



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas

Seminario de graduación para optar al título de licenciatura en Mercadotecnia

Tema:

Marketing

Subtema:

La gestión de calidad para el plan estratégico de marketing

Autores:

Bra. Ledezma Aurora Montenegro Navarro

Bra. Natalia Vanessa Castellón Yumankulova

Bra. Anayansy de los Ángeles García Acevedo

Tutor:

MAE. Estela Quintero

Managua, Nicaragua, noviembre 19 de 2020

Índice

Dedicatoria	i
Agradecimiento	ii
Valoración del docente	ii
Resumen	iii
Introducción	1
Justificación	2
Objetivos	3
Objetivo general	3
Objetivos específicos	3
Capítulo uno: Generalidades del plan estratégico de marketing y su gestión de calidad.	4
1.1 ¿Qué es un plan estratégico de marketing?	4
1.2 Beneficios de la elaboración de un plan estratégico de marketing	5
1.3 Importancia de gestionar la calidad en el plan estratégico de marketing	7
1.4 Concepto de gestión de calidad	8
1.5 Principios básicos de la gestión de calidad	8
1.6 Beneficios de la gestión de calidad	9
1.7 Ciclo de la gestión de calidad	10
1.8 Sistema de gestión de calidad ISO 9001-2015	11
1.9 Diferencia ente control de calidad, aseguramiento de calidad y gestión de calidad	11
1.10 Incorporación del marketing dentro de un sistema de gestión de calidad	12
Capítulo dos: Herramientas para gestionar la calidad en el plan estratégico de marketing.	13
2.1 Diagrama de afinidad	14

2.1.1 Ventajas del diagrama de afinidad	15
2.1.2 ¿Cuándo se debe recurrir al diagrama de afinidad?	15
2.1.3 Construcción del diagrama de afinidad	16
2.2 Diagrama de relaciones	18
2.2.1 Ventajas del diagrama de relaciones	19
2.2.2 Construcción del diagrama de relaciones	19
2.2.3 Representación gráfica del diagrama de relaciones	20
2.2.4 Análisis del diagrama de relaciones	22
2.3 Diagrama de árbol	24
2.3.1 Aplicaciones del diagrama de árbol	25
2.3.2 Ventajas del diagrama de árbol	25
2.3.3 Construcción del diagrama de árbol	26
2.3.4 Representación gráfica del diagrama de árbol	27
2.4 Diagrama del proceso de decisión	28
2.4.1 Construcción del diagrama de proceso de decisión	28
2.4.2 Representación gráfica del diagrama de proceso de decisión	29
2.5 Diagrama de flujo	30
2.5.1 Ventajas del diagrama de flujo	30
2.5.2 Construcción del diagrama de flujo	31
2.5.3 Consideraciones al elaborar el diagrama de flujo	32
2.5.4 Símbolos del diagrama de flujo	33
Capítulo tres: Estructura de un plan estratégico de marketing	34
3.1 ¿Por qué redactar un plan estratégico de marketing?	35
3.2 Elementos del plan estratégico de marketing	35
3.3 Resumen ejecutivo	36

3.4 Análisis de la situación actual	37
3.4.1 Análisis de la situación externa	38
3.4.1.1 Entorno general	39
3.4.1.1.1 Entorno económico	39
3.4.1.1.2 Entorno socio-demográfico	39
3.4.1.1.3 Entorno político-jurídico	40
3.4.1.1.4 Entorno ecológico	41
3.4.1.1.5 Entorno tecnológico	43
3.4.1.2 Entorno específico	43
3.4.1.2.1 Mercado (Naturaleza y estructura)	44
3.4.1.2.2 Clientes	45
3.4.1.2.3 Competidores	47
3.4.1.2.4 Proveedores	47
3.4.2 Análisis de la situación interna	49
3.4.2.1 Análisis de la red de distribución	51
3.4.2.2 Análisis de la fuerza de ventas	55
3.4.2.3 Análisis de la comunicación	60
3.5 Diagnostico de la situación	65
3.5.1 Análisis DAFO	66
3.6 Establecimiento de objetivos	67
3.6.1 Objetivos cuantitativos	68
3.6.2 Objetivos cualitativos	69
3.7 Definición de la estrategia	71
3.7.1 Estrategias de cartera	72
3.7.2 Estrategias de segmentación y posicionamiento	73

3.7.3 Estrategias funcionales	73
3.8 Plan de acción	74
3.9 Asignación presupuestaria	74
3.10 Control del plan	76
3.10.1 Control de eficacia	77
3.10.1.1 Eficacia de la fuerza de ventas	78
3.10.1.2 Eficacia de la publicidad	79
3.10.1.3 Eficacia de la promoción de ventas	80
3.10.1.4 Eficacia de la distribución	80
Conclusiones	81
Bibliografía	83
Webgrafía	83

Dedicatoria

Dedico esta nueva meta cumplida, a Dios que me concedió el milagro de pasar el examen de admisión en esta prestigiosa universidad, y ha sido un padre para mi brindándome empleo para cubrir todos los gastos universitarios. Así mismo, me ha dado sabiduría, inteligencia, creatividad y perseverancia durante todo este proceso. Estoy consciente que, con mis fuerzas y recursos económicos, no hubiera sido posible más Dios con su gracia hizo mi sueño realidad. Gracias Jesucristo porque sé que has hecho, la mejor versión de mi con tu infinito amor y misericordia.

Bra. Ledezma Aurora Montenegro Navarro.

Dedicatoria

Le dedico este trabajo a mi hijo, Mateo Rafael. Él se convirtió en la principal motivación para seguir adelante, para luchar por mi título, me acompañó por los nueve meses dentro de mi vientre a mis clases, sin ausentarme por mi condición, y me sigue acompañando en el proceso de este seminario de graduación. Gracias hijo por ser comprensivo y por haberme dado tiempo para completar mis tareas con la responsabilidad que me ha caracterizado siempre. Definitivamente puedo afirmar que un hijo no es ningún impedimento para salir adelante, para cumplir a tiempo con las obligaciones, para cumplir las metas.

Bra. Natalia Vanessa Castellón Yumankulova.

Dedicatoria

Dedico con todo mi corazón a Dios por haber guiado cada pasó en mi camino al éxito, por brindarme la sabiduría para tomar cada decisión de forma correcta, porque siempre ha estado conmigo protegiéndome y dándome lo que necesito sobre todo su amor.

A mi amor Roberto Quintana Campbell por su sacrificio y esfuerzo, por darme una carrera para nuestro futuro y por creer en mi capacidad porque hemos pasado momentos difíciles, siempre ha estado ahí brindándome cariño y amor:

A mi amada hermana Rebeca Junieth por ser símbolo del amor incondicional.

A mi adorada hija Kendra Victoria por ser mi fuente de motivación e inspiración, para poder superarme cada día más y así poder luchar para que la vida nos depare un futuro mejor.

A doña Modesta Solís que ha sido como mi madre apoyándome en las medidas posibles.

Bra. Anayansy de los Ángeles García Acevedo

Agradecimiento

Inicio agradeciendo a mi esposo Samuel Choto, quien ha estado a mi lado desde el primer día que realicé el examen de admisión, muchas veces lo desvelé con la luz encendida en la madrugada mientras hacía tareas, también cocinaba para ambos cuando yo no podía hacerlo, por tener el tiempo saturado de tareas entre otras consideraciones para ayudarme a alcanzar esta meta. Por otro lado, agradezco a mi familia principalmente a mi madre Violeta y abuelita Ledezma, quienes asumieron la responsabilidad de formarme académicamente desde preescolar hasta mi técnico medio de Asistente Administrativo, sin el esfuerzo de mi familia hubiera sido imposible llegar hasta la universidad.

Bra. Ledezma Aurora Montenegro Navarro.

Agradecimiento

Agradezco a Dios, por siempre cuidar mi camino de accidentes en la carretera en los años que estuve viajando hacia Managua, por darme la sabiduría para resolver problemas que se me presentaron a lo largo de mis estudios.

Le agradezco a mi esposo Ricardo Tapia, por siempre estar para mí incluso cuando nadie estaba, le agradezco a mi hermana Valeria Margot por apoyarme siempre, y a mis padres por toda su ayuda.

Bra. Natalia Vanessa Castellón Yumankulova.

Agradecimiento

Agradezco a Dios por darme la vida, la sabiduría y todas las fuerzas necesarias que me valieron en mi formación como persona y como profesional en todo este transcurso, por haber dado sentido a mi vida y por darme la fe y la voluntad para cumplir con cada etapa de esta carrera y así lograr culminarla.

A la UNAN -Managua la cual nos brindó la oportunidad y las herramientas básicas para poder culminar nuestros estudios.

A Roberto Quintana por preocuparse por mis estudios y por mi formación, inculcándome valores y normas para enfrentar la vida y así salir adelante, a mi hermana rebeca García por su apoyo incondicional.

A mis amigos por estar presente cuando más los necesitaba, brindarnos su afecto y su comprensión, por formar parte de los recuerdos que estarán en nosotros para toda la vida.

Bra. Anayansy de los Ángeles García Acevedo

Valoración del docente

Resumen

En el presente trabajo, se proporcionan los aspectos generales de un plan estratégico de marketing, las herramientas para gestionar la calidad en él y finalmente, la estructura que conlleva dicho plan.

La gestión calidad para el plan estratégico de marketing se realiza mediante herramientas, en ella se puede detectar problemas que se estén presentado en algún área de la empresa, que afecte el funcionamiento dicho plan, para de este modo dar solución a inconvenientes y así los resultados y su aplicación sean exitosos, de ahí radica la incumbencia de la gestión de calidad para el plan.

Para la gestión de calidad del plan estratégico de marketing se presentan herramientas, en las cuales, sus funciones son gestionar la calidad del mismo, las que se detallan son herramientas no estadísticas; se trata de cinco diagramas ya establecidos: diagrama de afinidad, diagrama de relaciones, diagrama de árbol, diagrama de proceso de decisión y diagrama de flujo; así, se detallan las ventajas de cada uno, su construcción y los elementos que contienen.

En la estructura de plan estratégico de marketing, se resume que, para elaborar el plan, se debe analizar la situación tanto externa como interna de la empresa, conocer las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de ella, definir los objetivos que se consideren necesarios dados los resultados del análisis de la misma, y elaborar estrategias que permiten la consecución de dichos objetivos; todo plasmado en un plan de acción y respaldado por el presupuesto y el control de dicho plan.

La metodología empleada, en esta investigación documental descriptiva, ha sido la recopilación de información en libros, monografías, revistas y sitios web, entre otras fuentes.

Lo anterior favoreció a la elaboración de conclusiones, con las que se pretende señalar la importancia de gestionar la calidad para el plan estratégico de marketing en una empresa.

Introducción

El trabajo de investigación que a continuación presentamos, mediante la directriz de seminario de graduación, se basa en marketing como tal y en la gestión de calidad para el plan estratégico de marketing.

Resulta beneficioso para las empresas incluir el marketing en el sistema de gestión de calidad puesto que, la razón de ser de ellas no es solo producción, sino también la obtención de utilidades a través de la misma, y esto se logra cuando lo que se produce ofrece una calidad que satisface a los clientes, siendo mediante marketing que se conoce las expectativas y las percepciones de ellos.

La investigación se realiza, porque es necesario reconocer la incumbencia de la gestión de calidad en la elaboración y ejecución de un plan estratégico de marketing, ya que radica en satisfacer las necesidades de los clientes, a través de un producto o servicio, que no solo se elabora y se saca al mercado, sino que, se gestiona la calidad de dicho producto, procurando que esté de acuerdo a sus especificaciones y logre cubrir las expectativas de sus usuarios finales.

El documento está compuesto por tres capítulos, que son la esencia de lo anterior explicado, destacando que:

El capítulo uno se trata de las generalidades de la gestión de calidad, y el plan estratégico del marketing, conceptos que facilitan al lector conocer las bases de los siguientes dos capítulos.

El capítulo dos contiene cinco herramientas no estadísticas de gestión de calidad que sirven para gestionar la calidad del plan estratégico del marketing, en las que se detallan ventajas y la manera de emplearlas.

Y finalmente, el capítulo tres comprende la estructura de un plan de marketing, que se puede decir, es casi estándar, comenzando con el análisis de la situación de la empresa y culminando con el control del plan estratégico de marketing.

Justificación

Este trabajo de investigación documental, se realizó con el propósito de reconocer la incumbencia o responsabilidad de gestionar la calidad para la elaboración de un plan estratégico de marketing, asegurando que tanto el control de las actividades y resultados del plan sean exitosos para una empresa. A su vez, los aspectos teóricos recolectados, detallan generalidades de la gestión de calidad y del plan estratégico de marketing, por otro lado, se identifican algunas herramientas que permiten evaluar y generar soluciones a problemas que pudieran surgir en el camino y, por último, mediante la teoría, se trata de brindar un paso a paso de cómo es la estructura del plan estratégico de marketing.

Entre los aspectos prácticos, la presente investigación primeramente refuerza nuestros conocimientos de marketing en relación con el plan estratégico de marketing, agregando un nuevo elemento como ingrediente que es gestionar su calidad para que sea exitoso. Siendo un poco ambiciosos, una de las motivaciones principales, es brindar una orientación práctica y sencilla de cómo elaborar un plan estratégico de marketing exitoso, a aquellas empresas que aún no cuentan con esta herramienta administrativa, puesto que permite maximizar y aprovechar sus recursos y esfuerzos al máximo.

De esta manera, el plan estratégico de marketing se considera de utilidad no solo en su ejecución sino, que favorece en transmitir estos puntos claves que se logran a partir del análisis de la situación de la empresa, para financiar un proyecto de apertura en una ella, para crear una marca y además de la conseguir la fidelización de los clientes, también se logra la motivación de los colaboradores de las áreas involucradas, al ser incluidos en las acciones a realizar, y se logra un equipo de trabajo unido, que es clave para una empresa ganadora.

Por último, en cuanto al aspecto metodológico de este trabajo, se considera que será un nuevo enfoque de la gestión de la calidad desde el ámbito del marketing, disponible para futuras consultas en la biblioteca de la universidad, para ser utilizados en otros trabajos de investigación por estudiantes que acuden a consultar materiales bibliográficos.

Objetivos

Objetivo general

Reconocer la incumbencia de la gestión de calidad para la elaboración de un plan estratégico de marketing exitoso.

Objetivos específicos

- 1) Detallar las generalidades de la gestión de calidad para el plan estratégico de marketing.
- 2) Identificar las herramientas que permitan gestionar la calidad del plan estratégico de marketing.
- 3) Suministrar la estructura que permite la elaboración un plan estratégico de marketing.

Capítulo uno: Generalidades del plan estratégico de marketing y su gestión de calidad.

En este capítulo se recopilan, las generalidades de la gestión de calidad desde un punto de vista organizativo, que facilite su aplicación en el plan estratégico de marketing.

La gestión de la calidad como una filosofía de dirección deja claro que no puede confundirse con un programa de calidad... el desarrollo de la gestión de calidad... puede beneficiarse de la organización de proyectos que vinculen liderazgo, participación, compromiso, autoresponsabilización, cooperación y aprendizaje, dentro del marco de una misión compartida por los miembros de la organización... la gestión de la calidad moderna sólo es plena cuando los principios penetran en el trabajo diario de las personas en todos los niveles organizativos y cuando la estrategia, la estructura, los sistemas y los procesos se alinean para satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos. (Camisón, Cruz, González, 2006, p. 54)

1.1 ¿Qué es un plan estratégico de marketing?

Es un documento escrito, las grandes empresas tienen dos tipos de planes, uno de ellos es el plan estratégico empresarial y el otro es el plan estratégico de marketing.

Es el proceso de anticipar los eventos futuros y determinar las estrategias para lograr los objetivos organizacionales... comprende el diseño de las actividades relacionadas con los objetivos de marketing y su entorno cambiante. La planeación de marketing es la base de todas las estrategias y decisiones de marketing. Todos los elementos como líneas de productos, canales de distribución, comunicación de marketing y fijación de precios están delineados en el plan de marketing. Éste es un documento escrito que actúa como guía de las actividades para el gerente de marketing. (Lamb, Hair, McDaniel, 2011, p. 36)

1.2 Beneficios de la elaboración de un plan estratégico de marketing

Como causa toda buena práctica, en sus consecuencias, se obtienen resultados favorables. Se detallan en breve, los cuatro beneficios de la elaboración de un plan estratégico de marketing.

La realización de un plan de marketing es una parte esencial de una orientación proactiva hacia el mercado. Las empresas que poseen una fuerte orientación hacia el mercado realizan un permanente seguimiento de los clientes, de la competencia, y trabajan en equipo para crear soluciones que añadan valor a sus clientes. No sólo es importante la ejecución de un plan sino también el propio proceso de desarrollo... un buen plan de marketing proporciona un mapa a seguir para la ejecución de las estrategias de marketing y para la consecución de los resultados esperados. El plan de marketing... puede parecer una tarea sencilla, pero... las condiciones de los mercados son complejas y en permanente cambio, cambios en las necesidades de los clientes, en la estructura estrategias de la competencia, y en el entorno en el que operan los mercados. Además, la información de los mercados, con frecuencia, es incompleta imprecisa o ambas.

- 1) Identificación de oportunidades: durante el proceso de elaboración del plan se identifican oportunidades y amenazas para la organización. Una valoración sistemática del mercado y de las capacidades internas permite salir del día a día, y tomar una visión más amplia del mercado y de la propia situación de la empresa.
- 2) Apoyo en las capacidades básicas: para entrar en... nuevas líneas de producto... puede apoyarse en la notoriedad de su marca en los mercados relacionados, ya atendidos. La empresa puede también servirse de su experiencia en fabricación y diseño, así como en sus sistemas de ventas y distribución, con los cuales había venido atendiendo al mercado... En resumen, a la hora de desarrollar un plan de marketing conviene apoyarse en los activos que ya posee la empresa, en su sistema de marketing, en sus relaciones dentro de la cadena de creación de valor, y en sus capacidades.
(Best, R., 2007, pp. 417 - 419)

Reanudando los beneficios de la elaboración de un plan estratégico de marketing, se continúa con la enumeración de los siguientes incisos, con la finalidad de motivar la elaboración del mismo, puesto que será de gran utilidad para el éxito empresarial.

- 3) Estrategia de marketing enfocada: La mayoría de los mercados son el resultado de la suma de numerosos segmentos. Los segmentos se pueden dividir, a su vez, en nichos de mercado más pequeños. Si la empresa carece de un plan de marketing, puede sentirse vagamente posicionada en una diversidad de segmentos. En esta situación la empresa puede ir en todas las direcciones en búsqueda de clientes, sin ser capaz de satisfacer plenamente a ninguno de ellos. Un buen plan de marketing define el público objetivo de la empresa, de tal forma que la estrategia de posicionamiento puede personalizarse en torno a las necesidades del público objetivo y el esfuerzo de marketing puede dirigirse a dichos grupos. Es por ello que la existencia de un plan de marketing ayuda a saber a quién hay que dirigirse y a quien no.
- 4) Destino eficaz y utilización eficiente de los recursos: saber a quién hay que dirigir los esfuerzos ayuda a ser más eficiente en la gestión de costes. Si los directivos de una compañía no saben quiénes son sus clientes, van a dedicar mucha parte de su tiempo y de su dinero dirigiéndose a personas que es poco probable que compren, a pesar de sus esfuerzos de marketing. O, en el caso de que los clientes compren, será difícil que repitan, porque la proposición de valor no les puede proporcionar el nivel de satisfacción que desean. Un buen plan de marketing colabora en la utilización más eficiente de los recursos: la empresa utilizará menos recursos para cumplir sus objetivos, porque se malgastarán menos en personas no idóneas. (Best, R., 2007, pp. 417 -418)

1.3 Importancia de gestionar la calidad en el plan estratégico de marketing

Su importancia es vital en la empresa, porque asegura que se cumplan las normativas de la misma, y a producir de tal manera que, el cliente perciba la mejor imagen posible de la marca.

