definir estrategias a nivel fuerzas actuantes.

Análisis del Micro entorno

El Micro entorno está determinado por fuerzas del entorno sobre la que las empresas pueden actuar y en el que intervienen diferentes factores de manera directa en las actividades de la misma.

Los elementos fundamentales según nuestras consideraciones que se deben a tener en cuenta en este análisis son:

- ↳ Análisis del mercado.
- ↳ Análisis de la competencia.
- ↳ Análisis de los proveedores.
- ↳ Análisis del mercado.

Se propone tratar el análisis del mercado a partir de dos fases interrelacionadas que permitirán un mejor estudio y resultados confiables: el diagnóstico del mercado y el análisis de los clientes.

El diagnóstico del mercado

Para efectuar este diagnóstico, se recomienda considerar los elementos siguientes: las características del mercado (estructura y tipología) y la evolución del mercado y sus previsiones.

³ http://ciencia.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2016/06/Revista_08_06_2016_2-final3.pdf

- ✓ Características del mercado (estructura y tipología): se refiere a una cuantificación de los clientes, así como a sus características, que deben ser tenidas en cuenta por la empresa para el establecimiento de su plan comercial.
- ✓ Evolución del mercado y sus previsiones.

El objetivo del diagnóstico sobre la evolución del mercado es conocer la situación de variables como: el grado de concentración de la demanda, su temporalidad, así como la tasa de crecimiento del mercado.

Este análisis permite obtener un mayor dominio del mercado y fundamenta las decisiones comerciales al posibilitar:

- ✓ Conocer si el mercado se dirige hacia una mayor concentración, o si por el contrario se dirige hacia una mayor dispersión y, por consiguiente, permite saber si es necesario modificar la política de distribución.
- ✓ Conocer si el mercado ha cubierto todas sus posibilidades de crecimiento o si existen reservas.
- ✓ Este análisis de la evolución nos permitirá determinar el tamaño real y potencial de mercados.

Análisis de los clientes

El análisis de los clientes proporciona informaciones importantes para la elaboración del Plan de Marketing, así como para la operación en general de la empresa o negocio. El estudio diagnóstico permite: el conocimiento de las expectativas y grado de satisfacción de los clientes, elaborar un perfil de los clientes y hacer un análisis de la estacionalidad de la demanda.

El derecho de un eficiente servicio al cliente es un elemento importante para impedir que el negocio pierda clientes, estudios realizados por Verónica Pecero y Álvaro Mendoza demuestran que, el 1% de los clientes que pierden es que se mueren, el 3% es por cambio de domicilio, el 5% es porque se hacen amigos de otros, el 9% es por los precios bajos de la competencia, el 14% por la mala calidad de los productos y servicios, el otro 68% por la mala atención que brindan los

colaboradores internos de la empresa como: supervisores, gerentes, telefonistas, secretarias entre otros que tienen contacto directo con los clientes. (Chacón, 2009)

Conocimiento de las expectativas y grado de satisfacción de los clientes

Su objetivo es conocer la motivación del cliente en la compra de un producto y/o servicio, para determinar con mayor exactitud el grado de satisfacción de sus necesidades. Se considera que es preciso detectar las necesidades insatisfechas, pues las mismas constituyen oportunidades para el diseño de nuevos productos u ofertas que a su vez permitirá un crecimiento y una permanencia en el mercado.

Para la determinación de la satisfacción de los clientes se propone aplicar dos instrumentos, el primero ofrece una evaluación realizada por los expertos a partir del procedimiento que se expone a continuación y el segundo la aplicación de la encuesta adaptada y aplicada en el presente trabajo, teniendo presente que según el número de escala que se utilice en el instrumento de medición mejor será su fiabilidad.

Procedimiento para calcular el nivel de satisfacción y el índice de satisfacción de los clientes a partir de criterios de expertos

La aplicación de este procedimiento se basa en la realización de trabajos grupales para definir los elementos que hay que tener en cuenta en cada paso y realizar las evaluaciones correspondientes:

1. Definir los parámetros que se van a evaluar.
2. Definición del vector de ponderación.

La distribución de los valores en el vector de ponderación se realizará del 0 al 1.

La misma dependerá de la importancia que se le asigne a cada parámetro y su suma deberá ser igual al valor que se va a distribuir:

VP_j es el vector de ponderación: representa el valor para cada parámetro j según el criterio de los expertos. Se propone obtener su valor por medio de técnicas de consenso en trabajos grupales que se realicen con expertos. Este dato

es subjetivo y depende de la importancia o relevancia que estos den a cada parámetro.

3. Evaluación de cada parámetro según los expertos para las expectativas.

La valoración de los parámetros se realizará según el valor de 1 a 5. Se asigna el máximo valor 5 a la mayor expectativa y 1 a la menor y los restantes serán proporcionales a ellos.

Como criterio a fin de obtener la evaluación de cada parámetro, se calcula la media aritmética de las valoraciones que emiten los expertos seleccionados y cuya formulación es la siguiente:

$$SE_j = \frac{\sum_{i=1}^m SE_{ij}}{M}$$

para : $i = 1, 2, \dots, m$
 $j = 1, 2, \dots, n$

(2 - 1)

donde :

SE_{ij} = Evaluación de las expectativas para cada parámetro j según el experto i .

SE_j = Evaluación media de las expectativas de los expertos para el parámetro j .

M = Total de expertos.

N = Total de parámetros

j = Parámetros a evaluar.

i = Expertos participantes.

4. Evaluación de cada parámetro según los expertos para las percepciones.

La valoración de los parámetros se realizará según el valor de 1 a 5. Se asigna el máximo valor 5 a la mejor percepción y 1 a la peor y los restantes serán proporcionales a ellos.

Como criterio a fin de obtener la evaluación de cada parámetro, se calcula la media aritmética de las valoraciones que emiten los expertos seleccionados y cuya formulación es la siguiente:

$$SP_j = \frac{\sum_{i=1}^m SP_{ij}}{M} \quad (2-2)$$

para : $i = 1, 2, \dots, m$

$j = 1, 2, \dots, n$

donde :

SP_{ij} = Evaluación de las percepciones para cada parámetro j según el experto i .

SP_j = Evaluación media de las percepciones de los expertos para el parámetro j .

M = Total de expertos

N = Total de parámetros

j = Parámetros a evaluar

i = Expertos participantes

5. Cálculo de las expectativas según los expertos para cada parámetro j .

$$E_j = SE_j \times VP_j \quad (2-3)$$

donde :

E_j = Expectativa para el parámetro j según los expertos

VP_j = Peso específico del parámetro j

$$P_j = SP_j \times VP_j \quad (2-4)$$

donde :

P_j = Percepción para el parámetro j según los expertos

VP_j = Peso específico del parámetro j

6. Cálculo de las percepciones según los expertos para cada parámetro j .

7. Nivel de satisfacción para el parámetro j .

$$NS_j = E_j - P_j \quad (2-5)$$

NS_j – Nivel de satisfacción para el parámetro j .

8. Índice de satisfacción para el parámetro j.

$$IS_j = \frac{P_j}{E_j} \quad (2-6)$$

IS_j – Índice de satisfacción para el parámetro j.

