



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**Facultad de ciencias económicas**  
**Departamento de administración de empresa**

**Tema:**

Dirección de Ventas

**Subtema:**

Estrategias comerciales empresariales

Seminario de graduación para optar al título de licenciados en mercadotecnia

**Autores:**

Lic. Donald de Jesús López Almeyda

Bra. Génesis Nailea Rivas Algaba

Bra. Maryuri Lisseth Pérez Mendieta

**Tutor:**

Msc. Manuel Barahona Sáenz

**Managua, enero 2020**

## Índice

|   |            |
|---|------------|
| <b>Índice</b> .....   | <b>ii</b>  |
| <b>i. Dedicatoria</b> .....                                 | <b>i</b>   |
| <b>ii. Agradecimiento</b> .....                             | <b>iv</b>  |
| <b>iii. Carta Aval del Tutor</b> .....                      | <b>vii</b> |
| <b>1. Resumen</b> .....                                     | <b>1</b>   |
| <b>2. Introducción</b> .....                                | <b>2</b>   |
| <b>3. Justificación</b> .....                               | <b>4</b>   |
| <b>4. Objetivos de la investigación</b> .....               | <b>5</b>   |
| <b>Objetivo general</b> .....                               | <b>5</b>   |
| <b>Objetivos específicos</b> .....                          | <b>5</b>   |
| <b>Capitulo uno: Generalidades del marketing</b> .....      | <b>6</b>   |
| <b>1.1. Concepto de marketing</b> .....                     | <b>7</b>   |
| <b>1.2. Mezcla del Marketing</b> .....                      | <b>9</b>   |
| <b>1.3. Importancia del marketing</b> .....                 | <b>10</b>  |
| <b>1.4. Concepto de la venta personal</b> .....             | <b>11</b>  |
| <b>1.5. La venta personal como un proceso</b> .....         | <b>12</b>  |
| 1.5.1 Etapas de la venta personal.....                      | 13         |
| <b>1.6. El proceso de entrega de valor al cliente</b> ..... | <b>13</b>  |
| <b>1.7. Organización de la fuerza de ventas</b> .....       | <b>15</b>  |
| <b>1.8. Selección de la fuerza de ventas</b> .....          | <b>17</b>  |
| 1.8.1. Tamaño de la fuerza de ventas .....                  | 19         |
| 1.8.2. Remuneración de la fuerza de ventas .....            | 20         |
| <b>1.9. Trabajo de administración de ventas</b> .....       | <b>21</b>  |
| <b>1.10. Motivación de la fuerza de ventas</b> .....        | <b>23</b>  |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1.11. Definición de Misión, visión, objetivos .....</b>  | <b>25</b> |
| 1.11.1. Misión.....   | 25        |
| 1.11.2. Visión .....  | 26        |
| 1.11.3. Objetivos .....   | 26        |
| <b>1.12. Definición de estrategia e importancia .....</b>   | <b>27</b> |
| <b>1.13. Unidad estratégica de negocios (UEN).....</b>  | <b>28</b> |
| <b><i>Capítulo dos: herramientas de análisis del entorno interno y externo de las<br/>empresas comerciales.....</i></b> | <b>29</b> |
| <b>Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA) .....</b>  | <b>29</b> |
| <b>2.1. Concepto de Análisis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.<br/>.....</b>                           | <b>29</b> |
| 2.1.1. Fortalezas .....   | 30        |
| 2.1.2. Oportunidades.....   | 31        |
| 2.1.3. Debilidades .....  | 31        |
| 2.1.4. Amenazas .....   | 32        |
| <b>2.2. Esquema del proceso de elaboración de un análisis FODA.....</b>   | <b>32</b> |
| <b>2.3. Análisis del entorno empresarial .....</b>  | <b>34</b> |
| Entorno del marketing .....   | 34        |
| 2.3.1 Análisis macro ambiental del sector.....  | 35        |
| 2.3.2 Análisis micro ambiental del sector .....   | 38        |
| <b>Intermediarios de marketing.....</b>   | <b>39</b> |
| <b>2.4. Cinco fuerzas de Michael Porter .....</b>   | <b>41</b> |
| 2.4.1. Amenaza de nuevos entrantes.....   | 42        |
| 2.4.2. Productos sustitutos.....  | 42        |
| 2.4.3 Rivalidad entre competidores.....   | 43        |
| 2.4.4. Poder de negociación con los clientes .....  | 43        |
| 2.4.5. Poder de negociación con los proveedores .....   | 43        |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>2.5. Matriz Boston Consulting Group (BCG)</b> .....   | <b>44</b> |
| 2.5.1. Estrella .....  | 45        |
| 2.5.2. Vaca .....  | 45        |
| 2.5.3. Interrogante .....  | 45        |
| 2.5.4. Perro .....   | 45        |
| <b>2.6. Análisis de las 7S de McKinsey</b> .....   | <b>46</b> |
| 2.6.1. Componentes del Sistema .....   | 47        |
| <b>2.7. Importancia en la Actualidad</b> .....   | <b>50</b> |
| <b>Capítulo tres: Estrategias de ventas de las empresas comerciales</b> .....                    | <b>51</b> |
| 3.1.1. Estrategia y búsqueda de ventajas competitivas .....                                      | 51        |
| 3.1.2. La estrategia de una compañía y su evolución con el tiempo .....                          | 52        |
| 3.1.3. Relación entre la estrategia y el modelo de negocios de una compañía .....                | 53        |
| <b>3.2. Proyectar la dirección de una compañía, misión, visión, objetivos y estrategia</b> ..... | <b>53</b> |
| 3.2.1. Proceso de formulación y ejecución de la estrategia .....                                 | 54        |
| 3.2.2. Visión estratégica, misión y conjunto de valores esenciales .....                         | 54        |
| 3.2.3. Establecimiento de objetivos para las estrategias.....                                    | 57        |
| <b>3.3. Formulación estratégica</b> .....  | <b>57</b> |
| 3.3.1. Establecimiento de unidades estratégicas de negocios (UEN) .....                          | 58        |
| 3.3.1.1. Asignación de recursos a cada UEN .....   | 59        |
| 3.3.1.2. Evaluación de las oportunidades de crecimiento.....                                     | 60        |
| 3.3.2. Estrategias y tipos de estrategia de una compañía.....                                    | 60        |
| <b>3.4. Estrategias de negocios</b> .....  | <b>61</b> |
| 3.4.1. Estrategias competitivas genéricas de Porter .....  | 62        |
| 3.4.1.1. Estrategias de costos bajos .....   | 64        |
| Claves para alcanzar el éxito del liderazgo de costos bajos .....                                | 65        |
| Peligros de una estrategia de costos bajos .....   | 66        |
| 3.4.1.2. Estrategias de diferenciación amplia .....  | 67        |
| Peligros en el uso de una estrategia de diferenciación .....                                     | 68        |

|   |           |
|---|-----------|
| 3.4.1.3. Estrategias dirigidas o de nicho de mercado .....                    | 68        |
| 3.4.2. Estrategia de cooperación.....   | 69        |
| 3.4.2.1. Estrategia de cooperación de colusión .....                          | 69        |
| 3.4.2.2. Alianzas estratégicas.....   | 70        |
| <b>3.5. Estrategia corporativa.....</b>                                       | <b>71</b> |
| 3.5.1. Estrategia direccional.....  | 72        |
| 3.5.1.1. Estrategia de crecimiento .....                                      | 72        |
| 3.5.1.2. Crecimiento vertical .....   | 74        |
| 3.5.1.3. Crecimiento horizontal .....   | 74        |
| 3.5.1.4. Análisis de cartera .....  | 75        |
| Ventajas y limitaciones del análisis de cartera.....                          | 75        |
| 3.5.1.5. Parenting (sombrialla) corporativo .....                             | 76        |
| Desarrollo de una estrategia de Parenting (sombrialla) corporativo .....      | 76        |
| <b>3.6. Estrategia funcional .....</b>  | <b>78</b> |
| 3.6.1. Estrategia de Marketing .....  | 78        |
| 3.6.1.1. Estrategia de producto.....  | 78        |
| Desarrollo de nuevos productos .....  | 80        |
| Estrategia de branding.....   | 81        |
| Estrategia de posicionamiento .....   | 82        |
| Reposicionamiento .....   | 82        |
| 3.6.1.2. Estrategia de fijación de precios.....                               | 83        |
| Objetivos de la fijación de precios.....                                      | 85        |
| Estrategia de fijación de precios durante el ciclo de vida del producto ..... | 85        |
| 3.6.1.3. Estrategia de Plaza o distribución .....                             | 86        |
| 3.6.1.4. Estrategia de promoción o comunicación .....                         | 87        |
| 3.6.2. Estrategia financiera .....  | 88        |
| 3.6.3. Estrategia de investigación y desarrollo (IyD) .....                   | 89        |
| 3.6.4. Estrategia de operaciones.....   | 90        |
| 3.6.5. Estrategia de compras .....  | 90        |
| 3.6.6. Estrategia logística.....  | 91        |
| 3.6.7. Estrategia de administración de recursos humanos (ARH).....            | 91        |

|   |           |
|---|-----------|
| 3.6.8. Estrategia de tecnología de información .....                | 92        |
| <b>3.7. Implementación de la estrategia .....</b>                   | <b>92</b> |
| 3.7.1. ¿Quién implanta la estrategia? .....                         | 93        |
| 3.7.2. Desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos ..... | 94        |
| 3.7.2.1. Programas .....  | 94        |
| 3.7.2.2. Presupuestos.....  | 95        |
| 3.7.2.3. Procedimientos.....  | 95        |
| <b>4. Conclusiones.....</b>   | <b>96</b> |
| <b>5. Bibliografía .....</b>  | <b>97</b> |

## **i. Dedicatoria**

Este trabajo de culminación de estudios superiores representa no solo la finalización de una etapa de mi vida; sino el inicio de muchas otras que vienen acompañados de éxito y satisfacción profesional; es el fin de una meta alcanzada, con enfoque de éxito personal.

Por lo tanto, dedico este informe a los dos pilares fundamentales de mi vida:

### **A Dios**

A Dios por permitirme tener paciencia y perseverancia durante este proceso de estudio, y a su vez iluminarme y abrirme la mente para adquirir conocimientos y salir adelante.

### **A mi familia**

A mi madre (q.e.p.d), que desde el cielo me cuida y protege y sé que estaría orgullosa de mi por el lugar donde eh llegado. A mi esposo, Eduardo José Torrez, por la paciencia, y las palabras de ánimo, siempre junto a mí dándome fuerzas para seguir adelante, por ayudarme a ser mejor cada día y a tener fuerzas cuando me quise dar por vencida. A mis hijos Sharik y Natalia, que son mi mayor motor para no rendirme.

---

**Br. Génesis Nailea Rivas Algaba**

## **i. Dedicatoria**

Dedico este seminario de graduación, primeramente, a nuestro creador Dios quien me lleno de fuerzas todo este tiempo, por darme capacidad para poder cursar mis estudios, por ser mi mayor soporte y apoyo, dándome cada día mayor inspiración.

A mi abuela hasta el cielo, te prometí un día llegar hasta aquí y aun que ya no estés físicamente contigo sé que estarás muy feliz.

A mi madre por tu amor, esmero, esfuerzo y sacrificio por haberme dado más de lo que merezco en la vida. Eres mi motor mis fuerzas después de Dios, siempre dijiste justo lo que necesitaba escuchar gracias por tu ejemplo y honestidad te amo.

Mi hijo Matthews Alexander que llenaste mi vida de nuevos colores, eres mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día y poder luchar para que la vida nos depare un futuro mejor quiero ser tu ejemplo y espero un día tu llegues más lejos que yo.

A ese ser maravilloso, llenaste mis días grises d colores quien siempre me aliento a nunca rendirme creíste en mí y siempre me dijiste que podía dar más, nunca dudaste de mi capacidad, llenaste mis expectativas, me apoyaste gracias por formar parte de esto, por preocuparte por mí y por querer lo mejor para mí, eres motivación en mi vida encaminada al éxito.

Lo dedico a todos y cada uno de los que fueron parte de este largo recorrido, por último, a mí por nunca darme por vencida, por las largas horas de sueño, noches y madrugadas de desvelo todos los sacrificios fruto.

---

**Br. Maryuri Lisseth Pérez Mendieta**



## **i. Dedicatoria**

A nuestro señor Jesucristo, quien es el que me da la vida y me regala la fuerza de seguir día a día en mi afán de lograr las metas que me he trazado en la vida.

A mis padres, que me han dado amor, comprensión, motivación, confianza, seguridad, me han impulsado en continuar con mis estudios y sobre todo han sido mi ejemplo de lucha para seguir adelante.

A mis hijas por ser mi inspiración de lograr las metas que me he propuesto.

A mi esposa, por su apoyo incondicional.

Al Msc. Barahona Sáenz, por su esmero, paciencia, dedicación y profesionalismo en el desarrollo de esta investigación.

---

**Lic. Donald de Jesús López Almendares**

## **ii. Agradecimiento**

### **En especial:**

A mi tutor Msc. Manuel Antonio Barahona Sáenz, que dedico tiempo y esmero para lograr este seminario, por su apoyo sin esperar ningún tipo de remuneración a cambio, y a los docentes en general que han transmitido sus conocimientos para lograr llegar hasta donde ahora me encuentro.

### **A mi familia:**

Mi esposo que me apoyo en todo momento de la carrera, que estuvo a mi lado cuando tenía que estudiar hasta la madrugada, siempre con paciencia y amor, por cuidar a mis hijos durante yo estudiaba, a mis hijos por inspirarme día a día a ser mejor.

### **A mis amigos y compañeros:**

Por trabajar juntos y lograr cumplir con nuestros objetivos y metas, esforzándonos como equipo para poder llegar al final de esta carrera

---

**Br. Génesis Nailea Rivas Algaba**

## ii. Agradecimiento

En este largo tiempo de lucha mi agradecimiento lo quiero plasmar a Dios por haberme dado salud, perseverancia, persistencia, el me da todo lo que poseo para vivir en una constante superación mostrándome diferentes maneras de avanzar sin rendirme.

A mi familia, mi pilar fundamental mi madre quien me has alentado toda mi vida, mi hijo que es mi motor, abuelita que estas en el cielo fuiste mi inspiración, padre que siempre me apoyaste, mis tías que estuvieron cerca de mi apoyándome, a todos y cada uno de ustedes que estuvieron conmigo en este tiempo.

A mis docentes por ser mi guía y regalarme lo más valioso que poseen sus conocimientos en especial al Msc. Manuel Barahona por acompañarnos y tutorarnos este seminario de graduación con esmero y dedicación.

A un ser maravilloso que formo parte de mi vida en este camino por darme, tu apoyo, tu amor, y tu confianza sobre todo por creer en mí.

A mis compañeras de trabajos por todo este tiempo. Encontré en ella su apoyo, por a ver formado parte de mi vida por tanta paciencia, experiencias compartidas fue un placer trabajar con ustedes.

A ella que si me preguntan cuántas hermanas tengo son dos una de sangre y una de corazón, tu eres esa segunda hermana quien llego a mi vida como una mano derecha te agradezco por toda tu ayuda y aportes mi bellaca por que fue un ser excepcional a quien ame haberle encontrado en la carrera y que sea parte de mi vida futuras colegas.

A todas las personas que Dios puso en mi camino para llenarme de esperanzas, aliento y ánimo incluido mi grupo de trabajo son un excelente equipo, todos esfuerzos tienen una recompensa y pronto estaremos cosechando frutos.

---

**Br. Maryuri Lisseth Pérez Mendieta**

## ii. Agradecimiento

A Dios, por darme fortaleza y sabiduría para seguir adelante y no dejarme vencer por los obstáculos.

Al Msc. Barahona Sáenz. quien con dedicación, esmero y profesionalismo me ha orientado en el desarrollo de esta investigación.

A mis maestros de cada asignatura, por transmitirme parte de sus conocimientos, contribuyendo en mi desarrollo personal y profesional.

A la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-RUCFA), por abrir sus puertas a personas con deseos de superación y formación profesional.

---

**Lic. Donald de Jesús López Almendares.**

### iii. Carta Aval del Tutor



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Administración de Empresas  
**VALORACION DOCENTE**

En cumplimiento del Artículo cuarenta y nueve del REGLAMENTO PARA MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMA DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, plan 99, que dice:

“El docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación.”

El suscrito instructor de Seminario de Graduación sobre el Tema General: Dirección de Ventas, hace constar que: Lic. Donald de Jesús López Almendares carnet 03424467.Bra. Génesis Nailea Rivas Algaba carnet 08022971.Bra. Maryuri Lisseth Pérez Mendieta Carnet 15200926.Ha culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el sub tema titulado: “Estrategias comerciales empresariales obteniendo los bachilleres antes mencionada la calificación de 50 puntos.

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los veinte y siete días del mes de enero del año dos mil veinte.

Atentamente

MBA. Manuel Barahona Saenz

Tutor

Seminario de Graduación

## 1. Resumen

El presente informe investigativo permite brindar una orientación de las estrategias de ventas en las empresas comerciales, mostrando en si las principales estrategias que se utilizan en las empresas para tener éxito en sus ventas y lograr sus objetivos.

Para comprender un poco más sobre el tema de investigación abordado, mediante una metodología documental, se detallarán los conceptos más importantes del marketing y las herramientas de análisis del entorno interno y externo de una compañía. A través de la revisión de los diferentes textos sobre estrategias comerciales, dirección de ventas, entre otros, se puede definir que las estrategias comerciales son las más importantes para el correcto funcionamiento de una organización.

Una empresa necesita antes que todo organizarse, es decir, necesita plantearse sus metas y objetivos y a la vez, organizar, dirigir y controlar cada uno de los recursos que posee. Entonces, la gestión empresarial encierra el uso adecuado de todos estos recursos tanto internos como externos con los que cuenta una organización, buscando así su optimización con el fin de llevar a esta al cumplimiento de dichas metas y objetivos.

Luego de haberse organizado la empresa debe implementar estrategias, pero no es de una forma sencilla, sino con la estrategia que más le vaya acorde a cada organización, así mismo en este informe se detallaran los diferentes tipos de estrategia y las estrategias derivadas de cada una.

## 2. Introducción

La presente investigación documental consiste en detallar las estrategias de ventas en las empresas comerciales y la importancia de estas. El tema del informe es dirección de ventas, y el subtema es estrategias comerciales empresariales. El objetivo principal es analizar las estrategias de ventas comerciales empresariales, siendo estas las de mayor importancia para las empresas, por su principal función para las empresas para lograr el cumplimiento de sus metas.

Con esta investigación se busca ampliar el conocimiento adquirido a lo largo de los años de estudio, recopilando la información necesaria para comprender el funcionamiento de las estrategias de ventas y la correcta aplicación según la empresa a la que le corresponda.

Este documento consta de tres capítulos, en los que se describen las diferentes definiciones de marketing, las herramientas de análisis para el correcto funcionamiento que tiene cada empresa y cual estrategia más apropiada para el uso de cada empresa, y las diferentes estrategias comerciales en las empresas.

En el primer capítulo se abordarán las generalidades del marketing, entre ellas definiciones de los diferentes tópicos de marketing, la mezcla de marketing y su importancia, así mismo, se detallarán las etapas de la venta personal dentro de las empresas, la entrega de valor al cliente, la cual es muy importante para todas las empresas, a su vez la fuerza de ventas y su organización.

Así mismo, el capítulo dos detallara las herramientas de análisis del entorno interno y externo de las empresas comerciales, dentro del cual se presentaran fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de las mismas, de igual manera se mostrara el entorno interno el cual se divide en dos general y específico, dentro del general se tiene los factores políticos, legales, socioculturales y tecnológicos y el específico trata de los proveedores, clientes, competidores e intermediarios, a su vez se abordara la matriz Boston Consulting Group (BCG), ya que es una de las partes más importantes para las empresas.

El capítulo tres, mostrara las estrategias empresariales, las cuales se dividen en tres categorías, estrategias de negocios, estrategia corporativa y estrategia funcional, y estas tienen subdivisiones de estrategias las cuales se detallarán en este capítulo, también, se explicará la importancia del enfoque empresarial, misión, visión y objetivos de las mismas, a su vez definiremos la formulación de la estrategia y la implementación de esta.



### **3. Justificación**

Este informe se encuentra centrado en brindar toda la información relacionada con la dirección de ventas en las empresas comerciales, enfocadas en analizar las estrategias comerciales las cuales se subdividen en tres categorías, estrategia de negocios, estrategias corporativas y estrategias funcionales, las cuales, en dependencia de la necesidad de cada una de las empresas, se utilizan para el crecimiento, posicionamiento y generar utilidades en las empresas dentro del mercado.

Esta investigación beneficiara a todas aquellas empresas privadas o públicas, ya sea de servicio o bienes, al consultar este informe, adquieran los conocimientos teóricos para poder ponerlo en prácticas según las necesidades que se reflejen en el diagnostico o estudio de mercado que se realiza para conocer el estado de ellas, y así realizar una correcta formulación de las estrategias que deben establecer en su logística de trabajo, para lograr cumplir con sus objetivos y alcanzar sus metas.

Este informe es estructurado mediante las normativas de las instituciones y las normas APA sexta edición, será una investigación documental que se extraerá de diferentes libros con definiciones similares, los cuales se citaran al momento de finalizar su elaboración y será útil para aportar en otras investigaciones relacionadas al contenido de estrategias comerciales, brindando la información necesaria sobre los tipos de estrategias y las herramientas de análisis del entorno empresarial.

#### **4. Objetivos de la investigación**

##### **Objetivo general**

Analizar las estrategias de ventas comerciales empresariales

##### **Objetivos específicos**

Identificar los conceptos fundamentales del marketing.

Presentar las herramientas de análisis del entorno interno y externo de las empresas comerciales.

Mostrar las estrategias de ventas en las empresas comerciales.

## Capítulo uno: Generalidades del marketing

De manera formal o informal, las personas y organizaciones se involucran en un gran número de actividades a las que podríamos llamar marketing. El buen marketing se ha vuelto cada vez más importante para el éxito, pero lo que lo constituye se encuentra en evolución y cambio constantes.

El buen marketing no es accidental, sino que es el resultado de una cuidadosa planificación y ejecución, utilizando herramientas y técnicas de última generación. Se convierte tanto en ciencia como en arte conforme los especialistas en marketing se esfuerzan para encontrar nuevas soluciones creativas a los desafíos generalmente complejos y profundos del entorno del marketing del siglo XXI. (Philip Kotler y Kevin Keller, 2012, pág. 3) Párrafo uno.

