

ANALISIS SOBRE EL MANEJO DE PLANES DE MARKETING EN LAS PYMES DE LA
CIUDAD DE DUITAMA

Helbert Felipe Cruz Rojas

Trabajo de grado para optar al título de Especialista en gerencia estratégica de mercadeo

Directora
Mg. Myriam Lucía Pineda González

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD
Especialización en Gerencia Estratégica de Mercadeo
2014

Nota de aceptación

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Abierta y a Distancia UNAD

Jurado

Jurado

Duitama mayo de 2014

Dedicatoria

A Dios en quien todo lo puede y quien me fortalece.

A mis padres, por su amor y comprensión a la vez por su apoyo incondicional.

A mis profesores y amigos que me han sabido acompañar en este camino nuevo de la vida, a todos ellos gracias.

Agradecimientos

El autor expresa sus más sinceros agradecimientos a:

Directora del trabajo de grado Mg. Myriam Lucía Pineda González, por su valiosa colaboración y asesoría

A los jurados por el tiempo dedicado y los aportes realizados para el producto final de este trabajo.

Al cuerpo docente y administrativo de la Universidad, por brindarme la oportunidad de formarme como profesional para culminar esta gran meta.

Aquellas personas que durante el período de formación me han dado su apoyo, como los catedráticos y los amigos.

Contenido	Pág.
INTRODUCCIÓN	10
Problema	11
Justificación	13
Alcances y limitaciones	15
Objetivos	16
Objetivos Específicos	16
Marco Referencial	17
Marco Teórico	17
Marco conceptual	23
Metodología	28
Análisis de información	32
Caracterización de las pymes objeto de estudio	33
Técnicas de ventas de las pymes en la ciudad de Duitama	37
Estrategias de mercadeo	37
Elaboración planes de marketing	41
Conclusiones	43
Recomendaciones	45
Propuesta: Diseño guía	46
Referencias bibliográficas	92
Anexos	94

Lista de figuras

	pág
Figura 1. Fases de la investigación	31
Figura 2. Etapas	46
Figura 3. Etapas de planeación	47
Figura 4. Etapa de diseño	51
Figura 5. Ejemplo de objetivos	71
Figura 6. Etapa de implementación	76
Figura 7. Etapa de verificación	80
Figura 8. Matriz de Boston	81
Figura 9. Ejemplo Matriz de crecimiento y participación del BCG	83
Figura 10. Etapa de control y seguimiento	88

Lista de cuadros

pág

Cuadro 1. Población y muestra	29
Cuadro 2. Año de iniciación de la actividad económica de las empresas pymes del municipio de Duitama.	33
Cuadro 3. Valor de los activos (en millones) en las empresas pymes del municipio de Duitama.	34
Cuadro 4. Realización de estudios de mercados en las pymes	35
Cuadro 5. Cobertura del mercado en las empresas pymes del municipio de Duitama.	36
Cuadro 6. Utilización del plan de mercadeo en las pymes de Duitama.	37
Cuadro 7. Evaluación de la competencia en las pymes de Duitama.	38
Cuadro 8. Variable independiente análisis diagnóstico situacional	40
Cuadro 9. Variable independiente: técnica de ventas	41
Cuadro 10. Variable independiente: estrategias de mercadeo	41
Cuadro 11. Variable independiente : elaboración de un plan de marketing	42
Cuadro 12. Ejemplo cronograma de trabajo plan de marketing	48
Cuadro 13. Ejemplo Plan de trabajo Etapa de Planeación	49
Cuadro 14. Ejemplo misión del plan de marketing	52
Cuadro 15. Modelo preguntas análisis del entorno	54
Cuadro 16. Ejemplo preguntas análisis de la situación	56
Cuadro 17. Ejemplo análisis de la competencia	61
Cuadro 18. Ejemplo modelo Matriz DOFA	63
Cuadro 19. Ejemplo modelo Matriz FODA.	64
Cuadro 20. Ejemplo matriz de evaluación DOFA	65
Cuadro 21. Ejemplo matriz de factores claves del éxito(MAFE)	69
Cuadro 22. Ejemplo matriz de evaluación del factor externo (MEFE)	69
Cuadro 23. Ejemplo matriz de evaluación del factor interno (MEFI)	70
Cuadro 24. Estrategias	72
Cuadro 25. Ejemplo estrategias de aprovisionamiento de la materia prima	75
Cuadro 26. Ejemplo programa de acciones	76
Cuadro 27. Ejemplo presupuesto de transporte - distribución	78
Cuadro 28. Ejemplo presupuesto de promoción	78
Cuadro 29. Ejemplo presupuesto de comunicación	79
Cuadro 30. Ejemplo presupuesto de servicios	79
Cuadro 31. Ejemplo presupuesto de mezcla de mercado	79
Cuadro 32. Ejemplo tableros de comando	79
Cuadro 33. Ejemplo clasificación de los productos y servicios en un Hotel.	82
Cuadro 34. Ejemplo matriz de Ansoff	85
Cuadro 35. Ejemplo matriz de Ansoff aplicada a un Hotel	85
Cuadro 36. Ejemplo estado de resultados para un hotel	86
Cuadro 37. Indicadores	89
Cuadro 38. Ejemplo objetivos y grados de cumplimiento	90
Cuadro 39. Ejemplo estrategias, políticas y planes de acción Hotel.	91
Cuadro 40. Presupuesto de inversión proyectado para el plan de mercadeo	91

Lista de anexos

Anexo A. Entrevista

Anexo B. Guía de elementos claves del plan de marketing de una Microempresa

Anexo C. Tácticas de marketing

Resumen

Se determinó cómo es el manejo de herramientas para el mercadeo de productos y servicios, por parte de los pequeños y medianos empresarios de Duitama. El tipo de estudio utilizado en el desarrollo de esta investigación fue descriptivo. Se determinó que en las pymes de Duitama actualmente no se manejan herramientas de marketing, no utilizan investigaciones o estudios de mercado, motivo por el cual desconocen el ámbito en el cual se mueve su empresa. Al indagar sobre las técnicas de ventas empleadas por las pymes de la ciudad de Duitama se encontró que el total de ellas usan ventas directas por medio de vendedores sin intermediarios.. De acuerdo al tipo de cliente se hacen las ventas por menudeo y en forma directa o por medio de almacenes de cadena a nivel regional.

Palabras clave: ventas, mercadeo, planes de marketing, caracterización.

Abstract

We determined how management tools for marketing products and services by small and medium entrepreneurs in Tunja. The type of study used in the development of this research was descriptive. It was determined that SMEs in Tunja currently not handled marketing tools, do not use market research or studies, why not know the area where your business moves. When asked about sales techniques employed by SMEs in the city of Tunja was found that all of them use direct sales by vendors without intermediaries .. Depending on the type of customer sales and retail are made directly or through chain stores regionally.

Keywords: sales, marketing, marketing plans, characterization.

INTRODUCCIÓN

Desde la labor desempeñada en algunas empresas como asesor, se advierte que los empresarios de pequeñas y medianas empresas de Duitama no conocen como realizar análisis de la situación actual para priorizar sus oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, no conocen las necesidades del mercado meta, no analizan la competencia, no formulan estrategias y no tienen planes de acción para sus ventas.

El objetivo general de este trabajo es determinar cómo es el manejo de herramientas para el mercadeo de Productos y servicios, por parte de los pequeños y medianos empresarios de Duitama.

Con la encuesta a aplicar se espera determinar cómo es el manejo de mercadeo de servicios o productos ofrecidos en las empresas, los medios de publicidad usada, la cantidad de dinero que invierten, si se llevan a cabo capacitaciones para los empleados en el área de mercadeo, las relaciones públicas que ejercen, si realizan estudios de mercadeo para conocer la competencia y las necesidades de los clientes. Es necesario saber cómo manejan la información de sus clientes, si existen bases de datos y si les gustaría contar con una guía para el manejo del plan del marketing.

En el capítulo primero se lleva a cabo la caracterización de las microempresas de Duitama, en el segundo capítulo se describen las técnicas de ventas; en el capítulo tres se establecen las estrategias de mercadeo de las pymes de Duitama y finalmente se establece si las empresas están interesadas en guías para la elaboración de planes de marketing.

Problema

A partir de la entrevista realizada en las pequeñas y medianas empresas de Duitama al indagar sobre cómo se maneja el mercadeo de productos y servicios ofrecidos se estableció que las empresas lo llevan a cabo de manera empírica por no contar con los conocimientos, personal capacitado ni recursos necesarios para llevar a cabo planes de marketing.

Si las empresas no tienen herramientas para llevar a cabo el marketing están expuestas a que la competencia abarque el mercado con precios competitivos, servicios orientados a los clientes mientras que estas empresas no están preparadas para la globalización.

Descripción del problema. Las pequeñas y medianas empresas contribuyen en gran medida al desarrollo del país. Las pymes trabajan con recursos y experiencia limitada y al encontrarse en un mundo competitivo por la globalización y factores como el incremento en la oferta de productos, las nuevas exigencias de los consumidores por lo que tienen como reto conocer y satisfacer estas necesidades buscando posicionarse y ser cada día más competentes.

Para ser competitivas las pequeñas y medianas empresas necesitan ofrecer productos y servicios diferenciados. Los gerentes de pequeñas y medianas empresas no cuentan con el conocimiento del proceso que explique paso a paso un plan de marketing, los gerentes no se preocupan por las nuevas metodologías que permitan a la empresa adecuarse a las necesidades fluctuantes del mercado.