9. Nivel de satisfacción total.

$$NS = E - P \quad (2-7)$$

$$E = \frac{\sum_{j=1}^n E_j}{N} \quad (2-8) \quad P = \frac{\sum_{j=1}^n P_j}{N} \quad (2-9)$$

NS – Nivel de satisfacción total.

E – Expectativa total.

P – Percepción total.

10. Índice de satisfacción total.

$$IS = \frac{P}{E} \quad (2-10)$$

IS – Índice de satisfacción total.

De esta forma se calcula el nivel de satisfacción y el índice de satisfacción para cada parámetro y en general.

La encuesta o instrumento que se debe aplicar debe tener un enfoque al cliente, por lo que en su estructura debe de estar conformada por no menos de cuatro escala y su pregunta de control. Esto estará a consideración de los especialistas en el tema.

Una vez diseñado el instrumento es muy importante definir o determinar el

tamaño de las muestras en esta encuesta y si es una población finita o infinita, teniendo en cuenta además el tipo de muestra puede ser aleatoria en algunos de los casos y en las restantes aplicadas se propone la siguiente fórmula:

$$n = \frac{P(1-P)}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{P(1-P)}{N}} \quad (2 - 11)$$

Donde:

E = Diferencia admisible en la proporción.

Z = Es el valor de la distribución normal para el nivel de confianza utilizado.

P = Proporción de la población.

N = Tamaño de la población.

n = Tamaño de la muestra.

Se puede utilizar también para este fin la tabla para definir tamaños de muestras elaboradas por el Grupo DELPHI de Consultores Internacionales S. A. de España, empleadas principalmente para análisis de mercados y estudios de opinión. Las estimaciones de los expertos se realizan en sucesivas rondas, anónimas, al objeto de tratar de conseguir consenso, pero con la máxima autonomía por parte de los participantes.

Crecimiento de la empresa sobre la base de los clientes

La empresa debe centrar su política comercial en vender en función de satisfacer la demanda de los clientes y de la consecución de sus objetivos. Para la determinación de la demanda se utilizan diferentes fuentes de información:

1. La que ofrece los sistemas informáticos, en cuanto a productos más vendidos, rotación y cobertura.
2. La que ofrece la fuerza de ventas, en cuanto a la demanda insatisfecha.

Estacionalidad de la demanda

El análisis de la estacionalidad de la demanda constituye un importante soporte

para la toma de decisiones comerciales. Es generalizada la tendencia en la bibliografía consultada a reconocer como índice estacional la medida de aquellos movimientos de una serie de tiempo que recurren poco más o menos con regularidad en los mismos meses de años sucesivos. Existen diversas formas de medir las variaciones estacionales y se corrobora que el método del porcentaje promedio resulta el de mayor utilización para este propósito, siempre que sea viable el análisis y aporte resultados favorables al estudio referente a la estacionalidad.



La determinación de índices de estacionalidad se utilizará una subcuenta o grupo de familia que tenga una representatividad en las ventas y que sus niveles de rotación sean lo que generen mayores ventas en la empresa o negocios para el comportamiento de las ventas de esta subcuenta en los diferentes meses de los años, se tomarán de tres a seis años de referencias de las ventas a nivel de mes.

Análisis de la competencia:

Para el análisis de la competencia se sugiere el procedimiento siguiente que permitirá conocer la posición de la empresa con respecto a la competencia y los puntos fuertes y débiles de los competidores existente en el mercado, ya sea de índole local, regional o nacional:

Matriz de comparación con la competencia para evaluar la posición de la empresa en el mercado, según se muestra en la tabla 2.

Tabla 1: Comparación del nivel de servicio con el de la competencia.

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PERFILES DE EJECUCIÓN				
	1	2	3	4	5
Calidad del producto.					
Calidad del servicio.					
Situación financiera.					
Precio.					
Tecnologías de ventas.					
Capacidad de reaprovisionamiento.					
Aplicación de técnicas de <i>merchandising</i> .					
Confort de las instalaciones.					
Accesibilidad.					
Servicio de garantía y postventa.					
Imagen					
 Perfil de la competencia  Perfil de la organización					

Fuente: Los autores

Para la aplicación del instrumento se pueden utilizar dos métodos:

1. Por medio de trabajos grupales y técnicas de consenso se evalúa a cada competidor y a la empresa para cada uno de los factores clave. Por unión de estos puntos se obtiene el perfil de cada uno de los evaluados, el que permite conocer los puntos fuertes y débiles de la organización frente a la competencia a fin de trazar las estrategias.
2. Aplicar la matriz como una encuesta, procesar sus resultados, y definir el valor del competidor en cada factor clave, mediante el uso de la Moda. A partir de este momento el procedimiento es similar al anterior: se unen los valores calculados y se obtiene el perfil de cada uno de los evaluados. Se muestra el

formato de la encuesta aplicada donde se adaptaron los parámetros teniendo en cuenta las características de los encuestados:

Encuesta: Comparativa

Estimado Cliente:

El grupo Empresarial le agradecería su colaboración al contestar la siguiente ENCUESTA, cuyo objetivo es mejorar nuestro trabajo para lograr su mayor satisfacción de acuerdo a los atributos que se mencionan, para esto usted deberá dar una evaluación de las diferentes cadenas que existen en el territorio Santiaguero de 1 a 5 según corresponda conociendo que:

5- Muy buena, 4 - Buena, 3 - Regular, 2 - Mala y 1 - Muy mala

Tabla 2. Perfil competitivo

Empresas/ Competidores	Calidad del servicio	Atención recibida	Relación calidad/ precio	Diversidad de la oferta	Confort de las instalaciones	Distinción en servicios asociados. (Taquillero)
Empresa						
Competidor 1						
Competidor 2						
Competidor N						

Fuente: Los autores

Determinación de la cuota de mercado

El término cuota del mercado se refiere al porcentaje de ventas de la empresa, con relación al volumen de ventas del sector. La cuota de mercado puede determinarse con respecto a líneas empresariales con la misma razón social o con respecto a las otras cadenas o siguiendo ambos criterios, entre ellos pueden realizarse

internamente en la empresa realizándola a través de las líneas de productos que la misma comercializa.

La determinación de la Cuota del Mercado se propone se realice mediante las siguientes fórmulas:

$$\text{Cuota de Mercado} = \frac{\text{Ventas Totales de la Sucursal}}{\text{Ventas totales de las Cadenas}} * 100 \quad (2 - 12)$$

$$\text{Cuota de Mercado} = \frac{\text{Ventas Totales por familia de productos la Sucursal}}{\text{Ventas totales por familia de productos de las Cadenas}} * 100 \quad (2 - 13)$$

Resulta necesario para la empresa que se le realice el estudio la determinación de las reservas de mercados que van a ser explotadas, esta reserva puede determinarse a nivel empresarial o según criterio del especialista que realice el estudio a nivel de negocio o familia de productos por ellas para lo cual se propone la expresión siguiente:

$$\text{Reserva de Mercado para explotar} = 100 - \text{Cuota de mercado (en \%)} \quad (2 - 14)$$

La determinación de las reservas le permite conocer fuentes de crecimiento del mercado a nivel empresarial o de negocio.

