



Facultad de ciencias económicas

Departamento de administración de empresas

Tema:

Marketing

Sub tema:

Planeación estratégica del marketing

Seminario de graduación para optar al título de licenciado en mercadotecnia

Autores:

Bra. Geraldine Mercedes Reyes Aguirre

Br. Gilbert Ariel Duarte Centeno

Br. Lester Antonio Navas Metoy

Tutora:

MSc. Angélica Meza Bermúdez

Fecha

Managua, octubre del 2020

Índice

Dedicatoria	4
Agradecimiento	5
Resumen	7
Introducción	1
Justificación	2
Objetivos	3
Capítulo Uno: Generalidades de la Planeación estratégica del marketing	4
1.1 En qué consiste la planeación estratégica del marketing.	4
1.2. Importancia de la planeación estratégica del marketing	6
1.3. Función de la planeación estratégica del marketing	6
1.4. Características de la planeación estratégica del marketing	9
1.5. Tipos de planeación estratégica del marketing	11
1.6. Proceso de planeación estratégica de marketing	12
1.7. Beneficios de la planeación estratégica del marketing	14
1.8. Pautas para el proceso de planeación estratégica del marketing	16
Capítulo Dos: Herramientas para la planeación estratégica del marketing	19
2.1. Qué es la Matriz BCG	19
2.2. Para qué sirve la matriz BCG en la planificación estratégica del marketing	19
2.3. Qué es la Matriz Ansoff	23
2.4. Matriz de posicionamiento estratégico	25
2.4.1. Diseño de la matriz	26
2.4.2. Utilidad y limitaciones de la matriz	26
2.5. Análisis FODA	27
2.5.1. Análisis del entorno externo	28
2.5.2. Análisis del entorno interno	32
2.5.3. Formulación de metas	33
2.5.4. Formulación estratégica	34
2.6. Matrices MEFE y MEFI	34
2.7. Cadena de Valor	35
Capítulo Tres: Proceso de la planeación estratégica del marketing	36
3.1. Análisis de la situación en el área de marketing	37
3.2. Determinación de objetivos	44

3.2.1. Características de los objetivos	44
3.3. Elaboración y selección de estrategias	46
3.4. Plan de acción	47
3.5. Sistemas de control y plan de contingencias	49
3.6. Establecimiento del presupuesto	50
3.7. Mezcla de marketing	51
3.8. Método de control	53
Capítulo Cuatro: Estrategias de planeación del marketing	55
4.1. Que son las estrategias de la planeación estratégicas del marketing	55
4.2. El rol de la planeación estratégica de marketing	58
4.3. El papel del marketing en la planeación estrategia corporativa.	59
4.4. Planeación estratégica del marketing en las corporaciones	60
4.4.1. Definir la misión corporativa	60
4.4.2. Establecimiento de unidades estratégicas de negocios	61
4.4.3. Asignación de recursos a cada UEN	62
4.4.4. Evaluación de las oportunidades de crecimiento	62
4.5. Las tres dimensiones de la planeacion estratégica del marketing	63
4.6. Alcance de la planeación estrategias del marketing	63
4.7. Formulación de estrategias en la planeación del marketing	64
4.8. Cuáles son las estrategias de planeación estratégica del marketing	67
4.8.1. La estrategia de la unidad de negocio	68
4.8.2. La estrategia funcional	69
5.Conclusión	70
6.Bibliografía	71

Dedicatoria

Dedicamos este seminario de graduación a Dios, por habernos dado el conocimiento y entendimiento para culminar nuestra licenciatura y al mismo tiempo llenarnos de múltiples bendiciones a lo largo de nuestra carrera universitaria.

A nuestros padres que con esfuerzo y sacrificio lograron darnos los estudios correspondientes para lograr triunfar en la vida y tener mayor oportunidad laboral en el mundo, por mantenernos en el buen camino, por su amor, su apoyo y abnegación incondicional que nos han brindado en todo momento, por ser motivadores y de grandes bendiciones para nuestras vidas.

A nuestros hermanos por ser parte de nuestras bendiciones y ser un apoyo incondicional en todo tiempo. Por estar en los buenos y malos momentos, por aconsejarnos y a tomar mejores decisiones y por animarnos y seguir adelante en nuestros estudios.

A nuestro grupo de trabajo en este seminario: Geraldine Reyes, Gilbert Duarte Y Lester Navas por sus comprensiones, paciencia, tolerancia y confianza al momento de desarrollar el seminario, por ser inspiradores y grandes colegas.

Geraldine Mercedes
Reyes Aguirre

Gilbert Ariel
Duarte Centeno

Lester Antonio
Navas Metoy

Agradecimiento

En primer lugar, agradecemos a Dios por darnos las fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de nuestras vidas, por ser un dios de bendiciones y de grandes propósitos para cada uno de nosotros, por cuidarnos y fortalecernos cada día.

A nuestra tutora Msc. Angélica Meza por apoyarnos y aconsejarnos a ser un excelente seminarario de graduación.

A los docentes que nos apoyaron y nos transmitieron sus conocimientos a lo largo de nuestro periodo universitario y que nos motivaron a seguir adelante.

Muy agradecido con todos nuestros amigos y familiares que estuvieron pendientes de nuestro periodo universitario, hoy es un hecho y hemos coronado nuestra carrera, infinitas gracias, dios les bendiga siempre.

Geraldine Mercedes
Reyes Aguirre

Gilbert Ariel
Duarte Centeno

Lester Antonio
Navas Metoy



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas

Valoración docente

En cumplimiento del Artículo cuarenta y nueve del reglamento para modalidades de graduación como forma de culminación de los estudios, plan 2013, 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.” La suscrita instructora de Seminario de Graduación sobre el

Tema General: Marketing, hace constar que los bachilleres: Geraldine Mercedes Reyes Aguirre, carnet número 13205690, Lester Antonio Navas Metoy, carnet número 09211960 y Gilbert Ariel Duarte Centeno carnet número 09202268 han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema titulado: Planeación Estratégica del Marketing. Obteniendo la calificación de 45 puntos respectivamente.

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los 21 días del mes de octubre del año dos mil veinte.

Atentamente,

Msc. Angélica María Meza Bermúdez
Tutora

Cc: archivo

Resumen

El tema de este seminario es marketing y el subtema planeación estratégica del marketing.

El objetivo general de esta investigación documental es explicar la planeación estratégica del marketing para su correcta aplicación en las organizaciones.

La planeación estratégica del marketing es importante porque ayuda a mejorar los niveles competitivos, estrategias de marketing, conceptos y procedimientos, teniendo como beneficio conocer la situación actual de la compañía estimando hasta dónde puede llegar y cuando, a través de un análisis FODA descubrimos las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas del entorno. Así podremos crear la imagen que distinguirá a la empresa del resto. La matriz ANSOFF es una de las herramientas que tiene este proceso el cual te ayuda a organizar los objetivos y visualizar mejor la planificación, señalando los posibles caminos que se pueden seguir para el desarrollo de la empresa.

La planificación estratégica de marketing puede desglosarse seis actividades: análisis de la situación, determinación de objetivos, elaboración y selección de estrategias, plan de acción, sistema de control, establecimiento de presupuesto que permiten realizar un estudio riguroso tanto de la situación interna como externa de la empresa.

La adecuada planeación estratégica de marketing, permite la creación de diferentes estrategias que proporcionaran a la empresa obtener de manera satisfactoria los objetivos deseados que deben ser consistentes con las prioridades de la organización, lo cual consiste en adecuar nuestros factores internos a los factores externos, con el fin de obtener la mejor posición competitiva.

Este documento se elabora de acuerdo a la normativa para seminario de graduación, aplicación de normas APA sexta edición, orientaciones del departamento de administración de empresas, su contenido se basa en el uso de fuentes secundarias.

Introducción

El tema de estudio es marketing y el subtema, planeación estratégica de marketing

La planeación estratégica de marketing debe entenderse como un proceso de seis pasos en donde se establecen los objetivos, metas e ideas de una organización y posibles soluciones e inconvenientes en un futuro, haciendo uso de las herramientas y estrategias necesarias.

El objetivo general de este estudio es explicar el proceso de planeación estratégica del marketing para su correcta aplicación en las organizaciones. Es de mucha importancia para una empresa llevar a cabo una planeación estratégica de marketing porque permite asegurar la competitividad presente y futura haciendo uso de las correspondientes etapas para realizarlo de esta manera promueve la eficiencia al eliminar las improvisaciones reduciendo los riesgos y aprovechando las oportunidades.

El presente seminario consta de cuatro capítulos que se describen a continuación;

En el capítulo uno se define las generalidades de la planeación estratégica de marketing en el cual se mencionan concepto, importancia, función, características, beneficios y pautas.

En el capítulo dos se exponen las herramientas de la planeación estratégica de marketing, concepto de la matriz BCG y para qué sirve en la planeación estratégica de marketing y la matriz ansoff concepto.

En el tercer capítulo se mencionan las etapas de planeación estratégica de marketing las cuales son; Análisis de la situación en el área de marketing, determinación de objetivos, la elaboración y selección de estrategias, el plan de acción, establecimiento de presupuestos y método de control.

En el cuarto capítulo se mostrarán las estrategias de planeación estratégica del marketing.

Justificación

La planeación estratégica de marketing es de contenido sistematizado y ordenado (acorde con el estudio sistemático y estructurado de los problemas comerciales que el marketing requiere). En efecto la planeación estratégica de marketing: Precisa la realización de ciertos análisis y estudios, dado que deberá describir la situación del pasado y del presente para, basándose en ella y como consecuencia del análisis dinámico del mercado, deducir las oportunidades y problemas que se le puedan presentar a la empresa.

Los beneficios de la planeación estratégica de marketing en una organización, es permitir a los administradores y mercadólogos aportar objetivos definidos, con el propósito de llevarlos a cabo a futuros, también hacer un buen uso de la información y recursos que necesita dicha empresa para tomar buenas decisiones reduciendo al mínimo las posibilidades de errores y sorpresas desagradables, ya que los objetivos, metas y estrategias están sometidos a un estudio riguroso.

Esta investigación servirá como fuente de consulta y como material de apoyo para estudiantes de la carrera de mercadotecnia y administración de empresas.

Objetivos

General

Explicar la planeación estratégica del marketing para su correcta aplicación en las organizaciones.

Específicos

1. Definir la importancia, necesidad y características de la planeación estratégica del marketing.
2. Exponer las herramientas para la planeación estratégica del marketing
3. Presentar las etapas de la planeación estratégica del marketing.
4. Mostrar las estrategias de planeación estratégica del marketing

Capítulo Uno: Generalidades de la Planeación estratégica del marketing

La planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa. La planeación estratégica de marketing es un proceso de cinco pasos: establecer objetivos de marketing, determinar el posicionamiento y la ventaja diferencial, elegir los mercados metas y medir la demanda del mercado. P. Sallenave, (1991) (Pág.42)

La planeación estratégica de marketing es un documento escrito que incluye una estructura, los cuales son adaptados a las necesidades de cada empresa u organización.

1.1 En qué consiste la planeación estratégica del marketing.

Amaya afirma que: La planeación estratégica consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas: ¿A dónde queremos ir? ¿En dónde estamos hoy? ¿A dónde debemos ir? ¿A dónde podemos ir? ¿A dónde iremos? ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas? (2010) (Pág. 14)

Según Kotler, La planeación consiste en decidir hoy lo que va hacerse en un futuro, es decir comprende la determinación de un futuro deseado y las etapas necesarias para realizarlo. (2000) (Pag.26)

En primer aspecto de la planeación estratégica del marketing es un análisis de la situación para determinar qué resultados han dado las estrategias de marketing pasadas y que podemos esperar en el futuro, esto facilita a los ejecutivos revisar la planeación anterior y diseñar una nueva si es necesario para el logro de los objetivos.

En la planeación estratégica del marketing los gerentes hacen corresponder los recursos de la organización con sus oportunidades a largo plazo. Una perspectiva a largo plazo no significa que los planes se ejecuten con lentitud.

La expresión ventana estratégica se usa para referirse al tiempo limitado en que los recursos de una empresa concuerdan con una oportunidad particular en el mercado.

Planeación estratégica de Marketing



Figura 1 planeacion estrategica
 Recuperado de: <http://www.eoi.es/blog/juanadoricelcepeda/files>

Planificar es lo que permite que la empresa se organice, haga los procesos más eficientes y así obtenga diferenciales competitivos.

La planeación estratégica del marketing es una herramienta de gestión que permite establecer el que hacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. En este sentido es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización. Así la planeación estratégica es un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos y especialmente de los planes de acción que conducirán a alcanzar estos objetivos. (Kotler 2000 Pag 51)

Lo que no es la planeación estratégica del marketing:

1. La planeación estratégica no es una herramienta de predicción o de pronóstico sobre las tendencias o eventos que sucederán en su organización si bien es cierto que, para preparar la planeación estratégica de marketing, usualmente se tiene en cuenta un pronóstico financiero.
2. La planeación estratégica del marketing no solo involucra las decisiones futuras sino la toma de decisiones actuales y diarias que afectan el futuro.
3. La planeación estratégica no elimina riesgos, solo los identifica y proporciona herramientas para una mejor toma de decisiones en cada caso.

1.2. Importancia de la planeación estratégica del marketing

según un estudio de McKinsey publicado en 2009, el 78% de las empresas utiliza la planeación estratégica de marketing para evaluar el proceso de manera mensual o trimestral. La importancia de una planeación estratégica de marketing radica en usarlo como herramienta de medición. Traza el éxito o el fracaso al alcanzar tus metas y objetivos de manera regular, ya sea mensual o trimestralmente. Si una empresa no está en el camino del éxito, tienes la oportunidad de realizar modificaciones y garantizar un año rentable. (Christ, SF, 2009 Pag. 37)

La planeación estratégica del marketing ayuda a que los directivos de las empresas a la toma de decisiones en la detección de errores y los lineamientos a seguir para poder corregirlos además proporciona a los directivos y a los empleados una visión de lo que se puede lograr en un futuro para la empresa así como la tranquilidad y el sentido de pertenencia en la organización provocando una motivación y empuje hacia la participación activa, colaboración y trabajo en equipo buscando el logro de los objetivos planteados.

La importancia que tiene una planeación estratégica de mercado es como marca la diferencia en las organizaciones. Lo que separa a una estrategia poderosa de una común es la capacidad de la dirección para forjar una serie de movimientos tanto en el mercado como en su interior, que aleje a la empresa de sus rivales e incline la balanza a su favor dando razones a los clientes para que prefieran sus productos o servicios y produzcan una ventaja competitiva sustentable sobre sus rivales. Thompson, Strickland y Gamble, (2012) (Pag.22)

1.3. Función de la planeación estratégica del marketing

La función de la planeación estratégica del marketing es ayuda a las empresas a conseguir sus objetivos para mantenerse vigente, estando siempre pendiente de sus competencias externas, además la planeación y la creatividad deben ir de la mano siendo complemento ambas creando plus para satisfacción de compra de producto o servicio. (Steiner, G. 1998, pag.40)

Todas las etapas de tus negocios pueden verse beneficiadas gracias a un plan estratégico bien elaborado. El plan estratégico se debe elaborar antes de inaugurar una empresa y se debe usar como un documento flexible durante los primeros 12 meses de la empresa y finalmente, actualizar todos los años mientras la empresa esté vigente. Incluso si la empresa está a punto de cerrar, tú y tu empresa pueden beneficiarse de un plan estratégico que incluya información sobre la transición de la propiedad.