Los empresarios de pequeñas y medianas empresas no conocen como realizar análisis de la situación actual para priorizar sus oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, no conoce las necesidades del mercado meta, no analizan la competencia, no formulan estrategias y no tienen planes de acción para sus ventas.

El entorno en el cual operan las pequeñas y medianas empresas es cada vez más complejo, dinámico y competitivo; con cambios muy rápidos en la tecnología, en la información, en los métodos y sistemas de trabajo, en los modelos de gestión y en las relaciones empresariales; originados básicamente por la creciente globalización y por el ambiente tan competitivo a las que se enfrentan actualmente las empresas, obligando a estas a buscar nuevas estrategias de marketing para satisfacer de mejor manera las necesidades de los clientes; para enfrentarse con competidores cada vez más audaces o inesperados y para permitir que la compañía mantenga niveles de rentabilidad compatibles con las metas o deseos de sus dueños y es ahí donde los planes de marketing se presentan como la mejor opción ya que encaminan el rumbo de las actividades de la organización para vender sus productos y servicios y optimizar los recursos generando un trabajo integrado en la empresa.

Sistematización del problema

¿Cómo hacen el análisis y el diagnóstico las pymes de Duitama?

¿Cómo son las técnicas de ventas?

¿Qué estrategias de mercadeo utilizan las pymes?

¿Cómo determinarían las empresas la posibilidad de usar un manual para la elaboración de planes de marketing?

Formulación del problema

¿Cómo es el manejo de los planes de marketing por parte de las pymes de Duitama?

Justificación

Es necesario conocer el manejo de herramientas para el mercadeo de productos y servicios, por parte de los pequeños y medianos empresarios de Duitama para que puedan establecer metas y estrategias dentro de la organización, mantener, conquistar y mejorar eficazmente el mercado, diseñar estrategias de promoción, distribución, producto y precio para cada una de sus líneas de servicios, y así posicionarse.

Es necesario encontrar soluciones efectivas a los problemas de mercadeo por los que atraviesa en estos momentos las pequeñas y medianas empresas, originando ventajas competitivas para la organización ya que podrá encontrar estrategias de mercadeo factibles que le permitirán aprovechar tanto su potencial como las oportunidades que le ofrece el entorno, convirtiéndose en empresas sólidas y sostenibles al ambiente tan competitivo que tipifica a la mayoría de las industrias en la actualidad, beneficiando al mismo tiempo al público consumidor que reconocerá las mejorías y bondades del servicio con una mayor información para satisfacer sus necesidades.

Es necesario crear estrategias de precio, producto, promoción y distribución, que den resultados medibles en dinero y satisfacción en el mercado, de igual manera se logrará segmentar objetivamente los mercados y se realizará un estudio de mercados, que pueda desarrollar estrategias y planes que permitan alcanzar los objetivos planteados por las empresas analizando los resultados y tomando las medidas correctas para su correspondiente aplicación.

Es necesario que los gerentes de pequeñas y medianas empresas reconozcan la importancia que el marketing tiene para sus negocios. El plan de marketing es una herramienta

básica de gestión para que una empresa sea competitiva. El plan de marketing es imprescindible pues proporciona una visión de los objetivos a alcanzar y da a conocer la situación de la empresa y su entorno lo que lleva a definir estrategias y acciones para lograr sus objetivos.

Es necesario tener objetivos y planes de acción, responsabilidad y establecer procedimientos de control. El plan de marketing debe estar coordinado y ser coherente con la planificación estratégica de la empresa. El plan de marketing aporta una visión actual y futura de la empresa, presenta utilidad para la actividad comercial ya que se convierte en un documento guía. Con el plan de marketing se vinculan los trabajadores con un trabajo en equipo para alcanzar los objetivos.

Alcances y limitaciones

Es importante desarrollar una investigación en la que se puede reconocer las características más determinantes para efectuar planes de marketing exitosos en pequeñas y medianas empresas, al igual que la implementación de técnicas adecuadas para abordar temas de mercadeo.

Debe tenerse en cuenta las restricciones sobre la información de cada pyme, una de las dificultades que enfrenta la investigación precisamente se halla en el manejo de la información que ofrezcan las pequeñas y medianas empresas.

Como limitaciones al desarrollar la presente investigación está la falta de tiempo, la falta de formación de empresarios, las dificultades de acceso a información restringida por las pymes.

Objetivos

Determinar cómo es el mercadeo de Productos y servicios, por parte de los pequeños y medianos empresarios de Duitama.

Objetivos Específicos

Analizar y Diagnosticar la situación actual de las pymes

Establecer las técnicas de venta actuales

Examinar las estrategias de mercadeo de las Pymes.

Determinar la probabilidad de establecer un plan de marketing en las Pymes.

Marco Referencial

Marco Teórico

Para analizar y diagnosticar la situación actual de las pymes existen varias herramientas entre estas está la FODA, que permite identificar y juzgar sus más importantes fortalezas, oportunidades, riesgos y debilidades para que con la finalidad de cumplir su misión la empresa aproveche sus fortalezas, atenúe sus debilidades, evite los riesgos y saque partido de las oportunidades prometedoras.

El análisis de la situación abarca normalmente el análisis de los factores ambientales externos (demografía, condiciones económicas, competencia, factores socioculturales, factores político legales y tecnología) y los factores internos (mercado, proveedores, clientes, competidores, público).

En cuanto a las técnicas de ventas de las pymes y retomando a Kotler (2000:413.), la venta profesional “Es un proceso por el cual una persona (vendedor/ a) induce a otra (prospecto o cliente potencial) a pasar por todas las etapas de la venta”. El vendedor debe poseer la capacidad de motivar e inducir al posible comprador o prospecto a los diferentes niveles en la venta con la intención de poseer las mayores probabilidades de éxito en la persecución de sus objetivos.

Según Serrano (1994:377) “la fuerza de ventas es una de las manifestaciones más perceptibles para el gran público de las actuaciones de marketing de las empresas” Está conformado por el efecto de dos indicadores: - Ingresos efectivos, que mide los ingresos facturados por la empresa en los últimos años.- Ingresos potenciales, que intentan medir

ingresos proyectados según las órdenes de compra para los bienes o servicios que elabora la empresa.

De acuerdo a Philip (1996) aporta este punto de vista en función a la fuerza de ventas “Funciona como el nexo personal de la compañía con los clientes. El representante de ventas es la compañía misma para muchos de sus clientes que, a su vez, trae a la compañía información de inteligencia muy necesaria acerca del cliente.” El vendedor forma parte vital en la fuerza de ventas estando claro que es pieza primordial en la relación cliente compañía, podemos mencionar que el mismo es el canal de información en ambos sentidos proporcionando información de interés a la empresa de los intereses de los clientes y las cosas que los motivan, de una forma fidedigna y clara, en este sentido las empresas trabajan y proporcionan las herramientas necesarias para el logro de sus objetivos en los segmentos de mercado en el cual desean desarrollarse.

En cuanto a la estructura de la fuerza de ventas y de acuerdo a Kotler (2003:516), el cual indica que es “la organización de fuerza de ventas que asigna cada vendedor a un territorio geográfico exclusivo en el que el vendedor maneja toda la línea de productos de la empresa”. De la misma forma señala que “una empresa puede dividir las tareas de ventas según diversos criterios”.

Ahora bien, en cuanto a las estrategias de mercadeo de Pymes se debe tener en cuenta que la planeación estratégica tiene una perspectiva de largo plazo e implica que las actividades deban realizarse lentamente. Una buena planeación permitirá anticipar los cambios, responder decisivamente a ellos y prepararse para sucesos inesperados. La planeación de las estrategias de marketing se realiza en tres niveles diferentes: la Planeación Estratégica de la Compañía, la Planeación Estratégica de Marketing y el Plan Anual de Marketing.

Existen varias estrategias de mercadeo entre las que se pueden mencionar:

Estrategia de Producto: se requieren estrategias para administrar los productos actuales, incorporar nuevos y abandonar los que fracasan. De igual manera hay que realizar acciones estratégicas en la Marca, ciclo de vida, presupuesto, así mismo en la garantía y servicio postventa; en los mecanismos de atención a clientes (servicio de instalación, servicio a domicilio, otros), en las formas de pago y en la comparación de políticas de servicio con los de la competencia.

Estrategia de Precios: diseñar estrategias de precios para el ingreso al mercado, sobre todo cuando el producto es nuevo. Se consideran también las estrategias para localizar a los clientes, flexibilidad de precios y condiciones de venta. De igual manera, el análisis competitivo de precios, punto de equilibrio, condiciones de pago, seguros necesarios, impuestos a las ventas, costo de transporte, riesgo cambiario, preferencias arancelarias, tácticas relacionadas con precios, posible variación de precios para resistir guerras de precios.

Estrategia de Distribución: Estas estrategias se refieren a la administración del canal o canales de distribución a través de los cuales el producto llega del productor al consumidor final. También se consideran las estrategias a utilizar con los intermediarios (minorista y mayorista), con las alternativas de penetración, de distribución física internacional, de estrategias de ventas, presupuesto y tácticas relacionadas con distribución.