En este capítulo se abordarán las generalidades del marketing para obtener una mayor comprensión de este meramente en el ámbito de las ventas, ya que, la dirección de ventas para el marketing es uno de los eslabones más importantes para quienes desean obtener información y conocimientos de marketing.

## 1.1. Concepto de marketing

Según Kotler, el marketing trata de identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales. Una de las mejores y más cortas definiciones de marketing es “satisfacer las necesidades de manera rentable”.

La American Marketing Association ofrece la siguiente definición formal: Marketing es la actividad o grupo de entidades y procedimientos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.<sup>7</sup> Ajustarse a estos procesos de intercambio requiere una cantidad considerable de trabajo y habilidades. La dirección de marketing tiene lugar cuando al menos una parte del intercambio potencial piensa en los medios para obtener las respuestas deseadas de las otras partes.

Es posible distinguir entre la definición social y empresarial de marketing. Una definición social muestra la función que desempeña el marketing en la sociedad; por ejemplo, un especialista en marketing dijo que el rol del marketing es “entregar un estándar de vida más alto”. A continuación, presentamos una definición social que cumple nuestro propósito: El marketing es un proceso social por el cual tanto grupos como individuos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios de valor con otros grupos e individuos.

Los gerentes a veces piensan que marketing es “el arte de vender productos”, pero muchas personas se sorprenden cuando escuchan que vender no es lo más importante del marketing. La venta es tan sólo la punta del iceberg del marketing. (Philip Kotler y Kevin Keller, 2012, pág. 5) Párrafos del uno al tres.

Al haber obtenido el concepto del marketing a través del mayor conocedor del marketing, también, existen otros conceptos que se podrán observar en este informe documental, obteniendo así un mayor conocimiento para el lector.

En el libro dirección de ventas vender y fidelizar en el nuevo milenio, según los autores Dionisio Ibañes y María Sanz, el marketing se puede definir: *como el arte o la ciencia de identificar, conquistar, fidelizar y desarrollar clientes.*

El concepto tradicional de marketing termina con la conquista del cliente. En la actualidad el desarrollo del concepto de marketing se centra en conseguir la fidelidad de los clientes, es decir, lograr que no piensen en otras marcas o en otras empresas suministradoras de bienes o servicios. Cuando se produce este hecho se crea un vínculo emocional entre el cliente y la marca a la que se es leal. (Dionisio Camara y Maria Sanz, 2001).

Así mismo, se logró encontrar diversas definiciones las cuales fueron extraídas del libro estrategia de marketing y serán detalladas en el presente informe.

Marketing es muchas cosas diferentes. Numerosas personas, en especial las que no están empleadas en marketing, lo ven como una función de negocios.

Desde esta perspectiva, el marketing es paralelo a otras funciones como producción investigación, administración, recursos humanos y contabilidad. Como una función de negocios, la meta del marketing es vincular a la organización con sus clientes. Otros individuos, en particular los que trabajan en empleos de marketing, tienden a verlo como un proceso para administrar el flujo de productos desde el momento en que nace la idea hasta el momento del consumo. La principal organización comercial de la disciplina, la American Marketing Association (ama), cambió la definición del término en 2005. De 1985 hasta 2005, la ama lo definió de la siguiente forma:

*“Marketing es el proceso de planear y ejecutar la idea, la fijación de precios, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales”.*

En 2005, la ama cambió la definición del concepto para reflejar mejor las realidades de competir en el mercado actual:

*“Marketing es una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para administrar las relaciones con los clientes de maneras que beneficien a la organización y a sus grupos de interés”.* (O.C. Ferrell y Michael D. Hartline, 2012, págs. 7,8) Párrafos uno y dos.

## 1.2. Mezcla del Marketing

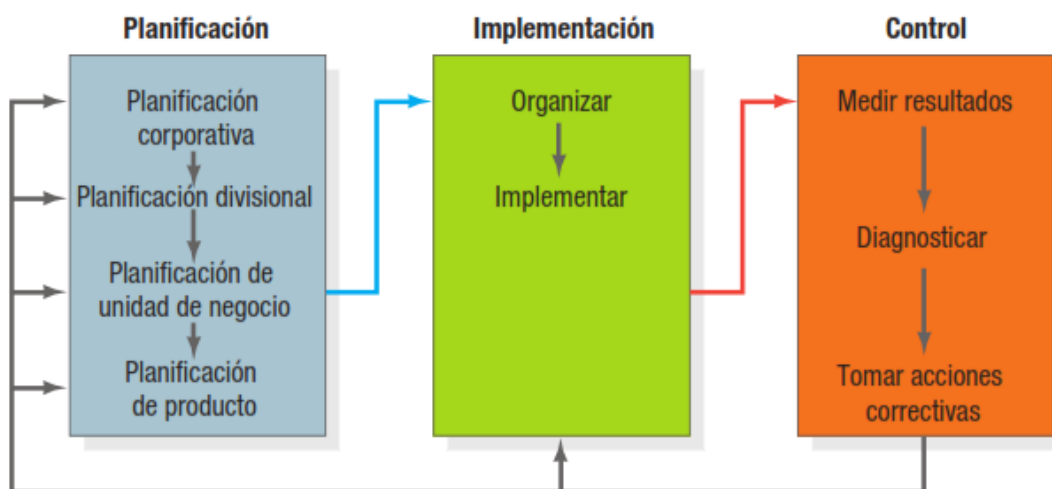
(Kotler, Dirección de marketing, 2007, pág. 5) La mezcla de marketing es el conjunto de herramientas tácticas de marketing (producto, precio, plaza y promoción) que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta.

**Figura 1.1. Mezcla de marketing, Fuente:** (Kotler, Dirección de marketing, 2012, pág. 6)



La aplicación del marketing es el proceso que convierte las estrategias y los planes de marketing en acciones para alcanzar los objetivos estratégicos. La aplicación exitosa del marketing depende de qué tan bien la empresa combine su personal, estructura organizacional, sistema de decisiones y recompensas, cultura organizacional en un programa de acción cohesivo que apoye sus estrategias.

**Figura 1.2. Proceso de marketing, Fuente** (Kotler, Dirección de marketing, 2007, pág. 6)



### 1.3. Importancia del marketing

La importancia más amplia del marketing se extiende a la sociedad como un todo. El marketing ha ayudado a introducir y obtener la aceptación de nuevos productos que han hecho más fácil o han enriquecido.

La vida de la gente. Puede inspirar mejoras en los productos existentes conforme los especialistas en marketing innovan y mejoran su posición en el mercado.

El marketing exitoso crea demanda para los productos y servicios, lo que a su vez crea empleos. Al contribuir al resultado final, el marketing exitoso también permite a las empresas participar más activamente en actividades socialmente responsables.

El rol del marketing al construir marcas fuertes y una base de clientes leales, activos intangibles que contribuyen en gran medida al valor de una empresa. Los fabricantes de bienes de consumo, aseguradoras de gastos médicos, organizaciones no lucrativas y fabricantes de productos industriales, todos cacarean sus últimos logros de marketing. (Philip Kotler y Kevin Keller, 2012, págs. 3,4) Párrafo uno.

En el libro administración del marketing se logra determinar la importancia del marketing como, en el éxito de una compañía se puede apreciar mejor cuando se consideran las actividades que abarca el marketing.

El marketing trata de medir y anticipar las necesidades y deseos de un grupo de clientes y responde con un flujo de satisfactores y servicios.

La característica más importante del marketing como función de negocio es que se concentra en sus clientes y en las necesidades de éstos. Éste es el interés que todos los gerentes, no sólo los vendedores, necesitan adoptar para asegurar que sus organizaciones puedan establecer y sostener metas sanas. (John W Mullins, Orville Walker, Harper Boyd, y Jean Larreche, 2007, págs. 4,5) Párrafos uno y dos.

#### **1.4. Concepto de la venta personal**

El concepto de la venta ha evolucionado paralelamente con el de marketing y con la situación de los mercados. En un mercado de demanda, en el que existe mucha más demanda que productos, el centro de beneficios se sitúa en la fábrica.

Lo importante es tener máquinas y hacer productos. En esta situación el papel del marketing y de la venta es secundario.

La venta personal se puede definir como un proceso de construcción de relaciones con el cliente, identificación de sus necesidades, ajuste de la oferta a las necesidades identificadas y comunicación (informativa/persuasiva o de recuerdo) de los beneficios para el cliente. (Dionisio Camara y Maria Sanz, 2001, págs. 6, 7) Párrafos uno y tres.

Por otra parte, según Kotler, la venta personal se logra definir como, la visión tradicional del marketing es que la empresa fabrica algo y luego lo vende; el marketing tiene lugar precisamente durante el proceso de venta. Las empresas que aceptan esta visión tienen mejor oportunidad de éxito en economías caracterizadas por la escasez de bienes, y donde los consumidores no son exigentes en cuanto a calidad, características o estilo, por ejemplo, bienes básicos de primera necesidad en mercados en desarrollo.



Sin embargo, esta visión tradicional no funcionará en economías donde existan diferentes tipos de personas, cada una con deseos, percepciones, preferencias y criterios de compra individuales. El competidor inteligente debe diseñar y entregar ofertas para mercados meta (mercados objetivos) bien definidos.

El reconocimiento de este hecho inspiró una nueva visión de los procesos de negocio, colocando al marketing en el inicio de la planificación. En vez de enfatizar la fabricación y la venta, las empresas deben verse a sí mismas como parte del proceso de entrega de valor. (Philip Kotler y Kevin Keller, 2012, págs. 33,34).

### **1.5. La venta personal como un proceso**

Hay personas que cuando piensan en vender un producto o un servicio piensan en el acto de la venta como una situación única en la que se vende o no se vende. Estas personas se sienten mal si no consiguen cerrar la venta en dicho acto.

Sin embargo, la venta no es un acto único sino un proceso en el que podemos distinguir varias etapas:

- Establecer la relación y generar confianza en el cliente.
- Identificar las necesidades del consumidor o los problemas de la empresa a la que se quiere servir.
- Seleccionar el producto o la oferta a presentar.
- Presentar la oferta a la empresa o el satisfactor al consumidor.
- Servicios después de la venta: desarrollar la confianza y las relaciones con el cliente. (Dionisio Camara y Maria Sanz, 2001, pág. 7) Párrafo uno

### **1.5.1 Etapas de la venta personal**

Primera etapa: Previa y Acercamiento (Establecer y generar confianza)

Segunda etapa: Presentación (Identificar necesidades del cliente, Selección del producto/servicio, Comienzo de la presentación)

Tercera etapa: Demostración (toma de decisiones, herramientas de venta)

Cuarta etapa: Negociación (Anticipación de resistencias)

Quinta etapa: Cierre (Reconocimientos de los indicios del cierre, técnicas de cierre)

Sexta etapa: Servicio Postventa (Seguimiento, visita, quejas y reclamaciones)

(Dionisio Camara y Maria Sanz, 2001, pág. 8)

### **1.6. El proceso de entrega de valor al cliente**

Es posible dividir la secuencia de la creación y entrega de valor en tres fases. La primera, elegir el valor es la “tarea” que debe llevar a cabo el marketing antes de que exista cualquier producto. Los especialistas en marketing deben segmentar el mercado, dirigirse al mercado meta adecuado, y desarrollar el posicionamiento del valor de la oferta. La fórmula “segmentación, direccionamiento, posicionamiento” (SDP) es la esencia del marketing estratégico.

La segunda fase es proveer el valor, el marketing debe determinar las características específicas del producto, su precio y su distribución. La tarea de la tercera fase es comunicar el valor por medio de la fuerza de ventas, Internet, publicidad y cualquier otra herramienta de comunicación para anunciar y promover el producto. El proceso de entrega de valor se inicia antes de que exista un producto, y continúa durante el desarrollo del mismo y después de su lanzamiento. Cada fase tiene implicaciones en costos. (Philip Kotler y Kevin Keller, 2012, pág. 34) Párrafo dos.

En el libro la función del marketing en el desarrollo exitoso de estrategias de negocios, toman la entrega de valor al cliente, como una lista de cumplimientos para el cliente las cuales se detallan a continuación.

Las necesidades son las fuerzas básicas que impulsan a los clientes a llevar a cabo acciones y participar en intercambios. Una necesidad no satisfecha es una brecha entre los estados real y deseado de una persona o alguna dimensión física o psicológica. Todos tenemos necesidades básicas físicas críticas para nuestra supervivencia, por ejemplo, alimento, agua, calor, abrigo y sueño. También tenemos necesidades sociales y emocionales críticas para nuestro bienestar psicológico, por ejemplo, seguridad, propiedad, amor, estima y realización de nuestras ambiciones.

Esas necesidades que motivan el comportamiento de consumo de individuos son pocas y básicas. No las crean los comerciantes u otras fuerzas sociales; provienen de nuestra estructura básica biológica y psicológica como seres humanos.

Las organizaciones también deben satisfacer necesidades para asegurar su bienestar y supervivencia. Conformadas por las metas estratégicas de la organización, estas necesidades se relacionan con las entradas de recursos, equipo de capital, abastecimientos y servicios necesarios para satisfacer esas metas.

Los deseos reflejan los anhelos o preferencias de alguien por formas específicas de satisfacer una necesidad básica. Así, una persona desea productos, marcas o servicios particulares para satisfacer una necesidad.

Las necesidades básicas son relativamente pocas, pero los muchos deseos de la persona están conformados por influencias sociales, su historia y experiencias de consumo. Las personas pueden tener deseos muy diferentes para satisfacer la misma necesidad. Todo ser humano necesita mantenerse con calor en las frías noches de invierno, por ejemplo, pero algunas desean cobertores eléctricos, mientras que otras prefieren los tradicionales edredones.

Esta distinción entre necesidades y deseos ayuda a poner en perspectiva el dicho de que “los comerciantes crean necesidades”, o que “los comerciantes hacen que las personas deseen cosas que no necesitan”. Ni los comerciantes ni ninguna otra fuerza social individual pueden crear necesidades que se derivan de imperativos biológicos y emocionales de la naturaleza humana.

Por otra parte, los comerciantes, y muchas otras fuerzas sociales, influyen en los deseos de las personas. Una parte importante del trabajo de un comerciante es crear un nuevo producto o servicio, y luego estimular las necesidades de un cliente hacia ese producto o servicio al convencerlo de que puede ayudar a satisfacer mejor una o más de sus necesidades. (John W Mullins, Orville Walker, Harper Boyd, y Jean Larreche, 2007).

### **1.7. Organización de la fuerza de ventas**

Las Fuerzas de ventas se organicen de manera que les sea posible trabajar de forma estrecha con ciertos Segmentos de clientes. Las fuerzas de ventas existan en su mundo, el cual gira en torno a los asuntos de su negocio, no a los productos, y los vendedores necesitan una comprensión cabal. (Mark W. Johnston y Greg W. Marshall, 2009, pág. 101) Párrafo uno.

La estructura organizacional juega un papel importante en la promoción del éxito o fracaso de las actividades de marketing y de ventas. Determina qué tan bien se coordinan las actividades para servir a los clientes de forma rentable y qué tan rápido puede adaptarse una organización a los cambios en el ambiente de marketing. Diferentes grados de flexibilidad se asocian con varias estructuras organizacionales. El término "mecanicista" describe estructuras organizacionales rígidas, en tanto que "orgánico." (ROLPH E. ANDERSON, pág. 166) Párrafo uno y tres.

La fabricación y el marketing se alineaban por productos, por lo que era lógico, desde la perspectiva de la empresa, alinear a los vendedores también de esa forma. Los vendedores de la línea de productos estaban capacitados intensamente con relación a las características y funciones de éstos, y salían al mundo para empapar a sus clientes con el conocimiento de sus productos.

Cabe mencionar que hay algunos casos en los que las líneas de productos y los segmentos de mercado se alinean con precisión. Si el producto se ajusta muy bien a un tipo particular de cliente, es adecuada la fuerza de ventas centrada en el producto.

Las fuerzas de ventas de clase mundial abordan esta cuestión al dirigir a sus vendedores hacia los clientes correctos. Mediante procesos de planeación contable, supervisión gerencial o medios semejantes, las empresas guían a sus fuerzas de ventas a los clientes que desean, y después recopilan información para valorar su acatamiento. Tan sólo con administrar los esfuerzos de sus vendedores, una empresa logra mucho en sus metas de asignar y aprovechar mejor sus recursos.

Los gerentes de ventas también pueden resolver estos problemas de manera estructural, al instalar fuerzas de ventas separadas que se dediquen a diferentes segmentos de mercado. Una estrategia común es el uso de los canales de costos bajos, por ejemplo, las televentas, para atender los segmentos de mercado de baja rentabilidad, al tiempo que se mantiene una fuerza de ventas en el exterior para los clientes muy rentables. Al construir el modelo de cobertura dentro de un marco organizacional, la dirección evita el desorden que implica tratar de que una sola fuerza de ventas atienda múltiples segmentos de formas por completo distintas.

Organizar a la fuerza de ventas por tipo de cliente es una extensión natural del “concepto de marketing” que refleja una estrategia de segmentación del mercado. Cuando los vendedores se especializan en visitar a un tipo particular de cliente, conocen mejor sus necesidades y requerimientos. También aprenden a desplegar distintos enfoques de ventas para diferentes mercados y a poner en práctica programas especializados de marketing y de promociones.

Una ventaja de que los vendedores se especialicen en el cliente es que conforme más se familiarizan con sus negocios y necesidades específicas, aumenta la probabilidad de que descubran ideas para otros productos y enfoques de marketing que le resulten atractivos a ese cliente. Esta Situación, en definitiva, significa una ventaja en mercados muy competitivos. Y esta estructura organizacional permite a los gerentes de marketing controlar el esfuerzo de ventas que asignan a los distintos mercados, variando el tamaño de las fuerzas de ventas especializadas. (KOTLER, PHILIP Y KELLER, KEVIN, 2012)

Se deben considerar muchos factores para determinar si se descentralizará la organización de la fuerza de ventas.

Tamaño de la fuerza de ventas. Cuanto más pequeño es el tamaño de la fuerza de ventas, hay mayor probabilidad de que sea centralizada. Sin embargo, a medida que crece la fuerza de ventas, se pueden desarrollar problemas de alcance de control; pueden necesitarse más supervisores de campo y gerentes de ventas para que recluten, capaciten y supervisen a los vendedores.

Aunque el número óptimo de personal que reporte directamente al gerente puede variar con los talentos del individuo involucrado y la complejidad del trabajo, la cuestión de la descentralización probablemente debería considerarse cuando el número exceda de ocho.

Dispersión geográfica del mercado: A medida que crece el tamaño del mercado, el servicio al cliente tiende a declinar, los gastos de ventas (viajes, alojamiento, alimentos) generalmente aumentan y la supervisión se vuelve más difícil. La descentralización, a través de la adición de sucursales de ventas con gerentes de ventas locales, por lo general puede restaurar la eficiencia organizacional y la satisfacción del cliente.

Papel relativo de la venta personal. Cuanto más importante sea el papel de la venta personal en la mezcla promocional, mayor será la necesidad de supervisores de venta de campo con responsabilidad y autoridad sobre el mercado local. (ROLPH E. ANDERSON, pág. 167) Párrafos del cuatro al diez.

### **1.8. Selección de la fuerza de ventas**

(KOTLER, PHILIP Y KELLER, KEVIN, 2012, pág. 553) Párrafo tres La importancia que tiene la fuerza de ventas en los programas de marketing, las Empresas son sensibles a los cada vez más altos costos que implica mantener una, incluyendo salarios, comisiones, bonos, gastos de viaje y beneficios.

Las empresas necesitan definir objetivos específicos para su la fuerza de ventas. Por ejemplo, una empresa podría desear que sus representantes de ventas pasen 80% de su tiempo con clientes actuales y 20% Con clientes potenciales, y 85% del tiempo promoviendo productos establecidos y 15% difundiendo los nuevos productos. (KOTLER, PHILIP Y KELLER, KEVIN, 2012, pág. 554) Párrafo uno.

La selección del mejor recluta para el puesto de ventas es muy difícil, y sin embargo es una tarea muy importante. Cuando el gerente de ventas selecciona un candidato exitoso, seguirán resultados; Selección de la fuerza de ventas mayor volumen de venta. Sin embargo, cuando el gerente de ventas pierde la marca, los resultados pueden ser devastadores. (ROLPH E. ANDERSON, pág. 245) Párrafo uno.

Las herramientas y técnicas de selección sólo son ayudas para el sólido juicio ejecutivo. Pueden eliminar a los candidatos obviamente descalificados y por lo general identifican a los individuos más competentes

El término representante de ventas abarca seis posiciones que varían según el esquema de comercialización elegido por la empresa y el nivel de creatividad que exigen; de menor a mayor, son las siguientes:

Distribuidor físico. Un vendedor cuya tarea principal es la entrega de un producto (agua, combustible, aceite).

Receptor de pedidos. Un vendedor que actúa desde el interior de la empresa recibiendo pedidos (detrás del mostrador), o desde el exterior realizando visitas con el propósito de levantar órdenes (por ejemplo, entre los gerentes de supermercado).

Misionero. Es un vendedor que no tiene permitido levantar un pedido, pero de quien se espera que genere buena voluntad o capacite al usuario real o potencial (un ejemplo es el “minorista” médico que representa a una empresa farmacéutica completa).

Técnico. Un vendedor con un alto nivel de conocimiento técnico (por ejemplo, el vendedor de ingeniería, que es sobre todo un consultor para las empresas clientes).

Generador de demanda. Un vendedor que depende de métodos creativos para vender productos tangibles (aspiradoras, cepillos de limpieza, productos para el hogar) o intangibles (seguros, servicios publicitarios o educación).

Vendedor de soluciones. Un vendedor cuya experiencia es la resolución de los problemas de los clientes, Para lo cual suele emplear un sistema de los productos o servicios de la empresa (por ejemplo, sistemas de cómputo y comunicación).

Para tener un mejor manejo de los costos, casi todas las empresas eligen una fuerza de ventas apalancada, cuyos representantes se enfocan en vender los productos más complejos y personalizados a las grandes cuentas; por otro lado, utilizan vendedores internos y pedidos por Web para realizar las ventas más sencillas. Los vendedores atienden menos cuentas y se les recompensa por el crecimiento de las cuentas clave; la generación de oportunidades de venta, la redacción de propuestas, el cumplimiento de pedidos y el soporte postventa son delegados a otros.