Para que la planificación estratégica de marketing sea eficaz, es necesario tener un cronograma y seguir algunos pasos específicos.

1. Diagnóstico: también conocido como análisis swot, implica mirar dentro de la empresa y para el mercado para entender el momento actual, es decir, ese es el momento de reunir las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas. Analiza los diferenciales y los puntos que necesitan ser mejorados y luego haz lo mismo con el ambiente externo, es decir identifica las oportunidades y amenazas que impactan a la organización, tales como las estacionales o la situación económica del país.
2. Identidad organizativa: Para que tu negocio sea único, necesita una misión, visión y valores que sean reconocidos tanto por el público interno como por el externo. Es precisamente por eso que la filosofía de la empresa es tan importante y debe tomarse en serio. Incluso porque es ella que va a orientar la toma de decisiones y las directrices estratégicas.

La misión es la razón por la cual tu empresa existe, mientras que la visión es lo que aspira a convertirse o donde desean llegar. Los valores representan los principios que guían la cultura de la empresa e, incluso, de los colaboradores.

La identidad organizacional funciona como una importante guía para contratar nuevas personas, cerrar contratos con proveedores e incluso lanzar productos y servicios en el mercado. Por eso, es fundamental reforzarla en todo momento y garantizar que impregne todo el negocio.

3. Metas e indicadores del éxito: Las metas a ser conquistadas deben involucrar a toda la organización. Por lo tanto, puede ser necesario crear una meta general y luego convertirla en metas de ventas, marketing, recursos humanos y así sucesivamente.

Recuerda que la participación de todos es fundamental en la planificación estratégica, por lo que cada departamento debe tener sus metas.

Un punto importante aquí es que los objetivos deben ser desafiantes y realistas, al mismo tiempo. Entonces, nada de soñar muy alto y poner números imposibles de ser alcanzados dentro del mercado o de la realidad de la empresa. Los indicadores permitirán acompañar el desempeño de las metas, de esta forma, si una de las metas es conquistar una facturación predefinida, la propia facturación mensual será uno de los indicadores a ser acompañados a lo largo de los meses.

Por fin, haz que todos los colaboradores tengan conocimiento de todas esas metas e indicadores. De esta forma, cada uno sabrá su importancia y su papel para que la empresa llegue al lugar deseado.

4. Plan de acción: A esa altura, tú y tu equipo sabrán dónde está la empresa, quién es y dónde tiene que llegar. ¡Entonces, es hora de partir para la acción!

El plan de acción es lo que viabiliza el logro de las metas y objetivos definidos, con base en un cronograma y en la definición de responsables.

Esto significa que es necesario definir qué actitudes tomar y delegarlas a quién va a ejecutar cada una de ellas. Tener esa información documentada puede ser el diferencial entre una estrategia exitosa y una problemática, por lo que debes estar muy atento a esta etapa.

Como no todo puede ser prioridad, es fundamental organizar las acciones para que ellas ocurran por orden de importancia. Con eso, lo que sea más simple o urgente debe ser realizado primero.

Para ayudarte, piensa en qué acciones realmente harán la diferencia para conquistar los objetivos y dale preferencia.

5. Seguimiento y análisis: Como última etapa de la planificación estratégica, define una periodicidad de reuniones para que las áreas de la empresa puedan encontrarse, presentar y debatir los resultados alcanzados.

Normalmente, ese encuentro ocurre cada semana, así que es posible hablar de lo que sucedió la semana anterior y pensar en los próximos pasos.

Además de este encuentro, también es importante reunir a los gestores siempre que sea posible para que los resultados sean evaluados. Aquí, también se debe revisar y redefinir el análisis SWOT, las metas y el plan de acción. Al final, el mercado no es estático y hay que adecuarse en todo momento.

1.4. Características de la planeación estratégica del marketing

1. Es un documento escrito y detalla todas las variables específicas de marketing.
2. Está dirigido a la consecución de los objetivos.
3. Suelen ser realizadas a corto plazo: un año.
4. Debe ser sencillo y fácil de entender.
5. Debe ser práctico y realista en cuanto a las metas y formas de lograrlas.
6. Debe ser flexible, con gran facilidad de adaptación a los cambios.
7. Las estrategias deben ser coherentes.
8. El presupuesto económico debe ser real.
9. Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
10. reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, mas no los elimina.
11. Contempla por igual el mercado off y online de la empresa. (Muñiz, 2016)

Entonces ¿Qué debemos buscar en una buena planeación estratégica de marketing? Ante todo, es un documento escrito que aprueban los dirigentes de una empresa y que resume las acciones necesarias para cumplir uno o varios objetivos de marketing. Por lo general abarca de uno a cinco años. Un procedimiento tradicional consiste en elaborar una planeación quincenal; el presupuesto del primer año constituye el del siguiente. La planeación puede formar parte de una planeación global de la compañía o de una unidad de negocios. Debe fundarse en una estrategia diseñada de manera apropiada. (Pearson, 2014, pág. 90)

La planeación estratégica de marketing es un documento escrito, esto es, que posee una presencia física un soporte material que recoge todos sus contenidos desde un punto de vista formal. No es necesario detenerse en la evidencia de que el contenido es en este caso, como en otros muchos, más importante que el contiene; pero si debemos recordar que para que una planeación estratégica de marketing pueda ser presentado, analizado, sancionado y puesto en práctica por los correspondientes órganos ejecutivos, es preciso fijarlo a través de un medio físico.

La planeación estratégica de marketing es de contenido sistematizado y ordenado (acorde con el estudio sistemático y estructurado de los problemas comerciales que el marketing requiere). En efecto la planeación estratégica de marketing: Precisa la realización de ciertos análisis y estudios, dado que deberá describir la situación del pasado y del presente para, basándose en ella y como consecuencia del análisis dinámico del mercado.

Indica los objetivos del marketing que la empresa se fija para un determinado periodo de tiempo, tanto desde el punto de vista cualitativo como cuantitativo. Desarrolla las estrategias a seguir, esto es, cualquier cauce de acción que desde el punto de vista de disposición o dosificación de medios se juzga razonable y posible de aplicar para alcanzar los objetivos de marketing especificados en el plan.

Se detallan los medios de acción que, siendo consecuentes con la estrategia elegida, habrá de emplearse para conseguir los objetivos propuestos en el plazo previsto. Ello implica la especificación de una planeación estratégica de acciones detallado sobre productos, precios, publicidad, promoción, ventas, distribución, etc. Traduce los objetivos y planes de acción en términos de costes y resultados. Por tanto, habrá una cuenta de explotación previsional en la que se detallan los ingresos esperados, los gastos programados y, por descontado, el beneficio o margen de contribución previsto, según los casos.

La planeación estratégica de marketing define claramente los campos de responsabilidad y establece procedimientos de control. Ello implicara la cuantificación previa de los objetivos a alcanzar; la información, comparación y explicación de las desviaciones que se vayan produciendo y, en último término, la adopción de medidas correctivas que palien las desviaciones observadas. (Sainz, 2008, págs. 75-77)

1.5. Tipos de planeación estratégica del marketing

herramienta que sirve para orientar a las organizaciones a largo plazo, y relativamente se aplica para todas las áreas de las empresas. Las planeaciones estratégicas de marketing se centran en temas amplios y duraderos que aseguran la efectividad de la empresa y su supervivencia durante muchos años. (Philip Kotler 2009, Pag 57)

Existen tres tipos de planeación estratégica, operativa y táctica.

La planeación estratégica de marketing: es una comprensiva a largo plazo y relativamente general. Los planes estratégicos se centran en planes amplios y duraderos que aseguran la efectividad de la empresa y su supervivencia durante muchos años.

La planeación estratégica del marketing establece típicamente la finalidad de la organización y puede describir un conjunto de metas y objetivos para llevar adelante a la empresa hacia el futuro. Por ejemplo, puede establecer como finalidad la supremacía a nivel mundial en sus áreas específicas de productos, fijando como meta el alcanzar e inducirse en nuevos mercados basándose en el trabajo de investigación y desarrollo realizado teniendo como objetivo al cliente.

La planeación estratégica de marketing son planes a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. Los administradores y mercadólogos consideran a la organización una unidad total y se preguntan así mismo que debe hacerse a largo plazo para lograr las metas organizacionales.

El largo plazo se define como un periodo que se extiende aproximadamente entre 3 y 5 años hacia el futuro, se debe seguir el principio del compromiso el cual afirma que los administradores deben comprometer fondos para la planeación solo cuando puedan anticipar, en el futuro próximo, un rendimiento sobre los gastos de planeación como resultado del análisis de planeación a largo plazo.

La planeación operativa: se establece a corto plazo, es específica y está orientada a la consecución de los objetivos determinados, la planeación operativa convierte los conceptos generales de la planeación estratégica en cifras claras, en pasos concretos y en objetivos evaluables a corto plazo.

La planeación operativa demanda una aplicación de recursos que sea eficiente y efectiva en costes en la solución de problemas y la consecución de los objetivos establecidos, los objetivos, prioridades y estrategias de una empresa determinan la búsqueda y la selección del producto final, se determinan las especificaciones y se determina la compatibilidad tecnológica para desarrollarlo.

La planeación táctica: se ubica en el enlace que puede establecerse entre los procesos de la planeación estratégica y de la planeación operativa es más limitada, específica y a mediano plazo en comparación con la planeación estratégica, la táctica se refiere más a asuntos relativos a la eficiencia a largo plazo.

Como se aprecia el tipo de proceso de planeación que deba seguirse se verá condicionado por el tipo de meta y/o objetivo que se pretende alcanzar a través del plan. Los objetivos más generales ya largo plazo requieren de planificación estratégica, los objetivos precisos ya a corto plazo son propios de la planeación operativa.

Consiste en formular planeaciones de estrategias de marketing a corto plazo que ponga de relieve las operaciones actuales de las diversas partes de la organización, la planeación táctica se relaciona con el periodo más corto que sea válido considerar, ambos tipos de planeaciones de estrategias son necesarias.

1.6. Proceso de planeación estratégica de marketing

La planeación estratégica de marketing es un proceso que consta de nueve etapas lo cual es muy importante que se les preste atención especial para garantizar el logro de los objetivos, estos son: el propósito, las premisas, estrategias políticas, programas, procedimientos, objetivos y presupuesto.

La planeación estratégica de marketing es el proceso de crear y mantener una coherencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de marketing cambiante, implica definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera comercial sólida y coordinar estrategias funcionales.

Propósitos: proporciona pautas para un diseño de una planeación estratégica, se expresan genéricamente y se determinan en función reservada a los altos funcionarios de la empresa, no indican limitante de duración a futuro.

Premisas: son posibles que se deben considerar ante aquellas condiciones o circunstancias futuras que afectaran el curso en que va a desarrollarse la planeación o los planes.

Estrategia: son cursos de acción general o alternativa que muestra la dirección y empleo general de recursos y esfuerzos para lograr objetivos en condiciones ventajosa.

Políticas: son guías para orientar la acción; criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones.

Programas: es un esquema donde se establecen la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Procedimientos: establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

Objetivos: representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Presupuesto: plan de fases de actividades de la empresa en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de realización de dicho plan.

Definición de la misión de la empresa: la declaración de la misión de la empresa es la expresión del propósito de la organización; lo que esta desea lograr en el entorno más amplio. Es de vital importancia saber en qué negocio estamos, quien es el cliente, que valora el cliente, o cual debe ser nuestro negocio, para tener objetivos y metas que alcanzar y saber hacia dónde vamos como organización.

Fijación de objetivos y metas de la empresa: la misión de la empresa debe convertirse en objetivos detallados de apoyo para cada nivel gerencial, pues cada gerente debe tener objetivos y la obligación de alcanzarlos.

1.7. Beneficios de la planeación estratégica del marketing

1. Da a todo el equipo un sentido de dirección.
2. Incrementa la rentabilidad y la cuota de mercado del negocio.
3. Aumenta la longevidad del negocio.
4. Aumenta la satisfacción laboral al dar sentido y propósito.
5. Establecer una diferenciación y evita la convergencia competitiva.
6. Permite tomar mejores decisiones.
7. Establece una estructura para coordinar y controlar las actividades.
8. Permite que todas las decisiones estén alineadas con los objetivos.
9. Reduce el tiempo y los recursos que se invierten en la corrección de las decisiones erróneas.

Un director de empresa, aunque sea hostil a toda idea de planeación, está obligado a formular previsiones al menos en tres ámbitos: Las inversiones en capacidad de producción que habrá que consentir para poder responder a la evolución de la demanda o para poder entrar en nuevos productos mercado; El programa de producción que deberá disponerse en función de las previsiones de pedidos, que, a su vez, están en función de la estacionalidad de la demanda, de la actividad promocional, etc. Y La tesorería necesaria para hacer frente a los vencimientos y que supone una previsión de gastos e ingresos.

Estos problemas de gestión son ineludibles para toda empresa, y requieren previsiones de venta para poder ser abordados acertadamente. Además de este argumento de necesidad, la planeación presenta otras ventajas en lo que respecta a la gestión:

La planeación estratégica expresa el sistema de valores, la filosofía del directivo de la empresa y pone de manifiesto una visión común del futuro en el seno del equipo directivo.

La planeación estratégica explica la situación de partida y describe los contratiempos y las evoluciones acaecidos en el entorno, lo que hace que las elecciones efectuadas y los resultados alcanzados sean más inteligibles para la dirección general.

La planeación estratégica es un instrumento de coordinación que permite mantener una coherencia entre los objetivos y favorecer un arbitraje en base a criterios objetivos cuando haya conflictos o incompatibilidades.

La planeación estratégica facilita el seguimiento de las acciones emprendidas y permite una interpretación objetiva de las desviaciones entre objetivos y resultados.

La planeación estratégica incrementa la agilidad en las reacciones de la empresa frente a cambios imprevistos, en la medida en que ya se haya llevado a cabo una reflexión sobre el alcance de estos cambios para la empresa. El plan permite una organización y una gestión más rigurosa, basadas en normas, presupuestos, en un calendario y no en improvisaciones. (Lambí, 2003, pág. 571)

La realización de una planeación estratégica de marketing es una parte esencial de una orientación proactiva hacia el mercado. Las empresas que poseen una fuerte orientación hacia el mercado realizan un permanente seguimiento de los clientes, de la competencia, y trabajan en equipo para crear soluciones que añadan valor a sus clientes. No sólo es importante la ejecución de un plan sino también el propio proceso de desarrollo.