En la actualidad... los clientes tienden a solicitar productos de más y más calidad... además, el que los productos mejoren por causa de una adecuada implementación de la calidad, en un medio plazo se podrán observar que los costos se reducen aumentando la eficiencia de la empresa. Al mismo tiempo... la gestión de la calidad tiene una gran importancia, ya que, se representará a través de un sello de certificación de la calidad de los procesos en que se cumplen. (Nebrera y Vidal (como se citó en Novillo, Parra, Ramón, López, 2017, p. 19))

Otra de los aspectos de la importancia de gestionar la calidad en el plan estratégico de marketing para alcanzar el éxito empresarial.

La importancia de la función de marketing y, por ende, del plan de marketing estratégico dentro del proceso de planificación de una empresa, es enorme. Si ésta es fiel al concepto de marketing, solo fabricara aquellos productos que pueda vender, porque existe demanda para ellos. De esta manera, hasta que el responsable de marketing no tenga una idea clara de qué productos se pueden vender, el departamento de producción no podrá concluir sus estudios sobre la financiación necesaria, ni el departamento de recursos humanos podrá aconsejar sobre la disponibilidad de personas en todas las categorías o poner en marcha sus planes de formación. (Sainz de Vicuña, J., 2009, p.45)

Otro aspecto importante del plan estratégico de marketing es su relación con otros planes empresariales.

El plan de marketing estratégico es un elemento puente entre la planificación estratégica y los planes a corto plazo o el plan de gestión anual, ya que traduce los objetivos corporativos en objetivos de producto-mercado (esto es, objetivos de marketing), que a su vez se convertirán en objetivos de facturación a corto (es decir, cuotas de ventas por zonas, clientes). (Sainz de Vicuña, J., 2009, p.45)

1.4 Concepto de gestión de calidad

Existen diversas definiciones de la gestión de calidad, lo que podría dificultar, su comprensión y aplicación.

No se dispone de una definición cabal y comúnmente aceptada de lo que se entiende por gestión de la calidad... para superar el problema de la parcialidad con que se conceptualiza la gestión de la calidad... el término... gestión de la calidad se utiliza para describir un sistema que relaciona... una serie de principios, prácticas y técnicas para la mejora de la calidad... los principios que asumen y que guían la acción organizativa. Por ejemplo, un principio como la orientación hacia el cliente... puede conducir a que la organización lleve a cabo prácticas como la recogida sistemática de información sobre las necesidades, expectativas y satisfacción del cliente, que se hacen efectivas a través de estudios de mercado, pruebas de gusto en mercados seleccionados antes del lanzamiento de un nuevo producto. (Camisón (et al.), 2006, pp. 210 - 211)

1.5 Principios básicos de la gestión de calidad

Se detallan a continuación, los principios básicos de la gestión de calidad en una empresa:

Esta norma internacional se basa en los principios de la gestión de la calidad descritos en la norma ISO 9000... Incluyen una declaración de cada principio, una base racional de por qué el principio es importante para la organización, algunos ejemplos de los beneficios asociados con el principio y ejemplos de acciones típicas para mejorar el desempeño de la organización cuando se aplique el principio. Los principios de la gestión de la calidad son: enfoque al cliente, liderazgo, compromiso de las personas, enfoque a procesos, mejora, toma de decisiones basada en la evidencia, gestión de las relaciones. (La organización internacional de normalización (ISO), 2015)

1.6 Beneficios de la gestión de calidad

Implementar un sistema de gestión de calidad le genera múltiples beneficios a la empresa.

Un sistema de gestión de calidad es de suma importancia para las empresas, debido a que permite a las organizaciones contar con los medios necesarios para que las actividades se ejecuten pensando primero en los requisitos del cliente.

Dentro de los principales beneficios se puede destacar:

- 1) El enfoque al cliente: ayuda a fidelizar a los mismos.
- 2) Estandarización de los procesos: se asegura que existen los procesos necesarios para realizar las actividades correctamente, y de la misma manera, permitiendo a la empresa hacer las cosas bien y siempre de la misma forma.
- 3) Compromiso del personal con respecto a la calidad: este aspecto es de suma importancia debido a que el personal comprometido con la empresa y con la calidad nos asegura ser eficientes y brindar productos de la mejor calidad a los clientes.
- 4) Beneficios externos: uno de los aspectos más importante es la reputación de la empresa, pues aquellas que cuentan con un sistema de gestión de calidad este les sirve como una ventaja competitiva. Es importante destacar que un sistema de gestión de calidad tiene muchas ventajas y beneficios para la organización, hoy en día las empresas buscan no solo contar con un sistema de gestión de calidad, buscan algo más la certificación de dicho sistema con fines de aprovechar esta ventaja competitiva y hacer conocer al mercado que cuentan con sistemas. Es ahí donde aparece la norma ISO 9001, que es una norma que en los últimos años ha tenido gran acogida a nivel mundial, y permite que empresas de toda índole puedan cumplir con requisitos mínimos para un sistema de gestión de calidad. (Novillo (et al.), 2017, pp. 87 - 88)

1.7 Ciclo de la gestión de calidad

El ciclo de la gestión de calidad consiste en planificar, hacer, verificar y actuar de acuerdo al artículo publicado por las normas internacionales:

Esta norma internacional... incorpora el ciclo planificar-hacer-verificar-actuar... permite a una organización planificar sus procesos y sus interacciones. El pensamiento basado en riesgos permite... determinar los factores que podrían causar que sus procesos y su sistema de gestión de la calidad se desvíen de los resultados planificados, para poner en marcha controles preventivos para minimizar los efectos negativos y maximizar el uso de las oportunidades a medida que surjan... puede describirse brevemente:

- 1) Planificar: establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades.
 - 2) Hacer: implementar lo planificado.
 - 3) Verificar: realizar el seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados.
 - 4) Actuar: tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario.
- (La ISO, 2015)

1.8 Sistema de gestión de calidad ISO 9001-2015

Se brindarán aspectos relevantes para comprender que es el sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015.

La adopción de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible. Los beneficios potenciales para una organización de implementar un sistema de gestión de la calidad basado en esta norma internacional son:

- 1) La capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.
- 2) Facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente.
- 3) Abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos.
- 4) La capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados. (La ISO, 2015)

1.9 Diferencia ente control de calidad, aseguramiento de calidad y gestión de calidad

Cada concepto de control de calidad, aseguramiento de calidad y gestión de calidad tiene un propósito diferente, sin embargo, la finalidad es la misma, velar por que el proceso de producción o planificación en una empresa sea exitoso.

- 1) Control de calidad: es un conjunto de actividades diseñadas para valorar la calidad de los productos. Su función es reactiva en tanto que, si un producto no se ajusta a las especificaciones, éste se reelabora, se desecha o se discontinua. (Fausto, 2014)

Ahora se sigue con los conceptos de aseguramiento y gestión de calidad.

- 2) Aseguramiento de calidad: es el conjunto de actividades planeadas y sistemáticas que lleva a cabo una organización, con el fin de brindar la confianza de que un producto cumple los requisitos de calidad. Su función es preventiva en tanto que se concentra en establecer sistemas eficientes, procedimientos de operación, procesos y otros elementos necesarios para elaborar productos de calidad consistente, prevenir problemas y errores aún en materias o materiales que han pasado el control de calidad.
- 3) Gestión de la calidad: son las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con el propósito de establecer la política de calidad, los objetivos de la calidad, la planificación, el control, el aseguramiento y la mejora de calidad. Es una estrategia que busca garantizar, a largo plazo, la satisfacción permanente de las necesidades y expectativas del cliente y la obtención de beneficios en términos financieros y de competitividad. (Fausto, 2014)

1.10 Incorporación del marketing dentro de un sistema de gestión de calidad

Es de suma importancia incorporar el marketing, dentro de un sistema de gestión de calidad, puesto que, la razón de ser de una empresa no es solo producción, se fabrican productos para comercializarlos, y son los clientes quienes lo adquieren, al percibir que el producto satisface sus expectativas.

El marketing es un pilar fundamental de cualquier organización y muy especialmente de su sistema de gestión de calidad, ya que es el que se involucra directamente con el cliente... razón por la cual es de vital importancia para los responsables de dicha área, el manejo y desarrollo de sus actividades con el pleno conocimiento y uso de las normas ISO asociadas a la gestión para la calidad. La gerencia... debe desarrollar competencias que lo ayuden a tener una mayor injerencia en el proceso de toma de decisiones de la empresa, una mayor conciencia de su parte en la contribución de generar valor agregado al producto o servicio que brindan las organizaciones a sus clientes. (Díaz, R., 2013, p. 23)

Capítulo dos: Herramientas para gestionar la calidad en el plan estratégico de marketing.

Existen diversas herramientas para gestionar la calidad de una empresa, entre ellas se encuentran herramientas estadísticas y no estadísticas. En este capítulo se suministrarán algunas herramientas no estadísticas, que sean prácticas y fáciles de utilizar a la hora de presentarse un problema durante la ejecución del plan estratégico de marketing, para buscar las soluciones más viables.

Un sistema de gestión de la calidad en la empresa requiere la utilización de una serie de herramientas o técnicas que permitan el control y la mejora de la calidad y, por tanto, ayuden en la resolución de problemas... así, distinguimos entre técnicas estadísticas y técnicas no estadísticas. (Camisón (et al.), 2006, p.1225)

A continuación, se brindan más detalles acerca, de cómo surgieron estas herramientas no estadísticas para la planificación y gestión de la calidad.

Surgieron en los años 70 cuando... todas las áreas de la organización... asumieran responsabilidad sobre la calidad y no sólo el área de producción... y resultaron ser de aplicabilidad en todos los sectores empresariales. El objetivo de las mismas es la resolución de pocos problemas e importantes, a diferencia de las herramientas clásicas utilizadas para muchos y triviales... las herramientas estadísticas básicas, resulta de poco interés si no se integra dentro de una metodología más amplia que permita prever y eliminar problemas, así como encontrar oportunidades de mejora. (Camisón (et al.), 2006, p. 1260)

2.1 Diagrama de afinidad

El diagrama de afinidad consiste en agrupar los aportes o ideas de un equipo de trabajo, en relación a la solución de problemas empresariales complejos. En la práctica, podría utilizarse ante cualquier desviación en las estrategias del plan estratégico de marketing, valorando la mejor táctica para alcanzar los objetivos establecidos y obtener los resultados proyectados.

El diagrama de afinidad es una herramienta que sintetiza un conjunto de datos verbales (ideas, opiniones, temas, expresiones...) agrupándolos en función de la relación que tienen entre sí. Se basa, por tanto, en el principio de que muchos de estos datos son afines, por lo que pueden reunirse bajo unas pocas ideas generales... es un instrumento muy eficaz cuando el problema, hecho o concepto tratado sea complejo, no se encuentre delimitado o sea excesivamente amplio. Por el contrario, no se recomienda su uso cuando el problema a resolver es sencillo y/o existe cierta urgencia en su resolución. También resulta útil cuando es necesario romper conceptos tradicionales, innovar y ampliar el campo de pensamiento respecto al tema en cuestión. (Camisón (et al.), 2006, pp. 1261 – 1262)

2.1.1 Ventajas del diagrama de afinidad

Las ventajas de la implementación de un diagrama de afinidad. A como se apreciará, esta herramienta fomenta la motivación y compromiso en el cumplimiento de objetivos empresarial:

- 1) Es una forma eficaz para analizar grandes cantidades de ideas.
- 2) Promueve la creatividad de todos los integrantes del equipo de trabajo en todas las fases del proceso.
- 3) Derriba barreras de comunicación y promueve conexiones no tradicionales entre ideas, ayudando a los equipos a de trabajo a alcanzar consenso.
- 4) Las personas del grupo se sienten partícipes de las decisiones tomadas, y por tanto «corresponsables», al descubrir una vía de aplicación de sus ideas en la solución del problema en cuestión. (Camisón (et al.), 2006, pp.1263 - 1264)

2.1.2 ¿Cuándo se debe recurrir al diagrama de afinidad?

La empresa puede recurrir a un diagrama de afinidad para cualquiera de los siguientes aspectos.

- 1) El problema se encuentra desorganizado.
- 2) Si se desean establecer temas específicos, provenientes de una gran cantidad de ideas y problemas.
- 3) Si el problema es muy difícil de entender.
- 4) Cuando se requiere de la participación y el soporte de todo un equipo de trabajo para tratar un determinado problema. Un punto importante que se debe tener en cuenta, al momento de crear el diagrama de afinidad, es la conformación del grupo de trabajo, ya que debe estar compuesto por personas capacitadas en el tema que se va a discutir, de esta forma se tendrá la garantía de que las conclusiones que surjan del proceso, sean totalmente útiles y acertadas. (Pacheco, J., 2019)

2.1.3 Construcción del diagrama de afinidad

Luego que se indicó que es y cuáles son las ventajas de un diagrama de afinidad, es preciso, detallar la dinámica para elaborarlo. En el caso de la elaboración de un plan estratégico de marketing y como anteriormente se aconsejaba, sería ideal tener representantes de cada departamento de la empresa, para tener diferentes puntos de vistas. A continuación, se presentan los pasos en la construcción del diagrama de afinidad.

- 1) Formar el equipo correcto: es necesario reunir a un grupo de personas que formarán un equipo que trabaja en pro de un objetivo común. Los grupos suelen estar formados por cinco a diez personas, entre ellas un facilitador, cuya misión consiste en mantener al grupo motivado y alentar la participación, evitando todo aquello que pueda interferir en la creatividad o la discusión positiva y facilitando el intercambio de ideas.
- 2) Realizar un proceso de recogida de datos: al equipo se le formula una pregunta de la manera más vaga e imprecisa posible, evitando excesivos detalles que pueden condicionar las respuestas y, por tanto, perjudicar el proceso. Posteriormente, se realiza propiamente el proceso de recogida de la información. Para ello, la herramienta más utilizada es el brainstorming, aunque en aquellos casos en los que se necesite información de un número de personas muy elevado es aconsejable que la información se obtenga a través de otras vías, como, por ejemplo, encuestas.
- 3) Registrar las ideas: las ideas que se han ido generando en la sesión anterior se transcribirán a tarjetas, normalmente de cartulina, tal y como han sido formuladas, de manera que no se modifique la «esencia del pensamiento». A continuación, el grupo debe ponerse de acuerdo en el contenido de las tarjetas. En esta fase es fundamental la figura del facilitador, quien debe asegurar que existe una única interpretación de todas y cada una de las tarjetas por parte del grupo. (Vilar y Straker, como se citó en Camisón (et al.), 2006, pp.1262 - 1263))

Para ello, cualquier participante del grupo podrá formular preguntas y aclaraciones respecto al sentido de la frase registrada, pudiendo completarse algunas tarjetas con explicaciones. Una vez establecido el consenso, el facilitador o cualquier partícipe debe recoger todas las tarjetas, mezclarlas y extenderlas de forma aleatoria sobre una superficie grande, que puede ser horizontal (sirva una mesa) o vertical (sirva un tablero de corcho).

- 4) Agrupar las tarjetas: se agrupan las tarjetas que se encuentran relacionadas entre sí y se van formando grupos. Este proceso es importante que transcurra en silencio. El número de agrupaciones debe ser el más pequeño posible, no aconsejándose más de diez. Se pueden quedar tarjetas solitarias; es preferible que no formen parte de ninguna agrupación a que se fuerce la pertenencia a alguna.
- 5) Crear tarjetas cabeceras: se busca una tarjeta que capture la idea central de todas las que forman una agrupación. Se las denomina «tarjetas cabecera», y hay tantas como agrupaciones. Hay casos en los que no existen, y son creadas específicamente de manera sencilla y concisa... existe la posibilidad de crear subgrupos con sus subcabeceras dentro de cada agrupación, cuando ésta posee muchas tarjetas.
- 6) Dibujar el diagrama de afinidad. Una vez obtenido el diagrama de afinidad, se transfiere la información de las tarjetas a soporte papel, rodeando con una línea cada agrupación para facilitar la visión de conjunto... a continuación, aunque sea objeto de otras herramientas, se pueden representar relaciones entre distintos grupos de ideas mediante flechas, y siempre que exista consenso para ello. Por último, se puede establecer una valoración de los distintos elementos del problema, solicitando de los participantes una puntuación en función de si el elemento es poco importante, es importante pero no crítico o es de una importancia crítica. Estas puntuaciones sólo se asignan a las agrupaciones de primer nivel, no a los subgrupos, y a las ideas solitarias. Se presenta un ejemplo del diagrama con la figura 21.34. (Vilar y Straker, como se citó en Camisón (et al.), 2006, pp.1262 - 1263))

Diagrama de afinidad

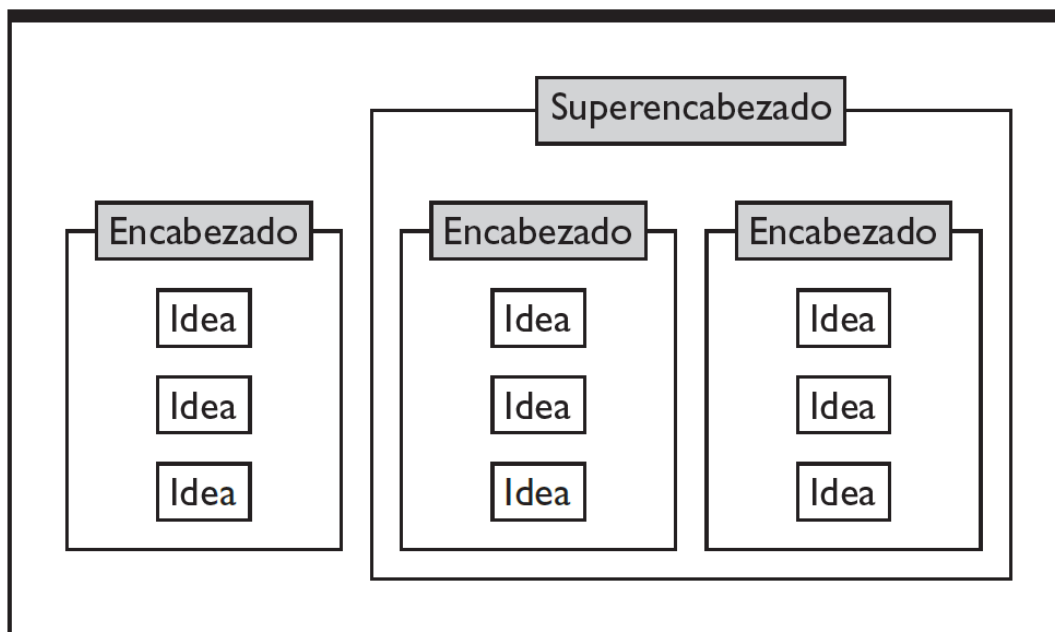


Figura 21.34. (Camisón (et al.), 2006, p. 1264)

2.2 Diagrama de relaciones

En este diagrama se buscan las causas que generaron los problemas interiorizando más en la situación, en el diagrama anterior se buscaban solamente soluciones correctivas.

El diagrama de relaciones es una herramienta que muestra las relaciones complejas de causa y efecto e identifica las causas fundamentales o las cuestiones clave. Ayuda a desarrollar un contexto lógico para datos, ideas, opiniones, temas, explorando e identificando las relaciones causales existentes entre estos elementos. El diagrama de relaciones se utiliza cuando las relaciones de causa y efecto son complejas... concretamente, el diagrama de relaciones se utiliza cuando el número de causas y las relaciones entre éstas es significativo y difícil de analizar por separado. (Camisón (et al.), 2006, pp.1264 -1265)

2.2.1 Ventajas del diagrama de relaciones

Se precisan las ventajas del diagrama de relaciones en la gestión de calidad del plan estratégico de marketing.