Estrategia de Promoción: Herramientas útiles para combinar los tres elementos individuales Como la publicidad, la venta personal y la promoción de venta. La Promoción dirigida a clientes y canales (descuento por volúmenes o por pronto pago), el manejo de clientes especiales, los conceptos especiales que se usan para motivar la venta, el cubrimiento geográfico inicial y expansión; el presupuesto de promoción, la selección de medios, medios

masivos y tácticas relacionadas con comunicaciones hacen parte de las estrategias a realizar dentro de la promoción.

Según Ambrosio (2000), el plan estratégico se encarga de vigilar el largo plazo y ayuda a la organización a posicionarse en relación con su futuro, sin embargo la definición de largo plazo depende de las características del negocio, de la organización en sí y del mercado en el que actúa.

Ambrosio dice que lo primero que hay que realizar es una planeación estratégica, que consiste en definir claramente el negocio, análisis externo e interno, los escenarios, valores éticos, la misión y visión del negocio, objetivos, estrategias y metas.

En cuanto a la determinación de la probabilidad de establecer un plan de marketing se puede decir que cuando se intenta plasmar un Plan de Marketing, el primer paso a realizar, es proponer objetivos de ventas. Este es uno de los aspectos más importante y complicados.

Describir los objetivos de ventas es crítico y de gran importancia ya que esta fase determina en gran medida todo el Plan de Marketing; desde estimar el tamaño del mercado, hasta calcular la cantidad de publicidad y promoción precisas, dimensionar el departamento de Marketing, establecer el número y calidad de los canales de distribución y, sobre todo, determinar la cantidad de producto a elaborar.

Puesto que los objetivos de ventas tienen un gran impacto en la empresa, deben ser simultáneamente alcanzables y constituir un reto. En definitiva, deben basarse en una estimación de las oportunidades del mercado, siendo realistas, sin apuntar a metas no realizables que puedan provocar decepción, y sin promover, tampoco, los que son demasiado fáciles de lograr y que no incitan a una mejora continúa

Etapa de verificación y mejoramiento de un plan de marketing. Una vez finalizado el Plan de Marketing hay que verificar los resultados. La información obtenida será muy útil para realizar las modificaciones o ajustes adecuados. También proporcionará experiencia muy valiosa para la realización de futuros planes de marketing. Por ejemplo, después de finalizar una actividad específica tal como una campaña publicitaria, una promoción, un cambio de precio, etc., hay que evaluar los resultados. Se deben estudiar las ventas y el comportamiento del consumidor.

Es recomendable realizar un análisis de las ventas antes, durante y después de cualquier actividad de marketing. Los datos de ventas anteriores a la ejecución sirven como punto de referencia; los resultados durante el periodo de ejecución permiten calibrar la efectividad de las actividades llevadas a cabo; es decir, el impacto producido. Por último, los datos posteriores a la ejecución de una actividad de marketing, permiten conocer si se han modificado los hábitos de compra a largo plazo, si las medidas han calado hondo o simplemente se han logrado unos resultados efímeros

Finalmente se encuentra una fase de control y seguimiento de un plan de marketing. La única forma en que será posible cumplir con las estrategias de mercadotecnia de manera eficiente, es estableciendo medidas de control que permitan verificar el correcto desarrollo de las mismas, para ello es necesario revisar algunos conceptos básicos del control, supervisión y evaluación. El control preventivo se anticipa a las posibles causas de los problemas ya que se procede antes de la ocurrencia de los mismos. Este método consiste en analizar las estrategias por segunda vez para su posible corrección o depuración. En el control Concurrente se presenta cuando la acción se está llevando a cabo, con este método se aplica la supervisión directa. La retroalimentación se aplica cuando alguna actividad o estrategia ha sido aplicada

una vez terminado se analiza las ventajas y desventajas, después se presentan los comentarios y sirven para una futura planeación.

Marco conceptual

El marketing ha sido definido por la American Marketing Association como “el proceso de planear y ejecutar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales”. (Espinoza, 2009). El marketing, se entiende como un proceso bidireccional, es decir, se trata de que la empresa ofrezca lo que el cliente desea. (Hernández, 2013)

Mipyme. La microempresa en Colombia es aquella unidad económica con activos inferiores a los 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes o con menos de 10 trabajadores. Se considera pequeña empresa aquella con activos entre 501 y 5.000 salarios mínimos mensuales vigentes o entre 10 y 50 trabajadores y mediana empresa la firma con activos entre 5001 y 3000 salarios mínimos legales vigentes o entre 51 y 200 trabajadores. (Ley 905 de 2004).

En la mediana empresa generalmente aparece la figura de gerente – administrador, quien en la mayoría de las veces es un agente externo contratado para dirigir y gestionar la empresa. Existe una división del trabajo más amplia por la aparición de un mayor número de operaciones y procesos, tanto productivos como administrativos, que impide el control absoluto del dueño quien tiene que delegar parte de sus funciones en terceras personas. Su organización es más compleja que la de la pequeña empresa y sus capacidades y recursos son mayores, permitiendo incorporar más capital físico, financiero y humano. En este tipo de firmas, las estrategias tienden a ser más formales, la gestión es menos flexible y los sistemas

de información son mejor estructurados y más formales, apoyados en las nuevas tecnologías de información y telecomunicaciones. (Barriga, 2005)

Plan de marketing Kotler (2005), afirma que, marketing es el proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios. También se le ha definido como el arte o ciencia de satisfacer las necesidades de los clientes y obtener ganancias al mismo tiempo. El marketing es también el conjunto de actividades destinadas a lograr con beneficio la satisfacción del consumidor mediante un producto o servicio. De la misma manera el marketing involucra estrategias de mercado, de ventas, estudio de mercado, posicionamiento de mercado, entre otras.

Mix de mercado (*Las "P"*) El marketing es el conjunto de técnicas que con estudios de mercado intentan lograr el máximo beneficio en la venta de un producto: mediante el marketing podrán saber a qué tipo de público le interesa su producto. Su función primordial es la satisfacción del cliente (potencial o actual) mediante las cuales pretende diseñar el producto, establecer precios, elegir los canales de distribución y las técnicas de comunicación más adecuadas. El marketing mix son las herramientas que utiliza la empresa para implantar las estrategias de Marketing y alcanzar los objetivos establecidos. Estas herramientas son conocidas también como las **P** del marketing. Producto, Precio, Promoción, Plaza o distribución. (Kotler, 2005)

Demanda: La demanda se define como la respuesta al conjunto de mercancías o servicios, ofrecidos a un cierto precio en una plaza determinada y que los consumidores están dispuestos a adquirir, en esas circunstancias. La demanda tiene, adicionalmente, modalidades que ayudan a ubicar al oferente de bienes y servicios, en función de las necesidades de los demandantes. En primer lugar hay bienes y servicios necesarios y bienes y servicios

superfluos, de lujo o no necesarios. Para el caso de los bienes necesarios se trata de productos o servicios indispensables para el cliente, con los cuales satisface sus necesidades más importantes. Los bienes y servicios de lujo no son necesarios para el cliente, pero su demanda obedece a la satisfacción de un gusto, lo cual generalmente los coloca en un costo más elevado. (Guías empresariales)

Estrategia: En marketing, una estrategia es un “plan general de acción mediante el cual una organización busca alcanzar sus objetivos”. (Stanton, 1998).

La estrategia de marketing: Es el complejo y a veces casi mágico proceso de inventar soluciones viables para los desafíos esenciales que hacen al éxito o al fracaso de un producto o servicio en el mercado. ”. (Stanton, 1998).

Línea de productos y/o servicios: Grupo de servicios que se relacionan entre si, ya sea porque funcionan de manera similar, son vendidos al mismo grupo de clientes, son vendidos por medio de los mismos almacenes o están dentro de un rango de precios similares.

Marketing: Establece que el marketing es “un sistema total de actividades de negocios cuya finalidad es planear, fijar el precio, promover y distribuir los productos satisfactores de necesidades y deseos entre los mercados meta a fin de lograr los objetivos corporativos”. (Kotler, 2001)

Mercado: Conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio. (Kotler, 2001)

Mezcla de marketing estratégico: Combinación del conjunto de herramientas tácticas controlables que la empresa (producto, precio, plaza y promoción) para producir la respuesta deseada en el mercado meta y, al mismo tiempo, cumplir los objetivos del marketing. . (Kotler, 2001)

Oferta: La oferta se define como la cantidad de bienes o servicios que se ponen a la disposición del público consumidor en determinadas cantidades, precio, tiempo y lugar para que, en función de éstos, aquél los adquiera. Así, se habla de una oferta individual, una de mercado o una total. Dada la evolución de los mercados, existen diversas modalidades de oferta, determinadas por factores geográficos o por cuestiones de especialización. . (Kotler, 2001)

Planeación: "Decidir ahora lo que haremos más adelante especificando cómo cuándo lo haremos. Anima a la dirección para que piense sistemáticamente lo que ha sucedido, lo que está sucediendo y lo que podría suceder". (Stanton, 1998)

Planeamiento estratégico: Es un proceso que consiste en evaluar las fortalezas, debilidades, riesgos y amenazas de la empresa, con la finalidad de diagnosticar permanentemente cuál es su situación y así poder plantear o replantearla visión, misión, objetivos y estrategias que permitan una adecuación anticipada a los cambios del entorno, para competir con una ventaja competitiva sostenible. (Stanton, 1998)