Identificación de oportunidades: Durante el proceso de elaboración de la planificación se identifican oportunidades y amenazas para la organización. Una valoración sistemática del mercado y de las capacidades internas permite salir del día a día, y tomar una visión más amplia del mercado y de la propia situación de la empresa.

Apoyo en las capacidades básicas: A la hora de desarrollar una planeación de marketing conviene apoyarse en los activos que ya posee la empresa, en su sistema de marketing, en sus relaciones dentro de la cadena de creación de valor, y en sus capacidades exclusivas.

Estrategia de marketing enfocada: La mayoría de los mercados son el resultado de la suma de numerosos segmentos. Los segmentos se pueden dividir, a su vez, en nichos de mercado más pequeños. Si la empresa carece de una planificación estratégica de marketing, puede sentirse vagamente posicionada en una diversidad de segmentos. En esta situación la empresa puede ir en todas las direcciones en búsqueda de clientes, sin ser capaz de satisfacer plenamente a ninguno de ellos.

Destino eficaz y utilización eficiente de los recursos: Saber a quién hay que dirigir los esfuerzos ayuda a ser más eficiente en la gestión de costes. Si los directivos de una compañía no saben quiénes son sus clientes, van a dedicar mucha parte de su tiempo y de su dinero dirigiéndose a personas que es poco probable que compren, a pesar de sus esfuerzos de marketing.

Mapa-guía de resultados: Una buena planeación estratégica de marketing proporciona un mapa a seguir para la ejecución de las estrategias de marketing y para la consecución de los resultados esperados. La planeación estratégica de marketing define la cuota de mercado, las ventas y los beneficios, para un horizonte concreto. (Best, 2007, págs. 417419)

1.8. Pautas para el proceso de planeación estratégica del marketing



Figura 2. Proceso de planeación estratégica de marketing (Keller. 2006).

Misión

El propósito de la declaración de misión es proporcionar a los diversos interesados en el negocio de servicios un claro sentido de propósito y dirección. La declaración de misión es un dispositivo importante para coordinar actividades en una compañía de servicios. Proporcionar un marco de referencia para capacitar al equipo operativo en diversas partes de la empresa para trabajar en conjunto, en forma coordinada, hacia la consecución de los objetivos globales y la filosofía de la misma. (Kotler y Keller, 2012, pag.48).

Debe subrayarse una vez más que la utilidad de la misión para una compañía depende del compromiso que los diversos interesados, y en especial los internos, tengan con respecto a la misión. La misión de la organización indica a qué clientes atiende, qué necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Una misión contiene en términos generales, los límites de las actividades de la organización, no debe ser demasiada extensa ni vaga o demasiado limitada y específica.

Objetivos corporativos

El propósito de los objetivos corporativos es que los interesados midan el éxito de la misión. Peter Drucker ha identificado varias áreas clave en las cuales deben sustentarse los objetivos:

1. Situación del mercado.
2. Innovación.
3. Productividad.
4. Recursos físicos y financieros.
5. Rentabilidad.
6. Desempeño gerencial y avance.
7. Desempeño de los trabajadores y actitud.
8. Responsabilidad pública.

Las compañías de servicios deben considerar cuáles áreas específicas requieren fijar objetivos. Por ejemplo, en los servicios bancarios, los objetivos pueden establecerse en las siguientes áreas:

Ganancias.	Crecimiento.	Fondos atraídos.
Participación de mercado.	Valor de accionista.	Mezcla de servicios.
Productividad.	Imagen.	Operaciones

La atención de este nivel debe estar sobre los objetivos corporativos, y no sobre aquellos de carácter táctico que se relacionan con la mercadotecnia o las operaciones, deben ser factibles, aunque requieran que la compañía haga un esfuerzo superior.

Las compañías de servicios se aproximan a la fijación de objetivos de diferentes maneras. A principios de los ochenta, British Airways se consideraba como una aerolínea cuya función primaria era volar aviones. Era conducida por objetivos que subrayaban la eficiencia técnica e ignoraban el aspecto de tratar de satisfacer las necesidades de los pasajeros de la mejor manera posible.

Se logró una modificación fundamental en su rentabilidad al modificar los objetivos de la compañía para reconocer que, en lugar de estar en el negocio de volar aviones, British Airways en realidad estaba en el negocio de satisfacer las necesidades del pasajero.

Los objetivos pueden ser cualitativos, cuantitativos o una combinación de ambos; los objetivos cualitativos pueden ser apropiados. Sin embargo, para propósitos internos de la compañía los objetivos se deben fijar sobre la base de metas reales que deben lograrse en un lapso específico. El establecimiento de objetivos corporativos junto con la declaración de misión proporciona una oportunidad de probar la adecuación de ambos. Los objetivos corporativos deben propiciar la evaluación del logro de la misión corporativa.

El proceso de planeación de mercadotecnia comienza con estos dos pasos, derivados del proceso de planeación estratégica. Estos son la responsabilidad directa de la alta gerencia más que de la función de mercadotecnia. Sin embargo, un plan de mercadotecnia no puede formularse en forma apropiada hasta que estos elementos de la estrategia global corporativa no se definan. (Kotler y Keller, 2012, pag.48).

Las compañías que cuentan con servicios relativamente homogéneos que operan en un mercado local necesitan diseñar solo un plan de mercadotecnia en el nivel corporativo, mientras que aquellas compañías que cuenta con una considerable cantidad de servicios y mercados necesitan crear planes de mercadotecnia divisionales o de subunidad.

El propósito básico del plan de mercadotecnia es proporcionar un marco de referencia integral para implantar la estrategia de mercadotecnia y los subprogramas, a fin de lograr estos objetivos.

Capítulo Dos: Herramientas para la planeación estratégica del marketing

Según William J. Stanton varias son las herramientas que se han diseñado para ayudar a la planeación estratégica del marketing. Las mayores partes de estas herramientas pueden aplicarse en la planeación estratégica de marketing. Sin embargo, primeramente, debe familiarizarse con una forma de organización, la unidad estratégica de negocio que es parte integral de la planeación y estructura organizacional de las compañías. (William J. Stanton, 1996, Pag 76)

Según Münch Galindo Las herramientas de planeación estratégica de marketing son aquellas que auxilian ejecutivo, administrador y mercadólogo para efectuar el proceso de planeación con base científica, lógica y racional. (1999) (Pag, 23).

Según Anzola Rojas. Son las que permiten al empresario a tomar decisiones de forma más racional ayudándolo a hacer efectiva su planeación. (2001). (Pag.38)

2.1. Qué es la Matriz BCG

La **matriz BCG** es un método de planeación estratégica que está íntimamente ligado al ciclo de vida de un producto. Esta matriz analiza cuál es la posición del producto y del mercado para establecer unas pautas de actuación futuras. Dicho de un modo simple, se podría decir que es una matriz que le sirve a la empresa para saber si debe invertir en un negocio/producto o, por el contrario, abandonarlo.

La matriz BCG o matriz de crecimiento – participación es una herramienta esencial de marketing estratégico para las empresas. Este matiz ayuda a las empresas a analizar su cartera de productos para proponer la estrategia más rentable a llevar a cabo.

2.2. Para qué sirve la matriz BCG en la planificación estratégica del marketing

Henderson, Bruce D. La Matriz de crecimiento - participación, conocida como Matriz de Boston Consulting Group o Matriz BCG, es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por el Boston Consulting Group en la década de 1970 y publicada por el presidente de la citada consultora, Bruce D. Henderson, en 1973.

Se trata de una herramienta de análisis estratégico, específicamente de la planificación estratégica corporativa. Sin embargo, por su estrecha relación con el marketing estratégico, se considera una herramienta muy vinculada a dicha disciplina. Su finalidad es ayudar a decidir enfoques para distintos negocios.

Se trata de una sencilla matriz con cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales propone una estrategia diferente para una unidad de negocio. Cada cuadrante viene representado por una figura o icono.

La matriz BCG está compuesta por dos ejes. El eje vertical representa la tasa de crecimiento de mercado, demanda de un producto en un mercado. El eje horizontal representa la cuota de mercado, venta de nuestro producto, ventas totales en el mercado.

Según Álvarez pinto Freddy Daniel (2007): La matriz BCG muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las unidades estratégicas de negocios (SBU en inglés, Strategic Business Unit), en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria. La matriz del BCG permite a una organización con muchas SBU administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando. (Álvarez pinto Freddy Daniel, 2000, Pag. 19)

El método utiliza una matriz de 2 x 2 para agrupar distintos tipos de negocios que una empresa en particular posee. El eje vertical de la matriz define el crecimiento en el mercado, y el horizontal la cuota de mercado. Así las unidades de negocio se situarán en uno de los cuatro cuadrantes en función de su valor estratégico. Tales cuadrantes son:

ESTRELLA. Gran crecimiento y Gran participación de mercado. Se recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro, y la UEN (Unidad estratégica de negocio) se convierta en Vaca.

En la matriz BCG: los productos estrellas se encuentran en un ambiente dinámico, por lo cual es importante prestarle la atención necesaria. Además, necesita una inversión constante para consolidar su posición en el mercado. Podemos afirmar que en aquellos mercados que está constantemente sometidos a la innovación tecnológica, los productos estrellas pueden acabar transformándose en productos perro, dado que, invirtiendo grandes cantidades de recursos, los competidores pueden sacarlos fuera del mercado.

INTERROGANTE. Son productos con un crecimiento elevado, pero con una participación débil en el mercado. Al encontrarse con un lado de crecimiento, normalmente requiere de grandes inversiones financieras, pero al tener una escasa participación en el mercado los ingresos que generan son bajos.

En este punto de la matriz BCG se recomienda reevaluar la estrategia, puesto que absorben grandes cantidades de recursos y no siempre evoluciona positivamente. En esta fase, este tipo de producto o de unidad estratégica de negocio pueden evolucionar y convertirse en productos estrella por lo contrario producto perro.

La estrategia en dicha área, que eventualmente se puede convertir en una Estrella o en un Perro.

VACA. Bajo crecimiento y alta participación de mercado. Se trata de un área de negocio que servirá para generar efectivo necesario para crear nuevas Estrellas.

PERRO. No hay crecimiento y la participación de mercado es baja. Áreas de negocio con baja rentabilidad o incluso negativa. Se recomienda deshacerse de ella cuando sea posible. Generalmente son negocios o productos que se encuentran en su última etapa de vida. Raras veces conviene mantenerlos en el portafolio de la empresa, también se dice que hace parte del marketing



Figura 1. Matriz de Boston (BCG)

Fuente: www.RobertoEspinoza.es

La principal ventaja de la Matriz BCG es que permite realizar un análisis básico del rendimiento de las diferentes UEN's (unidades de negocio) para determinar en cuáles puede resultar rentable invertir y cuáles no. Se trata por tanto de una herramienta de control de las inversiones, que reduce el riesgo a la hora de tomar decisiones.

Por contra, se trata de un método de análisis que presta mucha importancia a los productos y mercados en pleno crecimiento en detrimento de los negocios/productos en un ciclo de vida ya maduro.

La matriz BCG muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las unidades estratégicas de negocios (SBU en inglés, Strategical Business Unit), en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria. La matriz del BCG permite a una organización con muchas SBUs administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando. (Álvarez pinto Freddy Daniel, 2007, Pag.76)

2.3. Qué es la Matriz Ansoff

Martínez (2006) explica los pasos que implica aplicar esta matriz en las empresas: Para Ansoff, el primer paso del proceso significa definir el concepto del negocio, para lo cual debe establecer cuáles son sus productos–mercados. Es decir, contestar a las preguntas ¿qué productos o servicios ofrece la empresa? y ¿a quiénes se los ofrece? (o ¿quiénes son sus clientes?) (...) Lo que trata de encontrar Ansoff es el “vínculo común” que tienen todos los productos y mercados a los que la empresa atiende, para lo cual se le hace un “seguimiento” a través de los productos-mercados que ha ido atendiendo desde su posición original. (Martínez 2006 Pag. 42)

Mencionan las cuatro estrategias que componen la matriz Ansoff: Crecimiento con los productos y en los mercados actuales: denominado penetración del mercado. Esta estrategia permite conocer a fondo los mercados actuales, sus características, su potencial, la competencia, etc.; y con ello, mejorar la calidad de los servicios ofrecidos. (Munuera y Rodríguez 2012, Pag. 15).

La matriz de Ansoff, también conocida como Matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento, creada por Igor Ansoff en 1957 sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización. En otras palabras, expresa las posibles combinaciones producto/mercado (o unidades de negocio) en que la empresa puede basar su desarrollo futuro. 113-124

Penetración del mercado: Una compañía trata de vender más de sus productos actuales a sus mercados actuales. Las tácticas de apoyo son gastar más en publicidad o en ventas personales. (Ansoff, H. I 1957, Pag 86)

Desarrollo de mercado: una empresa sigue vendiendo sus productos actuales, pero a un mercado nuevo. Las compañías que depende en gran parte de unos cuantos clientes usualmente emprende el desarrollo de mercado para distribuir el riesgo.

Desarrollo de producto: una empresa crea productos nuevos para venderlos en mercado actuales. Estos movimientos tienen el fin de satisfacer mejor a los clientes existentes y generar más ingresos con ellos.

Diversificación: proceso por el cual una empresa pasa a ofertar nuevos productos y entra en nuevos mercados, por la vía de las adquisiciones corporativas o invirtiendo directamente en nuevos negocios.

	Productos actuales	productos nuevos
Mercados actuales	Penetración Del mercado	Desarrollo de Productos
Mercados nuevos	de desarrollo de mercados	diversificación

Figura 2. estrategias de la matriz de Ansoff

www.RobertoEspinoza.es

Esta matriz describe las distintas opciones estratégicas, posicionando las mismas según el análisis de los componentes principales del problema estratégico o factores que lo definen.

Desarrollo del mercado con los productos actuales: con este mecanismo la empresa introduce sus productos tradicionales en nuevos mercados, para ello realiza un estudio y segmentación de los usuarios, evaluando si el producto satisface sus deseos.

Desarrollo de los productos para los mercados actuales: consiste en incorporar nuevos productos/servicios en el mercado actual, implica re promocionar los productos actuales con nuevas características, y así enfrentar a la competencia.

Crecimiento diversificado: esta estrategia se aplica en situaciones donde es mejor cambiar de mercado por uno más rentable. La empresa ofrece nuevos productos a nuevos clientes (pp. 200-209).