Análisis de los proveedores

a) Método ABC.

El Método de clasificación ABC constituye una aplicación del Análisis de Pareto, técnica que separa los "pocos vitales" de los "muchos triviales". El concepto básico en que se apoya este método es la jerarquización de los datos, y el análisis se presenta en el diagrama de Pareto.

Una aplicación importante del Método ABC es la que se realiza para clasificar a los proveedores según sus niveles de ventas, compras o existencias de sus productos.

La forma de cálculo se presenta es la siguiente:

Forma de cálculo del Método ABC

El Método ABC se basa en el examen de los elementos por clasificar en dos aspectos: número de elementos y costo o valor de cada uno de ellos. Se puede demostrar que pocos elementos representan la mayoría del costo o valor en la organización. En consecuencia, divide los elementos en tres grupos, y cada uno de ellos recibe un tratamiento diferente:

1. El grupo A comprende los elementos que representan el mayor costo o valor en la organización. El 10% de los elementos constituyen el 75% del costo o valor total. Sobre ellos es necesario implantar una vigilancia absoluta y rigurosa, que no implica incurrir en costos elevados, ya que su número es en realidad limitado.
2. El grupo B abarca los elementos que tienen un valor intermedio. El 25% de los mismos representa el 20% del costo o valor total. El control debe establecerse de forma global.
3. El grupo C debe incluir el conjunto de elementos de menor valor y es el más numeroso. El 65% de ellos representa el 5% del valor total. No se recomienda aplicar un esfuerzo para su control ni mantenimiento, ya que el coste en que se incurre no tendría una recompensa económica. Se debe tratar de disminuir o eliminar, de ser posible, estos elementos de la organización.

Metodología de cálculo:

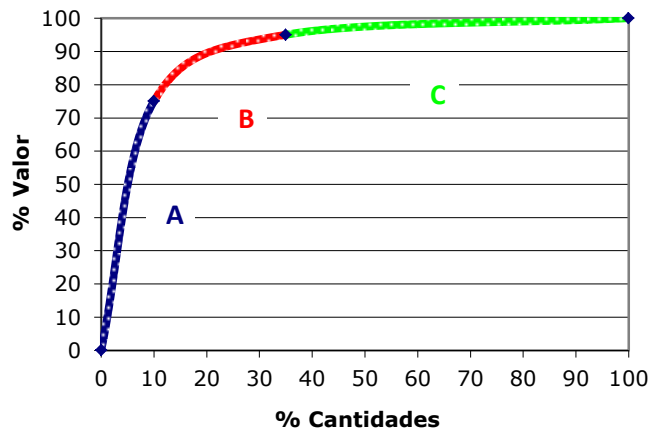
1. Multiplicar el costo o valor de cada elemento por la cantidad que se va a analizar.
2. Totalizar el costo o valor de los elementos y la cantidad, calculando el porcentaje.
3. Organizar en orden decreciente.
4. Determinar el número de elementos que representan cada uno de los porcentajes prefijados y sumar los correspondientes a sus costos o valores:

A) Calcular los elementos que representan el 10% y sumar los porcentajes de sus costos o valores.

B) Calcular los elementos que representan el 25% y sumar los porcentajes de sus costos o valores.

C) Calcular los elementos que representan el 65% y sumar los porcentajes de sus costos o valores.

Gráficamente quedaría:



b) Metodica para la evaluación de proveedores.

La aplicación de esta metodología se basa en la realización de trabajos grupales para definir los elementos que hay que tener en cuenta en cada paso y realizar las evaluaciones correspondientes, por lo que se definieron según criterios los siguientes:

1. Definir qué empresas u organizaciones proveedoras se van a evaluar.
2. Definir los parámetros que se van a utilizar.

Los parámetros que se propone emplear son: calidad de los productos, plazo de entrega, precios, posibilidad de transportación, garantía de la recogida de las mermas y garantía de rebajas de precios, estos condicionado a la empresa según

su razón social.

3. Definición del vector de ponderación.

La distribución de los valores en el vector de ponderación se realizará del 1 al 10 (o del 1 al 100, si se desea mayor ajuste). La misma dependerá de la importancia que cada entidad le asigne a cada parámetro y su suma deberá ser igual al valor que se va a distribuir: 10 o 100.

P_j es el vector de ponderación: representa el valor para cada parámetro j según el criterio de los expertos. Se propone obtener su valor por medio de técnicas de consenso en trabajos grupales que se realicen con expertos. Este dato es subjetivo y depende de la importancia que estos den a cada parámetro.

4. Evaluación de cada parámetro para cada proveedor.

La valoración de los parámetros se realizará según el valor de 10 o 100 definido en el paso anterior. Se asigna el máximo valor 10 o 100 al mejor proveedor, y el resto de los valores serán proporcionales a él. Esta metodología diseñada por la Doctora Norma Rafaela Hernández Rodríguez a partir de estudios realizados y revisiones bibliográficas referente a la temática aporta desde su iniciativa evaluar el índice de satisfacción partiendo del análisis de la percepción y la expectativa.

Como criterio a fin de obtener la evaluación de cada parámetro para cada proveedor, se procede a calcular la media aritmética de las valoraciones que emiten los expertos seleccionados y cuya formulación es la siguiente:

$$E_{ij} = \frac{\sum_{k=1}^l E_{ijk}}{L} \quad (2-14)$$

para: $i = 1, 2, \dots, m$
 $j = 1, 2, \dots, n$
 $k = 1, 2, \dots, l$

donde:

E_{ijk} = Valoración del proveedor i en el parámetro j según el experto k .

E_{ij} = Evaluación media del proveedor i en el parámetro j .

L = Total de experto

i = Proveedores a evaluar.

j = Parámetros a evaluar.

k = Expertos participantes.

$$PE_i = \sum_{j=1}^m E_{ij} \times P_j \quad (2-15)$$

para $i = 1, 2, \dots, m$

donde:

PE_i = Evaluación del proveedor i

P_j = Peso específico del parámetro j

E_{ij} = Evaluación media del proveedor i en el parámetro j .

5. Determinación de la evaluación de cada proveedor

De esta forma se obtiene una evaluación para cada uno de los proveedores que se estén analizando y los mejores serán aquellos que presenten mayores valores en sus evaluaciones. Este método es aplicable para la evaluación y selección de proveedores de un mismo tipo de producto o diferentes tipos de producto solo es adaptarla al análisis que cada investigador quiere realizar o aportar.

Para seleccionar a los proveedores con los que debe tener relación la empresa

minorista que brinda los servicios se propone utilizar el Método **ABC**, y para la selección de proveedores de un mismo tipo de productos, la metódica.