Plan de marketing estratégico: El plan de marketing es una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados. Así se tiene que el Pdmkt forma parte de la planificación estratégica de una compañía. No se puede olvidar que no debe ser una actividad aislada, sino, por el contrario debe estar perfectamente unida al resto de departamentos de la empresa (Finanzas, producción, calidad, personal etc...). "El plan de marketing estratégico es una herramienta que permite marcarnos el camino para llegar a un lugar concreto. Difícilmente se podrá elaborarlo si no sabemos dónde nos encontramos y a dónde queremos ir. Este es, por lo tanto, el punto de partida". (Kotler, 2001)

Posicionamiento: El lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores en relación con los productos de la competencia. (Kotler, 2001)

Producto y/o Servicio: Los clientes siempre cubren sus necesidades con productos y servicios. “Un producto es cualquier cosa que se pueda ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas”. “servicio es cualquier actividad o beneficio que una de las partes pueda ofrecer a otra y no tiene como resultado la propiedad de algo”. (Kotler, 2001)

Segmentación de mercado: “Es el proceso por el cual se divide el mercado total de un bien o servicio en grupo más pequeños y semejantes en los factores que influyen en la demanda. La segmentación permitirá adaptar los programas de marketing a los segmentos individuales y hacer provechoso el uso de los recursos de la compañía”. (Stanton, 1998)

Metodología

Línea de investigación

Gestión de las Organizaciones

Sub línea: Gestión estratégica y de Mercadeo

Tipo de estudio

El tipo de estudio utilizado en el desarrollo de esta investigación es descriptivo porque permite identificar la situación y características del entorno, delimitar los hechos que conforman el problema de investigación, es posible identificar formas de conductas y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación. Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de datos como son la observación, las entrevistas, los cuestionarios, informes y documentos realizados por otros investigadores.

Fuentes de información

Fuentes primarias: por medio de la observación directa, mediante la utilización de entrevistas

Fuentes secundarias: libros, tesis, Internet, revistas y documentos especializados.

Para adelantar la recolección de la información básica para el correspondiente análisis del aspecto de investigación, se diseña y utiliza un formulario estructurado con preguntas abiertas, referente a las herramientas usadas para la venta de servicios y productos.

El formulario ofrece una ventaja distintiva y es que preserva el anonimato del encuestado, lo cual garantiza sinceridad en las respuestas.

Junto con el formulario, se hace uso del diario de campo, instrumento empleado durante el tiempo en el cual se realizó la entrevista y que sirvió de soporte importante en la puntualización de algunos aspectos sobresalientes, captados a través de la observación directa en la visita a cada una de las unidades de investigación y en la conversación con la unidad informante correspondiente, en este caso constituida por el representante legal de la cada una de los Mipymes del municipio de Duitama.

La población objetivo para esta investigación estuvo constituida por las empresas de la diferentes ramas productivas de la ciudad de Duitama las que según tamaño (micro, pequeñas y medianas empresas) se precisan en la tabla 1 y que ascienden a un total de 58 (cincuenta y ocho) empresas. A esta población se le tomó una muestra del 52%, es decir treinta (30) empresas. Esta muestra se configura utilizando el método de muestreo estratificado por afijación proporcional considerando como variable de estratificación el tamaño de la empresa, para este caso las categorías de micro, pequeña y mediana empresa y sus correspondientes porcentajes de participación en la conformación de la población total.

El número de empresas arriba mencionado corresponde a las organizaciones oficialmente registradas en la Cámara de Comercio de Duitama.

Cuadro 1. Población y muestra

Tamaño	Población		Muestra	
	Número de empresas	Porcentaje	Número de empresas	Porcentaje
Microempresas	25	43.3	13	43.3
Pequeñas empresas	27	46.7	14	46.7
Medianas empresas	6	10.0	3	10.0
Total	58	100	30	100

Fuente: Cámara de Comercio de Duitama 2014

$$n = \sum_{i=1}^n n_i$$

$n = 13(\text{Mi}) + 14 (\text{Pe}) + 3 (\text{Me}) = 30$ empresas

$i = 1 \dots\dots 3$

$i =$ número de estratos (3 tamaños de empresas)

$n =$ tamaño de la muestra

$n_i =$ muestra de empresas de cada tamaño

Muestra: 30 empresas

Métodos de Recolección de la Información. La recolección de la información primaria se llevó a cabo siguiendo las siguientes actividades:

1. Selección de la muestra de empresas a investigar: Esta operación se realizó mediante la utilización de muestreo aleatorio estratificado por afijación proporcional.

2. Entrevista: Actividad llevada a cabo durante los meses de enero y febrero de 2014 para la cual se aplica un formulario diseñado para tal fin.

3. Observación directa: Mediante esta operación se identificaron y caracterizaron los procesos y eventos que se refieren con el aspecto de investigación, Se realiza en forma simultánea con la encuesta y su registro se realiza mediante el empleo del diario de campo como instrumento complementario en el levantamiento de la información primaria.

Fases de la investigación

Se llevaron a cabo las siguientes fases:

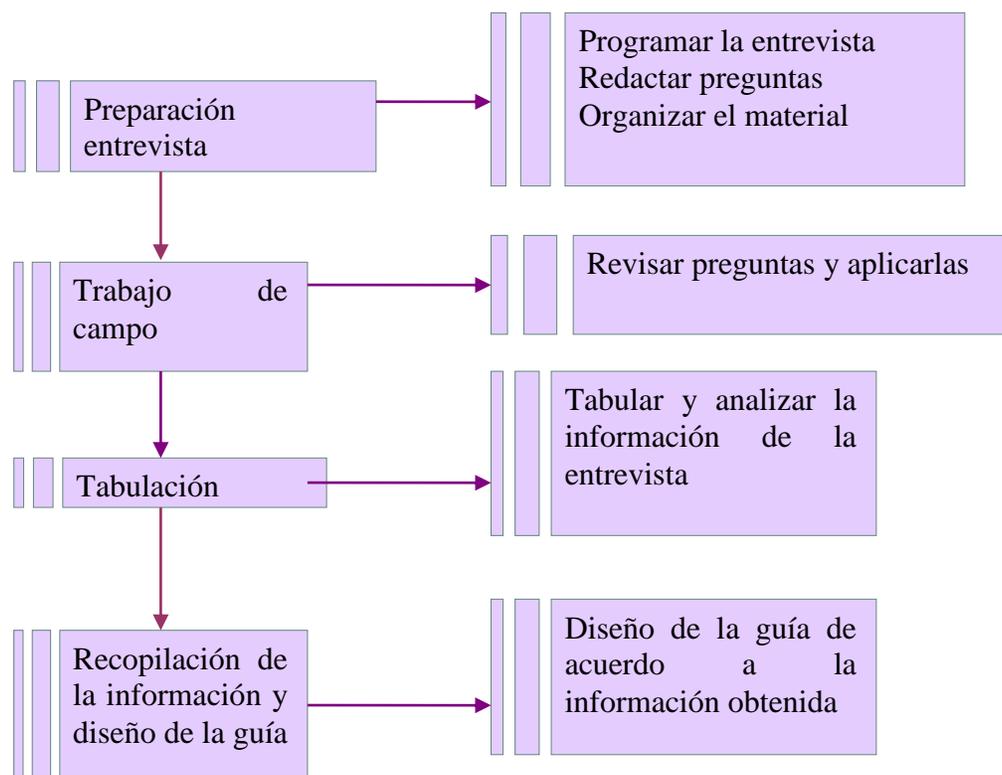
Fase 1. Aplicación de entrevistas a propietarios y representantes legales de 30 pymes de Duitama para determinar la necesidad de diseñar una guía del plan de marketing

Fase 2: Tabulación y análisis de la información: se interpretaron los resultados obtenidos por la entrevista

Fase 3: Recopilación de la información sobre marketing para el diseño de la guía.

Fase 4: Diseño de la guía para pequeñas y medianas empresas

Figura 1. Fases de la investigación



Fuente: presente estudio, 2012

Variables

Variable dependiente	Ítem de análisis
Manejo de planes de marketing por parte de empresarios pymes de Duitama	¿Cómo se maneja el mercadeo de servicios o productos ofrecidos en su empresa?
Variable independiente	Ítem de análisis
Análisis y diagnóstico situacional	¿Cuenta con personal capacitado en el área de mercadeo?
Técnicas de ventas	
Estrategias de mercadeo	<p>Con que medios de publicidad ofrece sus productos o servicios?</p> <p>¿Cuánto dinero invierte en la publicidad del producto o servicio ofrecido en su empresa?</p> <p>Su empresa lleva a cabo relaciones públicas para ofertar sus productos o servicios?</p> <p>¿Realiza estudios de mercado para conocer su competencia y las motivaciones, necesidades de sus clientes?</p> <p>¿Cuenta con bases de datos de sus clientes?</p> <p>¿Cuenta con un plan de marketing?</p>
Elaboración de Planes de marketing	Le gustaría contar con una guía para elaborar planes de marketing para su empresa

Análisis de información

Sistematización y análisis de la información y resultados. Para el procesamiento de la información se hizo uso de herramientas estadísticas de Microsoft Excel, específicamente porcentajes y promedios, para así facilitar la organización y sistematización de la información en cuadros para luego proceder a su correspondiente análisis e interpretación.

Caracterización de las pymes objeto de estudio

En relación a la naturaleza jurídica de las empresas referente al tipo de sociedad, el 67% corresponde a empresas limitadas, el 16.5% empresas anónimas y el 16.5% a empresas asociativas. Lo que determina que existe una mayor tendencia de estas empresas a constituirse como limitadas dada su responsabilidad como el tamaño de estas.