2.4. Matriz de posicionamiento estratégico

Se trata de una matriz estratégica adaptada que sirve para diseñar estrategias competitivas o de negocios a partir de cuatro dimensiones clave: la ventaja competitiva, el grado de atractivo del sector, la fuerza financiera y la estabilidad del entorno. De este modo, mediante esta matriz la empresa puede analizar la posición alcanzada en cada uno de sus negocios, tanto desde el punto de vista de su situación interna (posición competitiva y fuerza financiera) como desde el punto de vista de su situación externa (estabilidad del entorno y grado de atractivo del sector).

Toda estrategia que busque alcanzar el éxito debe proveerse de información para la toma de decisiones en base a varios parámetros (la ventaja competitiva, el grado atractivo del sector, la fuerza financiera y la estabilidad del entorno).

Tomando en cuenta esta base o modelo a seguir, aparecen cuatro opciones que pueden definir la estrategia a tomar por la empresa:

1. Agresiva: tiene como finalidad mejorar la posición o imagen de la empresa.
2. Defensiva: mantener el estatus alcanzado es la tarea principal.
3. Conservadora: similar a la anterior, la estrategia pasa por conservar la cuota de mercado adquirida aprovechando el tirón que tiene la empresa en el mercado.
4. Competitiva: a pesar de los inconvenientes, esta acción busca mantener e incluso aumentar su posición competitiva.

Alejada de la estandarización, la matriz de posicionamiento ofrece un análisis del mercado laboral más amplio y sofisticado, ya que abarca cuatro dimensiones. Pero por el contrario da una visión parcial de la empresa valorar solo su solvencia financiera y no valora como se interrelaciona otras áreas de la empresa para diseñar una estrategia de marketing.

2.4.1. Diseño de la matriz

La matriz se diseña a partir de las cuatro dimensiones consideradas en el apartado anterior y teniendo en cuenta que cada una de estas dimensiones puede tomar dos posibles posiciones: alta o baja. Cada una de las dimensiones se mide tomando un conjunto de variables en la misma línea que la *Matriz General Electric-McKinsey*.

Como se puede observar en la matriz, surgen cuatro opciones estratégicas posibles en función de la situación que muestra la actividad o negocio de la empresa para cada una de las cuatro dimensiones:

Estrategia agresiva: esta estrategia tiene como objetivo mejorar o aumentar la posición de la empresa en el negocio en cuestión, dado que esta muestra una situación favorable en las cuatro dimensiones analizadas: posición competitiva y fuerza financiera altas y estabilidad del entorno y atractivo del sector también altos.

Estrategia defensiva: con esta estrategia, la empresa persigue conservar su posición alcanzada, dado que la situación es desfavorable, tanto desde el ámbito interno como desde el externo. Desde el punto de vista interno, la posición es baja, tanto en su posición competitiva como en su fuerza financiera.

Estrategia conservadora: en este caso, la empresa busca aprovechar su fuerza competitiva (alta) y la estabilidad del entorno (también alta) para hacer frente a su baja posición competitiva y al bajo atractivo del sector. El objetivo que persigue es conservar su cuota de mercado.

Estrategia competitiva: la estrategia que sigue la empresa consiste en mantener e, incluso, aumentar su alta posición competitiva alcanzada, aprovechando el atractivo del sector, a pesar de su débil fuerza financiera y de la inestabilidad del entorno.

2.4.2. Utilidad y limitaciones de la matriz

Esta matriz, a diferencia del resto de matrices estándar y adaptadas, ofrece un análisis de la posición estratégica de los negocios de la empresa más sofisticado, al contemplar cuatro dimensiones diferentes (frente a las dos que consideran el resto de matrices): dos dimensiones del análisis interno y dos dimensiones del análisis externo.

Sin embargo y, al igual que el resto de matrices, ofrece una visión estática y sesgada o limitada de la empresa (principalmente financiera), y tampoco contempla las posibles interrelaciones entre las diferentes actividades o negocios de la empresa.

2.5. Análisis FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), también conocido como análisis DAFO, es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

Factores internos	Fortalezas (F) Internas: Por ejemplo las fortalezas en administración, operación, finanzas, mercadotecnia e investigación	Debilidades (D) Internas: Por ejemplo, debilidades en administración, operación, finanzas, mercados y técnica. Investigación.
Factores externos		
Oportunidades (O) Externas Por ejemplo, condiciones económicas actuales y futuros cambios, políticos y sociales. Nuevos productos	Estrategias (FO) Probablemente La estrategia más exitosa que utilizan los puntos fuertes de la organización para aprovechar las oportunidades.	Estrategias (DO) Por ejemplo estrategia de desarrollo para superar las debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades.
Amenazas (A) externas Por ejemplo carencia de energía, competencia y áreas similares.	Estrategia (FA) Por ejemplo puntos fuertes para hacer frente a las amenazas o evitarlas.	Estrategias (DA) por ejemplo, atrincheramiento, liquidación o conversión.

Figura 2. Análisis FODA, koonts et.al. (1998)

Kotler, Philip y Keller, Kevin, et al 2006, Pag. 48). La evaluación general de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para una empresa se conoce como análisis FODA, y es una manera para analizar el entorno interno y externo de marketing.

2.5.1. Análisis del entorno externo

Una unidad de negocios debe analizar las fuerzas del macro entorno que sean clave, y los factores del micro entorno que afecten de manera significativa su capacidad de generar ganancias. Además, tendrá que establecer un sistema de inteligencia de marketing que siga las tendencias y desarrollos importantes, así como cualquier amenaza u oportunidad relacionadas con ellos. (Kotler, Philip y Keller, Kevin ,2006, p.48).

El buen marketing es el arte de encontrar, desarrollar y obtener ganancias de estas oportunidades.

Una oportunidad de marketing es un área de necesidad e interés del comprador, que una empresa tiene alta probabilidad de satisfacer de manera rentable. Existen tres fuentes principales de oportunidades de marketing. La primera es ofrecer algo que sea escaso. Esto requiere poco talento de marketing, ya que la necesidad es bastante obvia. La segunda es proveer un producto o servicio existente de una manera nueva o superior. ¿Cómo? El método de detección de problemas pide a los consumidores sus sugerencias, el método ideal hace que imaginen una versión ideal del producto o servicio, y el método de la cadena de consumo les pide describir los pasos que siguen al adquirir, utilizar y deshacerse de un producto. Este último método suele llevar a la creación de un producto o servicio completamente nuevo.

mencionan que el objetivo de analizar el entorno es establecer cuáles son las variables claves y de qué manera afectan a la organización. Para entender el entorno externo de una organización se divide en dos tipos de análisis dependiendo del grado de control que tiene la empresa sobre los factores que la rodean. (Saz y Marcuello 2011, Pag 28).

consideran el que entorno está formado por un micro entorno y un macro entorno. El micro entorno son los elementos que afectan pero que están cercanas a la compañía como los proveedores, competidores y clientes. Mientras que el macro entorno son las fuerzas que influyen en el micro entorno como las fuerzas demográficas y políticas (Kotler y Armstrong 2012, Pag. 94)

Micro entorno

El micro entorno también llamado por algunos autores como entorno específico hace alusión a todos los elementos o fuerzas que están cerca de la empresa y que influyen en su desarrollo, se considera que las organizaciones tienen un poco de control sobre estos elementos ya que puede intentar elegir un entorno que le sea favorable y aprovechar determinados factores e influir en el mismo, como, por ejemplo, determinar si tener una relación comercial con ellos o no.

Los principales componentes del micro entorno son los siguientes:

Proveedores: Son las organizaciones con las que se tienen relaciones comerciales y que se encargan de suministrar los recursos necesarios para que las empresas lleven a cabo la realización de sus productos o de sus servicios.

Fischer y Espejo consideran que es importante buscar una integración con los proveedores ya que para otorgar un buen producto o servicio las empresas requieren calidad, por lo que necesita que las organizaciones involucradas con ella también trabajen con calidad. (2017, Pag 65)

Clientes: Los clientes son los elementos más importantes para las empresas ya que son a los que se les proporcionarán los bienes o servicios.

Yáñez alude a dos tipos de clientes, denomina clientes consumidores a los que compran el producto para su uso final y clientes empresariales a aquellas organizaciones que compran el producto para usarlo en sus procesos productivos. (2015) (Pag. 63)

Competencia: son todas aquellas empresas que ofrezcan un semejante o mismo tipo de bien o servicio o de igual manera que utilicen una misma tecnología para fabricar productos.

Según Fischer y Espejo consideran que es importante conocer a la competencia casi tanto como se conoce la propia empresa ya que en la actualidad la competencia es mucho más agresiva y es difícil subsistir sin luchar contra ella. (2017, Pag. 79)

Hoy en día gracias a los tratados internacionales y a los productos importados las empresas deben estar siempre alerta a los cambios que se generan en el mercado y su entorno.

Intermediarios: Kotler y Armstrong (2012) definen a los intermediarios como empresas que ayudan a la compañía a promover, vender y distribuir sus productos o servicios a los consumidores finales. Los intermediarios colaboran con la organización para llegar a más consumidores y clientes potenciales, de igual forma favorecen en cubrir mayores sectores del mercado. Algunos tipos de intermediarios son: mayoristas, minoristas, almacenes, (Kotler y Armstrong 2012, Pag 94).

Entidades financieras: Son las organizaciones que otorgan financiamientos a la empresa e influyen en la capacidad de la empresa para obtener fondos. Algunas de estas son bancos, analistas en inversión y accionistas.

Administraciones públicas: Las empresas deben estar relacionadas con el ayuntamiento de la localidad donde se encuentra establecida ya se deben pagar impuestos municipales además que se encargan de regular y controlar que las actividades de la empresa con respecto a la comunidad.

Macro entorno

El macro entorno son todos los factores que no están directamente relacionados con la empresa ni con sus operaciones pero que influyen en el micro entorno y repercuten en el crecimiento y éxito de la organización. El macro entorno también es llamado entorno general ya que afecta eventualmente a todas las empresas por igual.

Según Yáñez Este entorno es más difícil de controlar no obstante la empresa lo debe analizar constantemente para identificar las oportunidades y amenazas que le originan (2015, Pag 24).

De igual forma analizar este entorno aumenta la capacidad de reacción para adelantarse a posibles cambios.

Kotler y Armstrong indican que existen cinco fuerzas principales del macro entorno de la empresa las cuales se describen a continuación.

Entorno político-legal: es el conjunto de leyes, así como agencias de gobiernos que aplican normas en cuanto a legislación laboral, mercantil, fiscal, incentivos, normas de calidad, la protección de marcas y patentes, así como responsabilidad por daños causados, las cuales influyen y limitan la conducta de las organizaciones. (2012, Pag 38)

enfatisa dos acciones fundamentales del factor político, la primera es el impulso de las organizaciones creando condiciones positivas para atraer la inversión, para crear nuevas compañías o para impulsar el desarrollo de las ya existentes. Y el segundo es que las restricciones legales pueden limitar el desarrollo de las empresas. (Sáez 2006, Pag 77)

Entorno económico: definen al entorno económico como los factores o fuerzas que afectan en el poder de compra, y los patrones de gasto de los consumidores. Al decidir establecer una nueva empresa o introducir un nuevo producto en el mercado se debe considerar la condición económica del país o región de compradores meta. Tales como inflación, tasa de desempleo, tipo de cambio, devaluación y disponibilidad de créditos. (Kotler y Armstrong 2012, Pag. 50)

A la hora de tomar decisiones estratégicas se deben tomar en cuenta variables económicas tales como los niveles de ingreso, costo de mano de obra, energía, salarios. Un buen análisis del entorno económico debe permitir a las empresas adelantarse a situaciones de crisis económica y prepararse para afrontarlas.

Entorno ecológico: Estos factores se refieren a las características físicas del entorno, a la naturaleza, los recursos naturales, así como los fenómenos naturales y el clima al que está expuesta una empresa dependiendo de la región en donde se encuentra establecida, los cuales pueden influir en las actividades de la empresa, así como en cuanto a la comercialización de sus productos o servicios.

Otro de los componentes que tienen gran importancia para el entorno ambiental son los movimientos ecologistas y las reformas ambientales que hoy en día han tomado fuerza, por lo que las empresas deben considerar aplicar políticas ecológicas dentro de los procesos de fabricación para disminuir la contaminación industrial.

Hace alusión a que la preocupación por el medio ambiente puede suponer un encarecimiento de los procesos de fabricación, sin embargo, dejan una mejor imagen, así como una mayor satisfacción al consumidor al participar en la mejora del bienestar social y ambiental.

Entorno tecnológico: Los avances tecnológicos han proporcionado la mejora en procesos y productos, así como la creación de nuevos sistemas implementando nueva maquinaria y electrónica las cuales facilitan el trabajo y a la vez reducen los costos empresariales.

La innovación tecnológica es fundamental para que las organizaciones hagan frente a su competencia dado que hoy en día las nuevas tecnologías de información y comunicación como Internet han cambiado la forma de hacer negocios. El comercio electrónico permite a las empresas tener alcance mundial para adquirir y vender sus productos sin tener que ir a un establecimiento.

En la actualidad los factores tecnológicos hacen la diferencia en la productividad de las empresas, la mejora de la calidad y el aumento de satisfacción de los clientes, por ello es necesario que la gerencia esté muy atenta a los cambios y avances que se producen en este campo. (Sáez Vacas et al., 2006)

Entorno socio-cultural: con aquellos que hacen referencia a las características de la sociedad en donde opera la compañía, como lo son la demografía (nacionalidad, edad, género, raza, ingresos), el nivel educativo, los valores culturales, la ética, el estilo de vida, deseos, comportamientos, creencias y lenguaje que pueden influir en la demanda de los productos o servicios. (Daft, 2010)

Es importante analizar estos factores ya que de ellos dependerá hacia donde la empresa va a dirigir los productos o servicios que comercialice, de la misma forma que conocer estos datos ayudará a satisfacer las necesidades de determinada población dependiendo de los gustos y preferencias de ese mercado.

2.5.2. Análisis del entorno interno

Una cosa es encontrar oportunidades atractivas, y otra tener la capacidad de sacar provecho de ellas. Cada negocio debe evaluar sus fortalezas y debilidades internas.

Las empresas pueden evaluar sus propias fortalezas y debilidades mediante el uso de una forma como la que se muestra en la sección “Apuntes de Marketing: Lista de verificación para llevar a cabo un análisis de fortalezas y debilidades”.

Está claro que la empresa no tiene que corregir todas sus debilidades, y tampoco debería regodearse en todas sus fortalezas.

La gran incógnita es si debe limitarse a cultivar aquellas oportunidades respecto de las que posee las fortalezas requeridas, o si debe considerar también las que le exigen encontrar o desarrollar nuevas fortalezas. (Kotler, Philip y Keller, Kevin ,2006, p.49).

2.5.3. Formulación de metas

Una vez que la empresa ha realizado el análisis FODA puede proceder a formular metas, desarrollando metas específicas para el periodo de planificación. Las metas son objetivos específicos respecto de su magnitud y tiempo de cumplimiento. Casi todas las unidades de negocio persiguen una mezcla de metas, entre ellas la rentabilidad, el incremento de las ventas, la mejora de la participación de mercado, la contención de riesgos, la innovación y la creación de reputación. La unidad de negocio fija estas metas y luego implementa un proceso de administración por objetivos (APO). (Kotler, Philip y Keller, Kevin ,2006, p.49).