Análisis interno

Se recomienda realizar el diagnóstico interno que permita evaluar las capacidades y recursos que posee la empresa, para aprovechar las oportunidades ofrecidas por el entorno. Se proponen valorar los siguientes elementos:

- ↪ *Análisis de los resultados del Plan de Marketing del período anterior si existía, de no haber existido pues se parte de una valoración o diagnóstico.*
- ↪ *Análisis Económico Financiero.*
- ↪ *Análisis de la Cartera de Producto.*
- ↪ *Satisfacción y motivación laboral de los clientes internos.*
- ↪ *Análisis del plan de Marketing del período anterior.*

Se debe hacer un análisis de los resultados obtenidos de planes de marketing anteriormente elaborados. En las empresas donde se realizaron las aplicaciones de la propuesta metodológica de plan de marketing partimos de que no se han realizado anteriormente este tipo de planes, consideramos según revisiones que más del 65% de las pequeñas y medianas empresas no tienen previsto una metodología de este tipo.

↪ **Análisis Económico Financiero**

El análisis económico financiero de las empresas minoristas, se debe realizar teniendo en cuenta la información del balance general del año en tránsito, para esta metodología se seleccionan los indicadores que aportan al análisis del plan de marketing, y se consideran por lo general los siguientes:

- Ingresos
- Liquidez
- Cuentas por Cobrar
- Flujo bancario
- Utilidades
- Ciclo de pago

- Rotación de inventarios

Estos son lo que no deben de estar implícito en el análisis aunque se pueden considerar otros dependiendo del estudio, su profundidad y nivel del alcance que cada especialista en el tema desee realizar debido al enfoque del Plan de Marketing.

↳ ***Análisis de la cartera de productos.***

El análisis de la cartera de producto con que trabajan estos tipos de empresas es importante para la creación de una buena estrategia que sea trazada atendiendo a la actual situación de los productos con que cuenta la misma y su futuro avance, decidir qué conjuntos de productos se ajustarán mejor a las ventajas y las desventajas de la empresa con relación a las oportunidades de su medio; es por ello que se debe de analizar la cartera actual y decidir qué familias de productos deberán recibir más o menos atención y recursos, además de desarrollar estrategias de crecimiento para agregar productos o negocios nuevos a la cartera.

El objetivo del análisis de la cartera es

1. Analizar la cartera actual y decidir qué familia de productos o productos debe recibir más o menos inversión.
2. Desarrollar las estrategias de crecimiento para agregar productos y negocios nuevos a la cartera.
3. Decidir qué familia de productos o productos no deben ser conservados.
4. Cuáles técnicas de ventas o marketing son efectivas y cuáles no según periodos de ventas o estacionalidades de la demanda.

Para el análisis de la cartera de productos se propone aplicar herramientas o técnicas que aporten al resultado más efectivo y que a su vez posibilitan tomar decisiones tales como:

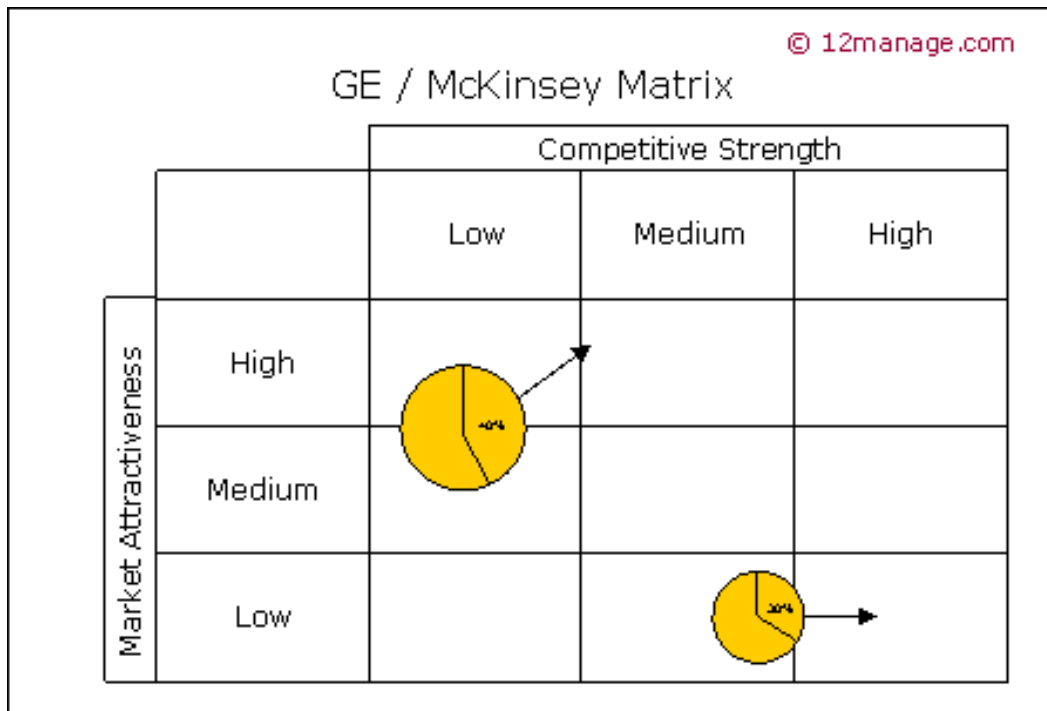
Matriz General Electric o Mckinsey

La Mckinsey matriz es un modelo para realizar un análisis de la cartera de productos, a partir del análisis de las unidades de negocio estratégico que posee. Los sinónimos para este método son: General Electric o GE, Herramientas para la

Valorización de Negocios (Business Assessment Array), y Pantalla de Negocios General Electric (GE Business Screen).

Figura 2

Matriz General Electric



La Matriz BCG (matriz de Boston Consulting Group) es el marco más conocido de planeamiento de cartera. La Matriz Mckinsey es una propuesta más tardía y más avanzada de la Matriz BCG.

La Matriz Mckinsey es más sofisticada que la Matriz BCG, en tres aspectos:

- ❖ La atracción del mercado (industria) se utiliza como la dimensión de la atracción de la industria, en vez del crecimiento del mercado. El atractivo del mercado incluye una gama más amplia de factores con excepción apenas de la tasa de crecimiento del mercado que puede determinar el atractivo de una industria/mercado.
- ❖ La fortaleza competitiva sustituye la participación de mercado pues la dimensión por la cual la competitividad de cada UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO es determinada. La fuerza competitiva incluye además una gama más amplia de factores con excepción apenas de la participación de

mercado, que puede determinar la fuerza competitiva de una unidad de negocio estratégico.

- ❖ La General Electric trabaja con una matriz 3x3. Esto permite que sea más sofisticada.

Las unidades estratégicas de negocio se dibujan como unos círculos trazados en la Matriz General Electric, en donde:

1. El tamaño de los círculos representa el tamaño de mercado.
2. El tamaño de las divisiones de estos círculos representan la participación de mercado de la Unidad Estratégica de Negocio.
3. Las flechas representan la dirección y el movimiento de la Unidad estratégica de negocio en el futuro.

Matriz Crecimiento/ Participación

La matriz clasifica a los productos ofertados en cuatro cuadrantes con características diferentes.

Las características por cuadrantes son:

Cuadrante Estrella:

Está integrado por servicios que tienen un alto % de participación en las ventas totales, además poseen una alta tasa de crecimiento de las ventas.

Estos productos o servicios son los más solicitados y contribuyen, en gran medida, al reconocimiento de la organización.