Por otro lado, cabe resaltar que esta tendencia es el resultado de las características predominantes relacionadas con: una cultura empresarial arraigada en la experiencia individual que formaliza el conocimiento empírico y por efecto en la tradición, manteniendo algunos rasgos de informalidad

Antigüedad de las empresas: En cuanto a la constitución de las empresas y su iniciación de la actividad económica según el cuadro 2 el 40% de estas iniciaron en el período 1990-1999, el 30% entre 1980 y 1989, el 27% entre el 2000 y el 2010 y el 3% entre el año 1970 a 1979. A este respecto cabe destacar que 1 de la empresas encuestadas fue creada en la década de los 70, 9 en la década de los 80, 12 en la década de los 90, y 8 en la década de los 2000, períodos en que se ha venido gestando y desarrollando la apertura económica sin escapar a los efectos de la globalización.

Cuadro 2. Año de iniciación de la actividad económica de las empresas pymes del municipio de Duitama.

	1970 -1979	1980 -1989	1990 - 1999	2000 - 2010	Total
Micro		5	6	2	13
Pequeña		3	6	5	14
Mediana	1	1		1	3
Total	1	9	12	8	30

Tamaño: Se toma como referencia el número de empleados, al aplicar la entrevista y efectuar el respectivo análisis el 66.66% corresponde a microempresas, el 16.66 % corresponde a pequeñas empresas y el 16.66 % a medianas. Lo anterior, ya que estas tienen baja capacidad financiera, lo que conlleva a que su capacidad para crecer sea limitada.

Composición del capital: En cuanto a la composición del capital como lo podemos observar en el cuadro 3, se detectó que el 77% de las empresas poseen unos activos inferiores a \$500.000.000 de pesos, el 10% entre 1.501.000.000 a 2.000.000.000 de pesos, el 7% a empresas que poseen activos entre 1.001.000.000 a 1.500.000.000 y un 6% entre 501 y 1000.000.000. Desde este punto de vista su poca capacidad financiera determina por completo las limitaciones que tienen y que influyen en su capacidad productiva, haciéndolas menos competitivas.

Cuadro 3. Valor de los activos (en millones) en las empresas pymes del municipio de Duitama.

	1 - 500	501 - 1000	1001 – 1500	1501 a 2000	Total
Micro	13				13
Pequeña	10	1	1	2	14
Mediana		1	1	1	3
Total	23	2	2	3	30

Actividades principales: La actividad económica tiene relación con los productos manufacturados. La mayoría son empresas dedicadas a la metalmecánica (diseño, ensamble, reconstrucción y fabricación de carrocerías para autobuses, fabricación de partes para carrocerías, estructuras metálicas para construcción), producción de alimentos y venta de servicios. En cuanto a la demanda de estos productos es importante resaltar, que el proceso productivo se programa de acuerdo a pedidos y que de acuerdo a estos las empresas programan sus turnos de trabajo, al igual que el personal que se requiere para cumplir con los encargos

Existe una concentración de funciones por cuanto las empresas no cuentan con una estructura organizacional adecuada, que les permita cumplir con la misión y objetivos de la empresa. Se pudo establecer que tanto para las pequeñas como mediana empresas, el área de mayor ocupación es la de producción, siguiéndole la financiera y contable. Por otro lado se evidencia que existe un bajo porcentaje de personal dedicado a áreas como la de talento humano, mercadeo e investigación y desarrollo.

De acuerdo a la encuesta realizada en las 30 pymes se encontraron los siguientes resultados:

Gestión de mercados

La gestión de mercados se orienta a liderar procesos de cambio organizacional haciendo que las empresas se orienten hacia la investigación de mercados, empleando las técnicas propias del marketing para maximizar los resultados empresariales, aumentando la rentabilidad y generando a través de estrategias posicionamiento de productos y marcas.

Dentro de este contexto se busca establecer si en las pymes se realizan estudios de mercados, del total de empresas encuestadas solo el 16.66% efectúa esta práctica, como se puede observar en el cuadro 4.

Cuadro 4. Realización de estudios de mercados en las pymes

	Si	No
Micro	1	9
Pequeña	1	9
Mediana	3	7
Total	5	25
Porcentaje	16.66	83.34

Fuente. Autor

Con relación a la cobertura del mercado, como se ilustra en el cuadro 5 se destaca la participación en el mercado municipal y departamental, siendo más baja la participación en el mercado nacional. La participación del mercado internacional es nula por no existir condiciones de competitividad.

Cuadro 5. Cobertura del mercado en las empresas pymes del municipio de Duitama.

	Municipal	Departamental	Nacional	Exportación
Micro	10	6	2	0
Pequeña	8	10	8	0
Mediana	0	1	2	0
Total	18	17	12	0
Porcentaje	60%	56.6%	40%	0

Fuente. Autor

El cliente principal para los productos de las pequeñas empresas es el consumidor final y en las empresas medianas los clientes principales son los mayoristas.

Teniendo en cuenta que la toma de decisiones sobre las especificaciones y características del producto son importantes para que las empresas cumplan sus objetivos como la supervivencia de estas, un factor clave para generar un producto que satisfaga las necesidades de los clientes. Es de resaltar que no se hacen estudios para determinar la satisfacción de los consumidores.

En una época de globalización y de alta competitividad de productos o servicios, como lo es en el cambiante mundo del marketing es necesario estar alerta a las exigencias y expectativas del mercado, es de vital importancia para asegurar el éxito de las empresas hacer uso de técnicas y herramientas, una de ellas es que las empresas cuenten con un plan de mercadeo ,en donde se plasmen las estrategias y en conjunto con una serie de investigaciones se puedan evaluar algunas variables como la competencia, los canales de distribución, lugares de venta del producto, que tanta publicidad existe en el mercado y precios, entre otros, para de esa manera determinar cómo se pueden generar ventajas competitivas.

Técnicas de ventas de las pymes en la ciudad de Duitama

Al indagar sobre las técnicas de ventas empleadas por las pymes de la ciudad de Duitama se encontró que el total de ellas usan ventas directas por medio de vendedores sin intermediarios. No se usan ventas indirectas con representantes. De acuerdo al tipo de cliente se hacen las ventas por menudeo y en forma directa o por medio de almacenes de cadena a nivel regional.

Estrategias de mercadeo

Un Plan de mercadeo fortalece estratégicamente a la empresa frente a la competencia ya que es fundamental conocer el mercado para poder ser exitosos. A este respecto y de acuerdo al cuadro 6 se puede evidenciar que las pymes objeto de estudio no se apoyan en esta herramienta.

Cuadro 6. Utilización del plan de mercadeo en las pymes de Duitama.

	Si	No	Total
Micro	1	12	13
Pequeña	0	14	14
Mediana	3	0	3
Total	4	26	30
Porcentaje	13.3%	86.7%	

Fuente. Autor

Se evidencia también, que estas empresas no le dedican tiempo suficiente a la investigación, razón por la cual desconocen el mercado y sus condiciones y aunque la mayoría de las empresas no efectúa un estudio sobre la competencia.

En forma constante, la empresa debe comparar productos, precios, canales y promoción con los demás competidores cercanos más próximos. Así, es posible identificar áreas de ventaja o desventaja competitiva. Para que la empresa sepa a quien se enfrenta, es necesario que Las empresas indaguen sobre cinco cosas de los competidores: ¿Quiénes son los competidores?, ¿Cuáles son las estrategias?, ¿Cuáles son los objetivos?, ¿Cuáles son sus fuerzas y debilidades?, ¿Cuáles son sus patrones de reacción? (Kotler, 2001).

Cuadro 7. Evaluación de la competencia en las pymes de Duitama.

	Si	No
Micro	1	12
Pequeña	10	4
Mediana	3	0
Total	14	16
Porcentaje	46.6%	53.4%

Fuente. Autor

De acuerdo al cuadro 7 el 53.4% las pymes no efectúan una evaluación de la competencia, que les permita conocer sus estrategias, ni mucho menos sus debilidades y fortalezas.

¿Cómo se maneja el mercadeo de servicios o productos ofrecidos en su empresa?

La totalidad de pymes no utiliza medios de publicidad para ofrecer sus productos o servicios, los gerentes propietarios y representantes legales carecen de herramientas, que le permitan mercadear eficazmente sus líneas de servicios, lo cual conlleva a que las empresas no tengan bien definido su mercado objetivo y potencial limitando la demanda de sus servicios.

De las 30 pymes se encontró que el 50% (15 empresas) ofrecen sus servicios o productos a través de recomendaciones familiares, amistades, manejando una publicidad muy escasa por medio de tarjetas de presentación; 16.66 % (5 empresas) tiene portafolio de servicios, 16.66% (5 empresas) volantes y material publicitario (folletos, tarjetas, agendas, esferos, fotos, portafolio, llaveros, almanaques, cachuchas), otro 16.66% (5 empresas) hace uso de publicidad por medio de canales regionales, pagina web, radio, pasacalles, vallas, directorio. Las pymes deben diseñar promociones atractivas con diferentes alternativas en los servicios y productos que ofrecen.

En las pequeñas y medianas empresas no se hacen estudios del porvenir que tiene la empresa para determinar cuáles servicios o productos se deben promover en forma agresiva, cuáles conservarse y cuáles abandonarse, ni tampoco se ha estructurado claramente su segmentación de mercado favorable para ofrecer los diferentes servicios que generan las empresas.