Para que un sistema de APO funcione, las metas de la unidad deben cumplir cuatro criterios:

1. Deben acomodarse por jerarquía en orden descendente, de acuerdo con su importancia.
2. Las metas deberán ser cuantitativas siempre que sea posible.
3. Las metas deben ser realistas.
4. Las metas deben ser consistentes.

2.5.4. Formulación estratégica

Las metas indican lo que quiere lograr una unidad de negocios; 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 planeación estratégica de marketing y una estrategia de tecnología compatible, además de una estrategia de aprovisionamiento. (Kotler, Philip y Keller, Kevin ,2006, p.51).

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

2.6. Matrices MEFE y MEFI

La matriz de evaluación de factores externos – MEFE resume y evalúa la información política, gubernamental, y legal (P); económica y financiera (E), social, cultural, y demográfica (S); tecnológica (T); y, ecológica y ambiental (E) y calcula los resultados a través de las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno. En tanto la matriz de evaluación de factores internos – MEFI resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades en áreas funcionales de una organización ofreciendo una base para identificar y evaluar las relaciones ente dichas áreas (D'Alessio, 2008, Pag. 96).

La matriz MEFE, es el matiz de evaluación de factores externos encargada de analizar las oportunidades o amenazas fuera de la organización. Permite evaluar a través de un sistema de ponderaciones, en donde se califica del 1 al 4 los determinantes, donde 4 es el mejor y 1 malo. Además, nos permite comparar información de situaciones externas en los distintos sectores.

La matriz MEFI: se dirige hacia el sector interno encargándose de identificar y dirigir las fortalezas y debilidades de la organización y la diferencia con la otra matriz radica en que una es para evaluación interna y la otra externa, en cómo trabajan los pros y los contras de manera en que puedan anticiparse y prevenir riesgos dentro de la organización.

Las unidades de información se ven afectadas no sólo por lo que sucede al interior de ellas, sino también por su macro entorno y en este contexto, las matrices MEFE y MEFI son herramientas importantes que permiten hacer un análisis de todos los factores que las afectan.

2.7. Cadena de Valor

La cadena de valor describe a la empresa como una serie de actividades, procesos u operaciones que se interrelacionan y cada una de ellas es un eslabón de una cadena que manifiesta la forma en que la empresa genera su margen de utilidad, permitiendo el funcionamiento de la empresa como un todo. Para identificar las actividades de valor de una empresa, deben separarse sus actividades entre “primarias” y de “apoyo”. Las actividades primarias se relacionan a los procesos de fabricación del producto o servicios que se entrega, y a su comercialización; en tanto las actividades de apoyo están compuestas por aquellas que permiten la realización adecuada de las actividades primarias (Tarjizán, 2008, Pag. 12).



Figura 3. Cadena de valor, fuente: es.wikipedia.org

En una unidad de información no se pueden hablar de procesos aislados sino interrelacionados entre sí, y la cadena de valor representa el modo en que las distintas áreas desarrollan sus actividades y cómo los esfuerzos concatenados y relacionados de procesos distintos posibilitan el logro de un fin común y la creación de valor.

Finalmente, la aplicación de estas herramientas objetivas, prácticas y viables del marketing estratégico permitirán abordar de manera sistemática y continua las acciones de las unidades de información y con ello analizar su situación, identificar oportunidades de mercado, establecer objetivos y seleccionar estrategias y tácticas.

Capítulo Tres: Proceso de la planeación estratégica del marketing

Para elaborar una correcta planeación es necesario analizar diferentes aspectos. La siguiente clasificación comprende el estudio de diferentes factores en dos grandes etapas que son:

1. Etapa primaria o de preparación
2. Etapa secundaria o de operación.

Etapa primaria o de preparación

Está diseñada para establecer las bases sobre las cuales puede partir la empresa, se subdivide en:

Definición de la misión.

Análisis de posición de la empresa.

Creación de escenarios.

Definición de los objetivos estratégicos.

Cada uno de estos puntos debe resolverse antes de poder elaborar el siguiente; además, en esta etapa la planeación estratégica no sólo se enfoca a la cuestión mercadológica, sino que también se utiliza para la elaboración de planes financieros, de producción, de recursos humanos, etcétera.

Etapa secundaria o de operación

Aquí la empresa estará en condiciones de proseguir con el plan de mercadotecnia que más le ajuste; para ello deben considerarse los siguientes puntos:

1. Establecimiento de las metas de venta deseadas por la empresa.
2. Elaboración y asignación del presupuesto total de mercadotecnia.
3. Diseño de la orientación estratégica, que comprende:

1. Estrategias de crecimiento.
2. Estrategias competitivas.
3. Estrategias de mercadotecnia.
4. Estrategias de desarrollo.
5. Medidas de control para el plan.

Medidas de evaluación y control.

Son el análisis del entorno, fijación de objetivos, establecimiento de tácticas o técnicas, ejecución, reporte de resultados y evaluación.

La planeación estratégica es un proceso en el cual se definen objetivos, las maneras y los medios para lograrlos, así como el modo de medir o evaluar los resultados.



Figura 4. Proceso de planeación estratégica, McGraw-Hill (2016)

3.1. Análisis de la situación en el área de marketing

Factores externos

Los factores externos pueden definirse como todas aquellas situaciones que afectan a la empresa y sobre las cuales no tiene ningún control.

Estos factores provienen del medio que la rodea y pueden subdividirse en:

- 1 Económicos.
- 2 Tecnológicos.
- 3 Sociales.
- 4 Legales.
- 5 Políticos.
- 6 Geográficos

Factores internos

A los factores internos tradicionalmente se les considera como situaciones o condiciones que pueden controlarse por la propia empresa. Al igual que los factores externos, se pueden subdividir en los puntos que a continuación describiremos; sin embargo, cabe recordar que el análisis de cada uno pondrá de manifiesto las fortalezas y debilidades que tiene la organización.

La empresa. En este punto es conveniente que la organización defina qué tipo de empresa es. Asimismo, debe determinar si su estructura organizacional actual es la indicada o si debe cambiarla para lograr sus metas y objetivos.

Proveedores. Se debe efectuar un estudio minucioso para establecer si los proveedores satisfacen correctamente las necesidades de la empresa. Por este motivo, la organización debe estar al tanto de las condiciones y ofertas que cada uno propone, así como de su actuación en general. Los proveedores pueden clasificarse en productores, fabricantes y abastecedores.

Competidores. Aquí la empresa debe efectuar un estudio independientemente del tamaño de la competencia; para ello puede analizar el número, tipo y situación de la competencia; su participación en el mercado, las tendencias sobre sus ventas, las estrategias comerciales que emplean los productos y servicios que ofrecen; cantidad, calidad y composición de los mismos; los canales de distribución que emplean; así como el número de vendedores. Pueden clasificarse en enemigos, rivales, oponentes y competidores potenciales.

Canales de distribución. La empresa debe evaluar los pros y contras al utilizar diferentes canales de distribución antes de tomar una decisión. Probablemente tenga más ventajas utilizar distribuidores mayoristas que minoristas, o tal vez sea mejor una distribución propia.

Cliente. El conocimiento que una empresa tenga sobre el comportamiento del consumidor, o sea sobre sus gustos, deseos y necesidades, le proporcionará grandes posibilidades de éxito al encauzar sus actividades a la satisfacción de todo ello. Asimismo, habrán de tomarse en cuenta factores como: quién usa, compra e influye en la compra del producto; cuándo y dónde se efectúa la compra (características geográficas); forma de vida del cliente (situación socioeconómica), entre otros aspectos.

Factores clave

Antes que la empresa proceda a la fijación de sus objetivos deberá determinar cuáles son sus áreas o factores clave. Esto lo puede realizar al enlistar todas aquellas actividades que considere de importancia y, acto seguido, al determinar si su eliminación afecta seriamente la operación de la empresa o no. Quedarán pocas áreas, aproximadamente de cinco a 10 que realmente sean vitales para el éxito o supervivencia de una empresa. Cabe destacar que el número de éstas depende directamente del tipo de empresa y del sector al que pertenezca. He aquí algunos ejemplos:

Rentabilidad o rendimiento sobre la inversión.

- 1 Productividad.
- 2 Competitividad.
- 3 Participación o posición en el mercado.
- 4 Desarrollo de personal.
- 5 Responsabilidad pública.
- 6 Investigación y desarrollo.

El conocimiento de cada una de estas áreas le permitirá determinar cuál es su ventaja competitiva para explotarla ante sus adversarios y clientes, así como saber cuáles son sus áreas débiles y procurar trabajar en ellas y convertirlas en fortalezas.

Este es el primer paso de la planeación estratégica de marketing que consiste en examinar donde ha estado el programa de marketing de la empresa, como ha funcionado y que es probable que enfrente en los años por venir. Esto permite a la mercadotecnia determinar si es necesario revisar los planes viejos o diseñar nuevos para conseguir los objetivos de la empresa.

El análisis de la situación normalmente abarca las fuerzas del ambiente externo y los recursos internos. Además de los grupos de consumidores que laboran en la empresa.

El área de marketing de una compañía no es un departamento aislado y que opera al margen del resto de la empresa. Por encima de cualquier objetivo de mercado estará la misión de la empresa, su definición vendrá dada por la alta dirección, que deberá indicar cuáles son los objetivos corporativos, esto es, en qué negocio estamos y a qué mercados debemos dirigirnos. Este será el marco general en el que debemos trabajar para la elaboración del plan de marketing.



Figura 5. planeacion estratégica de mercadeo

Fuente: (Mati John Danna Velez) (2016)

Una vez establecido este marco general, deberemos recopilar, analizar y evaluar los datos básicos para la correcta elaboración del plan tanto a nivel interno como externo de la compañía, lo que nos llevará a descubrir en el informe la situación del pasado y del presente; para ello se requiere la realización de:

Un análisis histórico. Tiene como finalidad el establecer proyecciones de los hechos más significativos y de los que al examinar la evolución pasada y la proyección futura se puedan extraer estimaciones cuantitativas tales como las ventas de los últimos años, la tendencia de la tasa de expansión del mercado, cuota de participación de los productos, tendencia de los pedidos medios, niveles de rotación de los productos, comportamiento de los precios, etc., el concepto histórico se aplica al menos a los tres últimos años.

Un análisis causal. Con el que se pretende buscar las razones que expliquen los buenos o malos resultados en los objetivos marcados, y no las excusas y justificaciones, como algunas veces sucede. Independientemente del análisis que hagamos a cada una de las etapas del plan anterior, se tiene que evaluar la capacidad de respuesta que se tuvo frente a situaciones imprevistas de la competencia o coyunturales. Un análisis al comportamiento de la fuerza de ventas. Verdaderos artífices de la consecución de los objetivos comerciales, conviene realizar un análisis pormenorizado tanto a nivel geográfico y de zonas, como a nivel de delegación e individual, la herramienta comparativa y de análisis es la ratio.

Un estudio de mercado. Durante mucho tiempo se ha pensado que, dentro del análisis de la situación, este era el único punto que debía desarrollarse para confeccionar un plan de marketing y siempre a través de una encuesta; paradójicamente no siempre es necesario hacerla para conocer tanto el mercado como la situación de la que se parte, ya que en la actualidad existen, como hemos explicado en el capítulo de investigación de mercados, alternativas muy válidas para obtener información fiable.

Un análisis DAFO. Estudiado en el capítulo correspondiente al marketing estratégico, es en el plan de marketing donde tiene su máxima exponencial ya que en él quedarán analizadas y estudiadas todas las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se tengan o puedan surgir en la empresa o la competencia, lo que nos permitirá tener reflejados no solo la situación actual sino el posible futuro.

Análisis de la matriz RMG. También estudiada en el capítulo de marketing estratégico, intenta analizar y evaluar el grado de aceptación o rechazo que se manifiesta en el mercado respecto a un producto o empresa.

De no contemplarse en su justa medida, llega a producir pérdidas económicas en su momento, ya que frente a la aparición de un nuevo producto que parece responder a las directrices más exigentes y que da cumplida respuesta a todas las necesidades, podría ver rechazada su aceptación sin una lógica aparente, los profesionales del marketing siempre decimos que «el mercado siempre pasa factura».

Dentro de la planeación estratégica del marketing, al desarrollar la situación de una empresa dentro del mercado, hay que considerar que, junto a la realización de los análisis hasta aquí expuestos, hay que considerar otros factores externos e internos que afectan directamente a los resultados, por ello conviene incluirlos dentro de esta etapa y que serán decisivos en las siguientes.

Entre los principales, podemos destacar:

Entorno:

- 1 Situación socioeconómica.
- 2 Normativa legal.
- 3 Cambios en los valores culturales.
- 4 Tendencias.
- 5 Aparición de nuevos nichos de mercado.

Imagen:

- 1 De la empresa.
- 2 De los productos.
- 3 Del sector.
- 4 De la competencia.
- 5 A nivel internacional.

Cualificación profesional:

- 1 Equipo directivo.
- 2 Colaboradores externos.
- 3 Equipos de ventas.
- 4 Grado de identificación de los equipos.

Posicionamiento en la red:

- 1 Análisis páginas web.
- 2 Posicionamiento SEO.
- 3 Gestor de contenidos-*keywords*.
- 4 Presencia redes sociales.
- 5 Posibilidad de *e-commerce*.

Mercado:

- 1 Grado de implantación en la red.
- 2 Tamaño del mismo.
- 3 Segmentación.
- 4 Potencial de compra.
- 5 Tendencias.
- 6 Análisis de la oferta.
- 7 Análisis de la demanda.
- 8 Análisis cualitativo.

Red de distribución:

- 1 Tipos de punto de venta.
- 2 Cualificación profesional.
- 3 Número de puntos de venta.
- 4 Acciones comerciales ejercidas.
- 5 Logística.

Competencia:

- 1 Participación en el mercado.
- 2 PVP.
- 3 Descuentos y bonificaciones.
- 4 Red de distribución.
- 5 Servicios ofrecidos.
- 6 Nivel profesional.
- 7 Imagen.
- 8 Implantación a la red.

Producto:

- 1 Tecnología desarrollada
- 2 Participación de las ventas globales.
- 3 Gama actual.
- 4 Niveles de rotación.
- 5 Análisis de las diferentes variables (núcleo, tamaño y marca...).
- 6 Costos.
- 7 Precios.
- 8 Márgenes.
- 9 Garantías.
- 10 Plazos de entrega.

Política de comunicación:

- 1 *Targets* seleccionados.
- 2 Objetivos de la comunicación.
- 3 Presupuestos.
- 4 Equipos de trabajos.
- 5 Existencia de comunicación interna.
- 6 Posicionamiento en internet.