- 1) Te ofrece una representación visual (para algunos desordenada, es verdad) de las causas y efectos en torno a un elemento objeto de análisis.
- 2) A diferencia de otras herramientas, esta herramienta te da más facilidad para representar complejas estructuras de conexión, lo que puede ser muy beneficioso cuando enfrentamos desafíos de control de calidad.
- 3) Consigues analizar las interrelaciones entre elementos, ideas, percepciones, temas u opiniones.
- 4) Es complementaria a otras herramientas de calidad y de mejora continua como el diagrama de afinidad para dar continuidad a la consolidación de información o al diagrama... de árbol para profundizar en la exploración de las causas. (Betancourt, D., 2016)

2.2.2 Construcción del diagrama de relaciones

Los pasos a seguir en la construcción de un diagrama de relaciones son los siguientes.

- 1) Formar el equipo correcto: el primer paso es elegir de forma correcta las personas que formarán parte del equipo en la construcción del diagrama de relaciones. En el caso en que se realice un diagrama de relaciones a continuación de un diagrama de afinidad el equipo podrá estar formado por las mismas personas.
- 2) Describir claramente el tema a analizar: es importante describir los temas claves o el problema a analizar... para su construcción, es más sencillo emplear preguntas, por ejemplo: ¿Por qué en tal situación nos encontramos tal problema? Si antes del diagrama de relaciones se ha realizado un diagrama de afinidad, los temas claves coincidirán con las tarjetas cabecera de las agrupaciones. (Camisón (et al.), 2006, p.1265)

En el mismo orden de ideas, se continua con la guía de la construcción del diagrama de relaciones.

- 3) Recogida de ideas: las ideas generadas por el equipo, normalmente a través de una tormenta de ideas, serán reflejadas en tarjetas, a ser posible autoadhesivas. Este proceso no se lleva a cabo si anteriormente se ha realizado un diagrama de afinidad, puesto que entonces se utilizarán las tarjetas cabecera de las agrupaciones obtenidas.
- 4) Organizar los temas clave y establecer las relaciones causales: se trata de mostrar las relaciones existentes entre las ideas... mediante flechas, teniendo en cuenta que algunos elementos pueden ser causa y efecto a la vez. Existen distintas formas de ordenar las tarjetas. La más utilizada es la ordenación convergente en el centro. Esta ordenación es adecuada cuando se tienen 15 tarjetas o menos. Se coloca el tema principal y el resto de las tarjetas alrededor de forma aleatoria. Si el número de tarjetas es superior a 15, quizá resulte menos complicado realizar una ordenación unidireccional, colocando el tema principal en un extremo y dirigiendo el resto de las tarjetas hacia él. (Camisón (et al.), 2006, pp.1265 - 1266)

2.2.3 Representación gráfica del diagrama de relaciones

Antes de continuar con la representación del diagrama de relaciones, se brindarán datos adicionales para su comprensión. Se presenta el siguiente ejemplo:

Se creó un equipo de trabajo... para... facilitar la aportación de ideas se formuló la siguiente pregunta: ¿Por qué algunas personas no están usando las herramientas y técnicas para la gestión de la calidad? A partir de ahí, las diferentes ideas generadas por el equipo fueron anotadas en tarjetas. Posteriormente, se identificaron las relaciones existentes entre las ideas para finalmente dibujar el diagrama de relaciones (Figura 21.36). Se realizó una ordenación de tarjetas... con el tema principal en el centro y el resto de las tarjetas alrededor mostrando las relaciones de causa y efecto mediante flechas. (Camisón (et al.), 2006, p.1266)

A continuación, el análisis del diagrama de relaciones se inicia contando el número de flechas entrantes y salientes de cada tarjeta y anotando estos valores.

Los resultados fueron los siguientes.

- 1) No recibe apoyo del responsable (1/2). Total 3
- 1) Regreso a su propio método de trabajo (2/1). Total 3
- 2) Falta de compromiso y liderazgo de la dirección (0/2). Total 2
- 3) Se olvida (2/1) Total 3.
- 4) Pierde la oportunidad (3/1) Total 4.
- 5) Trabaja en solitario (1/2) Total 3.
- 6) No se entrega al trabajo en equipo (1/1) Total 2.
- 7) Choques de personalidad (0/2) Total 2.
- 8) No está convencido de los beneficios (2/1) Total 3.
- 9) Experiencia previa insuficiente (0/3) Total 3.
- 10) No ve a los demás hacerlo (2/4) Total 6.
- 11) No se siente seguro (3/1) Total 4.
- 12) No es capaz (3/2) Total 5.
- 13) Cree que supone trabajo adicional (2/1) Total 3.
- 14) Formación inadecuada (0/3) Total 3.
- 15) Apoyo posterior a la formación insuficiente (0/2) Total 2.
- 16) No utilización de las herramientas de la calidad (7/0) Total 7. Véase figura 21.36. (Camisón (et al.), 2006, p.1267)

Diagrama de relaciones

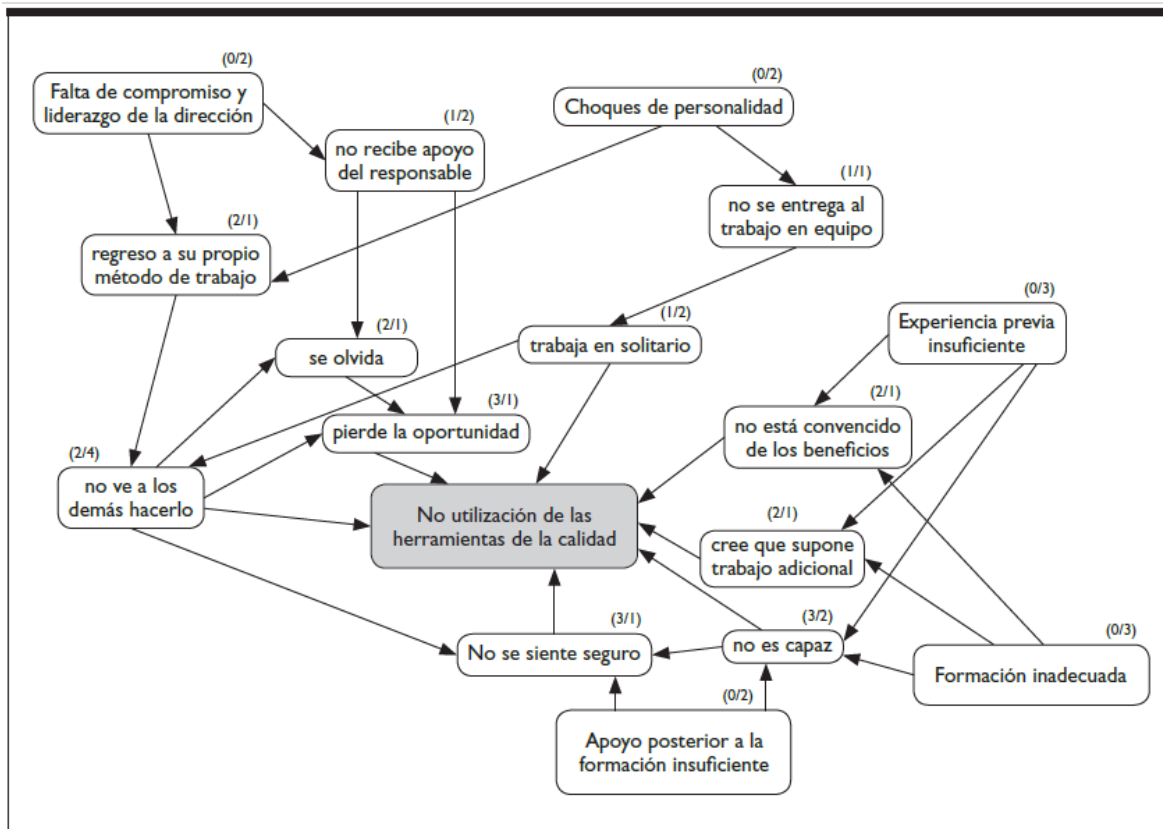


Figura 21.36, (Camisón (et al.), 2006, p. 1268)

2.2.4 Análisis del diagrama de relaciones

Todas las instrucciones antes mencionadas se realizan con el propósito de analizar los resultados de la dinámica:

El análisis se inicia contando el número de flechas que «entran» y el de las que «salen» de cada tarjeta. Esta información hay que anotarla en la esquina superior de cada tarjeta (por ejemplo, 4/2 significa que entran cuatro flechas en la tarjeta y salen dos flechas de la tarjeta). Una vez registrada esta información, debemos analizar la existencia de:

- 1) Factores clave: son aquellos que son influidos e influyen en un gran número de ideas o temas y, por ello, presentan un mayor número de flechas, tanto entrantes como salientes respecto al resto de las tarjetas. (Camisón (et al.), 2006, p. 1266)

Al identificar los factores clave, antes mencionados del diagrama de relaciones, los siguientes pasos, son identificar sus efectos y conductores clave.

- 2) Efectos clave: son aquellos que tienen muchas más flechas entrantes que salientes.
- 3) Conductores clave: son aquellos que tienen muchas más flechas salientes que entrantes. El objetivo del diagrama de relaciones será identificar, entre todas las ideas o temas, cuáles son conductores clave del proyecto y cuáles son los efectos clave o resultados del proyecto. (Camisón (et al.), 2006, p. 1266)

En relación a las ideas antes expuestas los resultados se clasificaron en factores claves, efectos claves y conductores clave.

- 1) Estos resultados indican que todos los factores son más o menos igual de relevantes, ya que poseen alrededor de tres flechas en total, aunque destaca como factor clave «no ve a los demás hacerlo» ya que es el que presenta mayor número de flechas, un total de seis. También son claves: «no es capaz», «no se siente seguro» y «pierde la oportunidad».
- 2) Como efectos clave... «algunas personas no utilizan las herramientas de la calidad», destacan «no se siente seguro» y «pierde la oportunidad», por ser las tarjetas con mayor diferencia, aunque mínima, entre el número de flechas entrantes y salientes.
- 3) Como conductores clave se encuentran los siguientes: «falta de compromiso y liderazgo de la dirección», «choques de personalidad», «experiencia previa insuficiente», «formación inadecuada» y «apoyo posterior a la formación insuficiente». Todos ellos poseen más flechas salientes que entrantes y se consideran factores clave en la consecución del objetivo, en este caso, en la aparición del problema estudiado. (Camisón (et al.), 2006, p.1267)

2.3 Diagrama de árbol

Otra herramienta que se considera de utilidad para la planificación de un plan estratégico de marketing y su ejecución es el diagrama de árbol. Su estructura, se percibe como un mapa conceptual, una aplicación para el plan de estratégico de marketing, sería iniciar con la estratégica de marketing, por ejemplo, aumento de las ventas, luego desglosar el por qué, el cómo se van a aumentar las ventas y el que acciones se van a implementar para alcanzar las estrategias u objetivos.

Es una herramienta de calidad que a través de un proceso sistemático nos permite hallar la relación existente entre un concepto general y los elementos que lo componen. Dicho de otra forma, la herramienta se basa en la visión en conjunto de los medios requeridos (las ramas del árbol) para resolver un problema o alcanzar un objetivo (el tronco del árbol).

Parte de un elemento central (tronco) que se desagrega en otros subelementos más pequeños (ramas de primer nivel), que a su vez también se desagregan en otros elementos; de ahí el nombre de árbol. Así pues, en la medida en que vamos desagregando el elemento central encontramos medios más detallados y accionables.

Es decir, que entre más conseguimos profundizar, el diagrama entrega mayor precisión sobre los medios que deben ser empleados para alcanzar el elemento central el tronco por lo que podríamos considerar los niveles superiores como productos u objetivos secundarios. (Betancourt, D., 2018)

2.3.1 Aplicaciones del diagrama de árbol

Es preciso, estar al tanto de que usos o aplicaciones se le pueden dar al diagrama de árbol.

El diagrama de árbol es una herramienta que se utiliza para descomponer temas en partes, proyectos en tareas y síntomas en causas fundamentales.

- 1) Como herramienta causa-efecto se utiliza para conocer las causas fundamentales de un síntoma principal.
- 1) Como herramienta de planificación se utiliza para conocer todas las actividades... que hay que realizar para alcanzar un determinado objetivo.
- 2) Como herramienta de estructura sirve para dividir un objetivo, producto, servicio, proceso... en sus distintos elementos, hasta alcanzar suficiente detalle. Siempre hay que decidir qué aplicación tendrá el diagrama de árbol: herramienta causa-efecto, de planificación o de estructura. Dependiendo de cuál sea ésta, las preguntas a formular en su construcción serán «por qué», «cómo» y «qué», respectivamente. (Camisón (et al.), 2006, pp. 1268 - 1269)

2.3.2 Ventajas del diagrama de árbol

Llegados a este punto, se listan las ventajas del diagrama de árbol, para la gestión de calidad del plan estratégico de marketing.

Dentro de las características de diagrama de árbol tenemos que:

- 1) Permite visualizar la relación entre una generalidad y sus detalles.
- 2) Logramos encontrar causa raíz del problema o situación que se aborda.
- 3) Logramos detectar elementos faltantes (ramas) al tener una visión en conjunto del elemento central.
- 4) Para analizar procesos de forma detallada.
- 5) Como herramienta comunicativa y visual al mostrar la relación entre conceptos de forma gráfica.
- 6) Su elaboración se apoya en otras técnicas y herramientas como tormenta de ideas, diagrama de afinidad y diagrama de relaciones. (Betancourt, D., 2018)

2.3.3 Construcción del diagrama de árbol

La construcción del diagrama de árbol se realiza de la siguiente manera:

Los diagramas de árbol se suelen representar de izquierda a derecha, pero la representación puede ser también de derecha a izquierda, de arriba abajo o viceversa. Los pasos a seguir en su construcción son:

- 1) Definir la cuestión, problema u objetivo a tratar: la definición del tema debe ser clara sencilla y concreta. En esta primera etapa se debe decidir qué tipo de análisis será llevado a cabo: «por qué», «cómo» o «qué».
- 2) Generar todas las actividades, partes o causas relacionadas con el tema a tratar. Puede realizarse de diferentes formas: A partir de las tarjetas generadas en la construcción del diagrama de afinidad o del diagrama de relaciones. A partir de un brainstorming respecto a las actividades, causas o elementos posibles relacionados con el tema a tratar. En ambos casos, para las situaciones «por qué» se pregunta por qué se causó el problema. Para las situaciones «cómo» se pregunta cómo se logrará el proyecto y para las situaciones «qué» se pregunta qué contiene el tema. Hay que repetir la formulación de estas preguntas constantemente hasta llegar al máximo de niveles posibles.
- 3) Valorar todas las ideas y representar gráficamente el diagrama de árbol: las ideas aportadas deberán ser posibles de realizar o aplicar... la idea principal se coloca en un rectángulo en la parte izquierda de la página o pizarra. Posteriormente se van colocando hacia la derecha el resto de los recuadros y se conectan a través de flechas con el recuadro principal. Una vez dibujado el diagrama de árbol hay que asegurarse de que el equipo de trabajo esté completamente de acuerdo en la representación realizada y que es posible su interpretación y comprensión por parte del resto de los miembros de la organización. (Camisón (et al.), 2006, p. 1269)

2.3.4 Representación gráfica del diagrama de árbol

Cada diagrama se diferencia a los demás, la estructura del diagrama de árbol es la siguiente, de acuerdo con la figura 21.37.

Diagrama de árbol para aumentar la rentabilidad

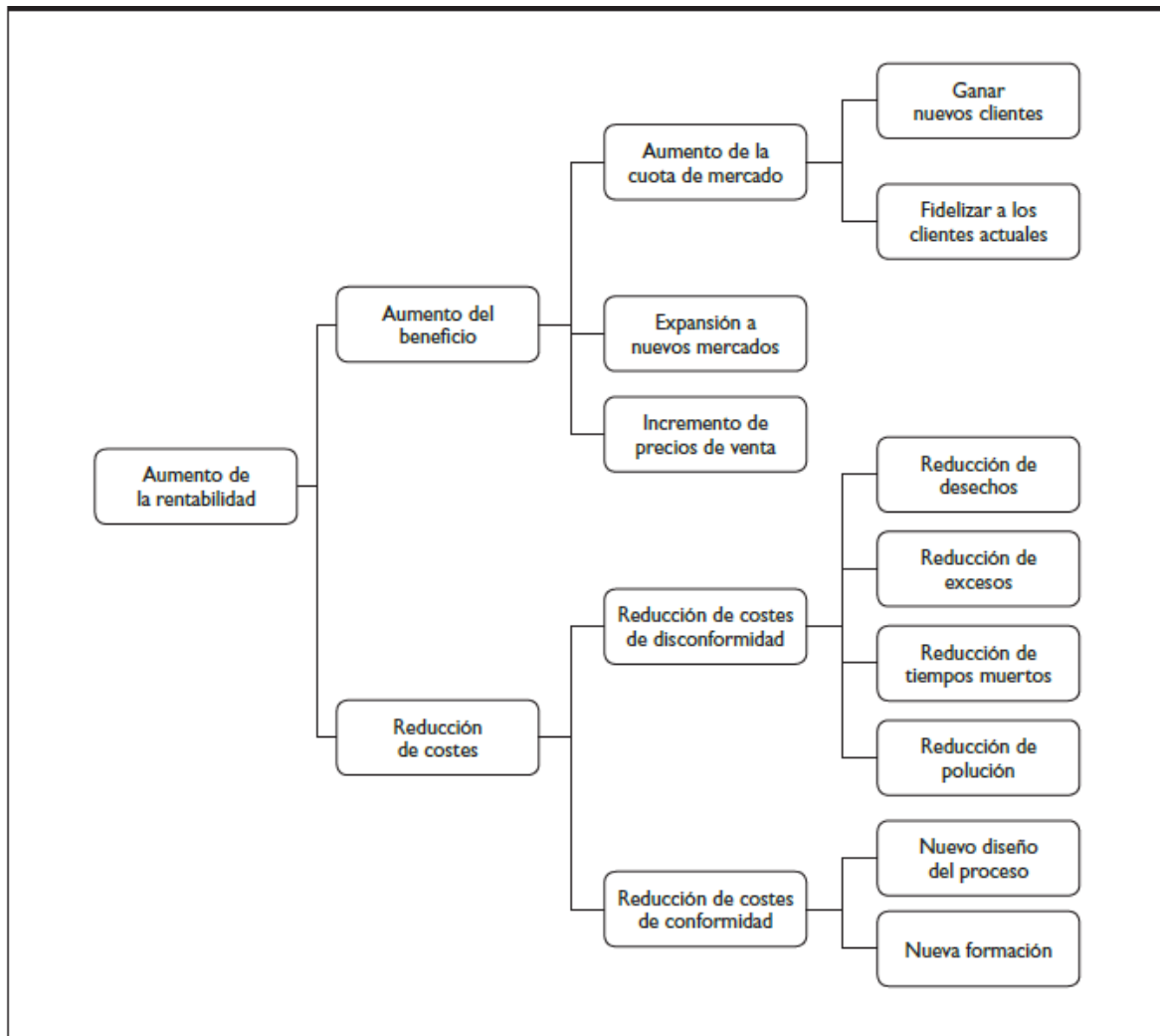


Figura 21.37 (Camisón (et al.), 2006, p.1270)

2.4 Diagrama del proceso de decisión

Se detalla el propósito de este diagrama para construir un diagrama de proceso de decisión.

El diagrama de proceso de decisión identifica y representa los sucesos y contingencias posibles durante el proceso de resolución de un problema. Permite desarrollar medidas de acción contra las posibles contingencias y dificultades que se presenten, así como anticipa posibles desviaciones previniendo que ocurran. El diagrama de proceso de decisión es una herramienta que propone un método sistemático de obtención de información acerca de cuáles son los caminos para alcanzar un objetivo concreto, qué obstáculos pueden presentarse, cómo se pueden prevenir y, en caso de que se presenten, qué debemos hacer. (Camisón (et al.), 2006, p. 1291)

2.4.1 Construcción del diagrama de proceso de decisión

Se comparten los pasos a seguir para la construcción de un diagrama de decisión:

Para la construcción del diagrama de proceso de decisión podemos partir de otras herramientas como el diagrama de afinidad, el diagrama de relaciones o el diagrama de árbol, aunque no es necesario.