De igual manera, las empresas no usan estrategias de promoción y publicidad para cada una de sus líneas de servicios, ya que la única técnica que se manejan son las tarjetas de presentación, desconociendo los diferentes métodos que existen hoy en día para poder competir con éxito en el mercado; así mismo la empresa también carece de estrategias de distribución, producto y precio.

Toda esta problemática se ha venido generando ya que los socios de la empresa han ignorado los conocimientos básicos de mercadeo, es decir nunca han tomado un estudio relacionado al marketing, todo lo han aplicado con base a su experiencia y al conocimiento emperico que han adquirido en los últimos años.

Frente a la pregunta **¿Cuánto dinero invierte en la publicidad del producto o servicio ofrecido en su empresa?** De acuerdo a la entrevista las empresas no realizan inversiones en cuanto a mercadeo lo que lleva a tener baja competitividad.

De seguir así, las empresas tendrán que afrontar serios problemas, sobre todo al momento de mercadear sus nuevas líneas de servicios, ya que en estos momentos aparecen empresas más grandes implementando estrategias de publicidad agresivas mediante paquetes de servicios con precios competitivos afectando a los clientes reales y potenciales

Si no se reacciona a tiempo, las empresas no podrán recuperar las inversiones realizadas ni mucho menos cumplir con compromisos económicos adquiridos.

Cuadro 8. Variable independiente análisis diagnóstico situacional

Ítem de análisis	Porcentaje	
	Si	No
1. Cuenta con personal idóneo en el área de mercadeo y venta ?	16.5%	83.5%
2. Reconoce las empresas que son su competencia comercial?	46.2%	53.8%
3. Conoce sus fortalezas con respecto a las de la competencia?	16.5%	83.5%
4. Conoce sus Debilidades con respecto a las de la competencia?	9.9%	90.1%
5. Conoce sus Amenazas con respecto a las de la competencia?	19.8%	80.2%

¿Cuenta con personal capacitado en el área de mercadeo?

De las empresas entrevistadas solo el 16.66% (5 empresas) tienen personal capacitado en el área de mercadeo. Se requiere implementar capacitación para el talento humano y a la vez actualizar a las empresas con los cambios del mercado innovando constantemente para enfrentar la globalización.

¿Su empresa lleva a cabo relaciones públicas para ofertar sus productos o servicios?

Las pymes objeto de estudio en la entrevista dicen que no llevan cabo relaciones publicas a sus clientes actuales para dar a conocer sus productos, servicios, tarifas especiales entre otros. Tampoco se han dado a conocer la misión y visión.

¿Cuenta con bases de datos de sus clientes?

Las pymes no cuentan con bases de datos de sus clientes de acuerdo a la entrevista aplicada.

Cuadro 9. Variable independiente: técnica de ventas

Ítem de análisis	Porcentaje	
	1. Su fuerza de venta conocen el presupuesto mensual y anual ?	SI
NO		86.8%
2. La fuerza de venta conocen perfectamente sus productos con fortalezas y debilidades?	SI	36.3%
	NO	63.7%
3. Ud. capacita su personal periódicamente?	SI	23.1%
	NO	76.9%
4. Su personal de venta conoce los valores y objetivos de la empresa?	SI	16.5%
	NO	83.5%

Cuadro 10. Variable independiente: estrategias de mercadeo

Ítem de análisis	Porcentaje	
	1. su empresa tiene un programa de CRM ? (Gestión de las Relaciones con el Cliente)	SI
NO		93.4%
2. Invierte en material P.O. P ((Point of Purchase) para lograr evacuación de producto?	SI	9.9%
	NO	90.1%
3. Tiene una estrategia de Merchandising definida con identidad corporativa?	SI	19.8%
	NO	80.2%
4. Utiliza indicadores de gestión para medir a su personal ?	SI	3.33%
	NO	96.7%

Elaboración planes de marketing

¿Le gustaría contar con una guía para elaborar planes de marketing en su empresa?

Al indagar en la entrevista a los gerentes de las pequeñas y medianas empresas si les gustaría contar con una guía para elaborar planes de marketing, el total responde afirmativamente, lo que motivo la realización de una guía para marketing dirigida a pequeñas y medianas empresas.

Cuadro 11. Variable independiente : elaboración de un plan de marketing

Ítem	Porcentaje	
	1. Su empresa utiliza un plan de marketing?	SI
NO		86.8%
2. Le gustaría iniciar un proceso para implementar un plan de marketing en su empresa a un bajo costo?	SI	92.4%
	NO	7.6%
3. Estarían dispuestos en realizar el proyecto de marketing mediante un manual o guía?	SI	92.4%
	NO	7.6%

Conclusiones

Se determinó que en las pymes de Duitama actualmente no tienen un plan de marketing definido, no utilizan investigaciones o estudios de mercado, motivo por el cual desconocen el ámbito en el cual se mueve su empresa.

Al indagar sobre las técnicas de ventas empleadas por las pymes de la ciudad de Duitama se encontró que el total de ellas usan ventas directas por medio de vendedores sin intermediarios. No se usan ventas indirectas con representantes. De acuerdo al tipo de cliente se hacen las ventas por menudeo y en forma directa o por medio de almacenes de cadena a nivel regional.

Las pymes de Duitama no usan medios de publicidad para ofrecer sus productos o servicios, se carecen de herramientas eficaces en sus líneas de servicio. Los servicios se ofrecen a través de amistades manejando publicidad escasa. De las 30 pymes se encontró que el 50% (15 empresas) ofrecen sus servicios o productos a través de recomendaciones familiares, amistades, manejando una publicidad muy escasa por medio de tarjetas de presentación; 16.66 % (5 empresas) tiene portafolio de servicios, 16.66% (5 empresas) volantes y material publicitario (folletos, tarjetas, agendas, esferos, fotos, portafolio, llaveros, almanaques, cachuchas), otro 16.66% (5 empresas) hace uso de publicidad por medio de canales regionales, pagina web, radio, pasacalles, vallas, directorio.

La planeación para llevar a cabo un modelo de plan de marketing para las pequeñas y medianas empresas se traduce en una guía para prever el futuro y desarrollar procedimientos y operaciones necesarias a nivel de mercadeo. Debe tenerse en cuenta el cronograma de trabajo, actividades, fechas, responsables, recursos y presupuesto

Los pasos a seguir en la etapa de diseño de un plan de marketing son determinar la visión, misión, realizar el análisis de la situación, diagnóstico, formular los objetivos de marketing, determinar el posicionamiento de la empresa y las ventajas frente a la competencia. Finalmente formular las estrategias.

Dentro de las fases de la etapa de implementación de un plan de marketing está diseñar el programa de acciones y tener en cuenta el presupuesto.

Para diseñar la etapa de verificación y mejoramiento de un plan de marketing es importante para realizar modificaciones y ajustes adecuados. Se deben realizar análisis de ventas, antes, durante y después de cualquier actividad de marketing. La verificación se debe realizar con herramientas como El Boston Consulting Group, Estado de pérdidas y ganancias, Matriz de Ansoff y matriz de estado de resultados.

Para establecer la fase de control y seguimiento de un plan de marketing se debe tener en cuenta la anticipación de las posibles causas de los problemas, analizar las estrategias para su corrección o depuración, por medio de la supervisión directa para llevar a cabo una retroalimentación. Los pasos a seguir son estrategias, políticas, plan de acción y tener en cuenta el tiempo.

Recomendaciones

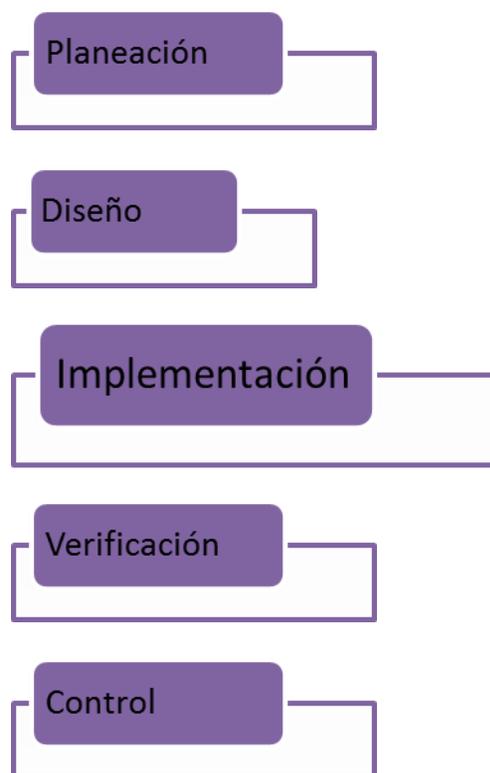
Con respecto a la investigación en el cual evidencio que las pymes no saben elaborar su plan de marketing se sugiere la guía anexa que es una recopilación de varios libros para que implementen un grupo de investigación conformado por personal interno de cada empresa, se deleguen responsables y tiempos de cumplimiento, estimen un presupuesto para cada etapa e inicien con la investigación para llevar su empresa a un plan establecido de marketing que los haga más competitivos en el mercado.