Esta estrategia es muy diferente a aquella en la que se espera que los vendedores vendan a todas las cuentas posibles, una debilidad común entre las fuerzas de ventas asignadas geográficamente.

Las empresas deben desplegar sus fuerzas de ventas de manera estratégica, de manera que visiten a los clientes correctos en el momento oportuno y de la forma adecuada, actuando como “gerentes de cuenta” que desarrollan un contacto fructífero entre el personal encargado de comprar y vender en las organizaciones. (KOTLER, PHILIP Y KELLER, KEVIN, 2012, págs. 553,554).

### **1.8.1. Tamaño de la fuerza de ventas**

Los representantes de ventas constituyen uno de los activos más productivos y costosos de la empresa. Al aumentar su número se incrementan también las ventas y los costos. Una vez que la empresa establece el número de clientes a los que quiere llegar, puede utilizar un enfoque de carga de trabajo para establecer el tamaño de la fuerza de ventas. Este método consta de cinco pasos:



Agrupar a los clientes en clases, según su tamaño y de acuerdo con el volumen anual de ventas.

Establecer la frecuencia deseable de visitas (número de visitas por cuenta al año) para cada clase de clientes.

Multiplicar el número de cuentas en cada clase por la frecuencia correspondiente para obtener la carga de trabajo total del país, en visitas de ventas por año.

Determinar el número promedio de visitas que un representante de ventas puede hacer al año.

Dividir el total de las visitas anuales requeridas entre el promedio de las visitas anuales realizadas por un representante de ventas, para llegar al número de representantes de ventas necesarios. Suponga que la empresa calcula tener 1 000 cuentas tipo A y 2 000 cuentas tipo B. Las cuentas tipo A requieren 36 visitas al año y los tipos B exigen 12, así que la empresa necesita una fuerza de ventas que pueda hacer 60 000 visitas de ventas ( $36\ 000 + 24\ 000$ ) al año. Si el representante promedio de tiempo completo puede hacer 1 000 visitas al año, la empresa necesitará 60 representantes.

### ***1.8.2. Remuneración de la fuerza de ventas***

Para atraer a representantes de la mejor calidad, la empresa debe desarrollar un paquete de remuneración atractivo. Los representantes de ventas desean regularidad en sus ingresos, recompensas adicionales por un rendimiento superior al promedio, y una paga justa por su experiencia y longevidad. La dirección desea control, economía y simplicidad. Algunos de estos objetivos entrarán en conflicto. No es sorprendente que

Los planes de remuneración muestren enormes divergencias de una industria a otra, e incluso dentro de la misma industria. La empresa debe cuantificar cuatro componentes de la remuneración de la fuerza de ventas. La cantidad fija, un salario, satisface la necesidad de estabilidad en los ingresos. La cantidad variable, ya sean comisiones, bonos o reparto de utilidades, sirve para estimular y recompensar el esfuerzo. Los gastos de representación permiten que los representantes de ventas cubran los gastos de viaje y entretenimiento.

Las prestaciones, tales como las vacaciones pagadas, beneficios por enfermedad o accidente, pensiones y seguro de vida, proveen seguridad y satisfacción en el empleo.

La remuneración fija es común en empleos donde es alta la proporción entre responsabilidades no relacionadas con las ventas y las que sí lo están. La remuneración variable funciona mejor cuando las ventas son cíclicas o dependen de la iniciativa individual. De la remuneración fija y variable surgen tres tipos básicos de planes de remuneración: sólo salario, sólo comisiones y una combinación de salario y comisión. Una encuesta reveló que más de la mitad de los representantes de ventas reciben 40% o más de su remuneración en pagos variables.

La selección del mejor recluta para el puesto de ventas es muy difícil, y sin embargo es una tarea muy importante. Cuando el gerente de ventas selecciona un candidato exitoso, seguirán resultados Selección de la fuerza de ventas mayor volumen de venta. Sin embargo, cuando el gerente de ventas pierde la marca, los resultados pueden ser devastadores. (ROLPH E. ANDERSON, págs. 245,246)

### **1.9. Trabajo de administración de ventas**

La administración de las ventas es uno de los elementos más importantes para el éxito de las organizaciones modernas. Cuando aparecen tendencias importantes, como el desplazamiento de la economía hacia las pequeñas y medianas empresas, corresponde a los gerentes de ventas reaccionar con nuevos planteamientos de venta. (Mark W. Johnston y Greg W. Marshall, 2009) Párrafo dos

La administración de las ventas está sufriendo enormes cambios. Diversas fuerzas conductuales, tecnológicas y administrativas están impulsando estos cambios, que alteran, enorme e irrevocablemente, la forma en que los vendedores entienden su trabajo, se prepara para él y lo realizan entre las fuerzas conductuales. (Mark W. Johnston y Greg W. Marshall, 2009, pág. 3) Párrafo cuatro

La innovación, la tecnología y el liderazgo son temas recurrentes en la administración de ventas de hoy. Como las compañías en la actualidad operan en mercados globales, estos temas se desarrollan en un escenario global.

Durante muchos años, la orientación dominante fue la de las ventas por medio de transacciones; esta práctica consiste en una serie de transacciones, en las que participan distintas compañías para una transacción independiente, a fin de entregar un producto o servicio a cambio de una remuneración. Sin embargo, en el entorno tan competitivo de la actualidad, los clientes saben que si establecen relaciones con sus proveedores obtendrán beneficios y han optado por la orientación de las ventas por medio de relaciones.

Vendedoras para hacer negocios con ellas, lo cual contrasta bastante con los más de 5000 proveedores que tenían en 1989. Como las compradoras han reducido su fuerza de ventas, ahora piden a los vendedores que se ocupen de más aspectos; que trabajen con los clientes para resolver sus problemas; que mejoren la eficiencia y, en general, que agreguen valor a los negocios de sus clientes. Cada vez son más las empresas que cuentan con vendedores cuyas oficinas se encuentran en las instalaciones de sus clientes o cerca de ellas.

La innovación en las ventas y su administración, fue una exigencia de los importantes cambios en el mercado del cliente. La tendencia principal es dirigirse a más empresas pequeñas. Gran parte del éxito que logran las organizaciones de ventas con estas empresas pequeñas se debe a escuchar simplemente lo que desean de un vendedor. (Mark W. Johnston y Greg W. Marshall, 2009, págs. 6,7,8)

### 1.10. Motivación de la fuerza de ventas

(Mark W. Johnston y Greg W. Marshall, 2009, pág. 221) Párrafo uno La importancia de mantener motivados a todos los vendedores para sostener un alto nivel de desempeño de ventas exige a los gerentes que dediquen una buena parte de su tiempo en analizar el proceso psicológico de la motivación.

Hay muchos factores que influyen en la habilidad del vendedor para tener un buen desempeño. Uno de los más cruciales es la motivación. Es muy importante que los gerentes de ventas entiendan el proceso de motivación y que lo apliquen a cada integrante de su fuerza de ventas para maximizar su potencial de desempeño. (Mark W. Johnston y Greg W. Marshall, 2009, pág. 222) Párrafo seis.

La mayoría de los psicólogos industriales y organizacionales visualizan la motivación como la decisión de un individuo para:

- Iniciar una acción, una cierta tarea
- Dedicar determinado esfuerzo a esta tarea
- Mantener el esfuerzo durante un cierto periodo (Mark W. Johnston y Greg W. Marshall, 2009, pág. 223) párrafo cuatro

(ROLPH E. ANDERSON, pág. 445) Párrafo uno Se puede definir como un proceso dinámico que se pone en marcha al crear o hacer surgir necesidades internas que activan esfuerzos dirigidos hacia una meta y determinan su intensidad y persistencia.

La motivación de un vendedor para dedicar esfuerzo a determinada tarea, está moldeada por tres conjuntos de percepciones: las expectativas (los vínculos percibidos entre dedicar más esfuerzo a determinada tarea y lograr un mejor desempeño), las instrumentalizadas (la relación advertida entre un mejor desempeño y el logro de mayores premios) y la valencia en relación con los premios (el atractivo percibido de los diversos premios que los vendedores podrían obtener).

Se ha calculado que cerca del 85% de la fuerza laboral está débilmente motivada, aunque la motivación eficaz de las personas ofrece uno de los medios directos y más poderosos para aumentar el desempeño organizacional. Muchas compañías gastan grandes cantidades de tiempo y dinero estudiando el comportamiento de los clientes potenciales de la motivación y el comportamiento de sus propios vendedores. Como resultado, los gerentes de ventas por lo general han tenido que desarrollar sus propios enfoques para motivar a la fuerza de ventas. Los gerentes de ventas deben darse cuenta de que toda la motivación es automotivación. Los vendedores no pueden motivarse a menos que decidan dejarse motivar. En otras palabras, la motivación es personal y debe llevarse a cabo dentro del individuo antes de que se haga aparente para otros. Los individuos se motivarán sólo si encuentran algo en el trabajo de ventas que sea una fuente de motivación personal para ellos.

Los gerentes de ventas deben seguir la pista del nivel de necesidades más importantes para cada vendedor, desde el aprendiz que inicia al representante de ventas con experiencia. Antes de que los vendedores se estanquen en un nivel, se les debe dar la oportunidad para activar y satisfacer necesidades de un nivel más alto si es que se desea motivarlos hacia desempeños superiores. Ya que varios vendedores se encuentran en diferentes niveles de necesidades en cualquier momento, los gerentes de ventas deben conservar su sensibilidad a las necesidades que evolucionan de los representantes de ventas a través de contacto Personal estrecho con cada miembro de la fuerza de ventas.

Las necesidades por sí mismas no pueden explicar el comportamiento. Con el propósito de estar más motivadas a trabajar más duro, las personas deben esperar que, si tratan, pueden lograr la tarea frente a ellos, y que, si completan la tarea, las recompensas valdrán por los esfuerzos que se hicieron. (Mark W. Johnston y Greg W. Marshall, 2009, págs. 222,223).

## **1.11. Definición de Misión, visión, objetivos**

### **1.11.1. Misión**

(Thompson I Peteraf y Gamble I Strickland, 2012) Una declaración de misión bien planteada comunica el propósito de una compañía en un lenguaje lo bastante específico para darle a la compañía su propia identidad. Los valores de una compañía son las creencias, características y normas conductuales que se esperan de su personal cuando realiza negocios de la compañía y persigue su visión estratégica y su misión.

La misión de Trader Joe's es dar a nuestros clientes el mejor valor en alimentos y bebidas que puedan encontrar en cualquier otro lugar y brindarles la información necesaria para que realicen una compra sensata. Ofrecemos esto con una dedicación en la más alta calidad de satisfacción del cliente y con un sentido de calidez, amistad, diversión, orgullo individual y ánimo por parte de nuestra empresa.

Cada unidad de negocio debe definir su misión específica dentro de la misión más amplia de la empresa. Así, una empresa de equipo de iluminación para estudios de televisión podría definir su misión como "Centrarse en los principales estudios de televisión para convertirse en su proveedor elegido para las tecnologías de iluminación que representen los diseños más avanzados y fiables de iluminación para estudios". Observe que esta misión no intenta hacer negocios con los estudios de televisión más pequeños, ni ofrecer el precio más bajo o aventurarse en la fabricación de productos no relacionados con la iluminación. (KOTLER, PHILIP Y KELLER, KEVIN, 2012) (Philip Kotler y Kevin Keller, 2012)

### **1.11.2. Visión**

(Thompson I Peteraf y Gamble I Strickland, 2012, pág. 23) Una visión estratégica describelas aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía. Una visión estratégica bien comunicada es una herramienta para comprometer al personal de la compañía con las acciones que la llevan en la dirección que se pretende.

Las visiones bien concebidas son distintivas y específicas para una organización particular; evitan afirmaciones genéricas como “Seremos un líder global y la primera elección de los consumidores en todos los mercados que servimos”, lo que se aplicaría a cientos de organizaciones. Y tampoco son producto de un comité encargado de redactar una visión en un solo renglón, inocua pero bien intencionada, que gana aprobación por consenso de diversos grupos interesados. Las declaraciones de visión redactadas de forma elegante, pero sin elementos específicos sobre el enfoque de producto/mercado/cliente/tecnología se quedan muy cortas respecto de lo que se requiere en una visión.

### **1.11.3. Objetivos**

(Thompson I Peteraf y Gamble I Strickland, 2012, pág. 28) Los objetivos son metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr.

El propósito gerencial de establecer objetivos es convertir la visión y misión en objetivos de desempeño específicos. Los objetivos bien establecidos son específicos, cuantificables o medibles, y contienen una fecha límite para su consecución. Como observa con astucia Bill Hewlett, cofundador de Hewlett-Packard: “No se puede controlar lo que no se puede medir, y lo que se logra medir, se hace”.

Los objetivos concretos y mensurables son valiosos para la administración por tres razones:

- 1) centran los esfuerzos y alinean las acciones en toda la organización
- 2) sirven como patrones de medida para rastrear el desempeño y los avances de una compañía
- 3) motivan e inspiran a los empleados a esforzarse más. Lo ideal es que los administradores formulen objetivos desafiantes pero factibles, que procuren que la organización se estire para alcanzar todo su potencial.

Las herramientas de promoción de ventas varían con sus objetivos específicos. Una muestra gratis estimula las pruebas de los clientes, mientras que el servicio

Gratuito de asesoría de administración se dirige a establecer una relación de largo plazo con un detallista. (Philip Kotler y Kevin Keller, 2012, pág. 519)

### **1.12. Definición de estrategia e importancia**

Para Philip Kotler, la estrategia es el plan de juego para llegar a su cumplimiento. Para lograr sus metas cada negocio debe diseñar una estrategia, la cual consiste en una estrategia de marketing y una estrategia de tecnología compatible, además de una estrategia de aprovisionamiento. (KOTLER, PHILIP Y KELLER, KEVIN, 2012, pág. 50).

La formulación y ejecución de una estrategia son tareas de máxima prioridad para la administración por una razón fundamental: Una estrategia clara y razonada es la receta de la administración para hacer negocios, su mapa para llegar a la ventaja competitiva, su plan para complacer a los clientes y así mejorar su desempeño financiero. Las empresas que obtienen grandes logros casi siempre son el resultado de la elaboración hábil, creativa y proactiva de una estrategia.

Las compañías no llegan o se mantienen en la cúspide de su industria con estrategias ilógicas, copiadas o construidas con acciones tímidas para mejorar.



Sólo pocas empresas pueden presumir de estrategias demoledoras en el mercado gracias a golpes de suerte o a la buena fortuna de estar en el sector correcto en el momento preciso y con el producto adecuado.

Incluso entonces, a menos que después creen una estrategia que permita capitalizar su buena suerte, construir sobre lo que funciona y descartar el resto, el éxito de esta clase será transitorio. Así, no cabe duda de que la estrategia de una compañía es importante, muy importante. (Thompson I Peteraf y Gamble I Strickland, 2012, pág. 14) Párrafo 1.

A su vez Fred Davis, en su libro conceptos de administración estratégica, nos habla de la definición de administración estratégica, la cual es muy importante para las empresas.

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. Como la misma definición implica, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización. (Fred R, 2008, pág. 5).

### **1.13. Unidad estratégica de negocios (UEN)**

Las empresas más grandes con frecuencia encuentran que es benéfico idear estrategias separadas para cada unidad estratégica de negocios (UEN) subsidiaria, división, línea de producto u otro centro de utilidades dentro de la oficina matriz. La estrategia de unidad de negocios determina la naturaleza y la dirección futura de cada unidad, incluidas sus ventajas competitivas, la asignación de sus recursos y la coordinación de las áreas funcionales básicas (marketing, producción, finanzas, recursos humanos, etc.).

Muchas organizaciones administran sus distintas UEN en formas que crean sinergias al proporcionar a los clientes una solución de una sola marca entre múltiples mercados.

Por ejemplo, Sony tiene varias UEN y Joint Ventures que incluyen Sony Electronics (televisores, reproductores de DVD, dispositivos electrónicos móviles, computadoras), Sony Music Entertainment (sellos discográficos como Arista, Epic, Columbia y LaFace), Sony Pictures Entertainment (estudios Columbia TriStar, distribución de películas), Sony Ericsson (multimedia móvil y teléfonos celulares) y Sony Computer Entertainment (la familia de juegos y consolas PlayStation). (O.C. Ferrell y Michael D. Hartline, 2012, p. 37).

## **Capítulo dos: herramientas de análisis del entorno interno y externo de las empresas comerciales**

### **Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA)**

#### **2.1. Concepto de Análisis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.**

FODA es un acrónimo que por sus siglas significa fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.... el análisis FODA es una evaluación cuidadosa de las fortalezas y debilidades internas de una organización, así como de las oportunidades y amenazas del entorno. En el análisis FODA, las mejores estrategias realizan la misión de una organización al 1) explotar las oportunidades y las fortalezas de una organización mientras 2) neutralizan sus amenazas y 3) evitan (o corrigen) sus debilidades. (Griffin, R.W. 2011, p. 239)

El análisis FODA implica más que la elaboración de cuatro listas; sus dos partes más importantes son llegar a conclusiones a partir de sus listas sobre la situación general de la empresa y convertirlas en acciones estratégicas para que la estrategia se ajuste mejor a las fortalezas de recursos y las oportunidades de mercado, para corregir las debilidades importantes y para defenderse de las amenazas externas. (Thompson, et al., 2012, p. 106)

Según Fred, D. R. (2013) “La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortaleza oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas)” (p.192).

Según Griffin, R.W. (2011) “un propósito principal del análisis FODA es descubrir las competencias distintivas de una organización para que la organización pueda elegir e implementar estrategias que exploten sus fortalezas organizacionales únicas” (p. 240)

El propósito de un análisis FODA es crear, reforzar o perfeccionar un modelo de negocio específico de la compañía que intensifique, adecue o combine mejor sus recursos y capacidades con las demandas del ambiente en el que opera. Los administradores comparan y contrastan las diversas estrategias alternativas posibles entre sí y después identifican el conjunto de éstas que crearán y sostendrán una ventaja competitiva. (Hill, C. W. & Jones, G. R., 2009, p. 18).

### **2.1.1. Fortalezas**

Una *fortaleza* es algo que la empresa hace bien o un atributo que aumenta su competitividad en el mercado. Las fortalezas de una empresa dependen de la calidad de sus recursos y capacidades. El análisis de recursos y capacidades es una manera en que los administradores evalúen la calidad con objetividad. (Thompson, et al., 2012, p. 102)

Según Monferrer, T. D. (2013) “Son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades” (p. 35)

Las fortalezas son aquellos elementos en los que la empresa es competente o que tienen bajo su control manteniendo un alto nivel de desempeño y generando ventajas o beneficios presentes y claros, con posibilidades atractivas en el futuro (Thompson, et al., 2012).

### **2.1.2. Oportunidades**

La oportunidad comercial es un gran factor en la elaboración de la estrategia de una empresa. De hecho, los administradores no pueden idear una estrategia adecuada para la situación de la empresa sin identificar primero sus oportunidades comerciales y evaluar el crecimiento y potencial de ganancias que implica cada una. (Thompson, et al., 2012, p. 103)

Según Monferrer, T. D. (2013) “Oportunidades es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios” (p. 35).

Según Griffin, R.W. (2011) “Las oportunidades organizacionales son las áreas que pueden generar más alto desempeño” (p. 241).

### **2.1.3. Debilidades**

Las debilidades organizacionales son habilidades y capacidades que no permiten a una organización elegir e implementar estrategias que respalden su misión. Una organización tiene esencialmente dos formas de abordar debilidades. Primero, necesita hacer inversiones para obtener las fortalezas requeridas para implementar estrategias que respalden su misión. Segundo, puede necesitar modificar su misión para que pueda ser alcanzada con las habilidades y capacidades que la organización ya posee. (Griffin, R.W., 2011, p. 241)

Una debilidad, o deficiencia competitiva, es algo de lo que la empresa carece o realiza mal (en comparación con los demás), o una condición que la coloca en desventaja en el mercado.

Las debilidades internas de una compañía se relacionan con 1) habilidades, experiencia o capital intelectual inferiores o sin experiencia en áreas competitivamente importantes del negocio, 2) deficiencias de activos físicos, organizacionales o intangibles competitivamente importantes, o 3) falta o deficiencia de capacidades en áreas fundamentales.

Las debilidades de una empresa son, de este modo, fallas internas que representan pasivos competitivos, que casi todas las empresas tienen de una u otra forma.

Si las debilidades de recursos de una compañía la hacen competitivamente vulnerable, depende de su importancia en el mercado y de que las compensen sus fortalezas. (Thompson, et al., 2012, p. 103)

#### **2.1.4. Amenazas**

Se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad. (Monferrer, T. D. 2013, p. 35).

Según Griffin, R.W. (2011) “Las amenazas organizacionales son áreas que aumentan la dificultad de que una organización se desempeñe a un nivel superior” (p. 241)

Las amenazas externas tal vez no representen más que un grado moderado de adversidad (toda empresa enfrenta algunos elementos amenazadores en el transcurso de sus negocios) o quizá sean tan alarmantes que ensombrezcan la situación y perspectivas de la compañía. (Thompson, et al., 2012, p. 104).

#### **2.2. Esquema del proceso de elaboración de un análisis FODA**

La *matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA)* es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA).

El ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar en una matriz FODA y requiere un criterio acertado (además de que no existe uno mejor). (Fred, D.R. 2003, p. 200)

1. Las *estrategias FO* utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas.
2. Las *estrategias DO* tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas.
3. Las *estrategias FA* usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Esto no significa que una empresa sólida deba enfrentar siempre las amenazas del ambiente externo.
4. Las *estrategias DA* son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Una empresa que se enfrenta con muchas amenazas externas y debilidades internas podría estar en una posición precaria (Fred, D.R. 2003, p. 201)

La construcción de una matriz FODA consiste en ocho pasos:

1. Elabore una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Elabore una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
3. Elabore una lista de las fortalezas internas clave de la empresa.
4. Elabore una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
5. Establezca la relación entre las fortalezas internas con las oportunidades externas y registre las estrategias FO resultantes en el cuadrante correspondiente.
6. Establezca la relación entre las debilidades internas con las oportunidades externas y anote las estrategias DO resultantes.
7. Establezca la relación entre las fortalezas internas con las amenazas externas y registre las estrategias FA resultantes.
8. Establezca la relación entre las debilidades internas con las amenazas externas y anote las estrategias DA resultantes.

|  |   |   |
|--|---|---|
|  | FORTALEZAS: F   | DEBILIDADES: D  |
| Dejar siempre en blanco  | 1.<br>2.<br>3.<br>4. Lista de fortalezas<br>5.<br>6.<br>7.<br>8.<br>9.<br>10.                                       | 1.<br>2.<br>3.<br>4. Lista de debilidades<br>5.<br>6.<br>7.<br>8.<br>9.<br>10.                                    |
| OPORTUNIDADES: O   | ESTRATEGIAS FO  | ESTRATEGIAS DO  |
| 1.<br>2.<br>3.<br>4. Lista de oportunidades<br>5.<br>6.<br>7.<br>8.<br>9.<br>10. | 1.<br>2.<br>3.<br>4. Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades<br>5.<br>6.<br>7.<br>8.<br>9.<br>10. | 1.<br>2.<br>3.<br>4. Superar las debilidades al aprovechar las oportunidades<br>5.<br>6.<br>7.<br>8.<br>9.<br>10. |
| AMENAZAS: A  | ESTRATEGIAS FA  | ESTRATEGIAS DA  |
| 1.<br>2.<br>3.<br>4. Lista de amenazas<br>5.<br>6.<br>7.<br>8.<br>9.<br>10.      | 1.<br>2.<br>3.<br>4. Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas<br>5.<br>6.<br>7.<br>8.<br>9.<br>10.          | 1.<br>2.<br>3.<br>4. Reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas<br>5.<br>6.<br>7.<br>8.<br>9.<br>10. |

Figura 1. Matriz FODA

Fuente. Fred, D.R. (2003).

## 2.3. Análisis del entorno empresarial

### Entorno del marketing

El entorno de marketing está formado por un microentorno y un macroentorno. El microentorno consiste en los participantes cercanos a la compañía, que afecta su capacidad de servir a sus clientes: la compañía misma, los proveedores, los intermediarios de marketing, los mercados de clientes, los competidores y los públicos. El macroentorno incluye las fuerzas sociales más grandes que influyen sobre el microentorno, es decir las fuerzas demográficas, económicas, naturaleza, tecnología, política y culturales. (Kotler, Philip y Armstrong, Gary, 2012, pág. 66).

### 2.3.1 Análisis macro ambiental del sector

Según (Kotler, Philip y Armstrong, Gary, 2008) “La empresa y todos los demás actores operan en un macroentorno más amplio de fuerzas que moldean las oportunidades y presentan riesgos para la empresa.” Pág.68

En las empresas la importancia del macro ambiente, está enfocado en los factores externos complejos y cambiantes que afectan el entorno de la misma y a través de una buena toma de decisiones, la gerencia de marketing puede aprovechar las oportunidades que se presentan y prevenir las amenazas al momento de la toma de decisiones. La figura 2 muestra las seis fuerzas principales del macroentorno de la empresa.

En las secciones del resto de este capítulo examinaremos esas fuerzas y mostraremos cómo afectan los planes de marketing. (Kotler, Philip y Armstrong, Gary, 2008, pág. 68).

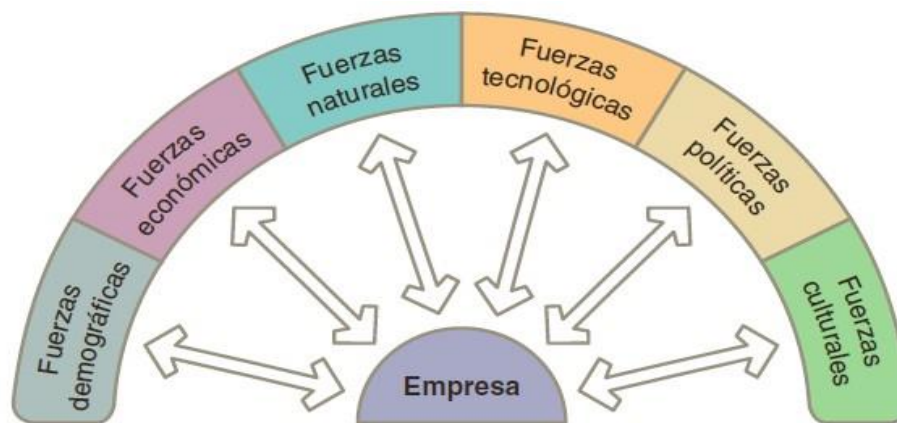


Figura 2. (Kotler, Philip y Armstrong, Gary, 2008, pág. 68).

#### Demografía.

La demografía es el estudio de las poblaciones humanas en términos de magnitud, densidad, ubicación, edad, género, raza, ocupación y otros datos estadísticos. El entorno demográfico es de gran interés para los mercadólogos, pues tiene que ver con seres humanos, y éstos conforman los mercados. La población mundial está creciendo a un ritmo explosivo. Actualmente asciende a 6,400 millones y superará los 8,100 millones para el año 2030.2



La enorme y sumamente diversa población del mundo plantea tanto oportunidades como desafíos. De este modo, los gerentes de marketing siguen de cerca las tendencias y los sucesos demográficos en sus mercados, tanto en el país como en el extranjero. (Kotler, Philip y Armstrong, Gary, 2007, pág. 74).

### **Económico**

Los mercadólogos requieren poder adquisitivo y clientes. El entorno económico consta de factores financieros que influyen en el poder adquisitivo y los patrones de gasto de los consumidores. Los mercadólogos deben poner gran atención a las principales tendencias y a los patrones del gasto de los consumidores, dentro de sus mercados y en sus mercados mundiales. (Kotler, Philip y Armstrong, Gary, 2012, pág. 77).

Los países varían sus niveles y distribución de ingresos, algunos poseen economías industrializadas, que constituyen mercados ricos para muchas clases de bienes, En el otro extremo están las economías de subsistencia; es decir, las que consumen casi toda su producción agrícola e industrial, y ofrecen escasas oportunidades de mercado. En un punto medio se encuentran las economías en desarrollo, que pueden ofrecer oportunidades de marketing excelentes para el tipo correcto de productos. (Kotler, Philip y Armstrong, Gary, 2012, pág. 77).

### **Natural**

El entorno natural abarca los recursos naturales que los mercadólogos necesitan como insumos o que son afectados por las actividades de marketing. Los intereses ambientales han crecido a un ritmo constante durante las últimas tres décadas. En muchas ciudades del mundo la contaminación del aire y del agua ha alcanzado niveles peligrosos. La preocupación mundial por los riesgos del calentamiento global continúa aumentando y muchos ambientalistas temen que pronto estaremos enterrados en nuestra propia basura. (Kotler, Philip y Armstrong, Gary, 2012, pág. 78) .

### **Tecnológico.**

El entorno tecnológico es quizá la fuerza más poderosa que está determinando nuestro destino. La tecnología ha producido maravillas como los antibióticos, la cirugía robótica, los aparatos electrónicos miniaturizados, los teléfonos inteligentes e Internet; sin embargo, también ha desatado horrores como los misiles nucleares, las armas químicas y los rifles de asalto. Ha originado beneficios combinados como el automóvil, la televisión y las tarjetas de crédito. Nuestra actitud hacia la tecnología depende de si nos impresionan más sus maravillas o sus errores. (Kotler, Philip y Armstrong, Gary, 2012, pág. 80).

El entorno tecnológico cambia con rapidez. Las nuevas tecnologías crean nuevos mercados y oportunidades. Sin embargo, cada tecnología nueva reemplaza a una tecnología anterior. (Kotler, Philip y Armstrong, Gary, 2012, pág. 80).

### **Político.**

Las decisiones de marketing reciben una influencia significativa de la situación en el entorno político. El entorno político consiste en leyes, instituciones gubernamentales y grupos de presión que influyen en diferentes organizaciones e individuos en una determinada sociedad y los limitan. (Kotler, Philip y Armstrong, Gary, 2012, pág. 81).

### **Cultural.**

El entorno cultural está conformado por las instituciones y otras fuerzas que influyen en los valores, las percepciones, las preferencias y las conductas fundamentales de una sociedad. La gente crece en una sociedad específica que moldea sus creencias y sus valores básicos; asimila una perspectiva del mundo que define sus relaciones con los demás. (Kotler, Philip y Armstrong, Gary, 2012, pág. 86).

### 2.3.2 Análisis micro ambiental del sector.

La tarea de la dirección de marketing es cultivar relaciones con los clientes mediante la creación de valor y satisfacción. Sin embargo, los directivos de marketing no pueden lograr esto solos. El éxito del marketing requerirá de la creación de relaciones con otros departamentos de la compañía, proveedores, intermediarios de marketing, clientes, competidores y diversos públicos, los cuales se combinan para formar la red de entrega de valor de la empresa. La figura 3 muestra a los actores más importantes del microentorno del mercadólogo. (Kotler, Philip y Armstrong, Gary, 2008).



Figura 3 (Kotler, Philip y Armstrong, Gary, 2008, pág. 65)

#### La empresa

Al diseñar los planes de marketing, esta dirección toma en cuenta a otros grupos de la compañía tales como la alta dirección, finanzas, investigación y desarrollo, compras, fabricación y contabilidad. Todos estos grupos interrelacionados conforman el entorno interno. La alta dirección establece la misión, los objetivos, estrategias amplias, y las políticas de la compañía. Los directivos de marketing toman decisiones basadas en las estrategias y planes desarrollados por la alta dirección. (Kotler, Philip y Armstrong, Gary, 2008, pág. 65).

## **Proveedores**

Los proveedores son un eslabón importante del sistema global de entrega de valor a los clientes de la empresa. Proporcionan los recursos que la empresa necesita para producir sus bienes y servicios. Problemas con los proveedores pueden afectar seriamente al marketing.

Los directores de marketing deben vigilar la disponibilidad de suministros, la escasez de insumos o los retrasos, las huelgas de trabajadores, y otros sucesos que pueden perjudicar las ventas a corto plazo y repercutir en la satisfacción de los clientes a largo plazo. Los responsables del marketing vigilan también las tendencias en los precios de sus insumos clave. Un alza en los costos de los insumos podría forzar aumentos de precio que perjudiquen el de ventas de la empresa. (Kotler, Philip y Armstrong, Gary, 2008, págs. 66).

## **Intermediarios de marketing**

Los intermediarios de marketing ayudan a la empresa a promover, vender y distribuir sus productos a los compradores finales; incluyen distribuidores, empresas de distribución física, agencias de servicios de marketing, e intermediarios financieros. Los distribuidores son empresas de canal de distribución que ayudan a la compañía a encontrar clientes o venden a los clientes. Entre estos intermediarios se encuentran mayoristas y detallistas que compran y revenden mercancías. (Kotler, Philip y Armstrong, Gary, 2008, págs. 29-30).

## **Clientes**

La compañía necesita estudiar de cerca los cinco tipos de mercados de clientes. Los mercados de consumo consisten en individuos y hogares que compran bienes y servicios de consumo personal.

Los mercados industriales compran bienes y servicios para procesarlos ulteriormente o usarlos en su proceso de producción, mientras que los mercados de distribuidores compran bienes y servicios para revenderlos y obtener una utilidad.

Los mercados gubernamentales están formados por dependencias del gobierno que adquieren bienes y servicios para producir servicios públicos o transferirlos a quienes los necesitan.

Por último, los mercados internacionales comprenden todos los tipos de compradores mencionados pero ubicados en distintos países, e incluyen consumidores, productores, distribuidores y gobiernos. Cada tipo de mercado tiene características especiales que deben estudiarse minuciosamente. (Kotler, Philip y Armstrong, Gary, 2008, págs. 67).

### **Competidores**

El concepto de marketing establece que, para tener éxito, una empresa debe proporcionar a sus clientes mayor valor y satisfacción que los competidores. Por lo tanto, el mercadólogo debe hacer algo más que simplemente adaptarse a las necesidades de los consumidores meta; también debe obtener ventaja estratégica mediante el posicionamiento vigoroso de su oferta en la mente de los consumidores en comparación con las ofertas de la competencia. (Kotler, Philip y Armstrong, Gary, 2008, pág. 67)

### **Público**

(Kotler, Philip y Armstrong, Gary, 2008). El entorno de marketing de la compañía también incluye diversos públicos. Un público es cualquier grupo que tiene un interés real o potencial en, o un impacto sobre, la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos. (pág. 67).

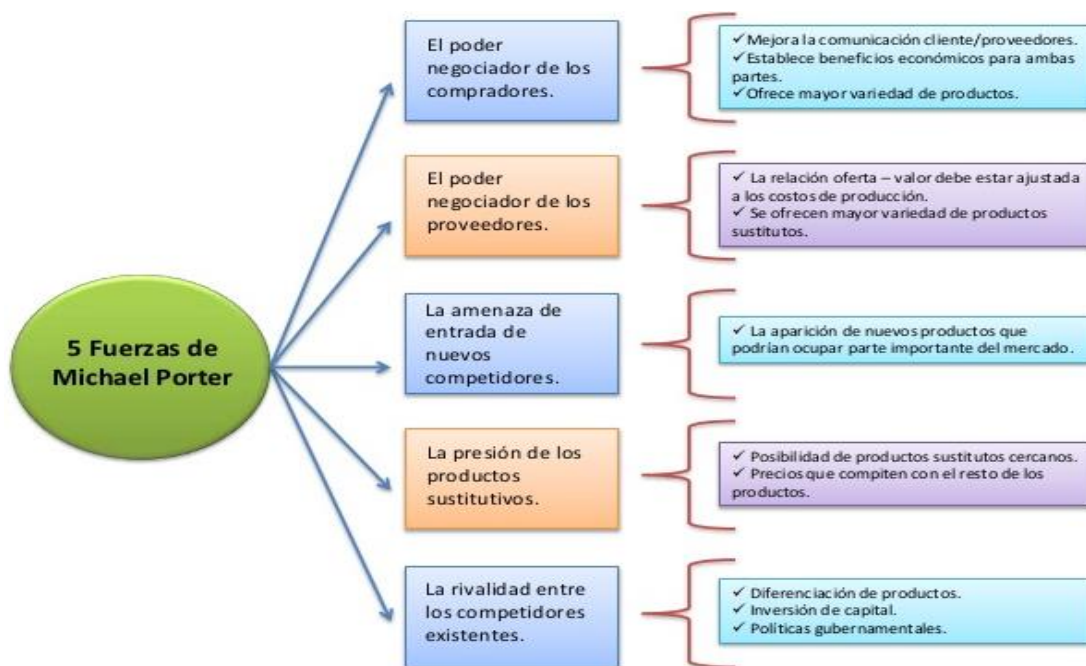
## 2.4. Cinco fuerzas de Michael Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y economista Michael Porter, el cual consiste en determinar la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, es decir, cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad. Palacios. M (2018)

Porter. M. (1982) dice: “La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten”. (1997) las cinco fuerzas competitivas conjuntamente determinan la intensidad competitiva, así como la rentabilidad del sector industrial, y la fuerza o fuerzas más poderosas son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia. Citado en Sevilla, K, B (2016)

Porter, M. (1997) plantea: “Estas cinco fuerzas competitivas reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial va más allá de los simples competidores. Los clientes, proveedores, sustitutos y competidores potenciales, son todos competidores para las empresas en un sector industrial y pueden ser de mayor o menor importancia, dependiendo de las circunstancias particulares. La competencia, en un sentido más amplio, podría denominarse rivalidad amplificada” (p. 177).

## Las cinco Fuerzas de Michael Porter



**Figura 4:** Las cinco Fuerzas de Michael Porter. **Fuente:** Carrera J. (2015) Palacios, M.

### 2.4.1. Amenaza de nuevos entrantes

Según Porter, M. (2016) establece que “los nuevos aspirantes a entrar a una industria aportan una nueva capacidad y un deseo de obtener una cuota de mercado que ejerce presión en los precios, los costes y el índice de inversión necesario para competir” (p. 37)

### 2.4.2. Productos sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que satisfacen la misma necesidad del mercado, o que poseen características similares o es el mismo producto, pero con tecnología diferente (...). Esto puede perjudicar en gran medida a la empresa dado que la demanda del producto disminuye y los precios bajaran lo que traerá como consecuencia una reducción en las utilidades (Porter, M. 2016).

### **2.4.3 Rivalidad entre competidores**

Esta fuerza consiste en la rivalidad que existe entre la empresa y el resto de competidores de la misma industria que ofrecen el mismo producto o servicio. Magretta, J. (2016) plantea “Cuando la rivalidad es intensa, la competencia entre empresas destruirá el valor que crean, pues lo pasan a los compradores con precios más bajos o lo agotan en costos más altos con tal de competir” (p. 46).

### **2.4.4. Poder de negociación con los clientes**

Es la capacidad de los clientes para imponer precios y condiciones de venta. Magretta, J. plantea (2016) “los compradores poderosos obligan a rebajar los precios o exigen más valor en el producto, con lo cual se apropian de una parte del valor” (p. 39). Esta fuerza puede ser ejercida por los clientes en forma directa, solicitando descuentos o exigiendo formas de entrega o financiamiento, o bien, en forma más indirecta, eligiendo proveedores alternativos o incluso evitando ciertas compras.

### **2.4.5. Poder de negociación con los proveedores**

Porter, M. (1997) describe que los proveedores ejercen su poder de negociación “amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Los proveedores poderosos pueden así exprimir los beneficios de un sector industrial incapaz de repercutir los aumentos de coste con sus propios precios.” (p. 190)



## 2.5. Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Según Bruce D. H (1973). Matriz BCG o la matriz de crecimiento participación es una metodología gráfica que se emplea en el análisis de la cartera de negocios de una empresa y fue desarrollada por el Boston Consulting Group.

La matriz está compuesta esencialmente de cuatro cuadrantes, los que a su vez poseen diferentes estrategias a desarrollar. Cada uno de estos cuadrantes esta simbolizado por una caricatura.

La metodología utilizada usa una matriz de doble entrada (2 x 2) para agrupar los diferentes tipos de negocio que una compañía en particular tiene. En el eje vertical de la matriz se define el crecimiento que se tiene en el mercado mientras que en el eje horizontal se presenta la cuota de mercado. Por lo tanto, las unidades de negocio deberán situarse en uno de estos cuadrantes en función a su importancia de su valor estratégico. Bruce D. H (1973).

**Figura 2.1. Matriz Boston Consulting Group**



**Figura 5: Matriz BCG. Fuente: Bruce D. H (1973)**

Según Kotler & Armstrong la planeación de la cartera de negocios implican dos pasos principalmente: primero es analizar la cartera de negocios actual de la empresa para así poder decidir cuales ramos deben recibir, más, menos o ninguna inversión y lo segundo es que hay que determinar la cartera futura al desarrollar estrategias para el crecimiento y la reconversión.

Como se decía en primer lugar al analizar la cartera actual de la empresa el autor hace mención de Unidades Estratégicas de Negocios, la cual se refiere a una entidad de la empresa con misión y objetivos aparte, y se puede planificar con independencia de los demás negocios de la empresa. El análisis que se hace en este caso es determinar cuáles unidades estratégicas de negocio es aconsejable apoyar o invertir más y cuáles dejar de invertir. Analizando estas unidades estratégicas de negocios según el estudio realizado por el enfoque de Boston Consulting Group la empresa debe analizar por medio de la matriz de crecimiento. Kotler, P. (2012)

#### **2.5.1. Estrella**

Según Kotler, P. (2012). Son negocios o productos con alto crecimiento y alta participación, necesitándose financiar por su rápido crecimiento al fin y al cabo algún rato parara su crecimiento.

#### **2.5.2. Vaca**

Según Kotler, P. (2012). Dinero en efectivo son los negocios o productos que, bajo crecimiento y alta participación del mercado, necesitan baja inversión y más bien ellas generan efectivo para las inversiones en otras unidades.

#### **2.5.3. Interrogante**

Según Kotler, P. (2012). Son unidades de negocios con baja participación de mercado y alto crecimiento, en este caso se debe estudiar muy bien en cuales invertir y cuales no para que se conviertan en estrella.

#### **2.5.4. Perro**

Según Kotler, P. (2012). Sería negocios o productos de bajo crecimiento y baja participación en el mercado, en estas unidades debemos escoger si continuar teniendo las o no.

## 2.6. Análisis de las 7S de McKinsey

El concepto de las 7 S remonta en los años ochenta y se presentó por primera vez en un artículo firmado por Robert Waterman, Thomas Peters y Julien Phillips, *Structure is not Organization* (1980), surge en una época en que se hace hincapié en la estrategia y en la organización de las empresas (50 Minutos.es, 2016).

El modelo de las 7S, desarrollado por la consultora McKinsey, es una herramienta de diagnóstico organizativo, que se presenta esquemáticamente en forma de átomo. La denominación del concepto establece, mediante una regla mnemotécnica simple, tanto el número de elementos del esquema como, potencialmente, los que lo conforman, que empiezan todos por la letra S (50 Minutos.es, 2016).

El modelo 7S se puede utilizar en una amplia variedad de situaciones en una perspectiva de alineación es útil, por ejemplo, para ayudarle a:

1. Mejorar el rendimiento de una empresa.
2. Examinar los efectos probables de los cambios futuros en la empresa.
3. Alinear los departamentos y procesos durante una fusión o adquisición.
4. Determinar la mejor manera de aplicar una estrategia propuesta.

Las 7S de McKinsey es un modelo que aúna los 7 factores básicos para cualquier estructura organizativa. Suele emplearse para evaluar si la implementación de cualquier tipo de estrategia en la organización estaría alineada con dichos factores. En caso negativo sería necesario replantearse parte o la totalidad de la estrategia. Se puede aplicar a los elementos de un equipo o un proyecto también. Los problemas de alineación aplican, independientemente de cómo se decide definir el ámbito de las áreas de estudio.

El concepto parte del libro de los antiguos consultores McKinsey, Tom Peters y Robert Waterman, autores de *En Busca de la Excelencia*. (Puiszo, 2017, p. 3)

### 2.6.1. Componentes del Sistema

El modelo se presenta gráficamente como siete esferas, una en el centro y las otras rodeando. Las 7 esferas tienen la siguiente división:

**Esferas duras:** Estrategia, estructura y sistema. Su identificación es más sencilla que las esferas blandas, se perciben fácilmente y su administración es más fácil.