- 1) Debemos determinar el objetivo a alcanzar.
- 2) Plantear las diferentes opciones de acción para alcanzar el objetivo.
- 3) Determinar para cada opción la secuencia de pasos de implantación.
- 4) En cada paso establecer los problemas que pueden aparecer.
- 5) Proponer contramedidas por si se presentaran los problemas planteados.
- 6) Por último, clasificar las contramedidas. Este paso es opcional, pero puede resultar muy útil clasificar las contramedidas. Un ejemplo puede ser utilizar el siguiente criterio: X = contramedida imposible / difícil, O = contramedida seleccionada. (Camisón (et al.), 2006, p. 1292)

2.4.2 Representación gráfica del diagrama de proceso de decisión

Este diagrama, requiere principalmente ser representado mediante una ilustración. Camisón (et al.). (2006) agregan: “El diagrama de proceso de decisión también puede representarse en forma de «listado» en aquellos casos en los que hay muchas opciones y muchas posible contingencias” (p. 1293).

Se presenta una ilustración gráfica, a manera de ejemplo del diagrama de proceso de decisión en la siguiente figura 21.67.

Diagrama de decisión con posibles contingencias para la prestación de un servicio más rápido y sus contramedidas planificadas.

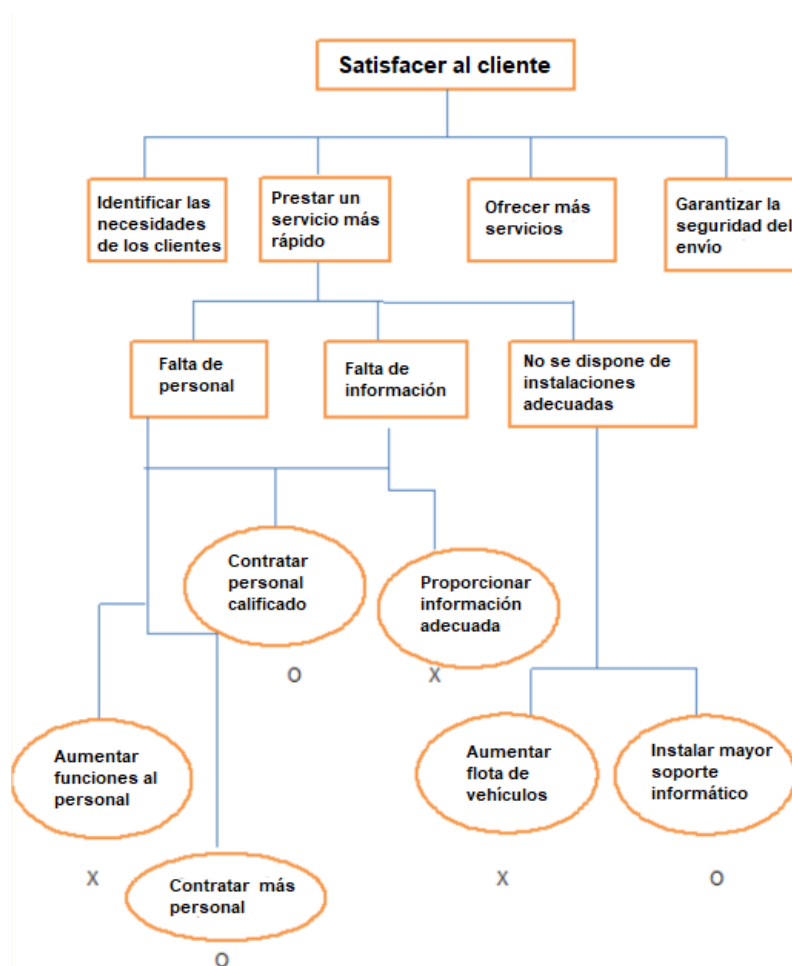


Figura 21.67, (Aguila Y., 2014)

2.5 Diagrama de flujo

Antes de entrar a las instrucciones de la construcción de un diagrama de flujo, se inicia con el propósito de su uso.

Los diagramas de flujo, también denominados flujogramas, muestran la secuencia de pasos de un proceso. Son de utilidad para describir cualquier proceso existente o nuevo en la organización. Esta herramienta puede ser aplicada para:

- 1) Realizar las descripciones formales de los procesos dentro de un sistema de gestión de la calidad.
- 2) Identificar aspectos clave del proceso, a los que lógicamente se les deberá prestar mayor atención.
- 3) Localizar posibles problemas, lo que permite llevar a cabo acciones de prevención.
- 4) Buscar acciones o actividades omitidas, bien por error o bien por innecesarias. (Camisón (et al.), 2006, p.1307)

2.5.1 Ventajas del diagrama de flujo

Entre las ventajas que supone la utilización de esta herramienta destacan las siguientes:

- 1) Proporcionan un esquema visual del proceso que facilita su comprensión global.
- 1) Facilitan la comunicación.
- 2) Facilitan la formalización y sistematización de los procesos.
- 3) Definen con precisión la secuencia de actividades, por lo que se eliminan falsas interpretaciones o equívocos.
- 4) Se pueden realizar de cualquier proceso que se lleve a cabo en la organización. (Camisón (et al.), 2006, pp.1309 - 1310)

2.5.2 Construcción del diagrama de flujo

Los pasos para la construcción de un diagrama de flujo son los siguientes:

Para asegurar la obtención de un diagrama de flujo preciso, en la mayoría de las ocasiones es necesario formar un equipo de trabajo, lo que contribuirá al compromiso con el desarrollo del proceso. En general, los pasos a seguir en la elaboración del diagrama son los siguientes:

- 1) Elaborar una definición de proceso para el proceso que se esté analizando. En primer lugar, hay que identificar el proceso que va a ser representado, al que se debe poner un nombre. A menudo, las personas de la base operativa suelen conocer en detalle aspectos concretos del proceso que permiten completar correctamente el proceso... el equipo de trabajo encargado de la elaboración del diagrama debe incluir personas implicadas en todas las partes del proceso, para garantizar una descripción real de cómo se está llevando a cabo el proceso y no cómo debería ser éste, es decir, una descripción idealizada.
- 2) Identificar la primera entrada (input) y a partir de ésta la primera actividad en el diagrama de flujo. Se trata de determinar dónde comienza el proceso, que se indica en la parte superior del folio con un símbolo de «inicio»... a partir de aquí, el diagrama se va dibujar en sentido vertical descendente, es decir, de arriba abajo.
- 3) Continuar paso a paso a lo largo del flujo identificando decisiones clave. En esta fase, se debe empezar a rellenar el diagrama. En la elaboración de los diagramas se utilizan diferentes símbolos... el primer símbolo se incorpora tras la contestación a la pregunta ¿qué ocurre en primer lugar? Entonces, se selecciona el símbolo adecuado en función de la respuesta. Posteriormente se van añadiendo símbolos contestando sucesivamente a la pregunta ¿qué ocurre después? (Camisón (et al.), 2006, pp.1308 - 1309)

Seguidamente de inciso tres de la construcción del diagrama de flujo, identifica la actividad final con que se va a finalizar el proceso.

- 4) Identificar la actividad final y, con ello la última salida (output). Se trata de determinar dónde termina el proceso para finalizar con el símbolo de «final».
- 5) Elaborar la versión final: tras una primera elaboración completa del diagrama de flujo, en ocasiones, es recomendable que el equipo reflexione para detectar posibles errores u omisiones que se hayan podido cometer y poder elaborar una versión final y definitiva del mismo. (Camisón (et al.), 2006, pp.1308 - 1309)

2.5.3 Consideraciones al elaborar el diagrama de flujo

En la elaboración del diagrama hay que tener en cuenta las siguientes consideraciones.

- 1) Utilizar descripciones cortas y sencillas: es mejor emplear frases breves, como, por ejemplo, «comprobar la satisfacción del cliente», en vez de «investigar el nivel de satisfacción del cliente mediante el cuestionario».
- 2) Mantener un nivel constante de detalle en todo el diagrama.
- 3) Intentar que todo el diagrama quede recogido en una página: esta limitación puede ser útil para restringir el nivel de detalle; como máximo, procurar que el diagrama no presente más de quince símbolos. De lo contrario, se complica enormemente su interpretación.
- 4) Identificar e incluir decisiones clave en el proceso.
- 5) Intentar dibujar el diagrama siempre de arriba abajo, con extensiones hacia la derecha siempre que sea necesario, reservando el margen izquierdo solamente para volver hacia arriba en el proceso, o bien cuando no quede espacio en el margen derecho. En cualquier caso, siempre debe predominar la claridad para su interpretación.
- 6) Terminar el proceso con un único output o símbolo final. (Straker (como se citó en Camisón (et al.), 2006, p.1309))

2.5.4 Símbolos del diagrama de flujo

Los símbolos representados en la figura 21.77, a continuación, se manejan de manera estándar en los procesos de gestión de calidad para su fácil aplicación e interpretación.

Símbolos del diagrama de flujo

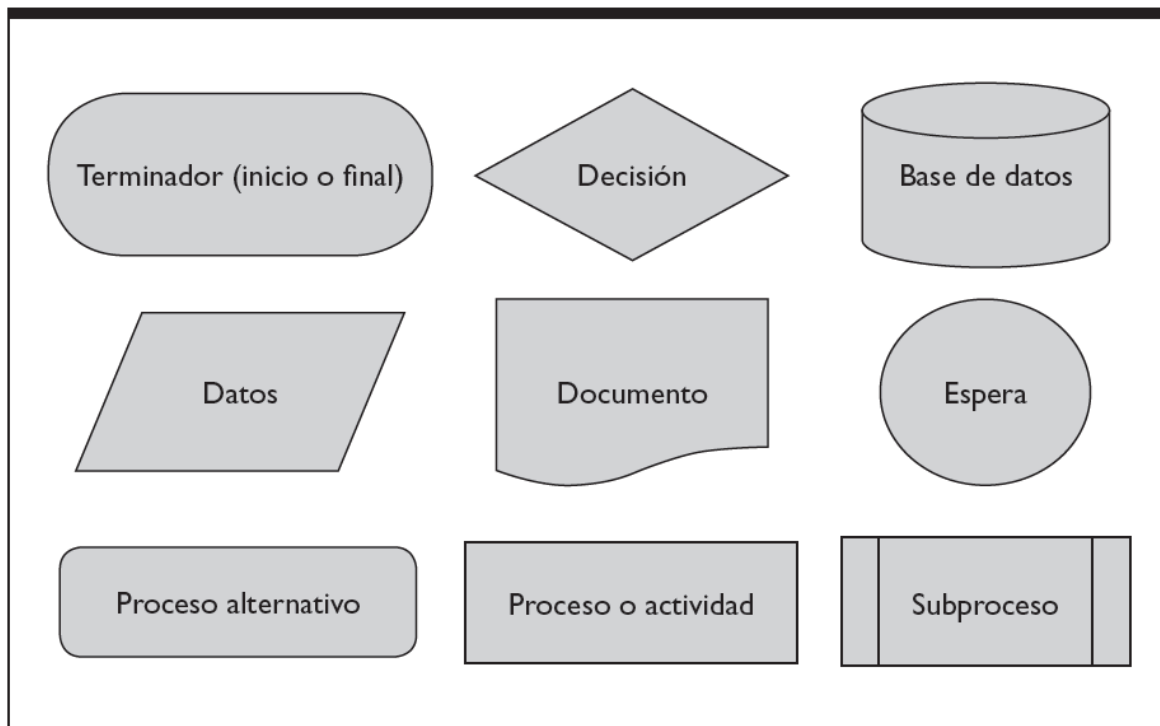


Figura 21.77 (Camisón (et al.), 2006, p.1310)

Capítulo tres: Estructura de un plan estratégico de marketing

Un plan estratégico de marketing puede estar orientado hacia una empresa o negocio, producto o marca. El presente capítulo se enfoca en especificar los elementos para su elaboración. Un plan estratégico de marketing de calidad, facilita un horizonte a seguir para la realización de las estrategias de marketing y para el logro de los resultados que cada empresa desea alcanzar. El ambiente del marketing es complejo y fluctuante, por lo que se debe estar revisando continuamente, para asegurar su gestión de calidad.

Cabe notar que la estructura general del plan de marketing... no debe verse como una serie de pasos de planeación en secuencia. Varios de sus elementos se deciden al mismo tiempo y se combinan entre sí. Además, cada plan de marketing tiene un contenido diferente, dependiendo de la organización, misión, objetivos, metas y componentes de la mezcla de marketing... numerosas organizaciones tienen un formato distintivo o una terminología propia para elaborarlo. Cada plan debe ser único de la empresa para la que se creó. Sin embargo, recuerde que, aunque el formato y el orden de presentación deben ser flexibles, todos los planes de marketing deben cubrir los mismos tipos de preguntas y temas. Como podrá ver por la extensión del plan de marketing y ... la creación de un plan completo no es un esfuerzo fácil ni rápido. (Lamb (et al.), 2011, p. 37)

Reforzando lo antes expuesto, es importante que las empresas tengan personas capacitadas a cargo de la dirección para que puedan trazar el curso más favorable: La creación e implementación de un plan de marketing completo permite a la organización lograr los objetivos de marketing y tener éxito. Sin embargo, este plan sólo es tan bueno como la información que contiene, así como el esfuerzo, la creatividad y el pensamiento invertidos en su creación... el rol de la intuición gerencial también es importante en la creación y selección de las estrategias de marketing. (Lamb (et al.), 2011, p. 37)

3.1 ¿Por qué redactar un plan estratégico de marketing?

Antes de iniciar el proceso de redacción de un plan estratégico de marketing, resulta necesario conocer cuál es la finalidad del documento.

Al especificar los objetivos y definir las acciones requeridas para lograrlos, un plan de marketing proporciona las bases con las cuales será posible comparar el desempeño real y el esperado. El marketing puede ser una de las actividades de negocios más costosa y complicada, pero también la más importante. El plan de marketing por escrito ofrece actividades establecidas con claridad que ayudan a empleados y gerentes a entender y trabajar hacia las metas comunes. La redacción de un plan de marketing le permite examinar su entorno en conjunto con las tareas de negocios internas. Una vez escrito el plan de marketing, sirve como punto de referencia para el éxito de las actividades futuras. (Lamb (et al.), 2011, p. 36)

3.2 Elementos del plan estratégico de marketing

La estructura de un plan estratégico de marketing es casi estándar, se puede observar una pequeña variación, en cuanto a selección de las estrategias, la presentación de sus presupuestos y la forma de organizar el plan de acción.

Los planes de marketing se pueden presentar de varias formas. La mayoría de los negocios requiere un plan de marketing escrito, porque es extenso y puede ser complejo. Los detalles sobre las tareas y las actividades pueden perderse si se comunican de forma oral. Sin importar la forma en que se presenta un plan de marketing, hay algunos elementos comunes a todos ellos. Éstos incluyen la definición de la misión de negocios, la realización de un análisis de situación, la definición de los objetivos, un mercado meta potencial y el establecimiento de los componentes de la mezcla de marketing... otros elementos que puede incluir un plan son los presupuestos, cronogramas de implementación... la selección de la alternativa a seguir depende de la filosofía y la cultura de la empresa en general. (Lamb (et al.), 2011, p. 36)

3.3 Resumen ejecutivo

En particular, a como su nombre hace referencia el resumen ejecutivo del plan estratégico de marketing, contiene un resumen no mayor a dos páginas con los aspectos más importantes contenidos en el documento. Espinoza, J. (2012) menciona: “Resumen ejecutivo incluye un resumen corto de los planes para que sea revisado por el grupo ejecutivo, incluye resumen del mercado, competencia, productos, foda, estrategias, planes de acción, cronogramas y métodos de evaluación” (p. 33).

Se continua, brindando otro aporte, de porque es necesario incluir un resumen ejecutivo, en el plan estratégico de marketing. Además, de ser de utilidad para su ejecución, del mismo modo, favorece transmitir los puntos claves, para financiar un proyecto de apertura de una empresa.

El plan de marketing es el documento vital para el buen funcionamiento de la empresa que incluye la descripción de la situación actual y su análisis, tanto de la propia empresa como de entorno y competencia. Además, este documento debe incluir los objetivos de marketing, definir las estrategias para alcanzar estos objetivos y sus programas de acción, así como los recursos que está previsto destinar a cada acción. Y, como no, este documento debe contener un resumen ejecutivo, que recoja los puntos clave del plan y que se anexe para introducir, inducir y facilitar la lectura a dicho plan.

El informe ejecutivo del plan de marketing es una parte fundamental del documento, sobre todo a la hora de buscar financiación para el proyecto. ¿Por qué? Pues porque generalmente, los inversores no disponen del tiempo para acercarse a la propuesta leyendo todo el plan de marketing, por lo que es más que recomendable incluir un resumen del mismo.

Leyendo este resumen ejecutivo del plan del plan de marketing, en el que quedan sintetizadas las ideas fundamentales del propio plan, los potenciales inversiones podrán tener un primer acercamiento a vuestra idea de negocio y si necesitan profundizar en algún punto podrán dirigirse al punto del plan al que se refiere el informe. (Montero, M., 2017)

3.4 Análisis de la situación actual

El análisis de la situación actual de una empresa implica analizar factores externos e internos de manera extremadamente minuciosa y completa, para un plan estratégico de marketing exitoso.

El proceso de planificación de marketing comienza con un detallado análisis de la situación de la empresa en relación con las fuerzas actuales del mercado, la posición competitiva, la evolución y situación actual de sus resultados. El objetivo de este análisis detallado de la situación es descubrir los factores determinantes del éxito o fracaso del negocio, que podrían pasar desapercibidos, en el día a día empresarial. (Best, R., 2007, p. 419)

Al comparar el plan estratégico corporativo con el plan estratégico de marketing, se puede distinguir que, el plan estratégico de marketing implica todas las actividades relacionadas a los objetivos de marketing.

Antes de elaborar un plan estratégico e incluso un plan estratégico de marketing, se debe elaborar un análisis del entorno empresarial, tanto a nivel general como a nivel competitivo. En la actualidad todas las empresas... están sujetas al cambio constante que experimenta sus entornos... es por eso, que las empresas, deben de hacer un análisis continuo de su entorno, tanto interno como externo; determinado por fuerzas y presiones ajenas a la empresa y que se le hace muy difícil dominarlas. (Castro, K., 2018, p. 10)

En definitiva, un análisis de la situación actual, del plan estratégico de marketing bien elaborado, facilita las pautas para la información que será contenida en el foda.

Un buen plan de marketing es el resultado de un proceso sistemático, creativo y estructurado que se diseña para identificar oportunidades y amenazas en los mercados, que hay que saber tratar adecuadamente, para conseguir los objetivos de la organización... el desarrollo de un plan de marketing es un proceso, y cada paso del proceso tiene una estructura que permite que el plan evolucione, desde una información abstracta e ideas vagas, a un documento tangible, que puede ser fácilmente comprendido, evaluado y puesto en práctica. (Best, R., 2007, p. 419)

3.4.1 Análisis de la situación externa

En cuanto al análisis de la situación externa, se toman en consideración aquellos aspectos externos con los que una empresa interactúa en sus actividades diarias. Espinoza, J. (2012) destaca: “El medio ambiente o entorno es el conjunto de fuerzas externas a la organización que influyen en el comportamiento de la empresa, y, por ende, en las actividades de marketing que ella ejecuta” (p. 14).

Sobre la base de las ideas expuestas, todos los aspectos externos darán alternativas para identificar las amenazas y oportunidades de la empresa. Espinoza, M. (2016) argumenta: “El análisis situacional nos permite obtener características macro ambientales indispensables para la realización de... oportunidades, dentro de las principales características del ambiente externo” (p. 25).