Cuadrante Vaca:

Está formado por los productos que tienen un alto % de participación en las ventas totales y además posee una baja tasa de crecimiento de las ventas.

Cuadrante Incógnitas:

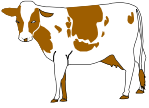
Está compuesto por los productos que tienen un bajo % de participación en las ventas totales, como expresión de una baja demanda, pero que pueden poseer una alta tasa de crecimiento de las ventas.

Cuadrante Perro:

Refiere los productos con una baja tasa de crecimiento de las ventas y un bajo % de participación en las ventas totales.

Existen dos formas de realizar esta matriz, la más eficaz es a través de un histórico de las ventas de la empresa a nivel de años calculando el nivel de participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento donde permitirá ubicar cada producto o familia de producto en uno de los cuadrantes de la matriz y la otra forma se analiza a nivel de producto observando según su histórico su participación en el mercado y su tasa de crecimiento.

Figura 1: Matriz crecimiento/participación.

<p>ESTRELLAS</p> 	<p>INCÓGNITA</p> 	<p>A L T O</p>
<p>VACAS</p> 	<p>PERROS</p> 	<p>B A J O</p>
<p>ALTO</p>	<p>BAJO</p>	

El principal beneficio de la matriz Crecimiento-Participación es que concentra su atención en el flujo de efectivo, las características de la inversión y las necesidades de las diversas divisiones de la empresa. Las divisiones de muchas empresas evolucionan con el paso del tiempo: los perros se convierten en interrogantes, se convierten en estrellas, las estrellas se convierten en vacas de dinero y las vacas de dinero se convierten en perros, con un movimiento giratorio constante hacia la izquierda. Es menos frecuente que las estrellas pasen a ser interrogantes, los interrogantes pasen a ser perros, los perros pasen a ser vacas de dinero y las vacas de dinero pasen a ser estrellas (con un movimiento giratorio hacia la derecha). En algunas empresas parece no existir un movimiento cíclico. Con el tiempo, las empresas o negocios deben luchar por alcanzar una cartera de divisiones que sean todas estrellas.

↳ Satisfacción y motivación laboral de los clientes internos.

Un elemento de vital importancia a tener en cuenta en la actividad comercial es la motivación y satisfacción laboral del cliente interno ya que este es quien influye de manera directa en la atención y satisfacción de los clientes externos, pues a partir de su preparación y profesionalidad podrá prestar un mejor servicio con mayor calidad. Se decidió para evaluar este aspecto a través de una encuesta que es el instrumento con mayor dominio por parte de empresarios, aunque especialistas en Marketing tienen otros dominios de instrumentos o métodos que puedan aplicarse, en este caso recomendamos la encuesta con los mismos niveles de escala y su pregunta de control para determinar la fiabilidad del instrumento.

Se trata de un instrumento de recogida de datos consistente en la obtención de respuestas directamente de los sujetos estudiados a partir de la formulación de una serie de preguntas por escrito. Es utilizada tanto en la investigación de enfoque cualitativo como cuantitativo. Partiendo de los objetivos de la investigación, las variables e indicadores, empíricos así como de la población a estudiar y las circunstancias de la aplicación, la primera tarea es decidir el tipo de preguntas más adecuado y sus características básicas. Según argumenta Murillo Torrecilla (2014) en su artículo Cuestionarios y Escalas de Actitudes.

En esencia, hay cuatro tipos de preguntas en un cuestionario:

1. Cerradas dicotómicas: dan sólo opción a dos respuestas: si o no y, en su caso, no sé/no contesta.
2. Cerradas politómicas o categorizadas: presentan como respuestas una serie de alternativas entre las que el encuestado debe elegir una alternativa o, en su caso, varias.
3. Numéricas: donde se solicita que la respuesta se exprese en forma de número.
4. Abiertas: solo contienen la pregunta, dejando completa libertad al sujeto en la respuesta.

En la actualidad las escala de mayor uso en el mercado empresarial son:

- ✓ Escalas de intensidad
- ✓ El escalograma de Guttman
- ✓ Escala de Likert

Diagnóstico

El diagnóstico se realizó a través del análisis DAFO, aunque muchos autores referencian según su valoración o análisis del entorno empresarial la denominación de FODA o DOFA, entre otras. Cada especialista toma cual mejor se adapte a su diagnóstico y a su entorno empresarial determinando que es el orden de prioridad en su estudio o análisis, si lo interno de la empresa o lo externo.

Análisis DAFO

Como resultado del análisis externo e interno y teniendo en cuenta criterios de expertos, se sugiere elaborar dos bancos de fuerzas actuantes del marketing tanto para el entorno externo como para el interno. Una vez obtenida la relación de estas fuerzas se procede a la elaboración de la Matriz de prioridades con el objetivo de

seleccionar aquellas fuerzas que se ubiquen en el cuadrante alto-alto atendiendo a la probabilidad de ocurrencia e importancia.

Posteriormente se procede a la categorización de estos factores en amenazas(A) y/o oportunidades(O) en el caso de las fuerzas externas y en fortalezas (F) y/o debilidades (D) en el caso de las fuerzas internas, mediante la matriz de perfil estratégico, técnica que permite representar cómo influye el comportamiento de estas fuerzas en la actividad comercial de la organización.

Con las fuerzas seleccionadas se procede al análisis de la EFAS (sumario Estratégicos de los factores externos) y de la IFAS (sumario estratégico de los factores internos), otorgándole un peso según criterios de expertos, cuya sumatoria tiene que ser igual a 1/y luego se le da una clasificación 1-5 que debe evaluar las condiciones internas y externas de la empresa, sus capacidades de respuestas a las amenazas y las oportunidades, y su capacidad para atender debilidades y utilizar fortalezas. De sus resultados se llega a la conclusión de cuál es la situación actual que representa la organización y cómo es posible potenciarla con relación al entorno y a ella misma.

La matriz DAFO - IMPACTO es una técnica que facilita la composición de los factores estratégicos internos (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas). El combinar estos factores a través del establecimiento de compromisos estratégicos que a su vez permitirá precisar el posicionamiento y determinar las estrategias a aplicar. Según sea la combinación, la correlación o niveles de impacto de factores (Fortalezas, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas, Debilidades, Oportunidades o Debilidades, Amenazas) se pueden establecer cuatro tipos de compromisos estratégicos.

- Ofensiva.
- Defensiva.
- Adaptativa.
- Supervivencia.

Especialista en el tema argumentan dos formas de desarrollar este análisis, pues todo va en dependencia del estudio. Las dos formas de desarrollarla son:

Según la correlación entre los impactos se definen estrategias por cuadrantes y la segunda forma es definir según el número de impacto donde mayor correlación entre estas fuerzas existan está ubicada la empresa y se define su posición en ofensiva, defensiva, adaptativa y supervivencia, en dependencia de la ubicación que quede la empresa o negocio en uno de estos cuadrantes pues se definen las estrategias.

La matriz de impacto cruzado para definir estrategias se muestra a continuación, y como se observa según la correlación del impacto de una fuerza interna con la externa generara una estrategia tal como se muestra:

Tabla 3: Matriz de Impactos Cruzados.