**Esferas blandas:** Estilo, personal, habilidades y valores compartidos. A diferencia de las esferas duras, su administración es más difícil, menos tangibles o más difusos, sin embargo, representan la base de la organización y es más probable que logren crear una ventaja competitiva. (Betancourt, D.F. 13 de junio de 2019)

**Estrategia** (*Strategy*, en inglés) Una vez definidos los objetivos, que son una consecuencia de los valores, es necesario determinar los pasos que se deben dar para alcanzar los objetivos. Esa serie de pasos constituyen las estrategias. Los objetivos determinan hacia dónde deseamos ir como empresa, las estrategias, por su parte, determinan ¿cómo vamos a llegar? (Publishing, M., 2007, p. 70)

Según Stoner, F. J., Freeman, E. R., & Gilbert, R. D. (1997) “**Estrategia** El modelo de las siete eses subraya que, en la práctica, es menos problemático desarrollar estrategias que ejecutarlas” (p. 348).

**Estructura** (*Structure*, en inglés) El concepto de estructura se refiere a las distintas áreas operativas en que está organizada una empresa, la forma en que se agrupan esas áreas y las relaciones de trabajo que se establecen entre ellas. Las estructuras de las empresas se representan en los denominados "organigramas", que son una especie de gráficos en los que se indican las distintas áreas que componen la empresa y se muestran las líneas de mando y la jerarquía que ocupa cada una de ellas dentro de la globalidad de la organización. (Publishing, M., 2007, p. 71).

**Sistemas.** Esta categoría consta de todos los procedimientos formales e informales que permiten que la organización funcione, incluso presupuestación de capital, capacitación y sistemas contables. Los sistemas pueden tener más peso que las estrategias expresadas. Por ejemplo, un fabricante de bienes de consumo podría encontrar que le resulta imposible aplicar una nueva estrategia para su cartera si su sistema de información gerencial no está ajustado a efecto de que produzca los datos de costos, por segmento, que se necesitan, porque no habría forma de comparar los diferentes segmentos de negocios. (Stoner, J. et al., 1997, p.348)

**Valores y objetivos** (*shared valúes*, en inglés) valores son: los principios y conceptos, explícitos o implícitos, que condicionan y determinan las actuaciones y decisiones que se producen en una organización cuando una empresa pretende cambiar sus formas de operar para adaptarse a nuevas condiciones externas, lo primero que tienen que hacer sus mandos directivos es modificar los *valores dominantes* de esa organización (Publishing, M., 2007, p. 69)

**Habilidades.** el término *habilidades* se refiere a aquellas actividades que la organización realiza mejor y por las cuales se la conoce... Las iniciativas estratégicas que requieren que se desmantele o revise una habilidad vieja plantean problemas de implantación incluso más difíciles. (Stoner, J. et al., 1997, p.349)

Las habilidades Determinan las áreas en las que debe destacar la empresa para poder alcanzar los objetivos. Se refiere específicamente a las "aptitudes y fortalezas" que se deben desarrollar dentro de la organización para adaptarse a las nuevas exigencias del entorno. (Publishing, M., 2007, p. 70)

**Estilo.** El "estilo" no se refiere a la personalidad, sino al patrón de acciones fundamentales y simbólicas emprendidas por los gerentes de alto nivel.... Comunica prioridades con más claridad que las palabras aisladas y puede influir profundamente en los resultados.

Por ejemplo, los consultores han visto que incluso las actividades de exploración para encontrar petróleo y minerales sin duda cuestión de capacidad operativa y suerte más que de estrategia se benefician con la atención de la alta dirección. La exploración tiene más éxito en el caso de empresas cuyos mandos superiores dedican más tiempo propio y del consejo de administración a participar en las actividades de exploración, articulan mejores motivos para la exploración, reclutan más personal con experiencia en exploración, financian la exploración en forma más consistente y tienen gerentes de exploración que reportan a niveles más altos de la organización. (Stoner, J. et al., 1997, p.349)

**Personal** (*staff*, en inglés) El concepto de personal se refiere al tipo de personas que necesita la empresa para alcanzar con eficacia sus objetivos. Nótese que no se trata del número de personas, sino de las características, habilidades y conocimientos que tienen y de las actitudes que asumen esas personas. (Publishing, M., 2007, p. 70)

Las organizaciones con éxito consideran que su personal es un recurso valioso que se debe nutrir, desarrollar, cuidar y asignar con sumo cuidado... los recién contratados reciben trabajos dentro del flujo general de la organización, sea mercadotecnia o innovación de productos nuevos. Las personas talentosas son asignadas a mentores, colocadas en programas intensivos y expuestas a la alta dirección y, rápidamente, ascendidas a puestos con verdadera responsabilidad. (Stoner, J. et al., 1997, p.349)

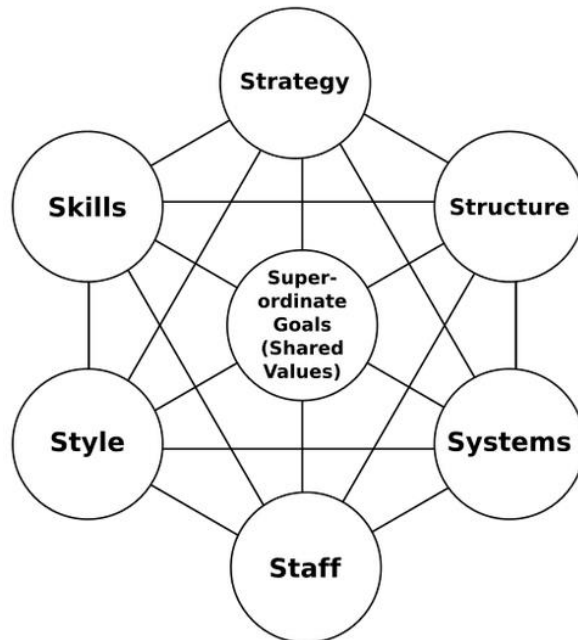


Figura 6. Modelo 7 S McKinsey

Fuente. (Puiszo, 2017, p. 10).

## 2.7. Importancia en la Actualidad

Las 7s de McKinsey es un modelo que reúne 7 factores básicos para el funcionamiento adecuado de una organización. Fue propuesto en el libro «En busca de la excelencia» en el año 1980 por McKinsey & Company (la más importante consultora estratégica en el mundo) en compañía de Tom Peters y Robert Waterman, quienes en ese momento hacían parte de la consultora.

Se puede utilizar el modelo 7S para ayudar a analizar la situación actual (punto A), una situación futura que se propone (punto B) e identificar lagunas e incoherencias entre ellos. Es entonces una cuestión de ajuste y puesta a punto de los elementos del modelo 7S para asegurar que su organización trabaja con eficacia y una vez así se llega al punto final deseado. (Puiszo, 2017, p. 10).

## **Capítulo tres: Estrategias de ventas de las empresas comerciales**

La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio. Así mismo, la estrategia de una compañía es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones. (Thompson I Peteraf y Gamble I Strickland, 2012, pág. 4) Párrafo 4.

### **3.1.1. Estrategia y búsqueda de ventajas competitivas**

Una estrategia creativa y distinta que aleje a una empresa de sus rivales y genere una ventaja competitiva es el “boleto” más confiable para obtener ganancias superiores al promedio. Competir en el mercado con una ventaja tiende a ser más rentable que competir sin alguna ventaja. Y es casi seguro que una empresa obtenga muchas más ganancias cuando goza de una ventaja competitiva en comparación con una situación en que se vea limitada por desventajas competitivas.

La ventaja competitiva proviene de la capacidad para satisfacer las necesidades de los consumidores con más eficacia, con productos o servicios que los consumidores aprecien mucho, o con más eficiencia, a un menor costo.

Satisfacer con mayor eficacia las necesidades de los consumidores se puede traducir en la capacidad de pedir un precio más elevado lo que puede elevar las utilidades al generar mayores ingresos. La satisfacción de las necesidades de los clientes con costos más eficientes se puede traducir en cobrar precios más bajos y alcanzar mayores volúmenes de ventas.



Lo que hace que una ventaja competitiva sea sustentable (o duradera), en oposición a temporal, son los elementos de la estrategia que ofrecen a los compradores razones duraderas para preferir los productos o servicios de una compañía sobre los de sus competidores, razones que los competidores sean incapaces de anular o superar por más que lo intenten. (Thompson I Peteraf y Gamble I Strickland, 2012, pág. 6) Párrafos del 1 al 3.

### **3.1.2. La estrategia de una compañía y su evolución con el tiempo**

A como se detalló en el capítulo uno la definición de estrategia, se logra determinar que una estrategia es el eslabón más importante para las empresas, ya que, sin estrategias y planes de acción las empresas no tienen dirección para crecer y obtener un mejor posicionamiento en el mercado.

El atractivo de una estrategia que rinde una ventaja competitiva sustentable es el potencial para que la ventaja sobre los rivales sea duradera. Sin embargo, los administradores de cualquier compañía deben estar dispuestos y listos a modificar la estrategia en respuesta a los cambios en las condiciones del mercado, los avances en la tecnología, los nuevos movimientos de los competidores, las modificaciones en las necesidades de los clientes y el surgimiento de nuevas oportunidades y nuevas ideas para mejorar la estrategia.

En algunas industrias, las condiciones cambian con un ritmo muy lento, lo cual permite que los componentes principales de una buena estrategia permanezcan estables durante periodos largos. Pero en industrias cuyas condiciones varían con frecuencia y en ocasiones de forma drástica, el ciclo de vida de una estrategia particular es breve.

Los cambios en las circunstancias y los esfuerzos constantes de la administración para mejorar la estrategia provocan que la estrategia de una compañía evolucione con el tiempo, por lo que la tarea de formular la estrategia es una tarea en proceso, no un suceso que ocurre una sola vez.

### **3.1.3. Relación entre la estrategia y el modelo de negocios de una compañía**

El modelo de negocios es el esquema que la administración sigue para entregar un producto o servicio valioso a los clientes en una forma que genere bastantes ingresos para cubrir los costos y dejar una utilidad atractiva. Es la forma en que la administración relata cómo la estrategia permitirá ganar dinero. Sin la capacidad de entregar una buena rentabilidad, la estrategia no es viable y la supervivencia de la empresa está en duda.

Los dos elementos cruciales del modelo de negocios de una compañía son: su propuesta de valor para el cliente y su fórmula de utilidades. La propuesta de valor para el cliente plantea el enfoque con que la compañía pretende satisfacer los deseos y necesidades de los clientes a un precio que consideren un buen valor. Mientras mayor sea el valor que se ofrece (V) y menor sea el precio (P), más atractiva será la propuesta de valor para los clientes. La fórmula de utilidades describe el enfoque de la compañía para determinar una estructura de costos que permita utilidades aceptables, dados los precios asociados con la propuesta de valor para el cliente. (Thompson I Peteraf y Gamble I Strickland, 2012, pág. 12) Párrafo 4.

### **3.2. Proyectar la dirección de una compañía, misión, visión, objetivos y estrategia**

Planear y ejecutar estrategias son las bases de la administración de una empresa. Pero, exactamente, ¿qué significa elaborar una estrategia y ejecutarla bien? ¿Cuáles son los diversos componentes del proceso de elaboración y ejecución de una estrategia? ¿En qué medida el personal de la empresa además de los directivos participa en este proceso? (Thompson I Peteraf y Gamble I Strickland, 2012, pág. 52)

### **3.2.1. Proceso de formulación y ejecución de la estrategia**

El proceso de elaborar y ejecutar una estrategia consta de cinco fases interrelacionadas e integradas entre sí:

1. Elaborar una visión estratégica de la dirección de largo plazo que la empresa necesita
2. adoptar, una misión que describe el propósito de la compañía, y un conjunto de valores
3. para guiar la búsqueda de la visión y la misión mencionadas.
4. Establecer objetivos y emplearlos como medidas del desempeño y del progreso de la empresa.
5. Diseñar una estrategia para alcanzar los objetivos y llevar a la empresa por el curso estratégico que trazó la administración.
6. Aplicar y ejecutar la estrategia elegida de forma eficiente y eficaz.
7. Vigilar los avances, evaluar el desempeño y poner en marcha medidas correctivas en la visión, misión, objetivos, estrategias o la ejecución de largo plazo con base en la experiencia real, las condiciones cambiantes, las nuevas ideas y las oportunidades dentro de la empresa. (Thompson I Peteraf y Gamble I Strickland, 2012, pág. 52)

### **3.2.2. Visión estratégica, misión y conjunto de valores esenciales**

Las opiniones y conclusiones de la alta administración sobre el rumbo de la compañía en el largo plazo y sobre la mezcla de producto/mercado/cliente/tecnología que parezca óptima para el futuro constituye la visión estratégica de la empresa. Esta visión estratégica define las aspiraciones de los directivos para la empresa mediante una panorámica del “lugar a donde vamos” y razones convincentes por las cuales es sensato para el negocio.

Así, una visión estratégica encamina a una organización en un rumbo particular, proyectándola por él en preparación del porvenir al comprometerse a seguirlo. Una visión estratégica articulada con claridad comunica las aspiraciones de la directiva a todos los interesados y contribuye a canalizar la energía del personal en una dirección común.

Para que una visión estratégica funcione como herramienta valiosa de la administración debe comunicar lo que ésta quiere que sea la organización y ofrecer a los administradores un punto de referencia para tomar decisiones estratégicas y preparar a la compañía para el futuro. Debe expresar algo definitivo sobre la forma como los líderes de la compañía pretenden colocarla más allá de donde está hoy. (Thompson I Peteraf y Gamble I Strickland, 2012, págs. 52,54) Párrafo 2 y párrafo 4.

Habiendo visto las características estratégicas para una formulación de visión es una empresa, ahora se denotará la declaración de una misión estratégica y así se tendrá en cuenta el valor e importancia de las mismas.

Una declaración de misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”. Las declaraciones de misión en los anuales o los sitios web de las empresas suelen ser muy breves; algunas comunican mejor que otras lo sustancial de la empresa.

Una declaración de misión bien planteada debe emplear un lenguaje lo bastante específico para revelar la identidad propia de la compañía. Lo ideal es que la declaración de misión de una compañía sea lo bastante descriptiva para:

1. Identificar los productos o servicios de la compañía.
2. Especificar las necesidades del comprador que se pretende satisfacer.
3. Identificar los grupos de clientes o mercados que se empeña en atender.
4. Precisar su enfoque para agradar a los clientes.
5. Otorgar a la compañía su identidad propia. (Thompson I Peteraf y Gamble I Strickland, 2012, págs. 57,58)

Ahora al abordar los valores de la compañía debemos de tener en cuenta que son las creencias con las que se rigen las empresas, y forman parte importante para su operación y correcta función.

Los valores se relacionan con un trato justo, integridad, conducta ética, sentido innovador, trabajo en equipo, calidad suprema, servicio superior al cliente, responsabilidad social y ciudadanía comunitaria, entre otros aspectos. Muchas compañías redactan una declaración de valores para destacar la expectativa de que los valores se reflejen en la conducción de las operaciones de la compañía y en la conducta de su personal.

En las empresas donde los valores declarados son más reales que cosméticos, los directivos los conectan a la búsqueda de la visión estratégica y la misión en una de dos maneras.

En las compañías con valores de larga tradición y bien integrados a la cultura corporativa, los directivos tienen cuidado de idear una visión, misión y estrategia que correspondan con los valores establecidos, y reiteran la manera en que las normas conductuales basadas en los valores contribuyen al éxito de la empresa. Si la compañía cambia a otra visión o estrategia, los ejecutivos tienen el cuidado de explicar cómo o por qué los valores esenciales aún son importantes.

En empresas nuevas o con valores no especificados, la alta administración tiene que considerar qué valores, conductas y prácticas de negocios deben caracterizar a la compañía, y luego circular un borrador de la declaración de valores entre directivos y empleados para su análisis y posible modificación. (Thompson I Peteraf y Gamble I Strickland, 2012, págs. 58,59) Párrafo 1 y párrafo 2.

De esta manera, también se logra apreciar la perspectiva y los puntos de vista y análisis de la misión, visión y valores empresariales que destacan los autores O.C Ferrell y Michael D. Hartline en su libro estrategia de marketing quinta edición

### **3.2.3. Establecimiento de objetivos para las estrategias**

El propósito gerencial de establecer objetivos es convertir la visión y misión en objetivos de desempeño específicos. Los objetivos bien establecidos son específicos, cuantificables o medibles, y contienen una fecha límite para su consecución.

Se requieren dos tipos muy distintos de metas de desempeño: las que se refieren al desempeño financiero y las que se refieren al desempeño estratégico. Los objetivos financieros comunican las metas de la administración en el aspecto financiero. Los objetivos estratégicos se refieren a la posición de marketing y la vitalidad competitiva de la compañía.

La importancia de establecer y alcanzar los objetivos financieros es intuitiva. Sin una adecuada rentabilidad y fortaleza financiera se ponen en riesgo la salud de largo plazo y, en última instancia, la supervivencia de una empresa. Además, las utilidades por debajo de lo normal y un balance débil alarman a accionistas y acreedores, lo que hace peligrar el empleo de los directivos. Sin embargo, un buen desempeño financiero no basta por sí mismo. (Thompson I Peteraf y Gamble I Strickland, 2012, págs. 59,61).

### **3.3. Formulación estratégica**

La tarea de idear una estrategia implica resolver una serie de interrogantes: cómo hacer crecer el negocio, cómo satisfacer a los clientes, cómo ser mejores que los rivales, cómo responder ante las condiciones cambiantes del mercado, cómo administrar cada parte funcional del negocio, cómo desarrollar las capacidades necesarias y cómo alcanzar los objetivos estratégicos y financieros. También significa elegir entre diversas opciones estratégicas; la búsqueda proactiva de oportunidades de hacer nuevas cosas o hacer las mismas de forma novedosa o mejor.

Mientras más rápido cambia el ambiente comercial de una empresa, es mayor la necesidad de que sus directivos sean buenos emprendedores al diagnosticar la dirección y fuerza de los cambios que se avecinan y responder con ajustes de estrategia oportunos.

El nivel de la estrategia también tiene que ver con quién participa en la formulación de la estrategia. En compañías diversificadas con múltiples líneas de negocios, donde se deben controlar las estrategias de varios negocios, la tarea de elaborar una estrategia abarca cuatro niveles de estrategia, en cada uno de los cuales participan distintas facetas de la estrategia general de la compañía y se requiere la participación de diferentes tipos de administradores. (Thompson I Peteraf y Gamble I Strickland, 2012, págs. 64,65).

### **3.3.1. Establecimiento de unidades estratégicas de negocios (UEN)**

Habiendo conocido en el capítulo uno la definición de UEN, se puede determinar que para las empresas es muy importante definir qué tipo de artículos pueden agregarse en cada UEN, ubicándolo en base a los tipos de productos o servicios, y a la demanda requerida por el cliente.

Las empresas a menudo se definen a sí mismas en términos de sus productos: están en el “negocio de automóviles” o en el “negocio de la ropa”. Sin embargo, las definiciones de mercado describen el negocio como un proceso de satisfacción del cliente. Los productos son efímeros; las necesidades básicas y los grupos de clientes duran para siempre. El transporte es una necesidad; el caballo y el carro, el automóvil, el tren, el avión, el barco y el camión son productos que satisfacen esa necesidad.

Las grandes empresas por lo general administran negocios bastante diferentes entre sí, y cada uno requiere su propia estrategia.

Una unidad estratégica de negocios (UEN) tiene tres características:

Es un solo negocio o un grupo de negocios relacionados, cuya planificación puede realizarse por separado del resto de la empresa.

Tiene su propio conjunto de competidores.

Tiene un gerente responsable de la planificación estratégica y los resultados, así como del control de casi todos los factores que los influyen.

El propósito de identificar las unidades estratégicas de negocios es desarrollar estrategias independientes y asignar los fondos apropiados.

La alta dirección sabe que su cartera de negocios generalmente incluye un número de “negocios del ayer” así como algunos “ganadores del futuro”. (KOTLER, PHILIP Y KELLER, KEVIN, 2012, págs. 37,41,42)

### **3.3.1.1. Asignación de recursos a cada UEN**

Una vez que la dirección haya definido sus UEN, debe decidir cómo asignar recursos corporativos a cada una. Algunos modelos de planificación de carteras proveen los medios para tomar decisiones de inversión.

La matriz de GE/McKinsey clasifica cada UEN por la extensión de su ventaja competitiva y el atractivo de su sector. La dirección puede decidir crecer, “cosechar”, sacar dinero o mantener un negocio.

Otro modelo, la Matriz de Crecimiento-Participación de BCG utiliza la cuota de mercado relativa y la tasa anual de crecimiento de mercado como los criterios para tomar decisiones de inversión, clasificando a las UEN como perros, vacas lecheras, interrogantes y estrellas.

Este tipo de modelos de planificación de carteras ha perdido popularidad, pues se piensa que simplifican demasiado y son subjetivos. Los métodos más nuevos se basan en análisis del valor para el accionista, y en si el valor de mercado de una empresa es mayor con una UEN o sin ella (incluso si ésta se vende o se elimina).

Estos cálculos de valor evalúan el potencial de un negocio con base en sus oportunidades de crecimiento, tomando como parámetros su capacidad de expansión global, de reposicionamiento o redirección, y de subcontratación estratégica.



### **3.3.1.2. Evaluación de las oportunidades de crecimiento**

La evaluación de las oportunidades de crecimiento incluye tanto la planificación de nuevos negocios, como la reducción y finalización de negocios antiguos. Si existe una diferencia entre las ventas deseadas a futuro y las ventas proyectadas, la dirección corporativa deberá desarrollar o adquirir nuevos negocios para subsanarla. (Philip Kotler y Kevin Keller, 2012, pág. 42) .

### **3.3.2. Estrategias y tipos de estrategia de una compañía**

La estrategia de una corporación es un plan maestro integral que establece la manera en que logrará su misión y objetivos. Maximiza la ventaja competitiva y minimiza la desventaja competitiva.

La empresa de negocios típica considera generalmente tres tipos de estrategia: corporativa, de negocios y funcional.