Consecuentemente, se presentan una serie de ejemplos, de donde se puede obtener la información, de los factores que pueden influir en el entorno empresarial. Existen... vías de acceso a la información a las que denominamos «fuentes de información», que pueden contribuir decisivamente en la configuración del análisis general de la situación. Se trata, en algunos casos... de información que no ha sido elaborada para nosotros y que debemos recopilar por vez primera o que está disponible en algún sitio, pero a la que hay que saber acceder. Algunos ejemplos de fuentes de información externa serían:

- 1) Fuentes primarias (por compilación): observación y experimentación, estimaciones de expertos, sondeos y entrevistas, estudios de mercados, el vendedor, ferias y exposiciones, estudios de oferta (competencia), quejas y sugerencias de consumidores y usuarios, proveedores, la distribución.
- 2) Fuentes secundarias (disponibles si se sabe acceder a ellas): bibliotecas y archivos públicos, asociaciones de empresas, organismos públicos, administraciones públicas, anuarios estadísticos, internet, memorias anuales de la competencia, revistas especializadas y del sector y periódicos económicos, centros de documentación. (Sainz de Vicuña, J., 2018, p. 112 - 113).

3.4.1.1 Entorno general

El entorno general abarca los elementos económicos, socio-demográficos, político-jurídicos, ecológicos y tecnológicos. El Centro Europeo de Empresas e Innovación de Galicia (C.E.E.I Galicia, 2010) señala: “Aquellos elementos no controlables que pueden afectar a la actividad de la empresa de un modo indirecto y que determinan el entorno” (p. 21).

3.4.1.1.1 Entorno económico

Uno de los componentes más importante es el entorno económico que favorece o afecta el progreso de una empresa.

Las variables económicas también deben tomarse en cuenta en el momento de desarrollar la actividad empresarial. Entre las más importantes están el producto interno bruto (PIB), la inflación, las tasas de interés, y el tipo de cambio. La primera mide el crecimiento de la actividad económica en el país y permite a la empresa proyectarse; las tres siguientes pueden influir directamente en la estructura de los costos de la empresa, dependiendo de las operaciones que esta realice. (Espinoza, J., 2012, p. 15)

3.4.1.1.2 Entorno socio-demográfico

El entorno socio-demográfico condiciona el comportamiento de compra del consumidor, por esta razón, es importante que la empresa los tome en consideración al momento de planificar sus estrategias de marketing.

Para los gerentes de marketing, el cambio social es quizá la variable externa más difícil de pronosticar, influir o integrar en los planes de marketing. Los factores sociales incluyen nuestras actitudes, valores y estilos de vida. Los factores sociales influyen en los productos que las personas compran, los precios que pagan por ellos, la efectividad de las promociones específicas, y cómo, dónde y cuándo esperan comprar tales productos. (Lamb (et al.), 2011, p. 105)

A la par del estudio del entorno social, se realiza un estudio del entorno demográfico, ambos son un poco similares, aunque se puede decir que los aspectos demográficos, están orientados a tasas sociales relacionados a los clientes.

Los estudios demográficos son importantes para la mercadotecnia porque estudian a la población, es decir, el mercado total al cual la empresa se dirige. En este ámbito, se debe tomar en cuenta un conjunto de variables como población, tasas de natalidad y fecundidad, tasa de mortalidad y esperanza de vida, nivel de empleo. El estudio de estas variables posibilita el análisis de las principales características que presenta la población actual y específicamente el mercado objetivo y cuáles son sus proyecciones a futuro. (Espinoza, J., 2012, p. 15)

3.4.1.1.3 Entorno político-jurídico

El análisis del entorno político-jurídico, es fundamental a la hora de elaborar un plan estratégico de cualquier proyecto empresarial, tomando en consideración las leyes, resoluciones y decretos, ante cualquier posible modificación del gobierno.

El entorno político-legal que mantiene un país afecta las actividades que realiza la empresa. Ella no solo se ve afectada por la situación político legal del país, sino también por la situación externa, en especial cuando el país realiza transacciones de carácter internacional. Entre estas variables tenemos la política general del gobierno, la legislación sectorial y la legislación aplicada sobre el marketing. La primera de ellas influye en los diversos sectores de la economía, determina además las oportunidades y riesgos que deben enfrentar las empresas establecidas en ese país; mientras que la segunda sujeta a la empresa a la legislación que rige a los diferentes sectores económicos en el país y debe tomarla en cuenta en el desarrollo de sus operaciones. (Espinoza, J., 2012, p. 16)

Otro aspecto, a considerar del entorno político-jurídico que se evalúa, son las capacidades internas, derechos y obligaciones de una empresa.

Los negocios necesitan una regulación gubernamental para proteger a los innovadores de una nueva tecnología, de los intereses de la sociedad en general, a un negocio de otro y a los consumidores. A su vez, el gobierno necesita a los negocios debido a que el mercado genera los impuestos que apoyan los esfuerzos públicos para educar a nuestra juventud, pavimentar nuestras carreteras, proteger nuestras playas... cada aspecto de la mezcla de marketing está sujeto a leyes y restricciones. Es obligación de los gerentes de marketing o de sus asistentes legales comprender esas leyes y adaptarse a ellas, debido a que la falla en cumplir con las regulaciones puede tener consecuencias importantes para una empresa. (Lamb (et al.), 2011, p. 127)

3.4.1.1.4 Entorno ecológico

Otra tarea prioritaria, para que el plan estratégico de marketing de una empresa pueda ser exitoso, es analizar el entorno ecológico, porque ya no sólo es necesario ser competitivos y productivos, sino que ahora, se debe priorizar la naturaleza.

El entorno natural abarca los recursos naturales que se requieren como insumos o que resultan afectados por las actividades de marketing... el mercadólogo debe ser consciente de diversas tendencias detectadas en el entorno natural.

- 1) La primera tendencia implica la creciente escasez de materias primas: el aire y el agua podrían parecer recursos infinitos, pero algunos grupos prevén peligros a largo plazo. La contaminación del aire asfixia a muchas de las grandes ciudades del mundo, y la escasez de agua es ya un problema importante... del mundo. También es necesario utilizar con prudencia recursos renovables tales como bosques y alimentos. El agotamiento de recursos no renovables como petróleo, carbón y diversos minerales ya es un problema grave. Las empresas que elaboran productos basados en recursos escasos enfrentan grandes aumentos en los costos, aunque todavía estén disponibles esos materiales. (Kotler y Armstrong, 2008, p. 80)

Agregando a lo anteriormente mencionado, continua la enumeración de las tendencias a valorar en el entorno ecológico, para prevenir consecuencias legales futuras o la racionalización de materias primas.

- 2) Una segunda tendencia ambiental: es el aumento en la contaminación. La industria casi siempre daña la calidad del entorno natural. Consideremos la eliminación de los desechos químicos y nucleares; los peligrosos niveles de mercurio detectados en los océanos; la cantidad de contaminantes químicos depositados en el suelo y en los alimentos, y la saturación del medio ambiente con botellas, plásticos y otros materiales de empaque no biodegradables.
- 3) Una tercera tendencia: es la creciente intervención del gobierno en la administración de los recursos naturales. Los gobiernos de los diferentes países varían en cuanto a su preocupación y esfuerzos por promover un medio ambiente limpio. Algunos, como el gobierno alemán, buscan vigorosamente mejorar la calidad ambiental... la esperanza general es que las compañías de todo el mundo acepten una mayor responsabilidad social, y se descubran dispositivos menos costosos para controlar y reducir la contaminación.

La preocupación por el entorno natural ha dado lugar al llamado movimiento verde. Hoy en día, las compañías progresistas van más allá de lo que exigen los reglamentos del gobierno. Están desarrollando estrategias y prácticas ecológicamente sustentables en un esfuerzo por crear una economía mundial que el planeta pueda sostener indefinidamente. Esas compañías están respondiendo a las demandas de los consumidores con productos ecológicamente más seguros. (Kotler y Armstrong, 2008, p. 80)

3.4.1.1.5 Entorno tecnológico

El entorno de la tecnología hace referencia, a todos aquellos activos tangibles de la empresa, que le permiten llevar a cabo sus funciones y estar en contacto con su ambiente externo como por ejemplo la interacción a través de redes sociales. Espinoza, J. (2012) expresa: “La tecnología es importante en el desarrollo de las actividades del marketing en la empresa. La posesión de una tecnología moderna puede otorgar una ventaja competitiva frente a las demás empresas establecidas en el sector” (p.16).

Dentro de este marco del entorno tecnológico, los resultados del plan estratégico de marketing, implican un impacto positivo o negativo de acuerdo a los recursos que posea la empresa.

En ocasiones la tecnología es un arma efectiva contra la inflación y la recesión. Las nuevas máquinas que reducen los costos de producción pueden ser uno de los activos más valiosos de una empresa... la capacidad como país, para mantener e incrementar la riqueza depende en gran medida de la velocidad y la eficacia con las que se inventan y adoptan las máquinas que incrementan la productividad. (Lamb (et al.), 2011, p.124)

3.4.1.2 Entorno específico

El entorno específico, se refiere al mercado (naturaleza y estructura), clientes, competidores y proveedores de una empresa. El C.E.E.I Galicia (2010) opina: “Resulta esencial contar con información sobre el mercado en el que opera la empresa, el grado de competitividad del sector, los clientes, distribuidores y proveedores de la misma” (p. 21).

3.4.1.2.1 Mercado (Naturaleza y estructura)

El análisis del entorno de mercado, se centra en su naturaleza y estructura. La naturaleza del mercado va orientada hacia la demanda y la estructura se refiere a un análisis de la oferta.

- 1) Mercado: este análisis debe centrarse en la naturaleza y estructura del mercado.
- 2) Naturaleza del mercado: se trata de conocer la situación y evolución de los segmentos de mercado, la tipología y perfil de estos segmentos (necesidades satisfechas e insatisfechas, escala de valores), competidores por segmentos y sus participaciones de mercado, cambios producidos en la demanda.
- 3) Estructura del mercado: situación del mercado relevante (tamaño de la oferta, productores, tipos de productos ofertados, marcas, participaciones de mercado, segmentos elegidos), competidores (número, perfil, importancia relativa, estrategia seguida), nuevos entrantes, productos sustitutivos, evolución del sector en el que se enmarca el mercado relevante y canales de distribución existente. (El C.E.E.I Galicia, 2010, p. 21)

Se agrega otra percepción, acerca de la orientación al mercado, desde la posición del ambiente interno de una empresa.

El nivel de orientación al mercado de los directivos se encuentra directamente relacionado con su nivel de conocimiento de marketing... cuanto mayor sea el nivel de conocimiento de marketing, mayor será la orientación al cliente, a la competencia y el trabajo en equipo... aquellas empresas que quieran construir una fuerte orientación hacia el mercado en su personal, tienen que invertir en la construcción y desarrollo de conocimiento de marketing... si bien la educación y el entrenamiento en marketing son esenciales para aquellos que trabajan en marketing u ocupan posiciones de liderazgo en una empresa, la orientación marketing resulta fundamental para todos los empleados de una organización. (Best, R. 2007, p. 26)

3.4.1.2.2 Clientes

Es muy importante, el análisis de la variable clientes, debido que son una pieza clave a la hora de redactar y gestionar la calidad del plan estratégico de marketing, porque de esta manera se reducen costos y esfuerzos dirigiéndose a los clientes correctos.

El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes... si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa. De nada sirve que el producto o servicio sean de calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, si no existen compradores. (Espinoza, M. 2016, p. 33)

Hay que destacar, lo que el C.E.E.I Galicia (2010) asegura: "Resulta necesario conocer su número, importancia, vinculación a grupos, poder de negociación, carácter potencial, experiencia previa con ellos, grado de exigencia, seriedad en los compromisos y pagos, solvencia" (p. 22).

Por otro lado, Best, R. (2007) analiza: "Uno de los beneficios del enfoque en el cliente es asegurar la supervivencia de la empresa a largo plazo... las empresas orientadas hacia el cliente le proporcionan mayor valor y gestionan su lealtad, de tal forma, que crean un mayor valor para la empresa y sus accionistas" (p. 7).

La satisfacción y el nivel de recompra, desde el punto de vista de Best, R. (2007) exterioriza: "Que existe una relación entre el nivel de satisfacción de los clientes y el nivel de recompra de los mismos" (p. 17).

Al contrario del razonamiento anterior, existen ciertos tipos de ofertas, donde se limitan las alternativas de los clientes; a la hora de querer cambiarse a otro proveedor, como lo puede ser en las compañías de servicios básicos.

En mercados donde apenas existe elección, tales como los servicios telefónicos, servicios de agua, hospitales, los clientes pueden permanecer rehenes en la empresa, aunque se encuentren muy insatisfechos... en cambio, las empresas que consigan atraer, satisfacer y mantener a sus clientes durante toda su vida, estarán en una inmejorable posición para conseguir niveles más altos de rentabilidad. (Best, R., 2007, p. 17)

En este siguiente punto, se distinguen cuatro tipos de clientes, brindando una orientación de cómo se clasifican, para facilitar la identificación del mercado objetivo del plan estratégico de marketing.

- 1) Clientes de alto rendimiento: son los clientes que muestran una lealtad y rentabilidad superior a la media y que aportan mayor parte de la rentabilidad empresarial.
- 2) Clientes infrautilizados: son los clientes que muestran una gran lealtad, pero que no aportan mucha rentabilidad, incluso, algunos no resultan rentables.
- 3) Clientes de alto potencial: este grupo lo constituyen clientes rentables, pero no leales.
- 4) Clientes no rentables: este grupo de clientes son nuevos clientes que no son ni rentables ni leales; otros simplemente compran una vez y abandonan. Estos, normalmente no buscan lo que la empresa ofrece y es poco probable que se consiga su satisfacción y recompra, con independencia de los esfuerzos de marketing realizados por la empresa. (Best, R., 2007, p. 22)

3.4.1.2.3 Competidores

Un competidor para una empresa, es quien aspira a objetivos parecidos ofreciendo productos o servicios similares o iguales, además tienen influencia en el entorno de mercado. Espinoza, M. (2016) revela: “Precios en el mercado, imposibilidad de penetrar en un mercado dominado por la competencia. Cambio en las necesidades y expectativas de los clientes que la empresa no puede satisfacer” (p.26).

Ahora bien, El C.E.E.I Galicia (2010) argumenta: “No se debe olvidar que los competidores no son sólo los que ofrecen el mismo producto, sino los que cubren la misma necesidad” (p. 22).

Si bien se ha destacado en los párrafos anteriores la importancia de los clientes para la empresa, y de conocer a sus competidores, Best, R. (2007) plantea: “El desarrollo de una orientación marketing va más allá, e incluye una fuerte orientación hacia la competencia, y un trabajo en equipo que permita aportar soluciones a los clientes” (p. 25).

Añadiendo una recomendación, acerca del análisis con orientación hacia la competencia, en la gestión de calidad para el plan estratégico de marketing.

Reconocimiento permanente de la posición competitiva, de las ventajas competitivas, y de las estrategias de marketing adecuadas a seguir... pero, además la fuerza orientación de marketing descansa también en el nivel de comprensión de los competidores claves y de las fuerzas competitivas de las empresas. (Best, R., 2007, p. 25)

3.4.1.2.4 Proveedores

Como la palabra lo refiere, los proveedores son quienes proveen o abastecen a la empresa de productos necesarios para el funcionamiento de esta, además el C.E.E.I Galicia (2010) destaca: “Es fundamental conocer su poder de negociación” (p.22).

Es importante conocer a los proveedores, para así analizar cuáles son más convenientes o cuáles se adaptan de mejor manera a las requerimientos de calidad en la empresa, por lo cual, el manual práctico de cómo realizar un estudio de mercado, detalla los siguientes criterios para estudiar a los proveedores:

- 1) Criterios de rendimiento: se trata de analizar la oferta del proveedor desde la perspectiva de adecuar su oferta a las necesidades que plantea nuestra actividad. Por ejemplo, la calidad de la materia prima que adquirimos debe concordar con el nivel deseado para el producto final que vamos a comercializar. (El C.E.E.I Galicia, 2010, p.26)
- 2) Criterios económicos: aunque nos referimos básicamente al precio de compra del suministro, es necesario que tengas en cuenta otros aspectos tales como la forma y el plazo de pago, los costes de uso y mantenimiento del bien adquirido, el nivel de cumplimiento en el ritmo de entrega de la mercancía, los costes de transporte.
- 3) Criterios de adaptación: son los que ponen de manifiesto si los proveedores pueden adaptarse a las necesidades cambiantes de la empresa compradora. Un claro ejemplo podría darse en la relación entre un proveedor de componentes electrónicos y una firma fabricante de equipos informáticos. Esta última valorará positivamente a aquellos proveedores que ofrezcan chips de menor tamaño y mayor capacidad de memoria, tal como exige la evolución del sector informático.
- 4) Criterios legales: ten en cuenta las restricciones en materia político-jurídica que regulan las transacciones entre organizaciones. Así, por ejemplo, un fabricante de juguetes debe cuidar escrupulosamente los materiales que adquiere para su producción, pues existe una reglamentación al respecto con el objeto de garantizar la seguridad de los niños. (El C.E.E.I Galicia, 2010, p.26)

3.4.2 Análisis de la situación interna

El proceso de elaborar un plan estratégico de marketing, continua con el análisis de la situación interna en la empresa, donde se deben identificar las fortalezas y debilidades en la organización.

Este análisis te servirá para identificar los puntos débiles y puntos fuertes de tu empresa. Para ello debes hacer una especie de examen de conciencia sobre lo que se está haciendo y si se está haciendo bien:

- 1) ¿Son correctos los objetivos que me propongo conseguir al finalizar el año?
- 2) ¿Qué estrategias voy a seguir para conseguir esos objetivos?
- 3) ¿Las características del producto son las adecuadas para el mercado al que dirijo mi oferta?
- 4) ¿Son adecuados los recursos humanos empleados? (El C.E.E.I Galicia, 2010, p. 46 - 47)

Cabe advertir que, el análisis de la situación interna de la empresa, representa un desafío en cuanto, si se deben priorizar los objetivos corporativos o los objetivos de marketing. Para tener resultados exitosos en la ejecución de un plan estratégico de marketing, es necesario, invertir en las acciones que se van a llevar a cabo para poner en marcha las estrategias de marketing, y por lo general, el departamento de finanzas, no está dispuesto a invertir o destinar suficientes recursos a los esfuerzos del departamento de marketing.

El entorno interno de las empresas puede complicar también el proceso planificador. Con frecuencia, las estrategias de marketing se fijan internamente, y guardan relación con objetivos de beneficio a corto plazo, en lugar de con objetivos basados en el análisis de las tendencias de los mercados. Por otra parte, ocurre también que los recursos no se distribuyen en base a las necesidades estratégicas y a los objetivos deseados, sino en base a la organización, procesos de política empresarial y necesidades de beneficio a corto plazo. Estos y otros factores hacen que constituya todo un reto el desarrollo y ejecución de planes de marketing exitosos. (Best, R., 2007, p. 419)

Al igual que se facilitaron ejemplos para analizar el entorno general, se detallan ideas para realizar el análisis del entorno específico.

En cuanto a las fuentes de información interna, señalaremos como las más representativas:

- 1) Series históricas de ventas y beneficios.
- 2) Análisis de éxitos y fracasos en el lanzamiento de nuevos productos.
- 3) Evolución de nuestra clientela (nuevos clientes, clientes perdidos, concentración de ventas por clientes).
- 4) Comportamiento y eficacia de nuestra red de ventas.
- 5) Opiniones y comentarios de personas clave en la empresa.
- 6) Archivos de la empresa, de su agencia publicitaria.
- 7) Encuestas y sondeos internos.
- 8) Entrevistas en profundidad.
- 9) Los vendedores y distribuidores de nuestros productos.
- 10) Quejas y sugerencias de consumidores y usuarios o de nuestros proveedores.
- 11) El marketing directo (mailings, telemarketing, cupones respuesta). (Sainz de Vicuña, J., 2018, p. 113).

Otra de las informaciones, que sería útil valorar en este análisis interno de la empresa, es la esencia de la organización, incluyendo la misión, visión, principios organizacionales y los planes para sus unidades estratégicas de negocios.