Propuesta: Diseño guía

El plan de marketing es una herramienta fundamental para el crecimiento de un negocio. En él se analiza el mercado en el que participa la empresa, teniendo en cuenta diferentes factores como competencia, canales de distribución y proveedores, y posteriormente se elaboran una serie de estrategias orientadas a mejorar la posición de la empresa en el mercado. (www.negociosyemprendimiento.org/)

La presente guía tiene cinco etapas como se muestra en la figura siguiente

Figura 2. Etapas



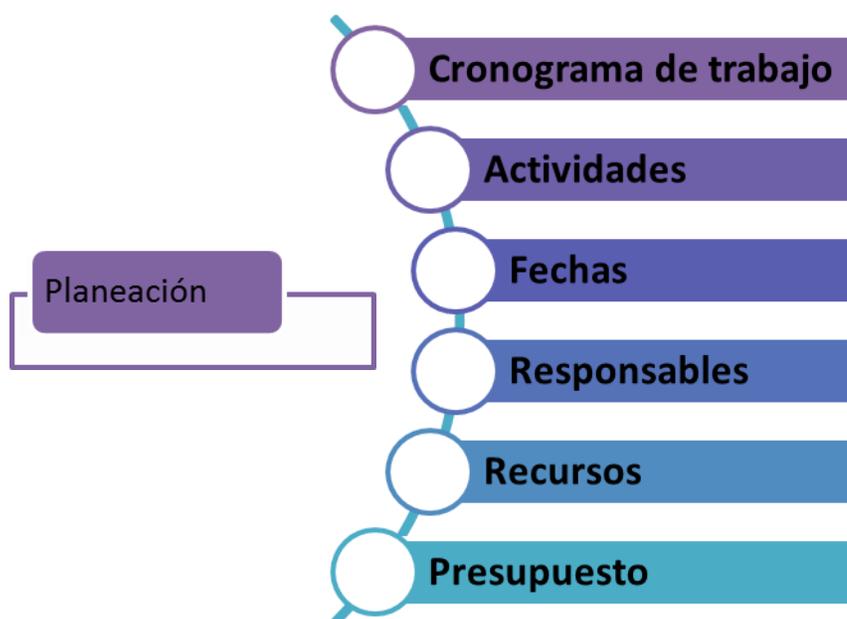
Fuente: presente estudio, 2014.

A continuación se desglosa cada una de ellas.

1. Etapa de planeación

Se deben establecer los pasos necesarios para desarrollar los métodos, tareas y tiempos requeridos para el diseño del plan de marketing. Entre las actividades está el plan detallado de trabajo, plan de comunicaciones, estructura y roles necesarios. Todo lo anterior se condensa en un cronograma de trabajo o plan de trabajo. En la siguiente figura se detallan las actividades de la etapa de planeación

Figura 3. Etapas de planeación



Fuente: presente estudio, 2014

El Plan de Trabajo, es un documento en el cual se hace básicamente un enunciado de las actividades planeadas, la fecha en la que se realizarán, una aproximación de los recursos que habrán de emplearse, lugar donde se llevará a cabo la actividad, y las personas responsables de ejecutar las actividades.

En la elaboración de este Plan se considera importante la enunciación de algunas precisiones en torno a conceptos esenciales que forman parte del trabajo propuesto, y de su

ejecución, deben estar presentes, con claridad para evitar dobles interpretaciones o confusiones.

Se debe presentar un cronograma de trabajo a través de una Gráfica de Gantt, la cual incluye lo enunciado en el cuadro 8

Cuadro 12. Ejemplo cronograma de trabajo plan de marketing

ACTIVIDADES	MESES / SEMANAS															
	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Etapa de Planeación																
Elaboración Plan de Trabajo																
Capacitación																
Sensibilización y socialización Plan de Trabajo																
Responsables de cada etapa																
Definición del Equipo de Trabajo																
Etapa de diseño																
Análisis de la situación																
Diagnóstico interno y externo																
Definición de objetivos del marketing																
Formulación de estrategias: corporativas, mercado, producto, comercialización, precios, servicio, promoción, publicidad, ventas, comunicación, segmentación, posicionamiento...																
Etapa de implementación																
Planes y acciones de marketing																
Presupuesto																
Etapa de verificación y mejoramiento																
El Boston Consulting Group, Estado de pérdidas y ganancias, matriz de Ansoff																
Etapa de control y seguimiento																
Mecanismos para la elaboración de Indicadores																

Fuente: presente estudio, 2014

En la etapa de planeación se deben definir las normas de funcionamiento, la presentación formal del equipo de trabajo, la formalización de roles y responsabilidades de cada integrante, la información del lugar de trabajo y horarios, además la metodología a seguir, principios de comportamiento que rigen el proyecto, asignación de labores de apoyo logístico, la adecuación de recursos físicos y obtención de recursos requeridos.

El equipo de trabajo debe participar activamente para esto se recomienda primero realizar jornadas de sensibilización a través del desarrollo de reuniones. Es necesario que el

grupo interiorice las ventajas de tener un plan de marketing para la empresa como una herramienta componente importante de optimización de recursos y esfuerzos, que le permitirá a la organización mantenerse vigente.

Se deben definir las actividades en forma detallada y secuencial que se requieren para la ejecución de cada una de ellas, definir el tiempo de ejecución y los responsables de cada fase.

Para cada actividad se establece en forma concertada los responsables de la ejecución para garantizar que las actividades se realicen de forma requerida y en el tiempo y condiciones definidas bajo los parámetros planeados. Los responsables deben estar capacitados para ejercer cada función establecida y contar con procesos efectivos de comunicación organizacional e informativa para la empresa.

Se debe realizar un cronograma detallado el cual debe tener fechas de fechas de iniciación y terminación de las actividades y definir por cada actividad el recurso y la unidad de medida.

Cuadro 13. Ejemplo Plan de trabajo Etapa de Planeación

Etapas	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Responsables	Recursos	Presupuesto
Elaboración Plan de Trabajo					
Capacitación					
Sensibilización y socialización Plan de Trabajo					
Responsables de cada etapa					
Definición del Equipo de Trabajo					

VoBo Seguimiento

Fuente: presente estudio, 2014

Estructura del plan de marketing:

- Resumen ejecutivo
- Índice

- Introducción: se debe describir el producto o servicio, responde a la pregunta: De que producto o servicio se trata.
- Análisis del entorno
- Mercado objetivo
- Objetivos y metas
- Problemas y oportunidades
- Tácticas de marketing: producto, plaza, precio, promoción
- Implementación planes
- Verificación y mejoramiento
- Control y seguimiento
- Resumen
- Apéndices

2. Etapa de diseño

Se debe generar una misión y visión del plan de marketing para lo cual se debe tener un concepto claro de cada termino. La misión de un negocio es la base de las prioridades, estrategias planes, y asignaciones de trabajo. Es el punto de partida para diseñar los puestos gerenciales y, sobre todo, para diseñar las estructuras administrativas (Fred, 1997).

Una declaración de misión trata de proporcionar a los empleados y stakeholders claridad sobre el propósito global de la organización y tiene que ver por lo tanto, en generar comprensión y confianza sobre como la estrategia de una organización se relaciona con tal propósito (Certo, 1996)

En la siguiente figura se observan las actividades de la etapa de diseño

Figura 4. Etapa de diseño



Fuente: presente estudio, 2014

Misión. Constituye la razón de ser o propósito para el cual es creado el plan de marketing y que permite distinguirlo de los demás. Se debe establecer una misión acorde con la misión general de la empresa y que guarde correspondencia.

La misión expresa la razón de ser de la empresa, aquí se definen los propósitos de la organización y debe concretarse en una formulación de una serie de metas que sirvan para definir las áreas claves en las que se pueden conseguir resultados estratégicos.

Para construir la misión, es importante tener en cuenta en ella las expectativas de los inversionistas, debe reflejarse la preocupación de los socios por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad del negocio. De igual forma se debe tener en cuenta el cliente, identificar lo que espera obtener el cliente al adquirir el producto, es decir el beneficio o la satisfacción de la necesidad que lo conducirá a la compra. Los trabajadores son el pilar de la organización, es indispensable proyectar en la misión lo que la empresa les va a dar. Por último debe reflejarse el compromiso con la comunidad.

Cuadro 14. Ejemplo misión del plan de marketing

“Convertirnos en la empresa líder de productos alimenticios, suministrando bienes con altos estándares de calidad, basados en tecnologías innovadoras, que proporcionen satisfacción a nuestro cliente, mejoren la productividad, la rentabilidad, el bienestar y condiciones laborales de nuestros trabajadores y cumplimiento de nuestras responsabilidades con la comunidad”.

Fuente: presente estudio, 2014

Visión. La visión es la proyección del plan de marketing a largo plazo que permite establecer su direccionamiento, el rumbo, las metas y lograr su desarrollo, la cual debe ser construida y desarrollada por el equipo de trabajo de manera participativa en forma clara, amplia, positiva, coherente, convincente; comunicada y compartida por todos los miembros de la empresa.

Un plan de marketing debe responder a (CEO, 2010) ¿Dónde está la empresa? ¿Dónde quiere ir? ¿Cómo llegar allí?. Para contestar a estas preguntas, la empresa debe:

- Analizar la situación
- Fijar los objetivos
- Especificar las estrategias y las acciones que se deben ejecutar

A continuación se presentan las fases dentro del diseño del plan de marketing:

- Fase 1. Análisis de la situación
- Fase 2. Diagnóstico
- Fase 3. Objetivos del marketing
- Fase 4. Formulación de estrategias

Fase 1. "Análisis de la situación"

Supone estudiar la empresa, tanto en su situación externa como interna. Se trata de conocer realmente el potencial de la empresa y la situación del entorno, para saber cómo le va a afectar. Se debe analizar la situación externa e interna.