1. La estrategia corporativa describe la dirección general de una empresa en cuanto a su actitud general hacia el crecimiento y la administración de sus diversas líneas de negocio y productos. Por lo general, las estrategias corporativas concuerdan con las tres categorías principales de estabilidad, crecimiento y reducción.
2. La estrategia de negocios, que ocurre a nivel de productos o unidades de negocio, hace hincapié en el mejoramiento de la posición competitiva de los productos o servicios de una corporación en la industria o en el segmento de mercado específico que atiende esa unidad de negocio.

Desde otro punto de vista, las estrategias de negocios se agrupan en dos categorías generales: estrategias competitivas y cooperativas.

3. La estrategia funcional es el enfoque que adopta un área funcional para lograr los objetivos y las estrategias de la corporación y las unidades de negocio mediante la maximización de la productividad de los recursos. Se ocupa del desarrollo y fomento de una competencia distintiva para proporcionar a una empresa o unidad de negocio una ventaja competitiva.

Como ejemplos de estrategias funcionales de investigación y desarrollo (IyD) se pueden mencionar la imitación tecnológica (imitación de los productos de otras empresas) y el liderazgo tecnológico (iniciar una innovación).

En las empresas coexisten tres tipos de estrategia en forma simultánea. La jerarquía de estrategia describe los niveles donde actúan los diferentes tipos de estrategia en la organización, es decir, implica la relación de una estrategia con otra de tal manera que se complementen y apoyen entre sí. (Wheelen Tomas y Huger D, 2007, pp. 14,15).

### **3.4. Estrategias de negocios**

Como una empresa diversificada consiste en un grupo de negocios individuales, la tarea de elaborar estrategias es más complicada. En una compañía única los administradores deben concebir un plan para competir con tino en un solo entorno industrial a esto se le llama estrategia de negocios.

Pero en una compañía diversificada, la dificultad de elaborar una estrategia requiere evaluar muchos entornos industriales y establecer un grupo de estrategias de negocios, una para cada campo industrial en el que opera la empresa diversificada. (Thompson I Peteraf y Gamble I Strickland, 2012, p. 272)

La estrategia de negocios puede ser competitiva (a través de la lucha contra todos los competidores para lograr una ventaja) o de cooperación (mediante trabajo con una o más empresas para ganar una ventaja contra otros competidores).

Del mismo modo que la estrategia corporativa pregunta en qué industria o industrias debe estar la empresa, la estrategia de negocios pregunta cómo la empresa o sus unidades deben competir o cooperar en cada industria. (Wheelen Tomas y Huger D, 2007, p. 145)

### 3.4.1. Estrategias competitivas genéricas de Porter

Michael Porter propone tres estrategias genéricas que proveen un buen punto de partida para el pensamiento estratégico: liderazgo general de costos, diferenciación y enfoque.

1. Liderazgo general de costos. Las empresas trabajan para lograr los costos de producción y distribución más bajos, con el fin de poder ofrecer un menor precio que los competidores y obtener cuota de mercado. En este caso necesitan menos habilidad de marketing; el problema es que usualmente otras empresas competirán con costos aún más bajos, y perjudicarán a aquella cuyo futuro entero dependía de los costos.
2. Diferenciación. El negocio se concentra en lograr un desempeño superior en un área importante de beneficios al cliente, valorada por una gran parte del mercado. La empresa que busca liderazgo de calidad, por ejemplo, deberá fabricar productos con los mejores componentes, ensamblarlos de manera experta, inspeccionarlos cuidadosamente y comunicar su calidad con eficacia.
3. Enfoque. El negocio se enfoca en uno o más segmentos estrechos del mercado, los llega a conocer íntimamente, y persigue el liderazgo en costos o la diferenciación dentro de su segmento meta.

Según Porter, las empresas que usan la misma estrategia para el mismo mercado meta conforman un grupo estratégico. La empresa que lleva a cabo la estrategia de la mejor manera obtendrá las mayores ganancias.

Porter hace una distinción entre la eficacia operacional y la estrategia. Los competidores pueden copiar con rapidez a la empresa eficaz en operaciones utilizando benchmarks y otras herramientas, con las que disminuyen la ventaja de la efectividad operacional. (KOTLER, PHILIP Y KELLER, KEVIN, 2012, pág. 75).

A su vez Peteraf y Strickland en su libro administración estratégica, plantean que existen cinco estrategias competitivas genéricas, las cuales se mostraran a continuación, y a su vez se detallara cuál de estas son las más recomendables para utilizar en las empresas.

La estrategia competitiva de una compañía aborda sólo las especificidades del plan de la administración para competir con éxito: sus medidas específicas para complacer a los clientes, sus acciones de ofensiva y las de defensiva para contrarrestar las de los rivales, sus respuestas a las condiciones que prevalezcan en el mercado en el momento, sus iniciativas para fortalecer su posición en el mercado y la clase específica de ventaja competitiva que pretende obtener. Son remotas las posibilidades de que dos empresas incluso en la misma industria apliquen estrategias competitivas exactamente iguales en cada detalle.

Sin embargo, cuando se dejan de lado los detalles para ver la sustancia real, los dos factores que más distinguen una estrategia competitiva de otra se reducen a si el objetivo comercial de la empresa es amplio o estrecho, y si la compañía persigue una ventaja competitiva vinculada a costos bajos o a diferenciación de producto, estos dos factores originan cinco opciones de estrategia competitiva para ubicarse en el mercado, operar el negocio y entregar valor a los clientes:

1. Estrategia de costos bajos. Se esfuerza por lograr costos generales más bajos que los rivales y llegar a un espectro más amplio de clientes.
2. Estrategia de diferenciación amplia. Pretende diferenciar el producto de la empresa de los rivales con atributos que atraigan un espectro amplio de compradores.
3. Estrategia dirigida (o de nicho de mercado) de bajo costo. Se concentra en un pequeño segmento de compradores y en vencer a los rivales en costos, así se está en posición de ganar el favor del comprador al ofrecer productos baratos.
4. Estrategia dirigida (o de nicho de mercado) de diferenciación. Se concentra en un pequeño segmento de compradores y en vencer a los rivales al ofrecer un producto que satisfaga los específicos gustos y necesidades de los miembros de ese nicho mejor que los que ofrecen la competencia.
5. Estrategia de mejores costos del proveedor. Ofrece a los clientes más valor por su dinero al incorporar atributos de producto de buenos a excelentes con un costo menor que los rivales.

Ser el fabricante “de mejores costos” de un producto superior permite que una empresa ofrezca menores precios que sus rivales con productos de atributos superiores semejantes. Esta opción es una estrategia híbrida que mezcla elementos de las estrategias de diferenciación y de costos bajos de un modo único. (Thompson I Peteraf y Gamble I Strickland, 2012)

Además, Porter propone que la ventaja competitiva de una empresa en una industria está determinada por su ámbito competitivo, es decir, la amplitud del mercado meta de la empresa o unidad de negocio. Antes de implementar alguna de las dos estrategias competitivas genéricas (menor costo o diferenciación), la empresa o unidad debe elegir la gama de variedades de productos que fabricará, los canales de distribución que empleará, los tipos de compradores a los que servirá, las áreas geográficas en las que venderá y la serie de industrias relacionadas en las que competirá. Esto debe reflejar una comprensión de los recursos exclusivos de la empresa. En pocas palabras, una empresa o unidad de negocio puede elegir un objetivo amplio (es decir, dirigido al mercado masivo) o un objetivo reducido (es decir, dirigido a un nicho de mercado).

Cuando las estrategias de menor costo y diferenciación tienen como objetivo amplio el mercado masivo, se denominan simplemente liderazgo en costos y diferenciación.

Sin embargo, cuando se centran en un nicho de mercado (objetivo reducido) se denominan enfoque de costos y enfoque de diferenciación. (Wheelen Tomas y Huger D, 2007, pp. 147,148)

#### **3.4.1.1. Estrategias de costos bajos**

Esforzarse por ser el representante de los costos bajos generales de la industria es un planteamiento competitivo poderoso en los mercados con muchos compradores sensibles al precio. Una empresa alcanza el liderazgo de costos bajos cuando se convierte en la que provee los productos con costos más bajos y no sólo es uno de los quizá varios competidores con costos comparativamente bajos. El objetivo estratégico de una compañía de costos bajos es lograr reducirlos significativamente más que sus rivales de calidad similar.

Una ventaja de costos bajos sobre los rivales tiene un enorme poder competitivo, que en ocasiones permite a una empresa crecer con más rapidez (al usar recortes de precios para atraer clientes de los rivales) y con frecuencia contribuye a aumentar su rentabilidad.

Si bien muchas empresas se inclinan por aprovechar la ventaja de costos bajos y atacar a los rivales con precios menores (con la esperanza de que las ganancias esperadas en ventas y participación de mercado generen mayores ganancias totales), esta estrategia resulta contraproducente si los rivales responden con sus propios recortes de precios (para proteger su base de clientes) y los recortes de precios del agresor no logran generar ganancias de ventas lo bastante amplias para compensar la erosión de ganancias asociadas a los precios menores. (Thompson I Peteraf y Gamble I Strickland, 2012, pág. 133).

#### *Claves para alcanzar el éxito del liderazgo de costos bajos*

Para tener éxito con una estrategia de costos bajos, los administradores deben estudiar cada actividad generadora de costos y determinar los factores causantes de que sean altos o bajos. Después, deben emplear esta información para agilizar o rediseñar el desempeño de cada actividad, al procurar de forma exhaustiva eficiencias de costos a lo largo de la cadena de valor. Deben ser proactivos al reestructurarla para eliminar las etapas de labor no esenciales y las actividades de bajo valor.

Aunque las empresas de costos bajos son campeonas de la frugalidad, por lo general son agresivas para invertir en recursos y capacidades que prometan eliminar costos de sus operaciones. De hecho, contar con recursos o capacidades de este tipo y garantizar que permanezcan competitivamente superiores es esencial para obtener una ventaja competitiva como proveedor de costos bajos. (Thompson I Peteraf y Gamble I Strickland, 2012, págs. 138,139) .

### *Peligros de una estrategia de costos bajos*

Tal vez el mayor escollo de una estrategia de costos bajos sea quedar atrapado en una carrera agresiva de descuentos de precios y terminar con una rentabilidad menor, no mayor. Mayores ventas unitarias y participación de mercado no se traducen automáticamente en mayores ganancias totales.

Un precio menor mejora la rentabilidad general sólo si los recortes de precios generan ventas totales lo bastante grandes para más que cubrir todos los costos.

Un segundo escollo importante es optar por las rutas de las ventajas de costos para conservar una titularidad o que relegarían a los rivales a la zaga. El valor de una ventaja de costos depende de su propia sustentabilidad; la cual se basa a su vez en que la empresa consiga su ventaja de costos de formas difíciles de copiar o igualar para sus rivales.

Un tercer peligro es obsesionarse con la reducción de costos. No debe procurarse la reducción de costos con tanto celo que la empresa termine con un producto demasiado austero para que sea atractivo a los compradores.

Además, una compañía que se esfuerza demasiado en bajar sus costos debe estar alerta para no malinterpretar ni ignorar un mayor interés del comprador en más características o servicios, un declive de la sensibilidad del consumidor ante el precio, o nuevos avances que comiencen a alterar la forma como los compradores emplean el producto. (Thompson I Peteraf y Gamble I Strickland, 2012, pág. 141).

### **3.4.1.2. Estrategias de diferenciación amplia**

Las estrategias de diferenciación son atractivas cuando las necesidades y preferencias de los compradores son muy diversas para un producto estandarizado. Una empresa que pretenda tener éxito con la diferenciación debe estudiar las necesidades y conductas de los compradores con mucho cuidado para saber qué consideran importante que creen que tiene valor y cuanto están dispuestos a pagar por ello.

Una estrategia de diferenciación implica una propuesta de valor única para el cliente. La estrategia consigue su objetivo cuando a una cantidad atractivamente grande de compradores le parece tentadora la propuesta de valor para el cliente y se identifica con más fuerza con los atributos diferenciados de la empresa.

La diferenciación exitosa permite que una empresa:

1. Fije un precio mayor por su producto.
2. Aumente las ventas unitarias (a causa de los compradores adicionales que llegan por las características diferenciadoras).
3. Obtenga lealtad del comprador hacia su marca (porque a algunos consumidores les atraen mucho las características distintivas y se sienten unidos a la empresa y sus productos).

La diferenciación aumenta las ganancias siempre que el producto de una empresa soporte un precio lo bastante mayor o produzca un aumento de ventas lo suficientemente grande para cubrir en exceso los costos añadidos de conseguir la diferenciación.

Las estrategias de diferenciación fracasan cuando los compradores no valoran las características únicas de la marca o cuando sus rivales copian o igualan con facilidad el planteamiento de diferenciación de la empresa. (Thompson I Peteraf y Gamble I Strickland, 2012, pág. 146)



### *Peligros en el uso de una estrategia de diferenciación*

Las estrategias de diferenciación fracasan por diversas razones. Una estrategia de diferenciación siempre está condenada al fracaso cuando los competidores pueden copiar con rapidez la mayoría o todos los atributos atractivos del producto que lanza una empresa. La imitación rápida significa que ningún rival logra diferenciarse, pues siempre que una compañía introduce algún aspecto de singularidad que atraiga a los compradores, los imitadores restablecen la semejanza con rapidez.

Un segundo peligro es que la estrategia de diferenciación de la empresa produzca una recepción indiferente en el mercado. Así, aunque una empresa distinga los atributos de su marca respecto de sus rivales, su estrategia genera ventas y ganancias decepcionantes si los compradores consideran más atractivas otras marcas.

El tercer escollo de una estrategia de diferenciación es el gasto excesivo en las acciones para diferenciar el producto, lo que afecta la rentabilidad. Los esfuerzos de la empresa por lograr la diferenciación casi siempre generan costos, a menudo sustanciales. El truco de una diferenciación rentable es mantener los costos de la diferenciación por debajo del precio extra que pueden exigir los atributos diferenciadores en el mercado (lo que aumenta el margen de ganancia por unidad vendida) o compensar un margen de ganancia menor por unidad con la venta de suficientes unidades adicionales para aumentar las ganancias totales. (Thompson I Peteraf y Gamble I Strickland, 2012, p. 147).

#### **3.4.1.3. Estrategias dirigidas o de nicho de mercado**

Lo que distingue a las estrategias dirigidas de las de costos bajos o diferenciación amplia es la atención concentrada en una porción del mercado total. El segmento objetivo, o nicho, puede definirse por su singularidad geográfica, por los requisitos especializados en el uso del producto o por los atributos especiales de la mercancía que atraigan sólo al nicho. (Thompson I Peteraf y Gamble I Strickland, 2012, págs. 150,151).

### **3.4.2. Estrategia de cooperación**

Las empresas utilizan estrategias y tácticas competitivas para obtener ventajas competitivas en una industria luchando contra otras empresas. Sin embargo, éstas no son las únicas opciones de estrategia empresarial que están disponibles para una empresa o unidad de negocio con el fin de competir con éxito en una industria. También puede utilizar estrategias de cooperación trabajando con otras empresas para lograr una ventaja competitiva en la industria. Los dos tipos generales de estrategias de cooperación son la colusión y las alianzas estratégicas.

#### ***3.4.2.1. Estrategia de cooperación de colusión***

La colusión es la cooperación activa de empresas de una industria para reducir la producción y aumentar los precios con el fin de evitar la ley económica normal de oferta y demanda. La colusión puede ser explícita, en cuyo caso las empresas cooperan a través de la comunicación y negociación directas, o tácita, cuando las empresas cooperan indirectamente a través de un sistema informal de señales. La colusión explícita es ilegal en la mayoría de los países y en muchas asociaciones comerciales regionales, como la Unión Europea.

La colusión también puede ser tácita, en cuyo caso no existe una comunicación directa entre las empresas competidoras. Sin embargo, la colusión tácita también puede ser ilegal. (Wheelen Tomas y Huger D, 2007, págs. 156,157)

Según Barney, la colusión tácita en una industria tiene más posibilidades de éxito si:

- 1) existe un número pequeño de competidores identificables
- 2) los costos son similares entre las empresas
- 3) una empresa tiende a actuar como líder en precio,
- 4) existe una cultura industrial común que acepta la cooperación
- 5) las ventas se caracterizan por una frecuencia elevada de pedidos pequeños
- 6) los grandes inventarios y los pedidos acumulados son formas normales de manejar las fluctuaciones de la demanda
- 7) existen elevadas barreras de entrada para mantener afuera a nuevos competidores (Wheelen Tomas y Huger D, 2007, pág. 157).

### **3.4.2.2. Alianzas estratégicas**

Una alianza estratégica es una asociación de dos o más corporaciones o unidades de negocio con el fin de lograr objetivos estratégicamente importantes en beneficio mutuo. Las alianzas entre empresas o unidades de negocio se han convertido en una realidad en la vida de las empresas modernas. El número de alianzas estratégicas aumentó a más de 10,200 sólo en el año 2000.

Actualmente, cada una de las 500 grandes empresas de negocios globales tiene en promedio 60 alianzas importantes.

Algunas alianzas son de muy corto plazo y duran sólo lo suficiente para que un socio establezca una cabeza de puente en un nuevo mercado. Con el paso del tiempo, entre los socios se desarrollan a menudo conflictos con relación a los objetivos y el control.

Por éstas y otras razones, alrededor de la mitad de las alianzas estratégicas (incluyendo las alianzas internacionales) funcionan de manera poco satisfactoria. Otras alianzas duran más tiempo e incluso pueden ser preludios de fusiones totales entre empresas.

Muchas alianzas aumentan la rentabilidad de sus miembros y tienen un efecto positivo en el valor de la empresa.

Un estudio realizado por Cooper y Lybrand descubrió que las empresas que participaron en alianzas estratégicas tienen ingresos 11% más altos y una tasa de crecimiento 20% más elevada que las empresas que no participaron en ellas. (Wheelen Tomas y Huger D, 2007, págs. 157,158)

Las empresas o unidades de negocio forman alianzas estratégicas por diversas razones, entre las que se pueden mencionar:

- 1) Obtener capacidades tecnológicas o de manufactura. Un estudio descubrió que las empresas con alianzas estratégicas tenían tecnologías de manufactura más modernas que las empresas sin alianzas.
- 2) Lograr acceso a mercados específicos

- 3) Reducir el riesgo financiero: El uso de alianzas con proveedores es un medio popular para subcontratar una actividad costosa
- 4) Reducir el riesgo político: establecer alianzas con socios locales es una buena manera de superar las deficiencias en recursos y capacidades en los procesos de expansión hacia mercados internacionales.
- 5) Adquirir nuevas capacidades (Wheelen Tomas y Huger D, 2007, pág. 158)

### **3.5. Estrategia corporativa**

La estrategia corporativa establece principalmente la dirección de una empresa en general y la administración de su cartera de negocios o productos. Esto es válido tanto para una empresa pequeña como para una corporación multinacional grande (CMN). Cuando se trata de una empresa grande de negocios múltiples, la estrategia corporativa se ocupa de administrar diversas líneas de productos y unidades de negocio para obtener un valor máximo. En este caso, las oficinas centrales deben desempeñar el papel de “padre” organizacional, puesto que deben manejar diversos productos y unidades de negocio “hijos”. Aunque cada línea de productos o unidad de negocio posee su propia estrategia competitiva o de cooperación que utiliza para obtener su propia ventaja competitiva en el mercado, la corporación debe coordinar estas diferentes estrategias empresariales de tal manera que la corporación en general tenga éxito como “familia”.

Por lo tanto, la estrategia corporativa incluye decisiones sobre el flujo de recursos financieros y de otro tipo hacia y desde las líneas de productos y unidades de negocio de una empresa. A través de una serie de dispositivos de coordinación, las empresas transfieren destrezas y capacidades desarrolladas en una unidad a otras unidades que necesitan esos recursos. De este modo, intenta obtener una sinergia entre las diversas líneas de productos y unidades de negocio de tal forma que el conjunto corporativo sea mayor que la suma de sus unidades individuales.

Todas las corporaciones, desde la empresa más pequeña que ofrece un producto sólo en una industria hasta el conglomerado más grande que opera en muchas industrias con muchos productos, deben considerar en algún momento uno o más de estos aspectos.

Para abordar cada uno de los aspectos clave, este capítulo se organiza en tres partes en las cuales se examinan la estrategia corporativa en relación con la estrategia direccional (orientación hacia el crecimiento), el análisis de cartera (coordinación del flujo de efectivo entre unidades) y la sombrilla corporativa (creación de sinergias corporativas por medio de recursos compartidos y desarrollo). (Wheelen Tomas y Huger D, 2007, págs. 164,165)

### **3.5.1. Estrategia direccional**

La estrategia direccional de una corporación está integrada por tres orientaciones generales (con frecuencia denominadas estrategias magistrales):

- 1) Las estrategias de crecimiento expanden las actividades de la empresa
- 2) Las estrategias de estabilidad no realizan cambios en las actividades corrientes de la empresa
- 3) Las estrategias de reducción disminuyen el nivel de actividades de la empresa

Después de elegir la orientación general (como el crecimiento), los administradores de una empresa pueden elegir entre varias estrategias corporativas más específicas, como la concentración en una industria o línea de productos o la diversificación hacia otras industrias o productos. (Wheelen Tomas y Huger D, 2007, pág. 165)

#### ***3.5.1.1. Estrategia de crecimiento***

Por mucho, las estrategias direccionales corporativas utilizadas más ampliamente son las que están diseñadas para lograr el crecimiento en ventas, activos, beneficios o alguna combinación de estos conceptos. Las empresas que hacen negocios en industrias en expansión deben crecer para sobrevivir. El crecimiento continuo implica aumentar las ventas y la oportunidad de aprovechar la curva de experiencia para reducir el costo por unidad de los productos vendidos, para así incrementar los beneficios.

Esta reducción de costos adquiere mucha importancia si la industria de una corporación crece rápidamente o se está consolidando y si los competidores participan en guerras de precios en un intento por aumentar su participación de mercado.

Las empresas que no han alcanzado la “masa crítica” (es decir, que no han obtenido la economía necesaria de la producción a gran escala) enfrentan grandes pérdidas a menos que encuentren y ocupen un nicho pequeño pero rentable, donde los precios se compensen mediante características especiales del producto o servicio.

Una corporación puede crecer internamente mediante la expansión de sus operaciones tanto global como internamente o puede crecer hacia afuera por medio de fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas. Una fusión es una transacción en la que dos o más corporaciones intercambian valores, pero sólo sobrevive una de ellas.