(Philip Kotler 2009, Pag 80)

3.2. Determinación de objetivos

En el siguiente paso en la planeación estratégica de marketing es determinar los objetivos. La meta del marketing debes ser guardar siempre una relación estrecha con las metas y las estrategias de toda la compañía. Por ejemplo, para alcanzar un objetivo organizacional de una recuperación de una inversión, una estrategia organizacional seria incrementar la eficiencia del marketing.

Los objetivos constituyen un punto central en la elaboración del plan de marketing, ya que todo lo que les precede conduce al establecimiento de los mismos y todo lo que les sigue conduce al logro de ellos. Los objetivos en principio determinan numéricamente dónde queremos llegar y de qué forma; estos además deben ser acordes al plan estratégico general, un objetivo representa también la solución deseada de un problema de mercado o la explotación de una oportunidad.

3.2.1. Características de los objetivos

Con el establecimiento de objetivos lo que más se persigue es la fijación del volumen de ventas o la participación del mercado con el menor riesgo posible, para ello los objetivos deben ser:

Viables. Es decir, que se puedan alcanzar y que estén formulados desde una óptica práctica y realista.

Concretos y precisos. Totalmente coherentes con las directrices de la compañía.
En el tiempo. Ajustados a un plan de trabajo.

Consensuados. Englobados a la política general de la empresa, han de ser aceptados y compartidos por el resto de los departamentos.

Flexibles. Totalmente adaptados a la necesidad del momento.

Motivadores. Al igual que sucede con los equipos de venta, estos deben constituirse con un reto alcanzable.

Tipos de objetivos básicos

Objetivo de posicionamiento. Objetivo de ventas. Objetivo de viabilidad. Soy consciente de que no todos los profesionales del marketing aceptan el término de objetivo cualitativo, pero mi experiencia me indica que mientras los objetivos cuantitativos se marcan para dar resultados en el corto plazo, son los cualitativos los que nos hacen consolidarnos en el tiempo y obtener mejores resultados en el medio y largo plazo, por ello considero:

Cuantitativos. A la previsión de ventas, porcentaje de beneficios, captación de nuevos clientes, recuperación de clientes perdidos, participación de mercado, coeficiente de penetración, etc. Cualitativos. A la mejora de imagen, mayor grado de reconocimiento, calidad de servicios, apertura de nuevos canales, mejora profesional de la fuerza de ventas, innovación, etc.

5.4. Elaboración y selección de estrategias

Las estrategias son los caminos de acción de que dispone la empresa para alcanzar los objetivos previstos; cuando se elabora un plan de marketing estas deberán quedar bien definidas de cara a posicionarse ventajosamente en el mercado y frente a la competencia, para alcanzar la mayor rentabilidad a los recursos comerciales asignados por la compañía.

Así mismo, se debe ser consciente de que toda estrategia debe ser formulada sobre la base del inventario que se realice de los puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas que existan en el mercado, así como de los factores internos y externos que intervienen y siempre de acuerdo con las directrices corporativas de la empresa.

3.3. Elaboración y selección de estrategias

Las estrategias son los caminos de acción de que dispone la empresa para alcanzar los objetivos previstos; cuando se elabora un plan de marketing estas deberán quedar bien definidas de cara a posicionarse ventajosamente en el mercado y frente a la competencia, para alcanzar la mayor rentabilidad a los recursos comerciales asignados por la compañía.

Asimismo, se debe ser consciente de que toda estrategia debe ser formulada sobre la base del inventario que se realice de los puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas que existan en el mercado, así como de los factores internos y externos que intervienen y siempre de acuerdo con las directrices corporativas de la empresa.

En el capítulo de marketing estratégico se han señalado los distintos tipos de estrategia que puede adoptar una compañía, dependiendo del carácter y naturaleza de los objetivos a alcanzar. No podemos obtener siempre los mismos resultados con la misma estrategia, ya que depende de muchos factores, la palabra «adaptar» vuelve a cobrar un gran protagonismo. Por ello, aunque la estrategia que establezcamos esté correctamente definida, no podemos tener una garantía de éxito. Sus efectos se verán a largo plazo.

El proceso a seguir para elegir las estrategias se basa en:

1. La definición del público objetivo (*target*) al que se desee llegar.
2. El planteamiento general y objetivos específicos de las diferentes variables del marketing (producto, comunicación, fuerza de ventas, distribución...).
3. La determinación del presupuesto en cuestión.
4. La valoración global del plan, elaborando la cuenta de explotación provisional, la cual nos permitirá conocer si obtenemos la rentabilidad fijada.
5. La designación del responsable que tendrá a su cargo la consecución del plan de marketing.

Tanto el establecimiento de los objetivos como el de las estrategias de marketing deben ser llevados a cabo, a propuesta del director de marketing, bajo la supervisión de la alta dirección de la empresa. Esta es la forma más adecuada para que se establezca un verdadero y sólido compromiso hacia los mismos.

El resto del personal de la compañía debería también tener conocimiento de ellos, puesto que si saben hacia dónde se dirige la empresa y cómo, se sentirán más comprometidos. Por tanto y en términos generales, se les debe dar suficiente información para que lleguen a conocer y comprender el contexto total en el que se mueven.

En el título informativo que indicamos a continuación existen algunas posibles orientaciones estratégicas que pueden contemplarse, tanto de forma independiente como combinadas entre sí:

- 1 Conseguir un mejor posicionamiento en buscadores.
- 2 Eliminar los productos menos rentables.
- 3 Modificar productos.
- 4 Ampliar la gama.
- 5 Ser un referente en las redes sociales.
- 6 Apoyar la venta de los más rentables.
- 7 Centrarnos en los canales más rentables.
- 8 Apoyar la venta de productos «niño».
- 9 Cerrar las delegaciones menos rentables.
- 10 Apoyar el punto de venta.
- 11 Modificar los canales de distribución.
- 12 Mejorar la eficiencia de la producción.
- 13 Modificar los sistemas de entrega.

3.4. Plan de acción

El plan de acción es un modo de asegurarnos de que la visión de nuestra organización se concreta. Describe el modo en que el grupo empleara las estrategias. Un plan de acción consiste en un número de pasos de acción o cambios a realizar en su comunidad.

Si se desea ser consecuente con las estrategias seleccionadas, tendrá que elaborarse un plan de acción para conseguir los objetivos propuestos en el plazo determinado. Cualquier objetivo se puede alcanzar desde la aplicación de distintos supuestos estratégicos y cada uno de ellos exige la aplicación de una serie de tácticas.

Estas tácticas definen las acciones concretas que se deben poner en práctica para poder conseguir los efectos de la estrategia. Ello implica necesariamente el disponer de los recursos humanos, técnicos y económicos, capaces de llevar a buen término el plan de marketing.

Se puede afirmar que el objetivo del marketing es el punto de llegada, la estrategia o estrategias seleccionadas son el camino a seguir para poder alcanzar el objetivo u objetivos establecidos, y las tácticas son los pasos que hay que dar para recorrer el camino.

Las diferentes tácticas que se utilicen en el mencionado plan estarán englobadas dentro del *mix* del marketing, ya que se propondrán distintas estrategias específicas combinando de forma adecuada las variables del marketing.

Se pueden apoyar en distintas combinaciones, de ahí que en esta etapa nos limitemos a enumerar algunas de las acciones que se pudieran poner en marcha, que por supuesto estarán en función de todo lo analizado en las etapas anteriores.

1. Sobre el producto. Eliminaciones, modificaciones y lanzamiento de nuevos productos, creación de nuevas marcas, ampliación de la gama, mejora de calidad, nuevos envases y tamaños, valores añadidos al producto, creación de nuevos productos.
2. Sobre el precio. Revisión de las tarifas actuales, cambio en la política de descuentos, incorporación de *rappels*, bonificaciones de compra.
3. Sobre los canales de distribución. Comercializar a través de internet, apoyo al detallista, fijación de condiciones a los mayoristas, apertura de nuevos canales, política de *stock*, mejoras del plazo de entrega, subcontratación de transporte.
4. Sobre la organización comercial. Definición de funciones, deberes y responsabilidades de los diferentes niveles comerciales, aumento o ajuste de plantilla, modificación de zonas de venta y rutas, retribución e incentivación de los vendedores, cumplimentación y tramitación de pedidos, subcontratación de *task for ces*.

5. Sobre la comunicación integral. Contratación de gabinete de prensa, potenciación de página web, plan de medios y soportes, determinación de presupuestos, campañas promocionales, política de marketing directo, presencia en redes sociales.

Es muy importante señalar que las tácticas deben ser consecuentes tanto con la estrategia de marketing a la que debe apoyar como con los recursos comerciales de los que dispone la empresa en el periodo de tiempo establecido. La determinación de las tácticas que se llevarán a cabo para la implementación de la estrategia será llevada a cabo por el director de marketing, al igual que el establecimiento de objetivos y estrategias.

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

3.5. Sistemas de control y plan de contingencias

El control es el último requisito exigible a un plan de marketing, el control de la gestión y la utilización de los cuadros de mando permiten saber el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van aplicando las estrategias y tácticas definidas. A través de este control se pretende detectar los posibles fallos y desviaciones a tenor de las consecuencias que estos vayan generando para poder aplicar soluciones y medidas correctoras con la máxima inmediatez.

De no establecerse estos mecanismos de control, habríamos de esperar a que terminara el ejercicio y ver entonces si el objetivo marcado se ha alcanzado o no. En este último caso, sería demasiado tarde para reaccionar. Así pues, los mecanismos de control permiten conocer las realizaciones parciales del objetivo en periodos relativamente cortos de tiempo, por lo que la capacidad de reaccionar es casi inmediata.

Los métodos a utilizar se harán una vez seleccionadas e identificadas las áreas de resultados clave (ARC), es decir, aquellos aspectos que mayor contribución proporcionan al rendimiento de la gestión comercial. A continuación, expondremos sucintamente el tipo de información que necesitará el departamento de marketing para evaluar las posibles desviaciones:

Resultados de ventas (por delegaciones, gama de productos, por vendedor). Rentabilidad de las ventas por los mismos conceptos expuestos anteriormente. Ratios de control establecidas por la dirección.

Nuestro posicionamiento en la red. Control de la actividad de los vendedores. Resultado de las diferentes campañas de comunicación. Ratios de visitas por pedido. Ratios de ingresos por pedido. Llegados a este punto, he considerado conveniente indicar en un gráfico el proceso de control que nos propone Philip Kotler en su libro La dirección de marketing.

3.6. Establecimiento del presupuesto

Una vez que se sabe qué es lo que hay que hacer, solo faltan los medios necesarios para llevar a cabo las acciones definidas previamente. Esto se materializa en un presupuesto, cuya secuencia de gasto se hace según los programas de trabajo y tiempo aplicados.

Para que la dirección general apruebe el plan de marketing, deseará saber la cuantificación del esfuerzo expresado en términos monetarios, por ser el dinero un denominador común de diversos recursos, así como lo que lleva a producir en términos de beneficios, ya que a la vista de la cuenta de explotación provisional podrá emitir un juicio sobre la viabilidad del plan o demostrar interés de llevarlo adelante. Después de su aprobación, un presupuesto es una autorización para utilizar los recursos económicos. No es el medio para alcanzar un objetivo, ese medio es el programa.

El presupuesto de marketing es uno de los componentes del presupuesto de la empresa que forma parte del plan de marketing.

Una de las decisiones más importante para la correcta gestión de la empresa es el establecimiento de los objetivos claros a alcanzar.

- 1 Determinar un presupuesto para la planeación de marketing y comunicación esencial. Definir cuánto y cómo gastar y destacar en que es importante destinar grandes sumas, deben ser las cantidades adecuadas para después alcanzar el beneficio esperado.
- 2 Distribución de las unidades monetarias en el Budget.
- 3 El valor de la marca de la empresa y el producto.
- 4 Los objetivos del plan de marketing.
- 5 Canales con los que desea comunicarse.
- 6 El mercado en el que elegimos para comunicarnos y sus perspectivas de crecimiento, estancamiento o crisis.
- 7 El objetivo para el que desea comunicarse.
- 8 La cantidad que se asignara a la comercialización, en la mayoría de los casos se definen en relación con las cifras de ventas.

Canales de distribución:

- 1 Es importante hacer una breve referencia para definir el presupuesto que se asignara a diversos medios de comunicación.
- 2 Adquirir los medios de publicidad, televisión, radio, internet, periódicos y revistas.
- 3 Material de impresión
- 4 Eventos
- 5 Asesoramiento de expertos

3.7. Mezcla de marketing

Para analizar sus oportunidades la gerencia debe diseñar una mezcla de marketing, que es la combinación de numerosos aspectos de los siguientes cuatro elementos: producto, como se distribuye, cómo se promueve, cual es el precio. Esto tiene por objetivo complacer al mercado meta e, igualmente importante cumplir con los objetivos de marketing de la organización.

La mezcla de marketing influye en planeación estratégica de marketing puesto que el significado de la mezcla de mercadotecnia está formado por las 4p's: producto, precio, Plaza y promoción.

El marketing mixto representa los cuatro pilares básicos cuando las cuatro están en equilibrio tienden a influir y conquistar al público y es ahí donde la planeación estratégica de marketing pone en marcha su plan de acuerdo con la investigación realizada, ahora se puede mostrar cómo funciona el conjunto de las 4p's de marketing o mezcla de mercadotecnia. Gary Amstrong y Philip Kotler (2013) (Pag.49)

Después de determinar su estrategia general de marketing, la empresa está lista para iniciar la planeación de los detalles de la mezcla de marketing, uno de los principales conceptos del marketing moderno. La mezcla de marketing es el conjunto de herramientas de marketing que la empresa combina para producir la respuesta que desea en el mercado meta. La mezcla de marketing consiste en todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto. Las múltiples posibilidades pueden ser agrupadas en cuatro grupos de variables: las cuatro P's. La Figura 2.5 muestra las herramientas de marketing debajo de cada P.

Producto significa la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta. Así, una Ford Escape está compuesta de tornillos y tuercas, bujías, pistones, faros y miles de otras piezas. Ford ofrece varios modelos de Escape y docenas de características opcionales. La garantía contra todo riesgo que se entrega con cada vehículo forma parte del producto tanto como el escape.

Precio es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto. Por ejemplo, Ford calcula los precios minoristas sugeridos que sus concesionarios podrían cobrar por cada Escape. Pero los concesionarios de Ford rara vez cobran el precio de lista completo. En vez de ello, negocian el precio con cada cliente, ofreciendo descuentos, bonificaciones y condiciones de crédito. Estas acciones ajustan los precios para las situaciones competitivas y económicas del momento.

Plaza incluye actividades de la empresa encaminadas a que el producto esté disponible para los clientes meta. Ford se asocia con una gran cantidad de concesionarios de propiedad independiente que venden los diferentes modelos de la empresa.