FACTORES			
internos	Externos	FORTALEZAS INTERNAS	DEBILIDADES INTERNAS
OPORTUNIDADES EXTERNAS		FO	DO
Consideremos también los riesgos		Relación de las cualidades de la organización con lo malo que tenga la competencia	Relación de los defectos de la organización con lo malo que tiene la competencia, es decir, las dos andan mal en algo
AMENAZAS EXTERNAS		FA	DA
Lo que se considera está mejor la Competencia		Relación de las cualidades de la organización con las cualidades de la competencia, es decir, los dos andan bien en algo	Relación de los defectos de la organización con las cosas buenas de la competencia, este es el más peligroso para la organización porque la competencia es mejor

La matriz de impacto cruzado para definir posicionamiento se realiza de la misma forma, solo que no se define estrategia en cada uno de los cuadrantes, sino los impactos se definen en 1 o 0 dependiendo de si existe correlación entre ambos impactos el valor es 1 y si no existe correlación o si una fuerza no influye con relación a la que se está midiendo su valor será cero, la final se suman las fuerzas por cuadrantes y donde mayor numero exista se posicionara la empresa, tal como se muestra a continuación:

Gráfico 2: Matriz de Impacto Cruzado

	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O _x	A ₁	A ₂	A ₃	A ₄	A _x
F ₁	Cuadrante Ofensivo Si se potencia al máximo la Fortaleza F _x ¿En cuánto será posible aprovechar la Oportunidad O _x para cumplir la Misión?					Cuadrante Defensivo Si se potencia al máximo la Fortaleza F _x ¿En cuánto será posible atenuar los efectos de la Amenaza A _x para cumplir la Misión?				
F ₂										
F ₃										
F ₄										
F _x										
D ₁	Cuadrante Adaptativo Si se supera al máximo la Debilidad D _x ¿En cuánto será posible aprovechar la Oportunidad O _x para cumplir la Misión?					Cuadrante de Supervivencia Si se supera al máximo la Debilidad D _x ¿En cuánto será posible atenuar los efectos de la Amenaza A _x para cumplir la Misión?				
D ₂										
D ₃										
D ₄										
D _x										

Existen otras herramientas o métodos para evaluar el entorno empresarial dependiendo de la profundidad del análisis estructural para la toma de decisiones, ejemplo la matriz MIC MAC.

Este método tiene por objetivo, hacer aparecer las principales variables influyente y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema. Desarrollado en 1971 por Michel Godet, se aplicó a los factores clave de desarrollo de la energía nuclear en 1974 con JC Duperrin del CEA. Cf Tomo 2, capítulo 5 del material de prospectiva estratégica. El análisis estructural se realiza por un grupo de trabajo compuesto por actores y expertos con experiencia demostrada, pero ello no excluye la revisión de "consejeros" externos o a través de la lluvia de ideas, también denominada tormenta de ideas, es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado.

Descripción del método de análisis estructural

El análisis estructural se realiza por un grupo de trabajo compuesto por actores y expertos con experiencia demostrada, pero ello no excluye la intervención de "consejeros" externos.

Pueden considerarse en tres fases con la finalidad de estructurar una metodología que permita un mejor desarrollo de la misma, las cuales son: enumerar las

variables, la descripción de relaciones entre variables o la correlación entre las mismas y la identificación de variables clave.

- Fase 1: Enumerar las variables

La primera etapa consiste en enumerar el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno (tanto las variables internas como las externas) en el curso de esta fase conviene ser lo más exhaustivo posible y no excluir a priori ninguna pista de investigación.

Utilizando los talleres de prospectiva u otros métodos es aconsejable alimentar el listado de variables mediante conversaciones libres con personas que se estima son representantes de actores del sistema estudiado.

Finalmente, se obtiene una lista homogénea de variables internas y externas al sistema considerado. La experiencia demuestra que esta lista no debe exceder el número de 70-80 variables, habiendo tomado suficiente tiempo para circunscribir el sistema estudiado.

La explicación detallada de las variables es indispensable: facilita el seguimiento del análisis y la localización de relaciones entre estas variables y ello permite constituir la "base" de temas necesarios para toda reflexión prospectiva. Se recomienda también establecer una definición precisa para cada una de las variables, de trazar sus evoluciones pasadas, de identificar las variables que han dado origen a esta evolución, de caracterizar su situación actual y de descubrir las tendencias o rupturas futuras.

- Fase 2: Descripción y correlación entre las variables

Bajo un prisma de sistema, una variable existe únicamente por su tejido relacional con las otras variables. También el análisis estructural se ocupa de relacionar las variables en un tablero de doble entrada o matriz de relaciones directas.

Lo efectúa un grupo de una docena de personas, que hayan participado previamente en el listado de variables y en su definición, que rellenan a lo largo de dos-tres días la matriz del análisis estructural.

El relleno es cualitativo. Por cada pareja de variables, se plantean las cuestiones siguientes: ¿existe una relación de influencia directa entre la variable i y la variable

j? si es que no, anotamos 0, en el caso contrario, nos preguntamos si esta relación de influencia directa es, débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (4).

Esta fase de relleno de la matriz sirve para plantearse a propósito de n variables, $n \times n-1$ preguntas (cerca de 5000 para 70 variables), algunas de las cuales hubieran caído en el olvido a falta de una reflexión tan sistemática y exhaustiva. Este procedimiento de interrogación hace posible no solo evitar errores, sino también ordenar y clasificar ideas dando lugar a la creación de un lenguaje común en el seno del grupo; de la misma manera ello permite redefinir las variables y en consecuencia afinar el análisis del sistema. Señalemos, que a todos los efectos la experiencia muestra que una tasa de relleno normal de la matriz se sitúa alrededor del 20%.

- Fase 3: identificación de las variables clave con el MIC MAC

Esta fase consiste en la identificación de variables clave, es decir, esenciales a la evolución del sistema, en primer lugar mediante una clasificación directa (de realización fácil), y posteriormente por una clasificación indirecta (llamada MICMAC* para matrices de impactos cruzados Multiplicación Aplicada para una Clasificación). Esta clasificación indirecta se obtiene después de la elevación en potencia de la matriz.

La comparación de la jerarquización de las variables en las diferentes clasificación (directa, indirecta y potencial) es un proceso rico en enseñanzas. Ello permite confirmar la importancia de ciertas variables, pero de igual manera permite desvelar ciertas variables que en razón de sus acciones indirectas juegan un papel principal (y que la clasificación directa no ponía de manifiesto).

A continuación mostramos una de las variantes de la matriz:

- B. Objetivos competitivos, donde a partir de la posición competitiva determinada en el diagnóstico se establecen objetivos, que pueden clasificarse en:
- Objetivos dirigidos a mantener la posición competitiva.
 - Objetivos dirigidos a mejorar la posición competitiva en general.
 - Objetivos dirigidos a mejorar la posición competitiva en algunos indicadores.
- C. Objetivos destinados a desarrollar la oferta y dirigidos a acercar la oferta a las necesidades de los clientes, estos pueden clasificarse en:
- Objetivos de desarrollo del producto.
 - Objetivos para la selección de los canales de distribución.
 - Objetivos de la comunicación promocional.
- D. Objetivos de rentabilidad que podrían ser dirigidos hacia:
- Objetivos de estabilidad.
 - Objetivos de inversión.
 - Objetivos de explotación.