El fundamento de cualquier plan de marketing es la declaración de la misión de la empresa, que responde a la pregunta: “¿En qué negocio estamos?”... la declaración de la misión de una empresa contiene los límites para todos los objetivos, decisiones y estrategias... Una declaración de la misión se debe enfocar en el mercado o mercados a los que trata de servir la organización, más que en el bien o el servicio ofrecidos. De lo contrario, una nueva tecnología puede hacer que el bien o el servicio sean obsoletos. (Lamb (et al.), 2011, p. 37)

Se prosigue aportando más ideas, en relación a lo antes expuesto, acerca de valorar la esencia de la organización en el análisis interno de la empresa.

Al declarar correctamente la misión de la empresa en términos de los beneficios que los clientes buscan, se establecen las bases del plan de marketing... tal vez la empresa necesite definir la declaración de la misión y los objetivos de una unidad estratégica de negocios (UEN), que es un subgrupo de un negocio o un conjunto de negocios relacionados dentro de una organización más grande. Una unidad estratégica de negocio propiamente definida debe tener una misión distinta y un mercado meta específico, control sobre sus recursos, sus competidores, y planes independientes de las otras unidades estratégicas de negocio en la organización. (Lamb (et al.), 2011, p. 38)

3.4.2.1 Análisis de la red de distribución

La distribución como su palabra lo indica, consiste en trasladar los productos o mercadería desde la bodega de la empresa hacia sus compradores. Para el análisis de la red de distribución se explica lo siguiente.

La producción y entrega de un producto o servicio a los compradores requiere crear relaciones no solamente con los clientes, sino también con proveedores y revendedores clave en la cadena de suministro de la compañía. Esta cadena consiste en socios “superiores” e “inferiores”.

La asociación superior de la compañía es el conjunto de compañías que proveen materias primas, componentes, partes, información, fondos, y la experiencia necesaria para crear un producto o servicio. Sin embargo, los mercadólogos se han enfocado tradicionalmente en la parte “inferior” de la cadena de suministro canales de marketing o canales de distribución enfocados directamente hacia el cliente. (Kotler y Armstrong 2008, p. 299)

Anteriormente, se brindó información de la relación con los llamados socios superiores, ahora se proporciona información de los socios inferiores.

Los socios de marketing del canal inferior, tales como mayoristas y detallistas, forman una conexión vital entre la compañía y sus clientes. Las decisiones que una compañía toma sobre el canal afectan directamente a todas las demás decisiones de marketing. Tanto los socios superiores como los inferiores también podrían formar parte de cadenas de suministro de otras compañías. Pero es el diseño único de la cadena de suministro de una compañía lo que le permite entregar valor superior a sus clientes.

Pocos productores venden sus bienes directamente a los usuarios finales. En vez de eso, usan intermediarios para llevar sus productos al mercado. Tratan de crear un canal de marketing (o canal de distribución) un conjunto de organizaciones independientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor o de un usuario industrial. (Kotler y Armstrong, 2008, pp. 299 - 300)

Existen motivos por los cuales, la mayoría de empresas utilizan un canal o red de distribución.

Las decisiones del canal de distribución con frecuencia implican compromisos a largo plazo con otras compañías... ¿Por qué los productores delegan a socios del canal una parte de la labor de venta? Después de todo, al hacerlo ceden parte del control sobre la forma en que los productos se venden y a quiénes se venden. Usan intermediarios porque éstos pueden suministrar más eficazmente los bienes a los mercados meta. Gracias a sus contactos, experiencia, especialización, y escala de operación, por lo regular los intermediarios ofrecen a la compañía más de lo que ésta puede lograr por su cuenta. (Kotler y Armstrong 2008, p. 301)

Se recomienda realizarse algunas preguntas, en cuanto al análisis de la red de distribución, que permitan identificar qué aspectos mejorar en su sistema de comunicación, a través de todos los niveles del canal de distribución; asegurando su gestión de calidad.

- 1) ¿Es la más adecuada, con relación a la evolución y tendencia de los canales?
- 2) ¿Estamos en los canales más vendedores?
- 3) ¿Cuál es nuestra participación de mercado?
- 4) ¿Cuál es el nivel de relación con el distribuidor?
- 5) ¿Y la fidelización del distribuidor? (El C.E.E.I Galicia, 2010, p.47 - 48)

Se señalan, las funciones que ayudan a completar las transacciones de los integrantes o intermediarios de la red de distribución.

Los intermediarios desempeñan un papel importante al hacer coincidir la oferta con la demanda. Para proporcionar productos y servicios a los consumidores, los miembros del canal agregan valor al eliminar las brechas importantes de tiempo, lugar y posesión que separan los bienes y servicios de quienes los usarán. Los miembros del canal de marketing desempeñan muchas funciones clave.

- 1) Información: reunir y distribuir la información de inteligencia e investigación de mercados necesaria acerca de los actores y fuerzas del entorno de marketing para planificar y apoyar el intercambio.
- 2) Promoción: desarrollar y difundir comunicaciones persuasivas acerca de una oferta.
- 3) Contacto: encontrar compradores prospectos y comunicarse con ellos.
- 4) Adecuación: moldear y ajustar la oferta a las necesidades del comprador; incluye actividades como fabricación, clasificación, ensamblado, y empaque.
- 5) Negociación: llegar a un acuerdo con respecto al precio y a otros términos de la oferta para poder transferir la propiedad o la posesión.
- 6) Distribución física: transportar y almacenar mercancías.
- 7) Financiamiento: adquirir y utilizar fondos para cubrir los costos del trabajo del canal.
- 8) Aceptación de riesgos: asumir los riesgos de llevar a cabo el trabajo del canal. (Kotler y Armstrong, 2008, p. 302)

Por otro lado, también la red de distribución del análisis de la situación interna, tiene una estructura según la cantidad de integrantes del canal.

Las compañías pueden diseñar sus canales de distribución para proporcionar productos y servicios a los clientes en diferentes maneras. Cada capa de intermediarios de marketing que realiza alguna función para acercar el producto y su posesión al comprador final constituye un nivel de canal.

- 1) Canal uno de marketing directo: no tiene niveles de intermediarios; este canal consiste en una compañía que vende directamente a los consumidores. Por ejemplo, Avon.
- 2) Canal de marketing indirecto: canal que contiene uno o más niveles de intermediarios. Desde la perspectiva del productor, un mayor número de niveles implica menor control y mayor complejidad en el canal. Véase figura 10.2 (Kotler y Armstrong, 2008, p. 302).

Canales de marketing de consumo e industriales

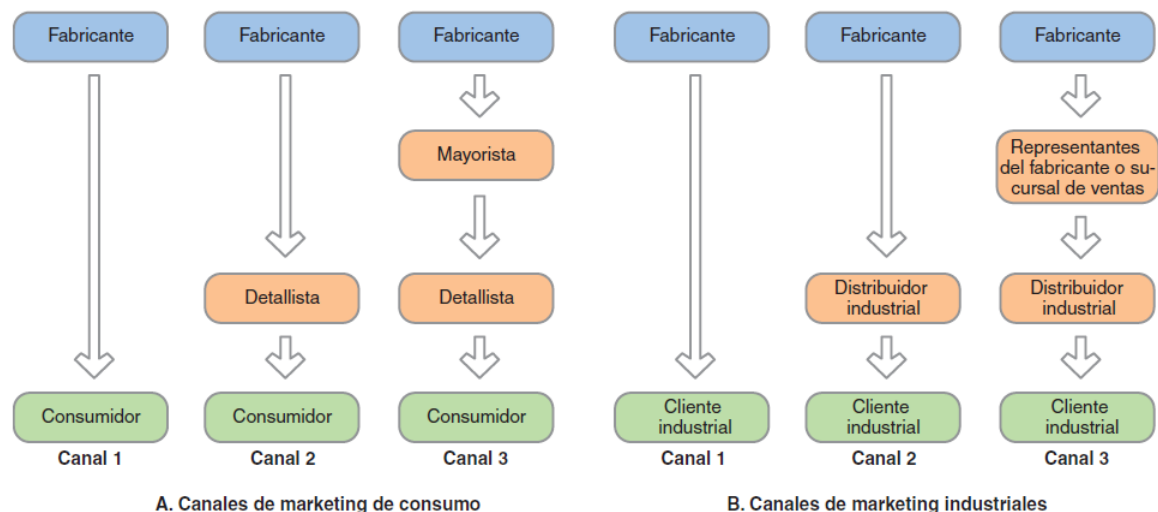


Figura 10.2, (Kotler y Armstrong, 2008, p. 303)

Cada empresa diseña el tipo de canal a utilizar dependiendo a la naturaleza de su negocio y al tamaño del mismo, Kotler y Armstrong (2008) indican: “El diseño de un sistema de canal requiere analizar las necesidades de servicio de los consumidores, establecer objetivos del canal e identificar y evaluar las principales alternativas en cuanto a canales” (p.311).

En el caso de las empresas que exportan sus productos, Kotler y Armstrong (2008) afirman sobre el diseño de canales internacionales de distribución: “Estos sistemas de canal pueden variar ampliamente de un país a otro. Por ello, a menudo los mercadólogos globales tienen que adaptar sus estrategias de canal a las estructuras existentes dentro de cada país” (p. 315).

Cuando el canal ya ha sido diseñado, es necesario administrarlo, por ello, Kotler y Armstrong (2008) piensan: “La administración debe seleccionar, manejar y motivar a los miembros individuales del canal y evaluar su desempeño con el paso del tiempo” (p. 315).

3.4.2.2 Análisis de la fuerza de ventas

La fuerza de ventas es el motor que impulsa la generación de utilidades en una empresa. En primer lugar, se da un enfoque del papel de la fuerza de ventas, representando a la compañía ante los clientes.

La fuerza de ventas funciona como un eslabón decisivo entre una compañía y sus clientes. En muchos casos, los vendedores sirven a dos amos: el que vende y el que compra... los vendedores representan a la compañía ante los clientes; encuentran y cultivan nuevos clientes y les comunican información acerca de los productos y servicios de la compañía. Venden productos mediante el acercamiento a los clientes, la presentación de sus productos, la respuesta a objeciones, la negociación de precios y condiciones de pago, y el cierre de ventas. Además, los vendedores prestan servicios a los clientes y efectúan labores de investigación e inteligencia estratégica de mercados. (Kotler y Armstrong, 2008, p. 402)

En segundo lugar, se tiene el papel del vendedor desde un enfoque donde representa los intereses y necesidades de los clientes ante la empresa. Este doble papel de la fuerza de ventas facilita una retroalimentación, que si la compañía las toma en consideración, fomentará la lealtad de sus consumidores.

Al mismo tiempo, los vendedores representan a los clientes ante la compañía, al actuar dentro de la compañía como “defensores” de los intereses de los clientes y manejar la relación entre el que compra y el que vende. Los vendedores comunican las inquietudes de los clientes acerca de los productos y acciones de la compañía a quienes pueden hacer algo al respecto. Se enteran de las necesidades de los clientes y trabajan con otros empleados de la compañía, tanto de marketing como de otras áreas, para entregar mayor valor al cliente. (Kotler y Armstrong, 2008, p. 402)

A continuación, se enumeran una serie de preguntas, que serán útiles para analizar la fuerza de ventas de la empresa.

- 1) ¿Tenemos la estructura adecuada?
- 2) ¿Es eficaz y eficiente?
- 3) ¿Empleamos la forma más adecuada de llegar al cliente: delegaciones, distribuidores, mayoristas, venta directa?
- 4) ¿Es adecuada la remuneración, motivación y formación del personal?
- 5) ¿Y los sistemas de seguimiento y control? (El C.E.E.I Galicia, 2010, p. 48)

A su vez, es importante que exista una organización en la fuerza de ventas, de esta manera es en la estructura de la fuerza de ventas donde una compañía puede dividir las tareas de ventas según diversos criterios.

La decisión es sencilla si la compañía sólo vende una línea de productos a una sola industria con clientes en muchos lugares. En tal caso, la compañía utilizaría una estructura de fuerza de ventas territorial. Pero si la compañía vende muchos productos a muchos clientes, podría necesitar una estructura de fuerza de ventas por producto, una estructura de fuerza de ventas por cliente, o una combinación de ambas. (Kotler y Armstrong, 2008, p. 403)

Con base a lo anteriormente mencionado, se determina la característica o estructura de la fuerza de ventas, que va en dependencia de las unidades estratégicas de negocio de la empresa.

- 1) Estructura de la fuerza de ventas territorial: organización de fuerza de ventas que asigna a cada vendedor un territorio geográfico exclusivo en el que el vendedor maneja toda la línea de productos de la compañía.
- 2) Estructura de la fuerza de ventas por producto: los vendedores deben conocer sus productos, sobre todo si son numerosos y complejos. Esta necesidad, unida al crecimiento de la administración de productos, ha hecho que muchas compañías adopten una estructura de la fuerza de ventas por producto, en la cual los vendedores se especializan en una línea de productos.
- 3) Estructura de la fuerza de ventas por clientes: cada vez más compañías están usando una estructura de la fuerza de ventas por clientes, en la que se dedican vendedores a clientes o a industrias individuales. Podrían crearse fuerzas de ventas distintas para industrias diferentes, o una fuerza para atender a los clientes actuales y otra para buscar clientes nuevos, incluso una para las cuentas grandes y otra para las cuentas normales.
- 4) Estructuras complejas de la fuerza de ventas: cuando una compañía vende una variedad amplia de productos a muchos tipos de clientes en un área geográfica extensa, a menudo combina varios tipos de estructuras de fuerza de ventas. Los vendedores pueden especializarse por cliente y territorio, por producto y territorio, por producto y cliente, o por territorio, producto, y cliente... cada compañía debe seleccionar la estructura de la fuerza de ventas que mejor satisfaga las necesidades de sus clientes y mejor se ajuste a su estrategia general de marketing.
- 5) Tamaño de la fuerza de ventas: las fuerzas de ventas pueden variar en tamaño desde unos pocos vendedores hasta varias decenas de miles... por lo tanto, un aumento en su número incrementará tanto las ventas como los costos. Muchas compañías utilizan alguna forma del enfoque de carga de trabajo para fijar el tamaño de la fuerza de ventas. (Kotler y Armstrong, 2008, pp. 403 - 404)

Se reanuda la lista anterior, de las características o estructura de la fuerza de ventas, para el análisis de la fuerza de ventas para el plan estratégico de marketing.

- 6) Fuerzas de ventas externa e interna: la compañía podría tener una fuerza de ventas externa (o fuerza de ventas de campo), una fuerza de ventas interna, o ambas. Los vendedores externos viajan para visitar clientes. Los vendedores internos operan desde sus oficinas por teléfono, internet, o reciben visitas de posibles compradores.
- 7) Ventas en equipo: a medida que los productos se vuelven más complejos, y los clientes más grandes y exigentes, un solo vendedor simplemente ya no puede atender todas las necesidades de un cliente grande. En vez de ello, la mayor parte de las compañías está utilizando ventas en equipo para dar servicio a cuentas grandes y complejas. (Kotler y Armstrong, 2008, pp. 404 - 406)

Otros aspectos a valorar, en el análisis de la fuerza de ventas, se refieren a una autoevaluación, de cómo se están controlando sus actividades.

- 1) Capacitación de los vendedores: los vendedores nuevos podrían pasar desde unas cuantas semanas o meses hasta un año o más capacitándose. Luego, casi todas las compañías proporcionan capacitación continua en ventas mediante seminarios, reuniones de ventas, y la web, a lo largo de toda la vida laboral del vendedor. Los programas de capacitación tienen varios objetivos. Primero, los vendedores necesitan conocer a los clientes y saber cómo crear relaciones con ellos, por lo que el programa les debe enseñar los diferentes tipos de clientes y sus necesidades, así como sus motivos y hábitos de compra. Además, debe enseñarles cómo vender de manera efectiva y capacitarlos en los temas básicos del proceso de ventas. Los vendedores también necesitan conocer e identificar a la compañía, a sus productos, y a sus competidores. (Kotler y Armstrong, 2008, p. 409)

Ya se amplió, la información en referencia a la capacitación de la fuerza de ventas y se continua con otros aspectos para realizar este análisis.

- 2) **Compensación de vendedores:** si quiere atraer a buenos vendedores, la compañía debe contar con un plan de compensación atractivo. La compensación se compone de varios elementos: una cantidad fija, una cantidad variable, gastos, y prestaciones. La cantidad fija, que normalmente es un salario, proporciona al vendedor un ingreso estable. La cantidad variable, pudieran ser comisiones o bonificaciones basadas en el desempeño de ventas, recompensa al vendedor por realizar un esfuerzo mayor.
- 3) **Supervisión y motivación de vendedores:** los vendedores nuevos necesitan más que un territorio, compensación, y capacitación necesitan supervisión y motivación. La meta de la supervisión es ayudar a los vendedores a “trabajar inteligentemente” al hacer las cosas adecuadas de manera adecuada. La meta de la motivación es alentar a los vendedores a “trabajar duro” y energéticamente para alcanzar las metas de la fuerza de ventas. Si los vendedores trabajan inteligentemente y con gran esfuerzo, desarrollarán todo su potencial, tanto para su propio beneficio como para el de la compañía.
- 4) **Evaluación de los vendedores y del desempeño de la fuerza de ventas:** este proceso requiere de una buena retroalimentación, lo cual significa que regularmente debe obtenerse información sobre los vendedores para evaluar su desempeño. La dirección obtiene la información sobre sus vendedores de varias formas. La fuente más importante es el informe de ventas, el cual incluye planes de trabajo semanales y mensuales y planes de marketing a plazos más largos para el territorio. Además, los vendedores anotan en sus informes de visitas las actividades realizadas y entregan sus informes de gastos para que se les reembolsen parcial o totalmente. La compañía también puede vigilar el desempeño de ventas y las utilidades del territorio del vendedor. Se obtiene información adicional por observación personal, encuestas a los clientes, y pláticas con otros vendedores. (Kotler y Armstrong, 2008, p. 410 - 413)

3.4.2.3 Análisis de la comunicación

Se detallan algunas preguntas, para realizar el análisis de la comunicación para gestionar la calidad en el plan estratégico de marketing.

- 1) ¿Hay coherencia y coordinación entre los diferentes medios empleados?
- 2) ¿Los medios empleados son los adecuados para dirigirnos a nuestro público objetivo?
- 3) ¿Cómo influyen los medios empleados en nuestro posicionamiento?
- 4) ¿La comunicación interna es acorde con la imagen proyectada al exterior?
(El C.E.E.I Galicia, 2010, p. 48)

El tema del texto, trata del análisis de la comunicación interna en la empresa, haciendo referencia que se debe gestionar la calidad de interacción entre los empleados para el éxito empresarial. Esto será de utilidad a hora de implementar el plan estratégico de marketing.

Un análisis adecuado permite determinar si la comunicación interna cumple con dos metas clave: fortalecer la identidad de la empresa y facilitar la interacción entre los empleados... la comunicación interna engloba la gestión responsable de la información, la motivación y el empoderamiento de los trabajadores en toda la escala organizacional de una compañía. Además, contribuye a la alineación de la cultura empresarial, asegurando así el crecimiento de la misma. (Conexión Esan, 2018)

Por su parte, conocer el proceso de la comunicación interna, facilita el funcionamiento del equipo de trabajo.

El proceso de la comunicación interna es un segmento de la comunicación integrada que enfoca sus acciones en los colaboradores de una empresa. Sus objetivos esenciales son la transmisión y distribución de información relevante y estratégica en un ambiente corporativo. Este intercambio de discursos y mensajes puede ser ejecutado de las siguientes maneras: la vertical, hecha entre líderes y liderados y viceversa y la horizontal, que se produce entre empleados del mismo nivel jerárquico. (Bruno, E., 2018)

La comunicación interna, es importante en la gestión de la calidad para el plan estratégico de marketing, porque con una comunicación clara, será más sencillo alcanzar los resultados esperados del mismo.