Ford selecciona a sus concesionarios de manera cuidadosa y los apoya con fuerza; los concesionarios mantienen un inventario de automóviles Ford, los muestran a los compradores potenciales, negocian los precios, cierran las ventas y dan servicio a los automóviles después de la venta.

Promoción se refiere a las actividades que comunican los méritos del producto y persuaden a los clientes meta a comprarlo. Ford gasta más de 1 500 millones de dólares al año en publicidad en Estados Unidos para informar a los consumidores sobre la empresa y sus muchos productos.¹² Los vendedores del concesionario atienden a los compradores potenciales y les persuaden de que un Ford es el mejor automóvil para ellos. Ford y sus concesionarios ofrecen promociones especiales: rebajas, reembolsos en efectivo y bajas tasas de financiamiento como incentivos adicionales de compra.

Un programa de marketing eficaz combina cada elemento de la mezcla de marketing en un programa de marketing integrado diseñado para alcanzar los objetivos de marketing de la empresa entregando valor a los clientes. La mezcla de marketing constituye el kit de herramientas tácticas de la empresa para establecer un fuerte posicionamiento en los mercados meta.

3.8. Método de control

El control es el último requisito exigible a un plan de marketing, el control de la gestión y la utilización de los cuadros de mando permiten saber el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van aplicando las estrategias y tácticas definidas.

A través de este control se pretende detectar los posibles fallos y desviaciones a tenor de las consecuencias que estos vayan generando para poder aplicar soluciones y medidas correctoras con la máxima inmediatez.

De no establecerse estos mecanismos de control, habríamos de esperar a que terminara el ejercicio y ver entonces si el objetivo marcado se ha alcanzado o no. En este último caso, sería demasiado tarde para reaccionar. Así pues, los mecanismos de control permiten conocer las realizaciones parciales del objetivo en periodos relativamente cortos de tiempo, por lo que la capacidad de reaccionar es casi inmediata.

Los métodos a utilizar se harán una vez seleccionadas e identificadas las áreas de resultados clave (ARC), es decir, aquellos aspectos que mayor contribución proporcionan al rendimiento de la gestión comercial. A continuación, expondremos sucintamente el tipo de información que necesitará el departamento de marketing para evaluar las posibles desviaciones:

- 1 Resultados de ventas (por delegaciones, gama de productos, por vendedor...).
- 2 Rentabilidad de las ventas por los mismos conceptos expuestos anteriormente.
- 3 Ratios de control establecidas por la dirección.
- 4 Nuestro posicionamiento en la red.
- 5 Control de la actividad de los vendedores.
- 6 Resultado de las diferentes campañas de comunicación.
- 7 Ratios de visitas por pedido.
- 8 Ratios de ingresos por pedido.

Capítulo Cuatro: Estrategias de planeación del marketing

Según (McCarthy & Perreault) "es un tipo de estrategia que define un mercado meta y la combinación de mercadotecnia relacionada con él. Se trata de una especie de panorama general sobre el modo de actuar de una empresa dentro de un mercado" (1996, Pag. 78)

La planificación estratégica del marketing es la determinación de metas y objetivos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios que permitan la obtención de estas metas. Los planes estratégicos de marketing están basados en la valoración del equipo de planificación de Marketing, percepciones y expectativas de la directiva.

La planeación estratégica del marketing es un proceso de decisión que persigue como objetivo que la empresa esté permanentemente adaptada a su entorno, de la manera más adecuada.

Según Kotler la planeación consiste en "decidir hoy lo que va a hacerse en el futuro", es decir, comprende la determinación de un futuro deseado y las etapas necesarias para realizarlo. (1992, Pag 27)

La planeación debe entenderse como un proceso de preparación de las decisiones empresariales y de los medios para llevarlas a cabo. Tiene por objeto poner a disposición de los dirigentes, en el momento oportuno y por el procedimiento más económico, los medios de acción comercial que sean necesarios para su implantación en uno o varios mercados, asegurándole una independencia permanente y una libertad de acción en el terreno comercial.

4.1. Que son las estrategias de la planeación estratégicas del marketing

Cuando hablamos de tácticas dentro de una planeación estratégica de marketing, nos referimos a un conjunto de decisiones sobre acciones y recursos a utilizar que nos permitirán alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización.

La estrategia consiste en adecuar a nuestros factores internos a los factores externos, con el fin de obtener la mejor posición competitiva.

No debemos catalogar esta fase de la planeación del marketing como racional, sino al contrario la definición y selección de estrategias es el ejercicio más útil para la planeación del marketing.

La estrategia de cartera: es la encargada de fijar la marcha a seguir para el establecimiento de cada unidad estratégica empresarial detallando para las mismas las diferentes combinaciones producto – mercado que deberá desarrollar la empresa.

Para definir la estrategia de cartera, contamos con las siguientes herramientas:

- 1 La matriz BCG (matriz del Boston Consulting Grup)
- 2 La matriz de Ansoff (Matriz de dirección de crecimiento)
- 3 La matriz de composición competitiva
- 4 Método de posicionamiento estratégico

De la aplicación de estas herramientas obtendremos las conclusiones necesarias para determinar una estrategia de penetración, desarrollo de nuevos productos, entradas en nuevos mercados.

- 1 Estrategia de segmentación: Implica decidir sobre cuales segmentos en los que hemos clasificado el mercado va actuar la empresa. La segmentación puede ser de tres tipos:

Diferenciada: cuando nos dirigimos a cada uno de los segmentos de mercado con una oferta y un posicionamiento diferente.

Indiferenciada: Cuando la empresa desea dirigirse, pese haber identificado segmento de clientes con necesidades distintas con la misma oferta de producto y el mismo posicionamiento.

Concentrada: consiste en adaptar la oferta a las necesidades de varios segmentos determinados.

- 2 La estrategia de segmentación: supone una toma de decisiones por parte de la dirección del marketing respecto a por cual o por cuales de los segmentos en los que hemos clasificado un mercado vamos a apostar en nuestra empresa. Esta clasificación puede derivar de un análisis de situación o ser consecuencia de una investigación de mercado.

- 3 Estrategia de posicionamiento: Consiste en definir, en sentido global, como queremos que nos perciban los segmentos estratégicos decididos, esto quiere decir, con que atributos queremos que nos identifiquen en la mente del consumidor.

Tenemos muchas formas de plantear al posicionamiento: en comparación con la competencia, por una ventaja aportada por el producto, utilizando la imagen de la empresa, las características de uso del producto una situación del consumo o algún tipo de consumidor.

A la hora de definir la estrategia de posicionamiento, es conveniente respetar un cierto número de reglas:

Conocer el posicionamiento presenta nuestra marca, así como los principales consumidores.

Analizar los componentes del producto o de la marca que nos dirigen al posicionamiento en la mente del consumidor.

Estimar el grado de vulnerabilidad de esa posición.

Velar por la coherencia del posicionamiento deseados de los elementos del marketing mix.

- 4 Estrategia de fidelización: Cuando la empresa se haya fijado objetivos de fidelización de clientes será relevante analizar las opciones que se le plantean para conseguirlos y elegir la estrategia más idónea. Las estrategias de fidelización se sustentan dos pilares básicos las cuales son:

El marketing relacional.

La gestión del valor percibido.

- 5 Estrategia funcional: Trata de seleccionar las herramientas del marketing que, en cada caso en concreto y siempre en función de los objetivos marcados, resultaran más eficaces y adecuadas.

- 6 Estrategias de desarrollo: Se utiliza básicamente como un medio de crecimiento con base en la diversificación, cuando el sistema medular de la mercadotecnia no ofrece grandes oportunidades de crecimiento y cuando fuera de dicho sistema sí las hay.

Se dividen en tres grandes grupos: estrategias de diversificación concéntrica, estrategias de diversificación horizontal y estrategias de diversificación.

Estrategias de diversificación concéntrica. Consiste en agregar un nuevo producto o servicio que sea compatible con la línea de productos que ofrece actualmente la empresa y, por ende, con la tecnología y el sistema de mercadotecnia que maneja. Esta estrategia tiene como consecuencia la atracción de nuevos tipos de clientes.

Estrategias de diversificación horizontal. Difiere de la estrategia anterior, ya que en la horizontal se busca una satisfacción más completa de los clientes actuales de la empresa; mediante una nueva línea de productos pero que no tienen relación tecnológica con los actuales.

Estrategias de diversificación conglomerada. Esta estrategia se utiliza cuando se desea una diversificación total de la empresa; es decir, nuevos productos para nuevos mercados, los cuales son totalmente distintos en cuanto a tecnología y mercadotecnia.

4.2. El rol de la planeación estratégica de marketing

La planeación estratégica es la determinación de metas y objetivos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios que permitan la obtención de estas metas.

Los planes estratégicos de marketing están basados en la valoración del equipo de planificación de Marketing, percepciones y expectativas de la directiva.

Podemos considerar que existen cuatro enfoques para la formulación de la estrategia, estos son: el enfoque clásico, el enfoque evolutivo, el enfoque procedimental y el enfoque sistémico.

El marketing exitoso requiere capacidades como las de entender, generar, entregar, captar y mantener el valor del cliente. Históricamente sólo un selecto grupo de empresas ha sobresalido por su destacada labor en la función de marketing.

Estas empresas se centran en el cliente y están organizadas para responder con eficiencia a las necesidades cambiantes de los clientes. Todas tienen departamentos de marketing con suficiente personal, y los demás departamentos aceptan que el cliente es el rey.

Para asegurarse de estar seleccionando y ejecutando las actividades correctas, los especialistas en marketing deben dar prioridad a la planificación estratégica en tres áreas clave: (1) administrar los negocios de la empresa como una cartera de inversiones; (2) evaluar la fortaleza de cada negocio considerando la tasa de crecimiento del mercado y la posición y ajuste de la empresa en ese mercado, y (3) establecer una estrategia. La empresa debe desarrollar un plan de juego para lograr las metas a largo plazo de cada negocio.

Casi todas las empresas tienen cuatro niveles organizacionales: (1) corporativo; (2) de división; (3) de unidad de negocios, y (4) de producto. Las oficinas corporativas son responsables del diseño de un plan estratégico corporativo para guiar al conjunto de la empresa; toman decisiones sobre la cantidad de recursos asignados a cada división, así como respecto de cuáles negocios emprender o eliminar. Cada división establece un plan que abarca la asignación de fondos a cada una de las unidades de negocios que la conforman.

Cada unidad de negocios desarrolla una planeación estratégica de marketing para alcanzar un futuro rentable. Por último, cada nivel de producto (línea de productos, marca) desarrolla una planeación estratégica de marketing para alcanzar sus metas.

La planeación estratégica de marketing es el instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo de marketing; el cual opera en dos niveles: estratégico y táctico. La planeación estratégica de marketing establece los mercados meta y la propuesta de valor de la empresa con base en el análisis de las mejores oportunidades de mercado. El plan táctico de marketing especifica las tácticas de marketing que incluyen las características del producto, promoción, comercialización, fijación de precios, canales de ventas y servicio.

4.3. El papel del marketing en la planeación estrategia corporativa.

El papel de la mercadotecnia es crucial al momento de establecer las unidades de negocio, debido a los objetivos comerciales que plantea de manera constante la mercadotecnia.

Para explicar lo anterior, se intentará hacer una analogía respecto a la segmentación de mercados para asignar los recursos con los esfuerzos comerciales de una manera óptima y no emplearlos en cuestiones innecesarias. En este caso, la aplicación se hace hacia una perspectiva de los consumidores. Ahora, utilicemos ese mismo término, pero refiriéndonos a la organización. Es decir, hagamos la segmentación interna, no con la finalidad de dividir los esfuerzos los recursos, sino para identificar nuestros principales problemas y atacarlos de manera individual.

De manera que la finalidad es que el funcionamiento de la empresa logre ser hasta cierto punto independiente y que lo que nos dé más resultados, logremos mantenerlo de una manera estable, consistente y que su afectación no se limite a un simple producto, sino la organización en general.

4.4. Planeación estratégica del marketing en las corporaciones

Algunas corporaciones dan libertad a sus unidades de negocios para establecer sus propias metas de ventas y ganancias, así como sus estrategias. Otras establecen las metas para sus unidades de negocios, pero les permiten desarrollar sus propias estrategias. Y otras establecen las metas y participan en el desarrollo de las estrategias individuales de las unidades de negocio. En todas las sedes corporativas se llevan a cabo cuatro actividades de planificación:

- 1 Definir la misión corporativa
- 2 Establecer unidades estratégicas de negocios
- 3 Asignar recursos a cada unidad estratégica de negocios
- 4 Evaluar las oportunidades de crecimiento

A continuación, analizaremos brevemente cada una de esas actividades.

4.4.1. Definir la misión corporativa

Una organización existe para lograr algo: para fabricar automóviles, prestar dinero, proporcionar alojamiento por una noche. A lo largo del tiempo, la misión puede cambiar para aprovechar nuevas oportunidades o para responder a nuevas condiciones del mercado.

Amazon.com cambió su misión original, ser la librería online más grande del mundo, por la de ser la mayor tienda online; eBay cambió de ser un sitio de subastas online para coleccionistas, a ser un sitio de subastas de todo tipo de bienes, y Dunkin' Donuts cambió su énfasis sobre las rosquillas al café.

Para definir su misión, la empresa deberá responder las preguntas clásicas de Peter Drucker:¹³ ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Quién es el cliente? ¿Qué tiene valor para el cliente? ¿Cuál será nuestro negocio? ¿Cuál debería ser nuestro negocio? Estas preguntas, que parecen fáciles de contestar, son de las más complejas que la empresa tendrá que responder en su historia. Las empresas exitosas se las hacen y las responden continuamente.

Las organizaciones desarrollan declaraciones de misión que comparten con sus gerentes, sus empleados y (en muchas ocasiones) con sus clientes. Una declaración de misión clara y bien pensada provee un sentido compartido de propósito, dirección y oportunidad.

4.4.2. Establecimiento de unidades estratégicas de negocios

Un negocio se puede definir a sí mismo en términos de tres dimensiones: grupos de clientes, necesidades de los clientes y tecnología. Considere una pequeña empresa que define su negocio como diseño de sistemas de iluminación incandescente para estudios de televisión. Su grupo de clientes son los estudios de televisión, la necesidad del cliente es la iluminación, y la tecnología es la iluminación incandescente.

La empresa podría desear expandirse para diseñar la iluminación de viviendas, fábricas y oficinas, o simplemente podría dar otros servicios que requieren los estudios de televisión, como calefacción, ventilación.

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”.

4.4.3. 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.

4.4.4. 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.

La diferencia en la planificación estratégica de un importante fabricante de discos compactos vírgenes, llamado Musicale (nombre ficticio). La curva inferior proyecta las ventas esperadas durante los siguientes cinco años a partir de la cartera actual de negocios. La curva más alta describe las ventas deseadas en el mismo periodo. Es evidente que la empresa desea crecer con mayor rapidez que la que le permiten sus negocios actuales. ¿Cómo eliminar esta diferencia de planificación estratégica?