Por lo general, las fusiones ocurren entre empresas de tamaño similar que llevan una buena relación entre ellas. Es muy probable que la empresa resultante adquiera un nombre derivado de sus empresas combinadas.

Una adquisición es la compra de una empresa, la cual es absorbida completamente como una subsidiaria operativa o división de la corporación que la adquiere. Por lo general, las adquisiciones ocurren entre empresas de diferentes tamaños y pueden ser amistosas u hostiles. Con frecuencia, estas últimas se denominan tomas de control. Una alianza estratégica es una asociación entre dos o más corporaciones o unidades de negocio con el propósito de lograr objetivos estratégicamente importantes que sean beneficiosos para ambas.

Las dos estrategias de crecimiento básicas son la concentración en la línea o líneas de productos actuales de una industria y la diversificación hacia otras líneas de productos de otras industrias. (Wheelen Tomas y Huger D, 2007)

Concentración, si las líneas de productos actuales de una empresa tienen un potencial de crecimiento real, concentrar los recursos en esas líneas de productos tiene sentido como una estrategia de crecimiento. Las dos estrategias de concentración básicas son el crecimiento vertical y el crecimiento horizontal.

### **3.5.1.2. Crecimiento vertical**

El crecimiento vertical se logra cuando la empresa toma el control de una función que proporcionaba previamente un proveedor o distribuidor. En realidad, la empresa crece mediante la fabricación de sus propios suministros o la distribución de sus propios productos. Estas tareas se llevan a cabo para reducir costos, obtener control sobre un recurso limitado, garantizar la calidad de un factor de producción clave o lograr acceso a clientes potenciales. Este crecimiento se puede lograr internamente a través de la expansión de las operaciones actuales o externamente por medio de adquisiciones.

El crecimiento vertical conduce a la integración vertical, es decir, el grado en el que una empresa opera verticalmente en múltiples sitios en la cadena de valor de una industria, desde la extracción de materias primas hasta la manufactura y las ventas al detalle.

De manera más específica, asumir una función que proporcionaba anteriormente un proveedor se denomina integración hacia atrás (ir hacia atrás en la cadena de valor de una industria).

El crecimiento vertical es una estrategia lógica para una corporación o unidad de negocio con una posición competitiva sólida en una industria muy atractiva, sobre todo cuando la tecnología es previsible y los mercados están en crecimiento. (Wheelen Tomas y Huger D, 2007, pág. 167)

### **3.5.1.3. Crecimiento horizontal**

Una empresa puede lograr el crecimiento horizontal mediante el envío de sus productos a otras ubicaciones geográficas o el aumento de la gama de productos y servicios que ofrece a los mercados actuales. En el último caso, la empresa se expande hacia los lados en el mismo punto de la cadena de valor de la industria.

El crecimiento horizontal produce integración horizontal, es decir, el grado en el que una empresa opera en múltiples ubicaciones geográficas en el mismo punto en la cadena de valor de una industria. La integración horizontal de una empresa varía de la propiedad completa a la propiedad parcial y a los contratos de largo plazo.

#### **3.5.1.4. Análisis de cartera**

El análisis de cartera coloca a las oficinas centrales corporativas en el papel de un banquero interno. Cuando se recurre al análisis de cartera, la administración de alto nivel considera sus líneas de productos y unidades de negocio como una serie de inversiones de la que espera un beneficio rentable. Las líneas de productos y unidades de negocio forman una cartera de inversiones que ella debe manejar constantemente para garantizar el mejor retorno sobre el dinero que la corporación invirtió.

#### *Ventajas y limitaciones del análisis de cartera*

Por lo general, el análisis de cartera se utiliza para formular estrategias porque ofrece ciertas ventajas:

- 1) Anima a la administración de alto nivel a evaluar cada negocio de la corporación de manera individual, así como establecer objetivos y asignar recursos a cada uno.
- 2) Estimula el uso de datos orientados externamente para complementar el criterio de la administración
- 3) Plantea el asunto de la disponibilidad del flujo de efectivo para usarlo en la expansión y el crecimiento.
- 4) Su representación gráfica facilita la comunicación.
- 5) Sin embargo, el análisis de cartera posee algunas limitaciones muy reales que han ocasionado que algunas empresas disminuyan el uso de este enfoque
- 6) Es difícil definir los segmentos de producto y mercado.
- 7) Sugiere el uso de estrategias estándar que pueden pasar por alto las oportunidades o ser poco prácticas.
- 8) Proporciona una ilusión de rigor científico cuando en realidad las posiciones se basan en criterios subjetivos.
- 9) Sus términos cargados de valor, como “vaca lechera” y “perro”, pueden conducir a profecías de auto cumplimiento.
- 10) No siempre es claro qué hace a una industria atractiva o dónde se encuentra un producto en su ciclo de vida.



- 11) Seguir ingenuamente las indicaciones de un modelo de cartera puede reducir realmente los beneficios corporativos si éstos se usan de manera inadecuada. (Wheelen Tomas y Huger D, 2007, págs. 182,183)

### **3.5.1.5. Parenting (sombra) corporativo**

El Parenting (sombra) corporativo visualiza a las corporaciones con relación a los recursos y las capacidades que se pueden usar para crear valor de las unidades de negocio, así como para generar sinergias a través de éstas.

El Parenting (sombra) corporativo genera una estrategia corporativa concentrándose en las competencias centrales de la corporación padre (madre) y en el valor creado a partir de la relación entre el padre (la madre) y sus negocios. En la forma de oficinas centrales corporativas, el padre (la madre) posee mucho poder en esta relación.

Por lo tanto, el trabajo principal de las oficinas centrales corporativas es lograr sinergia entre las unidades de negocio mediante los recursos necesarios a las unidades, la transferencia de destrezas y capacidades entre las unidades y la coordinación de las actividades de las funciones compartidas de las unidades para lograr economías de alcance (como en las compras centralizadas). (Wheelen Tomas y Huger D, 2007, pág. 184)

#### *Desarrollo de una estrategia de Parenting (sombra) corporativo*

Campbell, Goold y Alexander sostienen que la búsqueda de una estrategia corporativa adecuada con-lleva tres pasos analíticos:

- 1) Examinar los factores estratégicos de cada unidad de negocio (o empresa meta, en el caso de una adquisición): el personal de las unidades de negocio identificó probablemente factores estratégicos mientras creaba las estrategias de negocio para sus unidades. Un enfoque popular es establecer centros de excelencia a través de una corporación.

De acuerdo con Frost, Birkinshaw y Ensign, un centro de excelencia es “una unidad organizacional que integra una serie de capacidades que ha sido reconocida explícitamente por la empresa como una fuente importante de creación de valor, con la intención de que estas capacidades se ejerzan o diseminen hacia otras partes de la empresa”.

- 2) Examinar cada unidad de negocio (o empresa meta) con relación a las áreas en las que el rendimiento puede mejorar: éstas se consideran oportunidades de Parenting (sombrija). Por ejemplo, dos unidades de negocio podrían ganar economías de alcance mediante la combinación de sus fuerzas de ventas. En otro ejemplo, una unidad puede tener buenas, aunque no excelentes, destrezas de manufactura y logística. Una empresa matriz que posee destrezas de clase mundial en estas áreas podría mejorar el rendimiento de esa unidad. El padre (madre) corporativo también podría transferir parte del personal de una unidad de negocio que posee las destrezas deseadas a otra unidad que requiere esas destrezas. El personal de las oficinas centrales corporativas, debido a su experiencia en muchas industrias, tiene capacidad para detectar áreas de posibles mejoras que ni siquiera el personal de la unidad de negocio pudo haber notado. A menos de que existan áreas específicas significativamente más débiles que las de la competencia, el personal de las unidades de negocio ni siquiera está consciente de que es posible mejorar estas áreas, sobre todo si cada unidad de negocio vigila sólo su propia industria.
- 3) Analizar qué tan bien encaja la corporación padre con la unidad de negocio (o empresa meta): las oficinas centrales corporativas deben estar al tanto de las fortalezas y debilidades de sus recursos, destrezas y capacidades. Para hacer esto, el padre corporativo debe preguntarse si posee características que concuerden con las oportunidades de Parenting (sombrija) de cada unidad de negocio. También debe cuestionar si existe alguna falta de concordancia entre sus características y los factores estratégicos de cada unidad de negocio. (Wheelen Tomas y Huger D, 2007, pág. 184)

### **3.6. Estrategia funcional**

La estrategia funcional es el enfoque que adopta un área funcional para lograr los objetivos y las estrategias de la corporación y las unidades de negocio para maximizar la productividad de los recursos. Se ocupa del desarrollo y cuidado de una capacidad funcional para proporcionar una ventaja competitiva a una empresa o unidad de negocio.

Del mismo modo que una corporación multidivisional tiene varias unidades de negocio, cada una con su propia estrategia particular, cada unidad posee su propia serie de departamentos, cada uno con su estrategia funcional.

#### **3.6.1. Estrategia de Marketing**

(KOTLER, PHILIP Y KELLER, KEVIN, 2012, pág. 87) Párrafo uno. La estrategia de marketing buscará primero crear conciencia en el cliente, en relación con los productos y servicios ofrecidos, para entonces crear su base de clientes.

La estrategia de marketing depende de la mezcla de marketing, es decir las 4 ps del marketing, producto, precio, plaza, promoción.

##### **3.6.1.1. Estrategia de producto**

En el corazón de cada organización se encuentra uno o más productos que definen lo que ésta hace y por qué existe. Esta es una definición muy amplia que permite clasificar como productos muchas cosas diferentes: alimentos, entretenimiento, información, personas, lugares, ideas, etc. Un hecho estratégico importante acerca de los productos es que no se crean ni se venden como elementos individuales, sino que se desarrollan y se venden como ofertas.

Los productos se clasifican en dos categorías generales. Los comprados para uso y empleo personal se llaman productos de consumo, mientras que aquellos que se adquieren para reventa, para fabricar otros productos o para uso en las operaciones de una empresa se llaman productos de negocios.

Es muy raro que una empresa venda un solo producto. La mayoría ofrece una amplia variedad de productos para satisfacer una diversidad de necesidades.

En términos generales, los artículos que vende una empresa se pueden describir en relación con las líneas y las mezclas de productos. Una línea de productos consiste en un grupo de productos estrechamente relacionados.

Aunque un portafolio grande de productos puede hacer la coordinación de actividades de marketing más desafiante y costosa, también crea varios de los siguientes beneficios importantes.

**Economías de escala:** Ofrecer muchas líneas de productos diferentes permite crear economías de escala en producción, compras en volumen y promoción.

**Uniformidad de empaques:** Cuando todos los paquetes en una línea de productos tienen el mismo aspecto y sensación, los clientes pueden ubicar los productos de la empresa con mayor rapidez. También se vuelve más fácil para ésta coordinar e integrar la promoción y la distribución.

**Estandarización:** Las líneas de productos con frecuencia manejan las mismas partes componentes. Por ejemplo, Camry y Highlander de Toyota usan muchos de los mismos componentes de chasis y de motor. Esto reduce en gran medida los costos de manufactura y de manejo de inventarios.

**Eficiencia de ventas y distribución:** Cuando una empresa cuenta con muchas líneas de productos diferentes, el personal de ventas puede ofrecer una amplia gama de alternativas a los clientes. Por la misma razón, los distribuidores aceptan mejor una línea de productos que artículos individuales.

**Creencias de calidad equivalente:** Los clientes por lo general creen y esperan que todos los productos en una línea sean aproximadamente iguales en términos de calidad y desempeño. Esta es una ventaja importante para una empresa que ofrece una línea de productos bien conocida y respetada.

La estrategia de producto reside en el corazón de cada organización en cuanto a que ésta define qué hace y por qué existe. Incluye crear una oferta de producto que es una combinación de atributos físicos (tangibles), de servicio (intangibles) y simbólicos (perceptuales) diseñada para satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes.

Se esfuerza por superar los commodities diferenciando las ofertas de producto por medio del servicio y los elementos simbólicos de la oferta. (O.C. Ferrell y Michael D. Hartline, 2012, págs. 192,193,224).

### *Desarrollo de nuevos productos*

Uno de los temas clave en la estrategia de producto se relaciona con la introducción de nuevos productos, cuyo desarrollo y comercialización es parte vital de los esfuerzos de una empresa por sostener el crecimiento y las utilidades en el tiempo. El éxito de los nuevos productos depende de su concordancia con las fortalezas de la empresa y una oportunidad de mercado definida; las características del mercado y la situación competitiva también afectarán las ventas potenciales.

En realidad, lo que se considera un producto nuevo depende del punto de vista de la empresa y de sus clientes. Aunque algunas introducciones de productos son realmente nuevas, otras pueden sólo percibirse como tales. A continuación, se presentan seis opciones estratégicas relacionadas con la novedad de los productos.

- 1) Productos nuevos para el mundo (innovaciones discontinuas): Están relacionados con el esfuerzo pionero de una empresa que finalmente logra crear un mercado completamente nuevo. Los productos nuevos para el mundo por lo general son el resultado de un pensamiento radical de los inventores individuales o de los emprendedores.
- 2) Nuevas líneas de productos: Representan nuevas ofertas de la empresa, pero ésta las presenta en mercados establecidos.
- 3) Extensiones de línea de producto: Complementan una línea de productos existente con nuevos estilos, modelos, características o sabores. Las extensiones de línea permiten a la empresa mantener sus productos frescos y emocionantes con costos mínimos de desarrollo y poco riesgo de fracaso en el mercado.

- 4) Mejoras o revisiones de los productos existentes: Ofrecen a los clientes un desempeño mejorado o un mayor valor percibido. La estrategia común “nueva y mejorada” que se usa en los productos empacados y los cambios de diseño anuales en la industria automotriz son casos de ese tipo.
- 5) Reposicionamiento: Esta estrategia incluye enfocar los productos existentes en nuevos mercados o segmentos. El reposicionamiento puede incluir cambios reales o percibidos a un producto.
- 6) Reducciones de costos: Incluye modificar productos para ofrecer un desempeño similar al que brindan los de la competencia, pero a un precio más bajo. (O.C. Ferrell y Michael D. Hartline, 2012, págs. 199,200)

### *Estrategia de branding*

Una de las decisiones de producto más importantes que los mercadólogos deben tomar se relaciona con el branding (construcción de marca). Una marca es una combinación de nombre, símbolo, término y/o diseño que identifica un producto en específico. Las marcas constan de dos partes: el nombre de marca y el logotipo de marca.

El brand equity se deriva de cuatro elementos: conciencia de marca, lealtad a la marca, calidad de la marca y asociaciones de marca. Los dos primeros incrementan la familiaridad con una marca. Los clientes habituados o cómodos con una marca en específico tienen mayor probabilidad de considerarla al efectuar una compra. Cuando esta familiaridad se combina con un alto grado de calidad de la marca, el riesgo inherente al comprarla disminuye notablemente. Por su parte, las asociaciones de marca incluyen la imagen, atributos o beneficios de la marca que le dan cierta personalidad en forma directa o indirecta.

La estrategia de branding incluye seleccionar la combinación correcta del nombre, símbolo, término y/o diseño que identifica un producto en específico. Se integra de dos partes: el nombre de marca (palabras, letras y números) y el logotipo de marca (símbolos, figuras o diseño). No es sólo fundamental para la identificación del producto, también es el factor clave utilizado por los mercadólogos para diferenciarlo de su competencia.

Para ser realmente exitoso, se debe desarrollar una marca que capture de manera sucinta la oferta del producto de un modo que responda una pregunta en la mente del consumidor.

Involucra los muchos diferentes atributos que constituyen la manera en que los clientes piensan acerca de las marcas: las personas (los empleados y patrocinadores); los lugares (el país de origen y los canales); las cosas (eventos, causas y patrocinios de terceros), y otras marcas (alianzas, ingredientes de marca, la empresa y las extensiones). (O.C. Ferrell y Michael D. Hartline, 2012, págs. 202,203,226)

### *Estrategia de posicionamiento*

Las empresas pueden diseñar sus programas de marketing para posicionar y mejorar la imagen de una oferta de producto en la mente de los clientes meta. Para crear una imagen positiva de un producto pueden elegir entre varias estrategias de posicionamiento, como el fortalecimiento de la posición actual o el reposicionamiento, o bien intentar reposicionar a la competencia.

La clave para fortalecer la posición actual de un producto es monitorear en forma constante lo que los clientes meta quieren y el grado en el que perciben que el producto satisface esos deseos. Cualquier complacencia en el mercado dinámico de hoy es probable que resulte en clientes y ventas perdidos. Fortalecer una posición actual consiste en mejorar en forma continua el nivel de las expectativas de los clientes.

### *Reposicionamiento*

En ocasiones la disminución de las ventas o la participación de mercado pueden indicar que los clientes han perdido la fe en la capacidad de un producto para satisfacer sus necesidades. En esos casos, una nueva posición puede ser la mejor respuesta, ya que fortalecer la actual puede más bien acelerar la recesión en el desempeño.

El reposicionamiento incluye un cambio fundamental en cualquiera de los elementos de la mezcla de marketing o incluso en todos ellos. En algunos casos el reposicionamiento requiere un enfoque en los nuevos productos.

Es mejor intentar reposicionar a la competencia que cambiar la posición propia. Un ataque directo en la fortaleza de un competidor puede poner sus productos en una luz menos favorable o incluso forzarlo a cambiar su estrategia de posicionamiento. (O.C. Ferrell y Michael D. Hartline, 2012, págs. 213,215) Párrafos del tres al cinco.

### **3.6.1.2. Estrategia de fijación de precios**

El hecho de que sea fácil modificar los precios no significa que la mayoría de las empresas haga un buen trabajo al establecerlos. Numerosos fabricantes, mayoristas y minoristas admiten que pasan más tiempo preocupándose por el precio del que realmente ocupan en administrar la estrategia de fijación de precios.

Ésta, con frecuencia, es la principal fuente de confrontación entre vendedores y compradores. Es evidente que los primeros quieren vender un producto al precio más alto que les sea posible, mientras que los segundos quisieran obtenerlo gratis. En un punto entre estos dos extremos, ambos agentes deben encontrar la forma de coincidir.

Por su naturaleza, los vendedores tienen una tendencia a inflar los precios porque quieren recibir tanto dinero como sea posible en el intercambio con un comprador. Considere el mercado de la vivienda. Las personas que colocan su casa en venta por lo general han invertido una gran cantidad de tiempo, energía y recuerdos en ella. Así que cuando deciden vender, los sentimientos iniciales sobre el valor de su inmueble son exagerados.

El costo es una consideración importante en cualquier estrategia de fijación de precios. Una empresa que no cubre sus costos directos (por ejemplo, productos terminados/ componentes, materiales, suministros, comisión de venta, transportación) y sus costos indirectos (gastos administrativos, servicios generales, renta) no logrará una utilidad.

Las empresas ganan dinero mediante el margen de utilidad, un alto volumen de ventas o ambas cosas. Aun así, medir este margen, incluso si es pequeño, es vital para la viabilidad de la empresa. La mayoría de las estrategias inteligentes de fijación de precios construye una meta de un margen de utilidad como si fuera un costo.



Cuando la disponibilidad de los productos es limitada, las empresas también deben considerar los costos de oportunidad en su estrategia de fijación de precios. Esto es particularmente apropiado para las de servicios.

La demanda también es un tema clave en la estrategia de fijación de precios del vendedor. El hecho de que una empresa cubra sus costos no significa que los clientes pagarán sus precios. En este sentido, las organizaciones más eficientes, como las aerolíneas de bajo costo o las tiendas minoristas de descuento, tienen la capacidad para cubrir sus costos mientras que en forma simultánea ofrecen precios más bajos a los clientes.

En ciertos casos la estrategia de fijación de precios debe abarcar más que el producto y su precio. El impacto en la utilidad neta o el valor entregado al cliente con frecuencia son cuestiones a considerar para una fijación de precios viable. Esto es particularmente cierto en los mercados de negocios.

El enfoque del comprador en la fijación de precios es en muchos sentidos contrario al del vendedor. Donde éste tiende a ofrecer precios más altos, su contraparte ve con frecuencia los precios más bajos de lo que en realidad dicta el mercado. En nuestro ejemplo de la vivienda, el comprador no considera el tiempo, la energía y emoción invertidos por el dueño en su casa. Sólo ve un inmueble y si sus características satisfarán sus necesidades y preferencias.

Definimos valor como una evaluación subjetiva del cliente sobre los beneficios relacionados con los costos para determinar el valor de la oferta del producto de una empresa respecto de otras ofertas.

Una simple fórmula de valor podría verse de la siguiente forma:

Valor percibido = Beneficios del cliente

Costos del cliente

Los beneficios del cliente incluyen todo lo que éste obtiene de la oferta de producto, como calidad, satisfacción, prestigio/ imagen y la solución de un problema. Los

costos del cliente incluyen todo lo que debe ceder, como dinero, tiempo, esfuerzo y todas las alternativas no seleccionadas (costos de oportunidad).

Aunque el valor es un componente clave para establecer una estrategia de fijación de precios viable, un buen valor depende de mucho más que de la fijación de precios. Una estrategia de fijación de precios adecuada también se basa en una comprensión profunda de la elasticidad asociada con los bienes y servicios de una empresa.

#### *Objetivos de la fijación de precios*

Establecer objetivos específicos realistas, mensurables y alcanzables es una parte importante de la fijación de precios. Recuerde que éstas ganan dinero por el margen de utilidad, el volumen o alguna combinación de los dos. Los objetivos de fijación de precios de una empresa relejarán siempre esta realidad del mercado.

Dichos objetivos no siempre se relacionan con ajustar el precio para incrementar las utilidades o el volumen. En ocasiones las empresas simplemente quieren mantener sus precios en un esfuerzo por preservar su posición ante la competencia. Este objetivo se llama fijación de precios de status quo. Aunque a primera vista el nombre puede hacernos creer que se requiere poca o ninguna planeación, la decisión de mantener los precios debe tomarse después de un análisis cuidadoso de todos los factores que afectan la estrategia de fijación de precios. (O.C. Ferrell y Michael D. Hartline, 2012, págs. 231,232,233,236)

#### *Estrategia de fijación de precios durante el ciclo de vida del producto*

Introducción: La sensibilidad de precios del mercado determina la estrategia inicial de fijación de precios. Cuando el mercado es relativamente insensible al respecto, los precios se fijan altos para generar altas utilidades a efecto de impulsar el crecimiento. Si el mercado es sensible al precio, estos se fijan iguales o más bajos que los de la competencia para obtener una posición establecida en el mercado.