- 1) Mejora el clima organizacional: por medio de la comunicación interna, los profesionales son estimulados a desarrollar relaciones interpersonales y el espíritu de colaboración. Se reducen las distancias entre los departamentos, lo que ayuda a que las personas puedan vincularse y trabajar en armonía.
- 2) Aumenta la productividad interna: a partir del momento en que los colaboradores se sientan enganchados a los objetivos de la empresa, es natural que se esfuercen más para ser útiles a la organización.
- 3) Reduce la tasa de rotación: dichas nociones de productividad y relevancia para la organización también contribuyen para un mayor tiempo de permanencia de los colaboradores. Pero eso no es todo. Empleados más estimulados, más reconocidos e insertados en un ambiente laboral agradable son más felices y prácticamente no tienen razones para salir de la empresa.
- 4) Facilita la adaptación de nuevos empleados: como la comunicación interna estimula la existencia de un clima organizacional amigable y dinámico, es esencial que los nuevos empleados no se queden aislados y se adapten lo más rápido posible.
- 5) Minimiza los rumores y chismes: cuando la idea es hacer que la comunicación interna sea honesta, el mensaje debe ser transmitido de manera clara a los colaboradores.
- 6) Reduce los efectos de una crisis: cuando una empresa pasa por un momento difícil y elige revelar al público interno su real situación y las estrategias proyectadas para la mejora, logra reforzar la unión entre los colaboradores. Pero es necesario resaltar que eso solo será posible si todos los beneficios anteriores sean reconocidos por los colaboradores. No puedes esperar... compromiso de un empleado que no esté conectado a los objetivos de la empresa, insatisfecho... o menospreciado. (Bruno, E., 2018)

Existen acciones sencillas para lograr una comunicación interna efectiva en la empresa.

- 1) Conocer bien a la empresa y a los colaboradores.
- 2) Elaborar una planificación para esta área: igual que cualquier otro proyecto, la comunicación interna demanda una planificación para poner en orden todo lo que será hecho posteriormente.
- 3) Estimular la comunicación clara y accesible.
- 4) Ser transparente con los empleados.
- 5) Flexibilizar el contacto entre los departamentos: cualquier tipo de impedimento entre las diferentes áreas de una empresa solo refuerza la creación de grupos apartados y la retención de información relevante.
- 6) Escuchar lo que el público interno tiene que decir.
- 7) Utilizar distintos canales de comunicación: e-mail, videos, pancartas informativas, convenciones, reuniones, intranets, tv corporativas.
- 8) Crear acciones y eventos de relación.
- 9) Reconocer los esfuerzos de los colaboradores.
- 10) Acompañar y optimiza los indicadores del sector: para garantizar que las acciones de comunicación interna alcancen los resultados esperados y puedan tener su valor comprobado, tendrás que establecer métricas. Con ellas, es posible hacer una medición correcta. (Bruno, E., 2018)

Cambiando de enfoque, una vez definida la relevancia de la comunicación interna, se recomienda analizar la comunicación externa de la empresa, eligiendo los medios correctos, para captar la atención del segmento de mercado elegido.

En el proceso de comunicación intervienen nueve elementos: emisor, receptor, mensaje, canal, codificación, decodificación, respuesta, retroalimentación y ruido. Para transmitir su mensaje, los mercadólogos tienen que codificarlo de modo que el público meta pueda decodificarlo. Asimismo, deben transmitir el mensaje a través de canales que lleguen a la audiencia meta y desarrollar canales que permitan la retroalimentación a fin de conocer la respuesta al mensaje. (Kotler y Lane, 2006, p. 562)

Se puede influir en la fase del reconocimiento del problema o necesidad de los clientes por medio de los estímulos de marketing, debido que el objetivo es analizar la comunicación para el plan estratégico de marketing, se profundiza en la fase de la búsqueda de información, cabe mencionar, que la fuente va a variar en dependencia del segmento de mercado elegido por la empresa.

Los estudiosos del marketing han desarrollado un modelo por “fases” del proceso de compra... el consumidor atraviesa cinco etapas: reconocimiento del problema o de la necesidad, búsqueda de información, evaluación de alternativas, decisión de compra y comportamiento post-compra. Evidentemente, el proceso de compra empieza mucho antes de la compra real y tiene consecuencias muy posteriores a ella. Sin embargo, los consumidores no siempre pasan por las cinco etapas cuando adquieren un producto. Algunos omiten determinadas fases y otros invierten su orden.

Los consumidores que experimenten una necesidad se inclinarán a buscar información... las principales fuentes de información a las que acudirá el consumidor y la influencia relativa que cada una tiene sobre la decisión de compra resultan de especial interés para los especialistas en marketing. Las fuentes de información se engloban en cuatro grupos:

- 1) Fuentes personales: familia, amigos, vecinos o conocidos.
 - 2) Fuentes comerciales: publicidad, sitios Web, vendedores, intermediarios, empaques o anaqueles.
 - 3) Fuentes públicas: medios de comunicación u organizaciones de consumidores.
 - 4) Fuentes de la propia experiencia: manejo, examen o utilización del producto.
- (Kotler y Lane, 2006, pp. 191 - 192)

Para terminar el análisis de la comunicación, es significativo valorar como la inversión en la comunicación externa, favorece el posicionamiento de la empresa, marca o producto.

La publicidad se puede utilizar para crear una imagen a largo plazo del producto... o para disparar las ventas súbitamente... la publicidad permite alcanzar a compradores muy dispersos geográficamente. Algunas formas, tales como la publicidad en televisión, requieren de un gran presupuesto, mientras que otras, como los periódicos, no tanto.

La publicidad tradicional y las inserciones pagadas en los medios de comunicación masiva son especialmente eficaces en la fase de reconocimiento. La comprensión por parte del cliente se ve influida, en primer lugar, por la publicidad y por la venta personal. La convicción del cliente se ve afectada principalmente por la venta personal. Para cerrar una compra o hacer un pedido, la herramienta principal es la venta personal y la promoción de ventas. El hecho de volver a hacer un pedido también se ve afectado tanto por la venta personal como por la promoción de ventas y, en cierta medida, también por la publicidad que se encarga de recordarle el producto... si bien la publicidad es menos importante que la venta personal en los mercados empresariales, conserva una función significativa:

- 1) La publicidad sirve para presentar la empresa y sus productos.
- 2) La publicidad permite explicar las nuevas características del producto.
- 3) Recordar a los clientes la existencia del producto a través de la publicidad resulta más barato que hacerlo a través de la venta personal.
- 4) Los folletos en los que aparece el número telefónico de la empresa son una forma eficaz de generar posibilidades de venta para los vendedores.
- 5) Los vendedores pueden utilizar los anuncios de la empresa para legitimar sus productos.
- 6) La publicidad permite recordar a los clientes cómo utilizar el producto y reafirmar su seguridad en la compra. (Kotler y Lane, 2006, p. 555 - 557)

3.5 Diagnostico de la situación

Acto seguido de realizar el arduo trabajo del análisis de la situación actual de la empresa, el siguiente paso es reunir los aspectos más relevantes obtenidos, para deducir cuáles son las fortalezas y debilidades en la organización.

La administración de la función de marketing comienza con un análisis completo de la situación de la empresa... las fortalezas incluyen capacidades internas, recursos y factores situacionales positivos que podrían ayudar a la empresa a atender a sus clientes y lograr sus objetivos. Las debilidades incluyen limitaciones internas y los factores situacionales negativos que podrían interferir con el desempeño de la empresa. (Espinoza, M., 2016, p.15)

En adición, otro de los autores presenta algunos ejemplos a valorar como empresa, para identificar aspectos competitivos.

Al analizar las fortalezas y debilidades internas, el gerente de marketing se debe enfocar en los recursos organizacionales como los costos de producción, las habilidades de marketing, los recursos financieros, la imagen de la empresa o marca, las capacidades de los empleados y la tecnología disponible. (Lamb (et al.). 2011, p. 38)

Por otro lado, se toman en consideración las variables del ambiente externo a la empresa, los cuales pueden favorecer y afectar la rentabilidad de la misma, constituyendo las oportunidades o amenazas del foda.

Al analizar las oportunidades y las amenazas externas, los gerentes de marketing deben estudiar los aspectos del entorno de marketing. Este proceso se conoce como escaneo del entorno, la recolección e interpretación de información acerca de las fuerzas, los eventos y las relaciones en el entorno que pueden afectar el futuro de la organización o la implementación del plan de marketing. El escaneo del entorno ayuda a identificar las oportunidades y amenazas en el mercado y ofrece los lineamientos para el diseño de una estrategia de marketing. Las fuerzas del microentorno que se estudian con mayor frecuencia son la social, demográfica, la económica, la tecnológica, la política y legal, y de la competencia. (Lamb (et al.)., 2011, p. 39)

3.5.1 Análisis DAFO

Existen términos diferentes que se utilizan para hacer referencia al análisis DAFO, uno de los autores aclaró este dilema.

Quizás la parte más difícil y escurridiza en la elaboración del plan de marketing sea la identificación de los puntos clave de cara a la consecución de los objetivos empresariales... los factores clave se pueden clasificar en amenazas, oportunidades; puntos fuertes y débiles. Todos ellos constituyen lo que se denomina SWOT analysis, o en castellano, análisis DAFO, y en algunos países latinoamericanos, análisis FODA. (Best, R., 2007, p.422)

Una vez se ha esclarecido que, sin importar la terminología, el análisis sigue siendo el mismo. Best, R. (2007) indica: “Es importante que el análisis DAFO vaya muy unido al análisis de la situación. Deben verse como partes interconectadas en el proceso de planificación de los mercados” (p. 422).

Considerando que una empresa, ha identificado lo antes expuesto, estará lista para enlazar sus estrategias, las estrategias FO consisten en optimizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades, las FA optimizan las fortalezas para minimizar las amenazas, las estrategias DO contrarrestan las debilidades para explotar las oportunidades y por último las estrategias DA desarrollan puntos fuertes para contrarrestar debilidades y amenazas. Espinoza, M. (2016) plantea: “La meta es que las fortalezas de la empresa se empaten con las oportunidades atractivas en el entorno, mientras se eliminan o superan las debilidades y se minimizan las amenazas” (pp.15 - 16).

Teniendo en cuenta lo antes mencionado, el resultado final del cruce de variables tiene como finalidad lo siguiente.

La realización de un análisis FODA permite a las empresas identificar su ventaja competitiva, la cual es el conjunto de características únicas de una empresa y sus productos, percibida por el mercado meta como significativa y superior a la competencia. Es el factor o los factores que provocan que los clientes sean leales a la empresa y no a la competencia. (Lamb (et al.), 2011, p. 40)

3.6 Establecimiento de objetivos

El propósito del establecimiento de los objetivos, es definir el rumbo de la empresa, en otras palabras, son la meta o el fin que se desea lograr en el futuro, por lo general las empresas utilizan los objetivos de largo plazo, aunque se recomienda revisarlos periódicamente porque el ambiente de marketing está en constante cambio.

Son los fines o metas hacia los cuales se dirigen las actividades de la empresa. Estos objetivos pueden ser generales o específicos y estar definidos de acuerdo con el tiempo, en corto plazo con un periodo menor a un año, mediano plazo de entre uno y cinco años; finalmente a largo plazo de más de cinco años. (Espinoza, J., 2012, p.17)

Hay que tener en cuenta, que cada empresa tiene objetivos corporativos que involucran todas las áreas o departamentos, en algunos casos, los objetivos del plan de marketing podrían ser más específicos o variar un poco, siempre con la finalidad de aumentar la rentabilidad y alcanzar una posición competitiva en contraste con sus competidores.

Antes de desarrollar los detalles de un plan de marketing, es preciso establecer los objetivos del mismo. Sin objetivos no existe base para medir el éxito de las actividades del plan de marketing. Un objetivo de marketing es una declaración de lo que se debe lograr por medio de las actividades de marketing. Para ser útiles, los objetivos establecidos deben cumplir varios criterios: Realistas, medibles, definido en el tiempo, comparado con un benchmark. (Lamb (et al.), 2011, p. 39)

3.6.1 Objetivos cuantitativos

Visto desde esta perspectiva, los objetivos pueden medirse en términos cuantificables o mejor dicho en cantidades; algunas instituciones toma las ventas del año pasado como referencia y se proponen aumentarlas en un porcentaje mayor, en cuanto a ventas se refiere; en la práctica las empresas buscan aumentar el número de clientes, abrir nuevas sucursales.

Los objetivos cuantitativos se caracterizan por plantear metas mensurables, expresadas en cifras y cuya efectividad puede ser medida empíricamente tras su materialización. Habitualmente, se refieren a incrementos en la participación de mercado, en el volumen de ventas, en la rentabilidad, en el nivel de satisfacción y fidelización de los clientes, o a mejoras en la cobertura de distribución, la penetración, los beneficios o el margen de contribución. (El C.E.E.I Galicia, 2010, p. 26)

Con el objeto de facilitar la redacción de los objetivos cuantitativos, se buscaron más elementos para ilustrar, que aspectos deben contener dichos objetivos.

Los objetivos cuantitativos son aquellos que podemos medir con números:

- 1) Obtener beneficios: uno de los objetivos principales de los propietarios. Si una empresa no gana dinero, está condenada a desaparecer.
- 2) Aumentar valor de mercado: hoy en día, muchas personas invierten en una empresa como socio o accionista con el objetivo de poder vender esa participación a mayor precio. Valer más es por tanto un objetivo que beneficia a los propietarios. Por ejemplo, aquellos que compraron una acción de Apple en 2008, ven como esa misma acción vale diez veces más en 2018. Es decir, el valor de mercado y la riqueza de los accionistas se ha multiplicado por 10.
- 3) Minimización de costes: para las empresas es imprescindible tratar de producir lo más barato posible, ya que cuántos menores los costes, más barato puede vender sus productos y ganar a la competencia. (Martínez, J., 2018)

Volviendo al asunto anterior, se continúa enumerando los elementos que se pueden medir en los objetivos cuantitativos del plan estratégico de marketing.

- 4) Crecimiento: a veces a las empresas les interesa crecer lo más rápidamente posible, abriendo más oficinas o tiendas. En esta etapa de crecimiento, las empresas están dispuestas a sacrificar parte de sus beneficios.
- 5) Aumento del número de clientes: está relacionado con el anterior pero no es idéntico. En ocasiones, las empresas tienen como principal objetivo el hacerse con un número importante de clientes, aunque sea ofreciendo un precio bajo a costa del beneficio. (Martínez, J., 2018)

3.6.2 Objetivos cualitativos

Ahora bien, los objetivos cualitativos podrían evaluar cualidades, inclusive la calidad, algunos elementos incluyen fidelizar la cartera de clientes, la introducción de nuevos productos al mercado. El C.E.E.I Galicia (2010) enfatiza: “Los objetivos cualitativos, al contrario, proponen metas más genéricas y menos tangibles. Entre ellos cabe destacar aquellos que se refieren a la notoriedad e imagen del producto, servicio o marca” (p.27).

De igual modo otro autor, agrega más detalles acerca de los objetivos cualitativos, proporcionando ejemplos prácticos que van a favorecerán a los lectores redactar sus objetivos cualitativos.

Los objetivos cualitativos son metas más difíciles de medir con números:

- 1) Satisfacción de los clientes: los ingresos de una empresa dependen de sus clientes. Por lo tanto, es muy importante que queden satisfechos. Un cliente feliz es probable que repita y que corra la voz a sus conocidos. En ocasiones las empresas buscan esto como uno de sus grandes objetivos. Muchas grandes empresas ofrecen a sus empleados bonos si no llegan a una determinada cifra de quejas de consumidores.
- 2) Imagen: la imagen es la idea que los consumidores tienen de mi empresa. Las empresas a veces se marcan como objetivo crear una imagen en la mente de los consumidores. (Martínez, J., 2018)

Los siguientes incisos, son la continuación de los ejemplos prácticos para redactar los objetivos cualitativos del plan estratégico de marketing.

- 3) Calidad: para algunas empresas la calidad es lo más importante por ello, ofrecen su producto como el de más calidad del mercado, aunque eso haga que sus precios suban y pueda perder clientes.
- 4) Satisfacción de los trabajadores: otras empresas para aumentar su productividad buscan una mayor satisfacción de los trabajadores. Jornadas flexibles, guarderías en el trabajo, posibilidades de formación y de ascenso y un buen salario.
- 5) Consolidación en el mercado: como reza un dicho popular, “lo difícil no es llegar, sino mantenerse”. En ocasiones el objetivo no es ganar más ni crecer, sino mantenerse. Este suele ser un objetivo de pequeñas y medianas empresas.
- 6) Supervivencia: cuando la situación de un mercado es especialmente delicada, muchas de las empresas deben conformarse con no desaparecer. Este objetivo sin duda ha estado muy presente en muchas pequeñas empresas durante la crisis.
- 7) Objetivos sociales: la responsabilidad social... es muy importante hoy en día. Hay que respetar el medio ambiente, pagar los impuestos que corresponden y otras muchas medidas que contribuyen a que la sociedad mejore. En los últimos años muchas empresas están incluyendo la responsabilidad social como uno de sus objetivos. Avon dedica mucho dinero a investigar contra el cáncer de mama. (Martínez, J., 2018)

3.7 Definición de la estrategia

Como resultado de la fusión de variables en el análisis DAFO, se diseñan las estrategias del plan de estratégico de marketing, las cuales, se convertirán en acciones, que nos permitirán alcanzar los objetivos establecidos.

El término estrategia hace referencia a... decisiones sobre acciones a emprender y sobre recursos a utilizar, que permite alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización... así, la estrategia de marketing define las pautas a seguir para situarse ventajosamente frente a la competencia, aprovechando las oportunidades del mercado al tiempo que se consiguen los objetivos de marketing previamente fijados. (El C.E.E.I Galicia, 2010, p. 27)

Otra tarea prioritaria, es una vez definidas las estrategias, una empresa debe preguntarse cómo va a hacer para alcanzar las metas propuestas en el plan estratégico de marketing.

En este ítem se responde a la pregunta ¿cómo hacerlo? Las estrategias existen asociadas a objetivos y muestran cómo la empresa va a utilizar sus recursos para alcanzar sus objetivos. Si el objetivo es aumentar el 10% las ventas del producto x, la estrategia puede ser ampliar y el % la cantidad de vendedores. (Espinoza, J., 2012, p. 41)

Dentro de este contexto, es preciso, mencionar que existen infinidad de estrategias de marketing, que varían según el punto de vista de cada autor y de acuerdo, al propósito que se desea obtener. En esta investigación, se hará referencia de las estrategias de cartera, segmentación y posicionamiento, así como las estrategias funcionales.

Asimismo, se debe concretar tanto la estrategia de cartera (a qué mercados nos vamos a dirigir y con qué productos), como las estrategias de segmentación y posicionamiento (a qué segmentos de esos mercados elegidos y cómo nos vamos a posicionar en ellos) y la estrategia funcional (el marketing mix). (El C.E.E.I Galicia, 2010, p. 27)

3.7.1 Estrategias de cartera

Esta es la primer clasificación, de las estrategias para un plan estratégico de marketing, su elección va en dependencia de lo que se desea lograr como empresa. Es de suma importancia orientar, que la fusión que se realizó en el análisis DAFO, dará como resultado innumerables estrategias, es tarea de los directivos, elegir las que son realizables a corto plazo y se ubicaran en la clasificación de estrategias que más describa su propósito.

Una de las herramientas utilizadas para la toma de decisiones relativas a la cartera de productos es la matriz de Ansoff... de este modo, clasifica las estrategias en función del producto ofertado (actual o nuevo) y del mercado sobre el que actúa (también actual o nuevo). Este doble criterio de clasificación da lugar a cuatro tipos de estrategias de expansión.

- 1) Estrategia de penetración del mercado: consiste en incrementar la participación en los mercados en los que ya se opera y con los productos actuales.
- 2) Estrategia de desarrollo del mercado: esta estrategia implica la búsqueda de nuevas aplicaciones para el producto que capten a otros segmentos de mercado distintos de los actuales. También puede consistir en utilizar canales de distribución complementarios o en comercializar el producto en otras áreas geográficas.
- 3) Estrategia de desarrollo del producto: la empresa puede también lanzar nuevos productos que sustituyan a los actuales o desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras o variaciones (mayor calidad, menor precio...) sobre los actuales.
- 4) Estrategia de diversificación: tiene lugar cuando la empresa desarrolla, de forma simultánea, nuevos productos y nuevos mercados. (El C.E.E.I Galicia, 2010, pp. 28 - 29)

3.7.2 Estrategias de segmentación y posicionamiento

Se detalla la definición de las estrategias de segmentación y posicionamientos para el plan estratégico de marketing.