La primera opción es identificar oportunidades de crecimiento dentro de los negocios actuales (oportunidades intensivas). La segunda es identificar oportunidades para generar o adquirir negocios relacionados con los negocios actuales (oportunidades integradoras). La tercera es identificar las oportunidades de aumentar negocios atractivos no relacionados (oportunidades de diversificación).

4.5. Las tres dimensiones de la planeación estratégica del marketing

El proceso estratégico de la planificación del Marketing está compuesto de tres dimensiones interrelacionadas, estas son: la dimensión analítica que, se preocupa por una serie de técnicas, procedimientos, sistemas y modelos de la planificación.

dimensión del comportamiento que, relaciona a la naturaleza y magnitud de la participación, motivación y compromiso de los miembros del equipo de dirección y la dimensión orgánica que, se preocupa por los flujos de información, estructuras, procesos, estilo de dirección y cultura. La efectividad del proceso de planificación estará determinada por la manera en que estas tres dimensiones son administradas.

4.6. Alcance de la planeación estrategias del marketing

Al analizar las opciones para la planeación estratégica del marketing, es útil tomar en cuenta que esto implica algo más que el simple enfoque de una estrategia para desarrollar funcionalidad dentro del marketing. Si bien el desarrollo de la planeación estratégica del marketing puede ser una parte fundamental, los profesionales del marketing también deben examinar aspectos más amplios sobre como:

Maximizar los beneficios de asociarse con intermediarios en los mercados como parte de extensión de mercado y multiplicar sus ganancias con bajos costos.

Utilizar estratégicamente financiamientos con cooperativas, que puedan prestarle a bajos intereses, acelerando la maximización de sus recursos económicos y ser competitivos en el mercado por medio de planeaciones estratégicas que cumplan los objetivos propuesto.

El desarrollo de una planeación estrategia de marketing también puede implicar el diseño de los procesos de negocios para que se integren en nuevas formas con los socios como son los proveedores y distribuidores.

Reducción de costos y eficacia de la cadena de valor. El proveedor B2B AB Dick vendía consumible de impresora por internet para reducir las llamadas al servicio técnico.

Generación de ingreso. Reebok usa internet para venta directa de producto como caminadoras que no tienen muchas ventas mediante distribuidores.

Colaboración en el canal. Colaborar con los distribuidores mediante extranets.

Comunicaciones y desarrollo de marcas. La empresa automotriz Saturn desarrolló el sitio MySaturn para proporcionar relaciones estrechas con los clientes.

Según Sultán y Rohm presentaron esta idea y, basándose en un estudio de 3 organizaciones, identifica diferentes formas de alinear estrategias en mercados con Además, la selección de los medios se vuelve una decisión más estratégica al planificar una estrategia de marketing digital. (2004, Pag. 42)

En el marketing tradicional los medios se eligen con base en su capacidad para cumplir los objetivos específicos de la iniciativa proporcional. Sin embargo, las estrategias de marketing digital suelen requerir una visión en el largo plazo cuando se hacen inversiones en medios, ya que las técnicas utilizadas para atraer visitantes a un sitio web suelen ser actividades continuas o permanentes.

4.7. Formulación de estrategias en la planeación del marketing

Según Rojas, “La estrategia es el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo; así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas” (2004, pág. 112)

Según Porter, para comprender esta etapa en las organizaciones modernas distinguió tres niveles en el proceso de formulación de la estrategia: Estrategia corporativa: las organizaciones deben llevar a cabo las cuatro actividades de planificación. (2002, Pag.74)

La estrategia de la unidad de negocio: atendiendo a la ventaja competitiva defendible por la empresa y al objetivo estratégico. La estrategia funcional: una vez que la estrategia corporativa y de unidad de negocio han sido formuladas, se está en condiciones de iniciar la planificación de las distintas áreas funcionales: marketing, producción, finanzas, etc.

Según Kotler, Las metas indican que quiere seguir cada unidad de negocio, y las estrategias indica lo que hay que hacer para conseguirlos. Cada negocio debe diseñar una estrategia para alcanzar su meta, y esta debe influir una estrategia de marketing, una estrategia tecnológica y una estrategia de recursos todas ellas compatibles. (2001) (Pag.56)

Toda organización tiene su meta lo cual nos indica lo que quiere conseguir en cada elemento de negocio en el cual las estrategias indican que hay que hacer para conseguir sus metas. Por lo general todo negocio debe formular una estrategia para lograr las metas.

Según, Chaffey & Chadwick, La formulación de estrategias implica la identificación de alternativas, una revisión de la importancia de cada una de estas opciones y luego la selección de las estrategias que se adapten mejor el entorno comercial de una empresa, sus recursos y capacidad internas. (2014, pág. 218)

Como punto de inicial se debe establecer un marco para tu estrategia de marketing digital, es decir, un conjunto de indicadores que sirvan a la compañía para saber cómo actuar ante determinadas situaciones y lo que se pretende obtener con dicha estrategia de marketing.

No se requiere que sea muy detallada, sin embargo, debe convertirse en una guía que sirva a la empresa para no olvidar durante el proceso los objetivos y metas planteadas.

1. Analizar el contexto

Una estrategia de comunicación digital es fundamental discernir lo que hace la compañía, en qué se basan sus funciones y actividades y en qué lugar desarrolla su actividad.

Además, se debe analizar cuáles son las fortalezas en comunicación que posee la empresa. Valorar las estrategias que han sido exitosas y las que no han funcionado en los últimos años.

Con esta información se tendrá un punto de partida sobre el cual empezar la estrategia de marketing digital. Por ejemplo, se idearán aspectos, como qué acciones ha implementado la marca, quiénes son sus clientes actuales, quién es la competencia o quiénes intermedian el mercado online para la empresa.

Todo esto servirá para saber qué desafíos se enfrentarán y al mismo tiempo qué acciones tomar y especialmente quién es el cliente potencial, de esta manera, la estrategia estará diseñada para transmitir de la forma más clara los mensajes.

2. Establecer objetivos

Una vez establecido el contexto, se establecerán los objetivos generales y específicos según las necesidades de la marca. Así se definirá una línea clara sobre como lograr metas propuestas para la compañía.

También es importante reflexionar sobre cuáles son las principales necesidades de la empresa o proyecto personal y comprender cómo el entorno actuara en pro de la satisfacción de dichas necesidades.

3. Plantear la estrategia

El sentido común nos indica que de la estrategia de marketing se dependerán los resultados. En esta fase se debe idear cómo cumplir los objetivos establecidos con anterioridad.

Un ejemplo de ello sería considerar será posicionada la marca, qué propuesta de valor ofrecerá a los clientes, qué diferenciará al producto o servicio de la competencia.

En la mayoría de los casos, las marcas en el medio digital comienzan con una estrategia de posicionamiento o branding, para esto se debe tener claro cómo será recordada o idealizada la empresa, desde los aspectos visuales hasta los funcionales, cuál es la personalidad de la marca y cuál es la propuesta de valor que la identificará.

El contenido de una estrategia de marketing digital juega el importante rol de captar la atención en el proceso de la publicidad online, es a través del contenido que se conquista a una audiencia para que se conviertan en los más fieles seguidores de una marca y por ende en potenciales clientes.

4. Ejecución de la estrategia

Una vez creadas las estrategias, se debe establecer el alcance para cada una de ellas, las acciones a seguir para gestionarlas, los recursos y herramientas a utilizar.

De esta forma todo estará organizado y se llevaran a cabo las acciones de manera efectiva de acuerdo al plan.

Cada propuesta de la estrategia de marketing digital exige una inversión económica que es necesario identificar para realizar las acciones sin ninguna dificultad.

Es muy importante determinar además los recursos y habilidades necesarios para poner en marcha el plan, por ejemplo, si se realizará internamente o requiere de la asesoría de alguien externo. Las herramientas que se necesitan y las personas que están a cargo de cada acción a ejecutar.

5. Analizar y medir

Con las estrategias de marketing se puede medir cada acción que se realiza y conocer los resultados para saber si se han logrado los objetivos o por el contrario si se ha fracasado.

4.8. Cuáles son las estrategias de planeación estratégica del marketing

Martín Armario, Enrique (1993): La estrategia de penetración de mercado pretende incrementar las ventas de los productos actuales en los mercados actuales, gracias a un esfuerzo mayor de marketing. Para ello la empresa tiene varias opciones: actuar sobre el nivel de compra de los clientes actuales; atraer a los clientes de la competencia; y actuar sobre los consumidores potenciales que aún no consumen el producto. (Martín Armario, Enrique 1993, Pag. 121)

La estrategia de desarrollo de nuevos mercados supone la introducción de los productos actuales en los nuevos mercados. Las opciones que tiene la empresa son: extenderse a nuevos mercados geográficos y dirigirse a nuevos segmentos.

La estrategia de desarrollo de nuevos productos trata de incrementar el nivel de ventas por medio del lanzamiento de nuevos productos en los mercados actuales.

La estrategia de diversificación se basa en lanzar nuevos productos que van dirigidos a nuevos mercados. Es utilizada por empresas que desean expandirse por medio de actividades que están fuera de su negocio habitual.

Las estrategias de diversificación se pueden clasificar en concéntricas y puras.

Las primeras se dan cuando los nuevos negocios mantienen alguna relación con el negocio habitual obteniéndose sinergias de marketing, producción, tecnológicas, etc., entre las dos actividades. En las segundas, el negocio nuevo no guarda ninguna relación con el negocio original.

Asimismo, las estrategias de crecimiento pueden clasificarse dependiendo de si la empresa trata de expandirse con sus propios medios o recurriendo a procesos de integración con otras empresas. En este segundo caso, se pueden distinguir dos tipos de integración: la de tipo vertical y la horizontal.

La integración vertical se produce cuando la empresa adquiere o se fusiona con otras empresas no competidoras situadas en niveles diferentes del proceso productivo o de distribución del producto. Cuando las empresas se integran realizando actividades iniciales de la cadena de valor la integración se produce hacia el origen o hacia atrás. En cambio, si las empresas se integran desarrollando actividades finales de la cadena de valor, la integración será hacia el destino o hacia adelante.

La integración horizontal tiene lugar cuando la empresa se fusiona o absorbe alguna empresa competidora.

4.8.1. La estrategia de la unidad de negocio

La estrategia de liderazgo en costes o dominio de los costes consiste en centrar a la unidad de negocio en la práctica, para el mercado global, de precios más reducidos que los practicados por la competencia, lo que hará posible la obtención de una alta cuota de mercado. La base de esta estrategia se encuentra en la explotación de una ventaja en costes que la empresa repercute en los precios. (Lambin, Jean-Jacques 1995, Pag. 78)

La estrategia de diferenciación consiste en ofrecer, al mercado global, un producto con cualidades distintivas que lo hacen apreciado y diferente de los competidores. La diferenciación puede adoptar distintas formas: la imagen de marca, la calidad del producto, el diseño del producto, etc.

La estrategia de enfoque o concentración implica que la unidad de negocios se concentre en un segmento del mercado para actuar en el mismo, bien con una estrategia de costes o bien con una estrategia de diferenciación.

4.8.2. La estrategia funcional

Una vez que la estrategia corporativa y de unidad de negocio han sido formuladas, se está en condiciones de iniciar la planificación de las distintas áreas funcionales: marketing, producción, finanzas, etc. La planeación estratégica de marketing así como la de cualquier área funcional, debe estar orientada por la misión y los objetivos definidos tanto para la corporación como para la unidad de negocio.

En el área funcional de marketing es posible identificar tres tipos de estrategias:

Estos tres tipos de estrategias están sumamente interrelacionadas entre sí. Así, el posicionamiento y la estrategia de segmentación se determinan de forma conjunta ya que el producto se posiciona en un segmento previamente definido. Del mismo modo, el posicionamiento elegido para el producto y las características del mercado meta determinan la estrategia de marketing-mix (producto, precio, distribución y comunicación) más apropiada para alcanzar el posicionamiento deseado en el segmento considerado.

5. Conclusión

Definir la importancia, necesidad y características de la planeación estratégica del marketing ayuda a que los directivos de las empresas a la toma de decisiones en la detectar los errores y los lineamientos a seguir para poder corregirlos, además proporciona a los directivos y a los empleados una visión de lo que se puede lograrse en un futuro para la empresa a las empresas.

Las herramientas para la planeación estratégica del marketing nos permiten realizar análisis básicos del rendimiento de las diferentes unidades de negocio para determinar en cual puede resultar rentable invertir y cual no, por lo tanto, se tratan de herramientas de control de inversiones lo cual reduce el riesgo a la hora de la toma de decisiones.

Las etapas de planeación estratégicas del marketing las cuales permiten un análisis del entorno, fijación de objetivos, establecimiento de tácticas o técnicas, ejecución, reporte de resultados y evaluación. Estas etapas son importantes ya que definen claramente los campos de responsabilidad y establecen procedimientos de control, esto implicara la cuantificación previa de los objetivos a alcanzar.

Las estrategias en la planeación estratégica de marketing es el uso de cierto tipo de tácticas y planes que ayudara a cumplir con la misión de la empresa ya se ha mediano o largo plazo.

6. Bibliografía

1. D'Alessio, F. (2008). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. México D. F.: Pearson Educación S. A.
2. Fred R. David. (2008). Conceptos de administración estratégica
3. Hartline & Ferrell. (2012). Estrategias del marketing
4. Kotler Armstrong G. (2001) Marketing (8ba Ed). McGraw-Hill. México
5. Kotler & Keller. (2006). Dirección de Marketing.
6. Kotler y Armstrong (6ta edición). Fundamentos del marketing
7. Stanton / Etzel / Bruce. (2007). Fundamentos del Marketing
8. Stanton, J, Etzel Michael J, y Walker Bruce J. (1996) Fundamentos de Marketing, sexta edición Mc Graw Hill, México
9. Schnaars, Steven, (1994) Estrategia de marketing, España
10. Sainz, J. (2008). El plan de marketing en la práctica (12ª ed.). Madrid: ESIC.
11. Sánchez, J. (2010). Estrategias y planificación en marketing: métodos y aplicaciones. Madrid: Eds. Pirámide
12. Tarjizán, J. (2008). Fundamentos de estrategia empresarial. México, D.F.: Alfaomega.

Web grafía

1. https://es.wikipedia.org/wiki/Matriz_BCG
2. <https://retos-directivos.eae.es/como-puede-ayudar-la-matriz-bcg-a-la-planificacion-estrategica-de-la-empresa/>
3. <https://www.marketing-xxi.com/etapas-del-plan-de-marketing-136.htm>
4. <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream>
5. <https://www.stratgia.com/files/ebooks/ebook-stratgia-planeamiento-estrategico-forma-diferenciacion.pdf>
6. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/5>
7. <https://mglobalmarketing.es>