Diseño de las Estrategias

Las estrategias que se proponen a continuación resultan del análisis de las diferentes matrices aplicadas en el análisis interno y externo.

Estrategia de participación del mercado

- Estrategia de crecimiento: persigue incrementar la participación en el mercado; el crecimiento puede obtenerse actuando sobre el mercado actual y sobre nuevos mercados, puede lograrse de igual manera con los productos actuales o con productos nuevos.
- Estrategia de defensa: persigue mantener las posiciones alcanzadas en el mercado, las mismas pueden clasificarse en:
 - a) Estrategias de salida: tiene como propósito abandonar el mercado o retirar algunos productos o servicios.
 - b) Estrategia de reconversión: persigue la transformación de la organización para operar con un nuevo portafolio de productos en el mismo mercado.

Estrategias competitivas

Estrategia para mejorar la posición competitiva en general o en algún indicador específico:

- a) Estrategia con la competencia: cuando la organización se plantea moverse conjuntamente con sus competidores en lo referido al precio, desarrollo de productos, inversiones, distribución, y otros.
- b) Estrategia de movimiento por delante de la competencia: la empresa se plantea mantenerse por delante de la competencia.
- c) Estrategia de movimiento al margen de la competencia: cuando la empresa desarrolla sus estrategias de forma independiente a la competencia.

Estrategias para el diseño de la oferta

- a) Estrategia para productos estrellas.
 - Mantener o elevar la calidad de los productos y servicios.
 - Desarrollar una mayor publicidad.
 - Promocionar las ofertas más significativas de estas áreas.
 - Incrementar la fuerza de ventas en las áreas que poseen productos estrellas.
- b) Estrategias para los productos vacas.
 - Control estricto de los costos.
 - Intentar bajar los costos del producto ofertado para incrementar su utilidad.
- c) Estrategias para los productos incógnitas.
 - Efectuar una mejor promoción y publicidad.
 - Valorar salida del producto.
- d) Estrategias para productos perros:
 - Efectuar una mejor promoción y publicidad.
 - Reformulación de los elementos que componen el servicio.
 - Valorar salida del producto.

FASE OPERATIVA

Plan de acción

Si se desea ser consecuente con las estrategias seleccionadas, tendrá que elaborarse un plan de acción para conseguir los objetivos propuestos en el plazo determinado. Ello implica necesariamente el disponer de los recursos humanos, técnicos y económicos, capaces de llevar a buen término el plan de marketing.

Las diferentes tácticas que se utilicen en el mencionado plan estarán englobadas dentro del MIX del marketing, ya que se propondrán distintas estrategias específicas combinando de forma adecuada las variables del marketing. Se pueden apoyar en distintas combinaciones, de ahí que en esta etapa nos limitemos a enumerar algunas de las acciones que se pudieran poner en marcha, que por supuesto estarán en función de todo lo analizado en las etapas anteriores.

- Sobre el producto: eliminaciones, modificaciones y lanzamiento de nuevos productos, creación de nuevas marcas, ampliación de la gama, mejora de calidad, nuevos envases y tamaños, valores añadidos al producto, creación de nuevos productos.
- Sobre el precio: aplicación consecuente de liquidaciones a aquellos productos que se cataloguen como lento movimiento y mercancías que han perdido algún atributo comercial.
- Sobre los canales de distribución: fijación de condiciones a los mayoristas, apertura de nuevos canales, política de stock, mejoras del plazo de entrega, subcontratación de transporte.
- Sobre la empresa comercial: definición de funciones, deberes y responsabilidades de los diferentes niveles comerciales, aumento o ajuste de plantilla, modificación de zonas de venta y rutas, cumplimiento y tramitación de pedidos.
- Sobre la comunicación integral: creación de página WEB, plan de medios y soportes, determinación de presupuestos, campañas promocionales, política de Marketing directo o relacional.

Es muy importante señalar que las acciones deben ser consecuentes tanto con la estrategia de Marketing a la que debe apoyar como con los recursos comerciales de

los que dispone la empresa en el período de tiempo establecido. Se han de determinar, de igual forma, los medios humanos y los recursos materiales necesarios para llevarlas a cabo, señalando el grado de responsabilidad de cada persona que participa en su realización, como las tareas concretas que cada una de ellas debe realizar, coordinando todas ellas e integrándolas en una acción común.

Fase control

El control es el último requisito exigible a un plan de marketing, el control de la gestión permite saber el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van aplicando las estrategias y acciones definidas. A través del control se detectan los posibles fallos y desviaciones para poder aplicar soluciones y medidas correctoras con la máxima inmediatez.

Los mecanismos de control permiten conocer las realizaciones parciales del objetivo en periodos relativamente cortos de tiempo, por lo que la capacidad de reaccionar es casi inmediata.

Información necesaria para evaluar las posibles desviaciones:

- ❖ Ingresos.
- ❖ Rentabilidad de las ventas.
- ❖ Control de la actividad de los vendedores.
- ❖ Campañas de comunicación.
- ❖ Satisfacción de los clientes internos y externos.
- ❖ Rotación de los inventarios.
- ❖ Nivel de satisfacción de los pedidos realizados.

Por tanto, a la vista de los distintos controles periódicos que se realicen, será necesario llevar a cabo modificaciones sobre el plan original, de mayor o menor importancia. Esto dará una capacidad de respuesta y de reacción inmediata, lo que permitirá ser más competitivos.

Cada uno de los elementos o parámetros que anteriormente se presentaron no son los únicos, todos dependen de la razón social de la empresa, por lo que para

empresas gastronómicas y hoteleras tendrán que definir los parámetros que inciden para este tipo de actividad dependiendo del estudio realizado.

Bibliografía

- Alquizar, C. (2007). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Empresa de servicios de agua potable y alcantarillado de la Libertad Sociedad Anónima SEDALIB S.A. César Vallejos.
- Amoros, E. (2007). Comportamiento Organizacional: en busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. Recuperado de www.usat.edu.pe/carreras1/economia
- Ángel, M. (11 de Agosto de 2011). Marketing Zaragoza. Recuperado de <http://marketingzaragoza.es/2011/08/marketing-corporativo/>
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación, Introducción a la Metodología científica* (5ta ed.). Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- Cabrera, M. C. A. (2010). *Procesamiento de datos y análisis estadísticos SPSS*. Porto Alegre: FACED PUCRS.
- Cantú, H. (2011). *Desarrollo de una cultura de calidad*. México, D.F.
- Castillo, C. H. (2009). *Calidad en el Servicio*. México: Trillas.
- Hernández Castillo, C. (2009). *Calidad en el Servicio*. México: Editorial Trillas.
- Murillo Torrecilla, J. (2014). *Cuestionarios y Escalas de Actitudes*. Universidad Autónoma de Madrid.
- Bilancio, G. (2008). *Marketing. Las ideas, el conocimiento y la acción*, México: Pearson.
- Hodson, R. (2001). *Dignity at Work*. USA: Cambridge University Press.
- Humberto, G. (2010). *Calidad Total y Productividad*. México.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración*, México: McGraw Hill.
- Mary Coulter, S. R. (2005). *Administración 8ª Edición*. México: Pearson.
- Mejías, A. (2005). *Modelo para medir la Calidad del Servicio en los estudios Universitarios de Postgrado*. Revista Universidad, Ciencia y Tecnología, 34.