Habitualmente, se diferencian tres tipos de estrategias de segmentación:

- 1) Diferenciada: se trata de dirigirse a cada segmento de mercado con una oferta y un posicionamiento diferente.
- 2) Indiferenciada: la empresa se dirige a todos los segmentos identificados con la misma oferta de productos y posicionamiento.
- 3) Concentrada: consiste en concentrar los esfuerzos de la empresa en unos segmentos determinados adaptando la oferta a las necesidades específicas de cada uno de éstos. (El C.E.E.I Galicia, 2010, p. 29)

3.7.3 Estrategias funcionales

A continuación, la última clasificación de las estrategias funcionales para el plan estratégico de marketing.

La estrategia funcional es aquella que combina los diferentes medios e instrumentos de marketing para alcanzar los objetivos de la empresa. Por tanto, se trata de seleccionar las herramientas de marketing más eficaces y adecuadas. Las principales áreas sobre las que se ha de trabajar son: producto (amplitud de gama, abandono, modificación y creación de productos, política de marcas, creación y sostenimiento de la imagen de marca), distribución y ventas (configuración y carácter, sistema de ventas, localización de los puntos de venta, cobertura de mercado...), precios (estrategia de precios y escala de descuentos) y comunicación (comunicación interna y externa, mensajes, medios, soportes...). (El C.E.E.I Galicia, 2010, p. 30)

3.8 Plan de acción

Este siguiente aspecto, es una tabla donde se detallan las acciones a realizar, el nombre y cargo del responsable a hacer la acción y la fecha de realización, para ejecutar acciones de las estrategias de marketing y por ende alcanzar los objetivos de marketing esperados.

En esta etapa se trata de decidir las acciones que concretan la estrategia de marketing. Para ser consecuente con las estrategias elegidas, habrá que elaborar los planes de acción para la consecución de los objetivos propuestos en el plazo establecido. La definición y ejecución de los planes de acción es la fase más dinámica del plan de marketing. Una estrategia, para ser efectiva, debe traducirse en acciones concretas a realizar en los plazos previstos. Asimismo, es importante asignar los recursos humanos, materiales y financieros, evaluar los costes previstos y, de modo especial, priorizar los planes en función de su urgencia. (El C.E.E.I Galicia, 2010, p. 30)

3.9 Asignación presupuestaria

Para definir lo que es un presupuesto y entender a qué se refiere la asignación de recursos financieros, al plan de acción. Best, R. (2007) admite: “El presupuesto de marketing que acompañó la ejecución de la estrategia de marketing táctico, debe conseguir una distribución de recursos que haga realidad los objetivos del plan estratégico de mercado” (p. 420).

Ahora bien, se relaciona el presupuesto de marketing con la implementación de las estrategias, para lograr alcanzar los objetivos planteados.

Un presupuesto de marketing... asigna recursos a la consecución de los distintos objetivos. Sin una dotación de recursos adecuada las estrategias de marketing no pueden tener éxito y los objetivos no pueden lograrse. No se puede esperar un aumento de la cuota de mercado en el segmento de instituciones pequeñas, sin dedicar recursos a su consecución. (Best, R., 2007, p. 425)

A su vez, el presupuesto de marketing se clasifica de diferentes formas, según la manera en que se desea presentar la información.

La concreción del presupuesto de marketing es quizá la tarea más difícil del proceso planificador. Si bien la concreción del presupuesto no es un proceso preciso, debe existir una conexión lógica entre estrategias, objetivos y presupuesto de marketing.

Presupuesto de arriba a abajo: se parte de la fijación del presupuesto de marketing como un porcentaje de la cifra de ventas. En este caso el presupuesto de marketing se establece como un porcentaje de las ventas futuras proyectadas. En el año 2003 el presupuesto de marketing de la empresa Stericycle ascendió a 65,4 millones de dólares, representando un 14,5% de la cifra de ventas, que ascendió a 453 mil millones de dólares. Se trata de un porcentaje sobre ventas elevado, pero hay que considerar que la empresa se encontraba en un mercado, en rápido crecimiento. Para el año 2004 la empresa espera alcanzar una cifra de ventas de 500 millones de dólares. El presupuesto de marketing para el año 2004 es de 72,5 millones de dólares (14,5% sobre 500). (Best, R., 2007, p. 425)

Se expresa, la relevancia de un presupuesto para el plan estratégico de marketing.

La elaboración de un presupuesto de marketing constituye un paso fundamental de cualquier plan de marketing, paso que no todas las empresas acostumbran a realizar muy bien. Hasta esta etapa la realización del plan de marketing no tenía consecuencias económicas. Ahora, ha llegado el momento de asignar recursos económicos a cada pieza del plan estratégico de mercado y de las estrategias de marketing mix. Si esta distribución no se hace de forma correcta, el esfuerzo total de marketing estará sujeto a una alta probabilidad de fallo. (Best, R., 2007, p. 432)

Para completar, la información de la asignación presupuestaria, se brinda otra opción, lo que es la cuenta de resultados previsional. Se entiende como los gastos que se realizaron luego de llevar a cabo el plan estratégico de marketing. En opinión personal, esta opción es poco recomendable, porque existe el riesgo de incurrir en gastos innecesarios para la empresa; el presupuesto sirve como una guía, a la hora de saber que es prioritario o en que no es tan necesario invertir.

Esta es la última etapa de la elaboración del plan de marketing, ya que se define tras establecer las acciones a realizar para conseguir los objetivos marcados... en esta etapa se cuantificarán el coste de las acciones y de los recursos necesarios para llevarlas a cabo. En ocasiones el plan concluye con una cuenta de resultados previsional, esto es, la diferencia entre lo que cuesta poner en marcha el plan de marketing y los beneficios que se esperan de su implantación. En este caso no sería necesario recoger el presupuesto, ya que la cuenta de resultados previsional incluye los gastos de marketing. (El C.E.E.I Galicia, 2010, p. 31)

3.10 Control del plan

Luego de realizar todo el proceso de análisis de la situación externa e interna de la empresa, plasmándolos en el diagnóstico de la situación DAFO, a su vez listos con las estrategias, objetivos y acciones y con una asignación presupuestaria aprobada por el departamento gerencial y contable, se procede a la ejecución y control de las acciones del plan estratégico de marketing.

La ejecución del marketing es el proceso de convertir los planes de marketing en acciones que se ponen en práctica de tal modo que se cumplan los objetivos establecidos en la planeación. Un plan de marketing estratégico no sirve de nada si no se ejecuta a la perfección... la estrategia se refiere al qué y al por qué de las actividades de marketing, mientras que la ejecución se refiere al quién, dónde, cuándo y cómo. La estrategia y la ejecución se relacionan estrechamente: cada nivel de estrategia implica determinadas tareas de ejecución táctica a un nivel inferior. (Kotler y Lane, 2006, p. 715)

Además de evaluar los resultados de las acciones para llevar a cabo las estrategias que permitirán cumplir con los objetivos de un plan estratégico de marketing, resulta necesario llevar un control de las mismas.

Una vez que el plan se elige e implementa, es necesario monitorear su efectividad. El control proporciona los mecanismos para evaluar los resultados del marketing con base en los objetivos del plan y para corregir las acciones que no ayuden a la organización a lograr tales objetivos dentro de los lineamientos del presupuesto. Las empresas deben establecer programas de control formales e informales para que toda la organización sea más eficiente. (Lamb (et al.), 2011, p. 49)

3.10.1 Control de eficacia

Se detalla todo lo relacionado con el control de eficacia de un plan estratégico de marketing.

Algunas empresas cuentan con un departamento de control de marketing para controlar la eficacia del marketing. El personal de este departamento está integrado en el departamento de control de administración, pero se especializa en los temas de marketing relacionados con el negocio. Estudian el cumplimiento de los planes de utilidades, ayudan a los gerentes a preparar presupuestos, miden la eficacia de las promociones, analizan los costos de producción de medios, evalúan la rentabilidad geográfica y por cliente, e instruyen al personal de marketing sobre las implicaciones financieras de sus decisiones. (Kotler y Lane, 2006, p. 717)

3.10.1.1 Eficacia de la fuerza de ventas

La fuerza de ventas es el corazón de la empresa. Son los vendedores que se encuentran en contacto directo con los clientes y deben crear relaciones fuertes y duraderas a través de la eficacia.

Cuando una empresa comienza a investigar la eficacia de la fuerza de ventas, siempre encuentra aspectos que podría mejorar... los gerentes de ventas deben controlar los siguientes indicadores clave de sus territorios:

- 1) Promedio de visitas diarias por vendedor.
- 2) Tiempo promedio de las visitas por contacto.
- 3) Promedio de ingresos por visita.
- 4) Promedio de costos por visita.
- 5) Costos del entretenimiento invertido en cada visita.
- 6) Porcentaje de pedidos por cada cien visitas.
- 7) Número de nuevos clientes por periodo.
- 8) Número de clientes perdidos por periodo.
- 9) Costo de la fuerza de ventas como porcentaje del total de las ventas. (Kotler y Lane, 2006, p. 717)

3.10.1.2 Eficacia de la publicidad

La publicidad genera resultados a largo plazo para posicionarnos en la mente del consumidor, siempre es bueno definir el objetivo acerca de que se desea lograr con el mensaje publicitario.

La dirección puede tomar una serie de medidas para mejorar la eficacia de la publicidad, por ejemplo, posicionar mejor el producto, definir los objetivos correctamente, probar los mensajes con antelación, utilizar tecnología informática para la selección de medios, buscar medios de comunicación más eficaces y realizar pruebas posteriores a la publicación del anuncio... Muchos directivos creen que es prácticamente imposible medir qué obtiene la empresa por cada dólar invertido en publicidad, pero deben intentar obtener, al menos, las siguientes estadísticas:

- 1) Costo de publicidad por cada 1,000 consumidores meta alcanzados a través de cada medio de comunicación.
- 2) Porcentaje de audiencia que nota, ve, asocia y lee la mayor parte de cada anuncio impreso.
- 3) La opinión de los consumidores sobre el contenido del anuncio y sobre su eficacia.
- 4) Medidas de actitud hacia el producto antes y después de la publicidad.
- 5) Número de consultas generadas por el anuncio.
- 6) Costo de cada consulta. (Kotler y Lane, 2006, p. 718)

3.10.1.3 Eficacia de la promoción de ventas

La promoción de ventas fomenta o favorece el proceso de decisión de compra de los consumidores.

La promoción de ventas incluye docenas de alternativas para estimular el interés de los compradores y la prueba del producto. Para mejorar la eficacia de la promoción de ventas, es indispensable que la dirección lleve registro de los costos y del impacto de las ventas de cada promoción. La dirección debe revisar las siguientes estadísticas:

- 1) Porcentaje de las ventas obtenido con cada promoción.
- 2) Costo de exposición de productos por cada dólar de ventas.
- 3) Porcentaje de cupones canjeados.
- 4) Número de consultas derivadas de una demostración del producto. (Kotler y Lane, 2006, p. 718)

3.10.1.4 Eficacia de la distribución

Esta actividad de distribución, se da lugar una vez el vendedor cierra la venta y se han establecido las políticas de pago y se procede a entregar la mercadería.

Un problema importante es que la eficacia de la distribución disminuye cuando las ventas de la empresa aumentan de forma considerable... en respuesta, la dirección aumenta los incentivos de la fuerza de ventas para conseguir más pedidos. La fuerza de ventas lo consigue, pero, una vez más, resulta imposible que la empresa cumpla con los plazos de entrega. La dirección debe detectar el verdadero origen del problema e invertir más en capacidad productiva y de distribución. Asimismo, debe controlar parámetros como:

- 1) Costo de logística como porcentaje de las ventas.
- 2) Porcentaje de órdenes de pedido requisitadas correctamente.
- 3) Porcentaje de entregas puntuales.
- 4) Número de errores de facturación. (Kotler y Lane, 2006, pp. 718-719)

Conclusiones

En primera instancia, se logró puntualizar las generalidades de la gestión de calidad para el plan estratégico de marketing, entre los aspectos recolectados se puede destacar que el marketing es un pilar fundamental de cualquier organización y muy especialmente de su sistema de gestión de calidad, ya que es el que se involucra directamente con el cliente. Por consiguiente, un buen plan estratégico de marketing identifica y estudia a su público objetivo, de tal forma que sus estrategias estén de acuerdo a las necesidades de sus segmentos. Por otro lado, aplicando la gestión de calidad en la variable de producto, hoy en día, los clientes están más exigentes en cuanto a la calidad de los artículos o servicios que adquieren, si se presta atención a este punto, la empresa podrá aumentar sus utilidades y fomentar la fidelidad de su público objetivo.

En segundo lugar, se identificaron algunas herramientas no estadísticas que facilitan de manera práctica y sencilla, la gestión de calidad del plan estratégico de marketing, entre las ventajas que se sobresalen se tiene que favorecen la comunicación derribando barreras de comunicación. Así mismo, promueven la creatividad de los integrantes del equipo de trabajo, en todas las fases del proceso. También todos en el grupo, se sienten partícipes y responsables de las decisiones tomadas, debido que, sus ideas son tomadas en cuenta, en la búsqueda de la solución. Y como último resultado, se puede identificar mediante la aplicación de las herramientas la causa o raíz del problema.

En tercer lugar, se facilita una orientación del paso a paso, en la elaboración de un plan estratégico de marketing, es preciso, hacer notar que cada plan estratégico de marketing tiene un contenido diferente, algunas empresas podrían enfocarlo hacia su negocio o dirigirlo específicamente a un producto o marca. A pesar, de que el plan estratégico de marketing, es único para la empresa que se elabore; todos los planes estratégicos de marketing deben cubrir los elementos de su estructura. Otro aspecto clave destacado, es que el análisis de la situación, es la base para redactar el diagnóstico de la situación y por ende, las estrategias, objetivos y acciones. Así mismo, el control durante la ejecución del plan estratégico de marketing permite, solucionar problemas con medidas preventivas o correctivas.

Para concluir, se confirma la incumbencia de la gestión de calidad para la elaboración de un plan estratégico de marketing exitoso, ya que la gestión de calidad, no solamente es un programa de calidad, y se lleva a cabo plenamente cuando se aplican sus principios, entre los más importantes está el enfoque hacia el cliente, en todos los niveles organizativos para satisfacer las necesidades de sus clientes internos y externos, logrando de esta manera, que los trabajadores involucrados, en la ejecución del plan estén comprometidos, a alcanzar las metas planteadas y clientes satisfechos con la calidad del producto o servicio que reciben. Gracias a las herramientas de la gestión de calidad, se pueden detectar problemas, antes de que surjan, reduciendo el impacto en la empresa y en el plan estratégico de marketing.

Bibliografía

- Best, R. (2007). *Marketing estratégico 4ª. e.* Madrid, España: Pearson educación, S.A.
- Camisón, C., Cruz, S., González, T. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas.* Madrid, España: Pearson Educación, S.A.
- Castro, K. (2018). *Plan estratégico de marketing para la introducción del Centro Educativo "Liceo Ignaciano" al mercado caraceño en el periodo 2018-2020* (Tesis Maestría) Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.
- Espinoza, J (2012). *Plan estratégico de marketing para la compañía Cofiho, S.A, periodo 2013 – 2014* (Tesis Maestría) Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.
- Espinoza, M. (2016). *Plan de Marketing para la fidelización de clientes de Financiera de Nicaragua, S.A. en el periodo del año 2016* (Tesis maestría) Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.
- Kotler, P., Lane, K. (2006). *Dirección de marketing 12e.* Naucalpan de Juárez, México: Pearson educación, S.A.
- Kotler, P., Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing 8ª.e.* Naucalpan de Juárez, México: Pearson educación, S.A.
- Lamb, C., Hair, J., McDaniel, C. (2011). *Marketing 11e.* D.F, México: Cengage Learning
- Sainz de Vicuña, J. (2009). *El plan estratégico en la práctica.* Madrid, España: ESIC

Webgrafía

- Aguila, Y. (6 de mayo de 2014). *Diagrama de proceso de decisión.* Recuperado de: <https://prezi.com/v3rzca1fd0hi/diagrama-de-proceso-de-decision/>
- Betancourt, D. (13 de julio de 2018). *Que es un diagrama de árbol y como se hace* [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://ingenioempresa.com/diagrama-de-arbol/>
- Betancourt, D. (29 de diciembre de 2016). *Como hacer un diagrama de relaciones paso a paso.* [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://ingenioempresa.com/diagrama-de-relaciones/>

- Bruno, E. (2018). *¿Qué es la comunicación interna? ¡Conoce 10 estrategias para elaborar la de tu empresa!*. Fecha de la consulta: 09 oct 2020. Recuperado de: <https://rockcontent.com/es/blog/comunicación-interna/>
- Centro Europeo de Empresas e Innovación de Galicia (C.E.E.I Galicia, S.A) (2010). *Manuales prácticos de gestión - Como elaborar un plan de marketing*. Recuperado de: <https://www.negociosyemprendimiento.org/2011/01/21->
- Centro Europeo de Empresas e Innovación de Galicia (C.E.E.I Galicia, S.A) (2010). *Manuales prácticos de gestión - Como realizar un estudio de mercadeo*. Recuperado de: http://www.igape.es/images/crear-unha-empresa/Manuais deXestion/3 RealizarEstudodeMercado_cas.pdf
- Conexión Esan (2018). *¿Cómo diagnosticar la comunicación interna de una empresa?*. Fecha de la consulta: 08 oct 2020. Recuperado de: <https://esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/2/como-diagnosticar-la-comunicacion-interna-de-una-empresa>
- Díaz, R. (2013). *Incorporación del marketing dentro de un sistema de gestión de calidad. Su evolución histórica dentro de las normas de calidad*. *Visión Gerencial*, (1), pp. 23-44. [fecha de Consulta 2 de octubre de 2020]. ISSN: 1317-8822. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545895007.pdf>
- Fausto (26 de febrero de 2014). *Diferencias entre Control, Aseguramiento y Gestión de Calidad* [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <http://aptitudesprofesionales.blogspot.com/2014/02/diferencias-entre-controlaseguramiento.html>
manuales-practicos-de-administracion.html
- Martínez, J. (30 de noviembre de 2018). *6.3 Objetivos cuantitativos y cualitativos* [Mensaje de un blog]. Recuperado de: <http://www.econosublime.com/2018/11/objetivos-cuantitativos-cualitativos.html>

- Montero, M. (26 de diciembre de 2017). *Resumen ejecutivo de un plan de marketing*. Recuperado de: <https://www.emprendepyme.net/resumen-ejecutivo-de-un-plan-de-marketing.html#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20resumen%20ejecutivo%20de%20un%20plan%20de%20marketing%3F&text=Adem%C3%A1s%20este%20documento%20debe%20incluir,previsto%20destinar%20a%20cada%20acci%C3%B3n>.
- Novillo, E., Parra, E., Ramón, D., López, M. (2017). *Gestión de la calidad: Un enfoque práctico*. Recuperado de: <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/93/1/LIBRO%20GESTION%20libro.pdf>
- Organización Internacional de Normalización (ISO) (2015). *ISO 9001: 2015 Sistemas de gestión de la calidad: requisitos*. Recuperado de: <https://www.iso.org/standard/62085.html>
- Pacheco, J. (5 de mayo de 2019). *¿Para qué sirve el diagrama de afinidad? Web y empresas*. Recuperado de: https://www.webyempresas.com/diagrama-de-afinidad/#%C2%BFPara_que_sirve_el_Diagrama_de_Afinidad
- Sainz de Vicuña, J. (2018). *El plan de marketing en la práctica 22ª ed.* Recuperado de: <https://corladancash.com/wp-content/uploads/2019/08/17-El-plan-de-marketing-en-la-practica-Jose-Maria-Sainz-de-Vicuna-Anci.pdf>