**Crecimiento:** Una reducción gradual de los precios ocurre debido a una mayor competencia y a las economías de escalas crecientes que reducen los costos de producción y de marketing. El producto ambiente, también comienza por apelar a una base más amplia de clientes, muchos de los cuales son muy sensibles a los precios.

**Madurez:** Los precios continúan a la baja a medida que la competencia se intensifica y se elimina del mercado a las empresas no efectivas. La mayoría de las organizaciones se enfoca mucho en el ahorro de costos. Las tácticas específicas de fijación de precio alientan el cambio de las marcas en un intento por arrebatarse negocios a la competencia.

**Declinación:** Los precios mantienen su caída hasta que solo queda una o algunas empresas, en este punto comienzan a estabilizarse o incluso a aumentar de alguna forma al tiempo que las empresas obtienen hasta la última parte de utilidad de un producto. (O.C. Ferrell y Michael D. Hartline, 2012, p. 239) párrafos del uno al cuatro.

### ***3.6.1.3. Estrategia de Plaza o distribución***

A lo largo de la mayor parte del siglo xx la distribución fue el elemento olvidado de la estrategia de marketing. Después de todo, la mayoría consideraba que la clave del marketing consistía en las cuatro “P” de producto, precio, promoción..., y algo que la mayoría de las personas encontraba difícil de recordar. Lo transmitían como “plaza”, pero en realidad era una “D” de distribución.

Sin una buena distribución los compradores no serían capaces de adquirir bienes y servicios cuando y donde los necesitan. No obstante, el gasto de distribución requiere que las empresas equilibren las necesidades de los clientes con su propia necesidad de minimizar los costos totales.

Cuando pensamos en la distribución y la administración de la cadena de suministro, tendemos a considerar dos componentes interrelacionados: los canales de marketing y la distribución física.

Consisten en un sistema organizado de las instituciones de marketing a través del cual los productos, recursos, información, fondos y propiedad de los productos fluyen desde el punto de producción hasta el usuario final. Algunos miembros de los canales o intermediarios toman posesión de los productos físicamente o de título (por ejemplo, mayoristas, distribuidores, minoristas), mientras que otros simplemente facilitan el proceso (agentes, corredores, instituciones financieras).

Consiste en la coordinación del flujo de información y los productos entre los miembros del canal para asegurar su disponibilidad en los lugares adecuados, las cantidades correctas, los momentos apropiados y con una forma eficiente de costos.

La distribución física (o logística) incluye actividades como servicio al cliente/ ingreso de pedidos, administración, transporte, almacenamiento (almacén y manejo de materiales), inventarios y los sistemas y el equipo necesarios para estas actividades. (O.C. Ferrell y Michael D. Hartline, 2012, pp. 263,265)

#### ***3.6.1.4. Estrategia de promoción o comunicación***

Con demasiada frecuencia las empresas se apresuran a lanzar una campaña intensiva de comunicación integrada de marketing, que carece de objetivos promocionales claros. La gran mayoría de las actividades de promoción no tiene resultados a corto plazo, así que las empresas deben enfocarse en los objetivos a largo plazo y tener la paciencia para mantener el programa el tiempo suficiente a efecto de evaluar el verdadero éxito. Construir una posición de mercado sólida requiere una gran cantidad de tiempo, esfuerzo y recursos.

La promoción basada sólo en la creatividad sin estar vinculada con el resto de la estrategia de marketing puede desperdiciar los limitados y valiosos recursos de marketing.

Finalmente, las metas y objetivos de cualquier campaña promocional culminan en la compra de bienes o servicios por parte del mercado meta. El modelo clásico para describir las metas promocionales y alcanzar este resultado final se denomina AIDA, y se compone de los siguientes pasos: atención, interés, deseo y acción.

- 1) Atención: Las empresas no pueden vender los productos si los miembros del mercado meta no saben que existen. Como resultado, la principal meta de cualquier campaña promocional es atrapar la atención de los clientes potenciales.
- 2) Interés: Atraer la atención rara vez significa vender productos. Por tanto, la empresa debe despertar el interés en el producto mostrando sus características, usos y beneficios.
- 3) Deseo: Para ser exitosas, las empresas deben mover a los clientes potenciales más allá del mero interés por el producto. Una buena promoción estimulará el deseo si convence a los clientes potenciales de la superioridad del producto y de su capacidad para satisfacer necesidades específicas.
- 4) Acción: Luego de convencer a los clientes potenciales de comprar el producto, la promoción debe empujarlos a la compra real. (O.C. Ferrell y Michael D. Hartline, 2012, págs. 298,299)

### **3.6.2. Estrategia financiera**

La estrategia financiera examina las implicaciones financieras de las opciones estratégicas de nivel corporativo y de unidades de negocio e identifica el mejor curso de acción financiero. También proporciona una ventaja competitiva a través de un menor costo de fondos y una capacidad flexible para recaudar capital con el fin de apoyar una estrategia empresarial. Por lo general, la estrategia financiera intenta maximizar el valor financiero de una empresa.

El equilibrio entre lograr la razón de apalancamiento deseada y depender de financiamiento interno a largo plazo a través del flujo de efectivo es un aspecto clave de la estrategia financiera. Muchas empresas familiares pequeñas y medianas, como Urschel Laboratories, tratan de evitar todas las fuentes externas de fondos para eludir compromisos externos y mantener el control de la empresa dentro de la familia. Sin embargo, muchos analistas financieros creen que sólo por medio del financiamiento a través de deuda a largo plazo las corporaciones pueden recurrir al apalancamiento financiero para incrementar sus ganancias por acción, aumentar el precio de éstas y el valor general de la empresa.

La investigación indica que niveles más altos de deuda no sólo desalientan la toma de control por otras empresas (pues la empresa es menos atractiva), sino que también mejoran la productividad y los flujos de efectivo al obligar a la administración a centrarse en los negocios clave, la investigación revela que la estrategia financiera de una empresa recibe la influencia de su estrategia de diversificación corporativa.

Una estrategia financiera muy popular es la compra apalancada, una compra apalancada una empresa adquiere otra mediante una transacción financiada principalmente con deuda, la cual se obtiene por lo general de una tercera parte, como una empresa aseguradora o un banquero de inversión.

Finalmente, la deuda se paga con el dinero que generan las operaciones de la empresa adquirida o con la venta de sus activos. Como se puede observar, la empresa adquirida paga su propia adquisición.

Varias empresas apoyan el precio de sus acciones por medio de la reducción de acciones en circulación. En contraste con la típica reducción de acciones de 2 por 1 en la que un inversionista recibe una acción adicional por cada acción que posee (y en la que cada acción vale sólo la mitad), en una reducción de acciones en circulación de 1 por 2, las acciones de un inversionista se dividen a la mitad a cambio del mismo monto total de dinero (en la que cada acción vale ahora el doble). (Wheelen Tomas y Huger D, 2007, págs. 191, 192)

### **3.6.3. Estrategia de investigación y desarrollo (IyD)**

La estrategia de IyD se ocupa de la innovación y el mejoramiento de productos y procesos. También aborda la mezcla adecuada de diferentes tipos de IyD (básica, de productos o de procesos) y la pregunta de cómo tener acceso a nueva tecnología, ya sea a través del desarrollo interno, de la adquisición externa o de alianzas estratégicas.

Una de las opciones de IyD es ser un líder en tecnología, es decir, ser pionero en una innovación, o un seguidor de tecnología, esto es, un imitador de los productos de competidores. Porter sostiene que decidir convertirse en un líder o un seguidor de tecnología puede ser una manera de lograr costos bajos o diferenciación.

Un número creciente de empresas trabaja con sus proveedores para ayudarlos a ir a la par de la tecnología cambiante. Comienzan a darse cuenta de que una empresa no puede ser competitiva tecnológicamente sólo a través de su desarrollo interno. (Wheelen Tomas y Huger D, 2007, pág. 193)

#### **3.6.4. Estrategia de operaciones**

La estrategia de operaciones determina cómo y dónde se fabricará un producto o servicio, el nivel de integración vertical del proceso de producción, el despliegue de recursos físicos y las relaciones con los proveedores. Debe ocuparse también del nivel óptimo de tecnología que la empresa debe usar en sus procesos de operaciones.

La estrategia de manufactura de una empresa recibe frecuentemente la influencia del ciclo de vida de los productos que fabrica. Debido al aumento de las ventas de un producto, habrá un incremento del volumen de producción que varía de lotes de un tamaño tan pequeño como de uno en un taller de trabajo (producción única en su tipo que usa mano de obra calificada) a través de un flujo en lotes de línea conectada.

El aumento de la intensidad competitiva en muchas industrias ha obligado a las empresas a cambiar de la tradicional producción masiva con líneas de transferencia dedicadas a una estrategia de producción de mejora continua. Un sistema de producción masiva era un método excelente para producir. (Wheelen Tomas y Huger D, 2007, págs. 193,195)

#### **3.6.5. Estrategia de compras**

La estrategia de compras se ocupa de obtener materias primas, partes y suministros necesarios para realizar la función de operaciones. La estrategia de compras es importante porque los materiales y los componentes adquiridos de proveedores comprenden 50% del total de los costos de manufactura de empresas fabriles.

La fuente única reduce los costos de transacción y crea calidad, pues permite que el comprador y el proveedor trabajen juntos como socios y no como adversarios. Con la fuente única, más empresas tendrán relaciones más prolongadas con menos proveedores. Sin embargo, este enfoque también tiene limitaciones.

Si un proveedor no puede entregar una parte, el comprador no tiene otra alternativa más que retrasar la producción. Los proveedores múltiples proporcionan al comprador mejor información sobre nueva tecnología y capacidades de rendimiento.

Las limitaciones de la fuente única han conducido al desarrollo del suministro paralelo. En el suministro paralelo, dos proveedores son proveedores exclusivos de dos partes diferentes, pero que también son proveedores de respaldo de las partes de cada uno. Si un proveedor no puede suministrar todas las partes a tiempo, se le pide al otro proveedor que supla la diferencia. (Wheelen Tomas y Huger D, 2007, págs. 195,196).

### **3.6.6. Estrategia logística**

La estrategia logística se encarga del flujo de productos hacia el proceso de manufactura y hacia el exterior de éste. Hay tres tendencias evidentes relacionadas con esta estrategia: la centralización, la subcontratación y el uso de internet.

Para obtener sinergias logísticas a través de sus unidades de negocio, las corporaciones comenzaron centralizando la logística en el grupo de las oficinas centrales.

Por lo general, este grupo de logística centralizada integra a especialistas con destrezas en diferentes tipos de transporte, como ferroviario y por carreteras. Trabajan para reunir volúmenes de envíos a través de toda la corporación para obtener mejores contratos con las empresas de transporte. (Wheelen Tomas y Huger D, 2007, págs. 196, 197)

### **3.6.7. Estrategia de administración de recursos humanos (ARH)**

La estrategia de ARH, entre otras cosas, aborda una inquietante cuestión: ¿Debe una empresa o unidad de negocio contratar muchos empleados poco capacitados que reciban un salario bajo, realicen trabajos repetitivos y probablemente renuncien en poco tiempo (la estrategia de los restaurantes McDonald's) o contratar empleados capacitados que reciban un salario relativamente alto y estén entrenados en diversas actividades para participar en equipos de trabajo auto dirigidos? A medida que aumenta la complejidad del trabajo, la última opción es la más adecuada para los equipos, sobre todo en el caso de proyectos de desarrollo de productos innovadores.



Las corporaciones multinacionales usan cada vez más equipos de trabajo auto dirigido en sus subsidiarias extranjeras, así como en sus operaciones nacionales.

Las empresas han descubierto que tener una fuerza laboral diversa puede ser una ventaja competitiva. La investigación revela que aquellas con un alto grado de diversidad racial que aplican una estrategia de crecimiento tienen una productividad mayor que las empresas con menos diversidad racial. (Wheelen Tomas y Huger D, 2007, págs. 198, 199)

### **3.6.8. Estrategia de tecnología de información**

Las corporaciones usan cada vez más la estrategia de tecnología de información para que sus unidades de negocio obtengan una ventaja competitiva.

Las corporaciones multinacionales descubren que tener una intranet compleja permite a los empleados practicar la administración que sigue al Sol, en la que los miembros de un equipo de proyectos que viven en un país pasan su trabajo a los miembros del equipo de otro país en el que el día laboral apenas empieza. (Wheelen Tomas y Huger D, 2007, pág. 199)

### **3.7. Implementación de la estrategia**

La implementación de la estrategia es la suma total de actividades y opciones requeridas para ejecutar un plan estratégico. Es el proceso por medio del cual los objetivos, las estrategias y las políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos.

Por ello, su formulación e implementación se deben considerar como los dos lados de la misma moneda. Una implementación deficiente es responsable de muchos fracasos estratégicos. Por ejemplo, los estudios muestran que la mitad de todas las adquisiciones no logra lo que se espera de ellas y uno de cada cuatro proyectos internacionales no tiene éxito.

Los problemas más comunes reportados durante la integración después de las fusiones fueron una comunicación mala, expectativas de sinergia poco realistas, problemas estructurales, ausencia de un plan maestro, pérdida de motivación, falta de compromiso de la administración de alto nivel y un encaje estratégico poco claro.

Para iniciar el proceso de implementación, los diseñadores de la estrategia deben tomar en cuenta estas cuestiones:

- 1) ¿Quiénes son las personas que ejecutarán el plan estratégico?
- 2) ¿Qué se debe hacer para alinear las operaciones de la empresa con la nueva dirección deseada?
- 3) ¿Cómo trabajarán todos juntos para hacer lo que se requiere?

Estas cuestiones y otras semejantes deben abordarse desde el principio, cuando se analizan las ventajas y desventajas de las alternativas estratégicas. Se deben abordar nuevamente antes de diseñar planes de implementación adecuados. A menos que la administración de alto nivel pueda responder estas tres preguntas básicas en forma satisfactoria, incluso la estrategia mejor planeada tiene pocas probabilidades de proporcionar el resultado deseado. (Wheelen Tomas y Huger D, 2007, págs. 214,215).

### **3.7.1. ¿Quién implanta la estrategia?**

De acuerdo con la forma en que esté organizada una corporación, las personas que implementan la estrategia integran probablemente un grupo mucho más diverso que aquellas que la formulan. En la mayoría de las grandes corporaciones que participan en múltiples industrias, los encargados de implementar la estrategia son todas las personas de la organización. Los vicepresidentes de áreas funcionales y los directores de divisiones o unidades estratégicas de negocio (UEN) trabajan con sus subordinados para integrar planes de implementación a gran escala. Los administradores de planta, de proyectos y los jefes de unidades desarrollan planes para sus propias plantas, departamentos y unidades.

Por lo tanto, desde los administradores operativos hasta los supervisores de primera línea y todos los empleados participan de alguna forma en la implementación de las estrategias corporativas, de negocios y funcionales. (Wheelen Tomas y Huger D, 2007, pág. 215)

### **3.7.2. Desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos**

La implementación de la estrategia implica establecer programas para crear una serie de nuevas actividades organizacionales, presupuestos para asignar fondos a las nuevas actividades y procedimientos para manejar los detalles diarios.

#### **3.7.2.1. Programas**

El propósito de un programa es hacer que una estrategia se oriente hacia la acción. Una manera de examinar el probable efecto que producirán los nuevos programas en una organización es mediante la comparación de las actividades y los programas propuestos con las actividades y los programas en curso.

Brynjolfsson, Renshaw y Van Alstyne elaboraron una matriz de cambio para ayudar a los administradores a decidir con qué rapidez se debe realizar el cambio, en qué orden deben ocurrir los cambios, si es necesario comenzar en un nuevo sitio y si los sistemas propuestos son estables y congruentes.

Una nueva estrategia implicará posiblemente una secuencia de nuevos programas y actividades. Cualquiera de ellos puede entrar en conflicto con las prácticas y actividades existentes, lo cual crea problemas de implementación.

Para crear la matriz, realice los pasos siguientes:

- 1) Compare los nuevos programas o prácticas meta entre sí para ver si se complementan (+), interfieren (-) o no producen ningún efecto en unos y otros (dejar en blanco).
- 2) Examine las prácticas o actividades en curso en busca de las interacciones que existen entre unas y otras, usando los mismos símbolos del paso 1.

- 3) Compare cada nuevo programa o práctica meta con cada práctica o actividad en curso para detectar cualquier interacción. Coloque los símbolos adecuados en las celdas que se encuentran en la parte inferior derecha de la matriz.
- 4) Evalúe cada programa o actividad con relación a su importancia relativa para lograr la estrategia o terminar el trabajo.
- 5) Examine la matriz general para identificar áreas problemáticas donde los programas propuestos puedan interferir entre sí o con las prácticas o actividades en curso. (Wheelen Tomas y Huger D, 2007, págs. 216,217)

### **3.7.2.2. Presupuestos**

Después de desarrollar los programas, comienza el proceso de presupuestar. La planificación de un presupuesto es la última verificación real que una corporación realiza sobre la viabilidad de su estrategia seleccionada. Una estrategia ideal se podría considerar completamente impráctica sólo después de calcular en detalle el costo de programas de implementación específicos. (Wheelen Tomas y Huger D, 2007, pág. 217).

### **3.7.2.3. Procedimientos**

Después de aprobar los presupuestos de programas, divisionales y corporativos, se deben desarrollar procedimientos. Denominados con frecuencia procedimientos operativos estándar (SOP, por sus siglas en inglés, Standard Operating Procedures), por lo general detallan las diversas actividades que se deben llevar a cabo para completar los programas de una corporación. Conocidos también como rutinas organizacionales, los procedimientos son los medios principales por los que las organizaciones logran gran parte de lo que hacen.

Después de desarrollarlos, los procedimientos se deben actualizar para reflejar cualquier cambio tanto en la tecnología como en la estrategia. Por ejemplo, una empresa que sigue una estrategia competitiva de diferenciación dirige su fuerza de ventas de manera más eficiente que una empresa que sigue una estrategia de bajo costo. La diferenciación requiere relaciones con clientes a largo plazo establecidas por la interacción estrecha con la fuerza de ventas. Una comprensión profunda de las necesidades del cliente proporciona el fundamento para el desarrollo y el mejoramiento de productos. (Wheelen Tomas y Huger D, 2007, pág. 218).

#### 4. Conclusiones

En la presente investigación se puede concluir que las estrategias comerciales se han vuelto cada vez más importante para el éxito y se encuentran en evolución y cambios constantes. Dentro de lo que se desarrolló y consolidó los conocimientos adquiridos para poder ser aplicados en la práctica del campo laboral; a cualquier empresa como son la mezcla del marketing, su importancia, las ventas, procesos y organización. Donde no se puede dejar a un lado la definición de los objetivos y metas a alcanzar en las empresas para poder definir las estrategias a implementar.

Las herramientas de análisis del entorno interno y externo son muy importantes para conocer más a detalle a las empresas; donde se puede concluir que dentro de las herramientas como lo son el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA) y el entorno de marketing el cual está formado por un microentorno y un macroentorno. Otra de las herramientas es la matriz BCG herramienta que permite analizar la cartera de negocios actual de la empresa para así poder saber su posicionamiento con respecto a la competencia para establecer estrategias comerciales, las 7S de McKinsey es un modelo que agrupa los 7 factores básicos para cualquier estructura organizativa.

Se desarrolló las estrategias de ventas de las empresas comerciales donde se pudo conocer los diferentes tipos de estrategias; como lo son las de negocios, corporativas, funcionales para que estas puedan ser implementadas a cualquier empresa que desee analizar las estrategias comerciales empresariales y poder ser competitivos en el mercado.

Este estudio de seminario nos permitió conocer a profundidad en qué consistía el análisis de las estrategias comerciales empresariales que se utilizan en las empresas; además de concretar los conocimientos que poseemos, nos ayudó a tener una base sólida para ponerlo en práctica en el campo laboral estando ya preparados para implementar herramientas técnicas y estrategias comerciales empresariales.

## 5. Bibliografía

- Dionisio Camara y Maria Sanz. (2001). *Dirección de ventas. Vender y fidelizar en el nuevo milenio*. (P. Hall, Ed.) Madrid: Pearson Educacion. Recuperado el 12 de 10 de 2019
- Fred R, D. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (Decimoprimer ed.). (P. M. Guerrero, Ed.) Mexico: Pearson Educacion. Recuperado el 18 de 10 de 2019
- John W Mullins, Orville Walker, Harper Boyd, y Jean Larreche. (2007). *Administración del marketing un enfoque en la toma estratégica de decisiones* (Quinta ed.). Mexico: The McGraw-Hill. Recuperado el 20 de 10 de 2019
- Kotler, P. (2007). *Dirección de marketing*. Mexico: Pearson Educacion. Recuperado el 20 de 10 de 2019
- Kotler, P. (2012). *Dirección de marketing*. Mexico: Pearson Educacion. Obtenido de <https://asesoresenturismoperu.files.wordpress.com/2016/05/182-direccion-de-marketing-philip-kotler.pdf>
- KOTLER, PHILIP Y KELLER, KEVIN. (2012). *Dirección de Marketing* (Decimocuarta edición ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Mark W. Johnston y Greg W. Marshall. (2009). *Administración de Ventas* (Novena edición ed.). México.
- O.C. Ferrell y Michael D. Hartline. (2012). *Estrategia de marketing* (Quinta ed.). Mexico: Cengage Learning Editores, S.A. Recuperado el 23 de 10 de 2019
- Philip Kotler y Kevin Keller. (2012). *Dirección de marketing* (decimocuarta ed.). Mexico: Pearson Educacion. Recuperado el 15 de 10 de 2019
- ROLPH E. ANDERSON. (s.f.). *ADMINISTRACIÓN DE VENTAS* (Segunda edición ed.).

Thompson I Peteraf y Gamble I Strickland. (2012). *Administracion esstrategica* (Decimooctava ed.). Mexico DF: Mc Graw Hill. Recuperado el 17 de 10 de 2019

Wheelen Tomas y Huger D. (2007). *Administracion Estretegica y politicas de negocio* (Decima ed.). Mexico: Pearson Educacion. Recuperado el 14 de 10 de 2019