- Norma Internacional ISO 9000:2005. Sistemas de Gestión de la Calidad. Conceptos y Vocabulario. Ginebra, Suiza: ISO.*
- Palma, S. (2004). *Manual de Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC para trabajadores de Lima metropolitana*. Lima.
- Kotler, P. A. y. (2012). *Fundamentos de Marketing*. México.
- Pulido, H. G. (2010). *Calidad Total y Productividad*. México.
- Muñiz González, R. (2014). *Marketing en el siglo XXI*, España.
- Real Academia Española. (Mayo de 2009). RAE. Recuperado de *Servicio en la Calidad*: <http://www.rae.es/rea>
- Sangüesa Sánchez, R. M. (2006). *Teoría y práctica de la calidad*. Madrid: Thomson Ediciones Paraninfo, SA.
- Schiffman, L. G. (2005). *Comportamiento del Consumidor*. México: Pearson Educación.
- Stanton, W. (2004). *Fundamentos de Marketing*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Valera, J. (2006). *Análisis Multivariable para las Ciencias Sociales*. Madrid: Pearson.
- Wirtz, C. L. (2009). *Marketing de Servicios*. México.

Glosario

Marketing: el Dr. Philip Kotler (2008) en su libro de Fundamentos del Marketing argumenta que la mercadotecnia como la ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo por un beneficio. La mercadotecnia identifica las necesidades insatisfechas y deseos. Se define, mide y cuantifica el tamaño del mercado identificado el potencial de ganancias. Señala los segmentos en que la compañía es capaz de servir mejor diseñando y promoviendo los productos y servicios adecuados.

Plan de marketing: de acuerdo con Ambrosio (2000) “un plan de marketing es el punto más alto del proceso de decisión de aprovechar una oportunidad ofrecida por el mercado. Congrega todas las actividades empresariales dirigidos hacia la comercialización de un producto o servicio, el cual existe para atender las necesidades específicas de los consumidores”.

Ventas: muchas empresas alegan que los clientes no podrán realizar una compra mayor de productos sin que este utilice la promoción (dando a conocer los atributos de un producto o servicio) como herramienta del Marketing mix para lograr ejecutar su venta. Las ventas involucran un movimiento de lo interno de una empresa hacia lo externo, que se reflejan en los bienes existentes en un gran número de ventas. Su meta es lograr vender lo que la empresa ofrece, mas no ofrecer lo que el consumidor desee. (Kotler & Armstrong, 2012, p. 10)

La venta es la idea de que los consumidores no comprarán los productos suficientes de la empresa, a menos que la empresa emprenda un esfuerzo de ventas y promociones a gran escala. (Malhotra, 2008)

Clientes: el cliente es toda persona ajena a la organización con necesidades reales o creadas, con capacidad de pago y autoridad de compra a quien se busca satisfacer sus necesidades y expectativas en relación con una propuesta básica ofrecida. El cliente tiene el poder de decidir que negocios permanecen o desaparecen del mercado; es la fuente de bienestar y de las ganancias de la

empresa, y sus preferencias se quedan donde encuentra servicio y trato excelente.
(Prieto, 2014)

- ✓ Cliente práctico: suele ser buena persona, tranquila, jovial y de buena comunicación. En general, es fácil de convencer e influenciable. Necesitará asesoramiento del vendedor, confianza, y calma cuando está tomando una decisión.
- ✓ Cliente innovador: es una persona desenvuelta, brillante, de palabra fácil, que se sentirá atraída por la novedad. Es un cliente que le agrada que le adulen y puede ser rencoroso, ya que no le gustan las críticas, los consejos ni la humillación.
- ✓ Cliente considerado: es una persona brillante, de fácil expresión, muy arreglada, que le gusta ser apreciada. El cliente considerado suele ser decidido y aunque no es muy fiel sí representará un buen volumen de compras. Suele ser irregular e incluso un poco complicado.
- ✓ Cliente ávido: se trata de una persona distante, fría, de apariencia sobria y de carácter seco, incluso taciturno. Es un cliente poco influenciable porque le gusta la organización y es muy sensible al tema económico suele ser fiel y detesta perder el tiempo.
- ✓ Cliente seguro: es una persona tranquila y de apariencia discreta, que siempre evitará tomar partido en las discusiones. Es un cliente fiel al que le gusta reflexionar su decisión de compra y que no admite errores.
- ✓ Cliente sentimental: se trata de una persona buena y sencilla de apariencia discreta, que le gusta agradar. Tiene un carácter servicial y fácil comunicación, es cliente fiel y regular. El diálogo con este tipo de persona es más profundo, pero no le gusta que abusen de esa confianza.
- ✓ Cliente orgulloso: es una persona directa, algo brusca, a la que le gusta dominar la situación, ya sea por su apariencia física o por su competencia. Se trata de un cliente un tanto influenciable, pero de buena fe. Es estimado, competente y tiene buena reputación, no le gusta perder el tiempo y detesta los consejos. (Batos, 2006)

Datos de autores

Frank A. Lemoine Quintero

Docente titular de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Extensión Bahía de Caráquez. Máster en Administración de Empresas. Investigador acreditado por la SENESCYT reg-inv-16-01382. Responsable del área de Vinculación con la Sociedad de la Campus Bahía de Caráquez, Manabí, Ecuador. Teléfono: 593 996759458 fangel64@gmail.com

Norma Rafaela Hernández Rodríguez

Docente tiempo completo de la Universidad de Oriente, Investigadora acreditada de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales. Miembro del grupo científico de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Cuba. norma@uo.edu.cu

Graciela Castellanos Pallerols

Ph.D en Ciencias Económica y Empresariales, docente titular principal en la carrera de Ciencias Económicas y Empresariales, Investigadora acreditada de la Universidad de Oriente y miembro del consejo científico de la Facultad. Provincia Santiago de Cuba, Cuba. gcpallerols@gmail.com

El presente trabajo tiene como objetivo definir un procedimiento metodológico que permita desarrollar un plan de marketing direccionado al cliente, conjuntamente al desarrollo formativo de estudiantes y empresarios. El libro consta de dos capítulos, el primero fundamenta la conceptualización referente al tema y el segundo capítulo parte del diseño de un modelo estructurado en cuatro fases que muestra procedimientos para desarrollar planes de marketing. Dotado de técnicas, métodos y herramientas que permiten realizar un estudio a partir del diagnóstico y a su vez permite al lector una visión hacia donde quiere posicionar su empresa. Dentro de las instrucciones para desarrollar el mismo existen ejemplos típicos que permite al lector analizar e interpretar los resultados obtenidos.



ISBN: 978-9942-775-21-4



9789942775214