Situación externa logra analizando los siguientes ámbitos:

Entorno económico. Perspectivas de crecimiento económico, evolución tipo de interés, evolución de los precios, tasas de cambio

Entorno legal y político. Posibles nuevas leyes que afecten directa o indirectamente al negocio, política de concesiones de subvenciones y licencias, presión de grupos ecologistas y asociaciones de consumidores

Entorno social y cultural. Nuevos hábitos, creencias y actitudes de la sociedad

Entorno demográfico. Cambios en la pirámide poblacional, en el tamaño y estructura de la unidad familiar.

Entorno tecnológico. Investigaciones e innovaciones que puedan afectar directa o indirectamente el negocio. El desarrollo tecnológico es un factor determinante para las empresas que se traduce en nueva maquinaria, mejoras en los sistemas de comunicación, Internet.

Entorno ecológicos: la población está cada vez más sensibilizada con el medioambiente, de lo que resulta una tendencia a las compras "responsables".

- **Situación interna** El conocimiento del potencial interno se consigue mediante el análisis de los recursos y de las capacidades de la propia empresa en aspectos como: - Producción. - Marketing. - Financiación. - Recursos humanos.

Para realizar el análisis de la situación se debe recurrir a fuentes primarias y secundarias:

Fuentes primarias: Dinámicas de grupos con expertos, Entrevistas en profundidad, Encuestas a consumidores actuales y potenciales

Se debe:

- Seleccionar la muestra: tamaño de la población, muestra y manera de seleccionarla
- Determinar el lugar de realización
- Materiales necesarios (papelería, cámara de video, grabadora)
- Selección del entrevistador o persona que va a realizar las encuestas
- Elaboración del guion de la entrevista
- Elaboración de las preguntas para la encuesta (tipo de preguntas: abiertas o cerradas; tipo de encuesta: personal, telefónica, por internet: escala de medida de las variables.

Fuentes secundarias: Estadísticas, Bases de datos oficiales, Estudios previos

A continuación se presenta el modelo de las variables y preguntas que se deben responder para el análisis de la situación de la empresa.

Cuadro 15. Modelo preguntas análisis del entorno

<p>1. Demanda y Tendencias de la Demanda. a. Demanda prevista para el producto: · ¿Crece o declina? · ¿Quién toma la decisión de comprar? · ¿Quién o quienes influyen en la compra? · ¿Quién efectúa la compra? · ¿Cómo, cuándo, donde, qué y porque compra?</p>	<p>2. Factores Sociales y Culturales. a. Las características culturales del mercad b. Factores sociales importantes como los grupos de referencia y la familia c. Los factores personales del consumidor como: etapa del ciclo de vida, ocupación y circunstancias económicas, el estilo de vida. d. Las motivaciones para el consumo, que pueden ser: seguir la moda, búsqueda de notoriedad, autorrealización, sentido de pertenencia, necesidad básica etc.</p>
<p>3. Demografía. a. Tomar en cuenta variables demográficas importantes de la población objetivo: Edad, variaciones y tendencias de crecimiento de la población, sexo. b. Ocupación, niveles de ingresos, ubicación geográfica de vivienda</p>	<p>4. Condiciones Económicas para el producto en el momento y área geográfica seleccionada a. Toda empresa, o específicamente un producto o servicio, esta en un mercado que tiene una realidad económica particular definida por diferentes variables económicas, las cuales deben ser definidas y cuantificadas b. Establecer la relación e influencia de variables económicas como el PBI, la inflación, el nivel de empleo / desempleo, el crecimiento económico general o sectorial con el producto o servicio.</p>
<p>5. Tipos de tecnología de esta clase de producto.</p>	<p>6. Política a. ¿Afecta de algún modo la situación política</p>

<p>a. ¿Se trata de alta tecnología?</p> <p>b. ¿Aparecen con frecuencia productos nuevos que reemplacen a los antiguos?</p> <p>c. En resumen ¿Cómo afecta la tecnología a este producto o servicio?</p>	<p>a la comercialización del producto?</p> <p>b. ¿Cuáles son los cambios que se prevén y su influencia sobre la empresa?</p>
<p>7. Leyes y Regulaciones.</p> <p>a. ¿Qué leyes o regulaciones cabe aplicar en este caso?</p> <p>b. ¿Se prevén cambios en las normas?</p> <p>c. ¿Se puede influir sobre estas normas para cambiarlas a favor del plan?</p>	<p>8. Factor Financiero.</p> <p>a. ¿De qué modo afecta a la situación la disponibilidad o la falta de fondos?</p> <p>b. ¿La empresa o empresario es objeto de crédito?</p>
<p>9. Administración Pública</p> <p>a. ¿Va afectar la actual normatividad local, regional o nacional a la comercialización del producto o servicio?</p> <p>b. ¿Es una ventaja la administración pública: promueve la iniciativa empresarial?</p>	<p>10. Medios de Comunicación</p> <p>a. ¿Qué ocurre en los medios de comunicación?</p> <p>b. ¿Favorece la actual oferta de medios de comunicación a nuestro proyecto?</p>
<p>11. Entornos de Interés Especial</p> <p>a. ¿Hay algún grupo de influencia aparte de los competidores directos que valla afectar nuestro plan?</p> <p>b. ¿Cuál es el poder de negociación de los diferentes grupos de interés relevantes?</p>	<p>12. Competencia.</p> <p>a. Presentación de los principales competidores y de sus productos</p> <p>b. Planes experiencia, know-how, recursos financieros, humanos y de capital</p> <p>c. Proveedores y estrategia.</p> <p>d. ¿Gozan del favor de sus clientes? Si es así, ¿por qué?; si no, ¿por qué?</p> <p>e. ¿Qué canales de comercialización utilizan o utilizarán?</p> <p>f. ¿Cuáles son sus puntos fuertes y sus puntos débiles?</p> <p>g. ¿Cuál es la posición competitiva de nuestros productos o cartera de productos?</p>
<p>13. La empresa.</p> <p>a. Descripción de los propios productos</p> <p>b. Experiencia, know-how</p> <p>c. Recursos financieros y de capital y proveedores.</p> <p>d. ¿Gozan del favor de sus clientes? Si es así, ¿por qué?; si no, ¿por qué?</p> <p>e. ¿Cuáles son los puntos fuertes y los puntos débiles propios?</p>	

Fuente: adaptación realizada por el autor, 2014 con base en Ambrosio V (2000) Plan de Marketing paso a paso.

Cuadro 16. Ejemplo preguntas análisis de la situación

Variable	Análisis
<p>1. Análisis de la empresa</p> <p>1.1 El mercado.</p> <p>Conocer el mercado y sus necesidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tamaño, historia de la participación de mercados de los productores y sus participaciones en mercados individuales. • Potencial del mercado y las tendencias de oferta y demanda 	
<p>1.2 Actividad del mercado</p> <p>Producto</p> <p>¿Cuántas líneas de productos se desarrollarán?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la calidad de la materia prima que se utilizará? • ¿Cuáles son los productos complementarios? • ¿Cuál es la máxima capacidad de producción? • ¿Cuál es la capacidad para diseñar nuevos productos? • ¿Con qué tipo de maquinaria se cuenta? • ¿Cómo se realizará el control de calidad? • ¿Cuál/es son los tamaños adecuados? • ¿Cuál/es serán los precios? • ¿Qué tipo de empaque se utilizará? • ¿Qué forma tendrá el producto? • ¿Qué marca tendrá el producto? • ¿Qué colores se producirán? • ¿En qué estilos? • ¿Cuáles fragancias? • ¿De qué calidad? • Porcentaje de devoluciones y de quejas. <p>¿Cuál es la situación actual del sector: está en crecimiento, estancado o en declive?</p> <p>¿Cómo afecta la situación política y económica al sector?</p> <p>¿Cuáles son los efectos de las limitaciones económicas: inflación, tasa de interés, riesgo cambiario?</p> <p>¿Cuáles son los efectos de las decisiones gubernamentales, aranceles, impuestos, subsidios, controles de precio, patentes, legislación laboral, regulaciones sanitarias, medidas de protección, leyes de fomento a la pequeña empresa</p>	
<p>Precios</p> <p>¿Cuáles son los criterios para la fijación de precios?</p> <p>¿Cuál es el margen por producto y línea?</p> <p>¿Cuál es la estructura de costos de la empresa?</p> <p>¿Cuál es el costo fijo de la empresa?</p> <p>¿cuál es el costo de cada producto?</p> <p>¿Cuál es el nivel de ventas requerido a X precio para que la empresa cubra los costos totales?</p> <p>¿Cuáles son los precios de la competencia por un producto similar?</p>	

Variable	Análisis
<p>¿Cuál es el punto de equilibrio (CF/P-KB)?</p> <p>¿Cuál es la política de venta a crédito?</p> <p>¿Tiene posibilidades de reducir costos?</p> <p>¿Cuál será el plazo o tasa de interés cobrada a clientes?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Historial de precios en todos los canales de distribución y razones de las fluctuaciones • Tamaño actual del mercado • Tasa de crecimiento anual en los últimos años • Tasa de crecimiento anual esperada 	
<p>Segmentos del mercado y evolución</p> <p>¿Hay segmentos desatendidos en mi nicho de mercado?</p> <p>¿Son los segmentos de mercado para mi producto o servicio lo suficientemente grandes como para hacer dinero?</p> <p>¿Existe competencia en el segmento?</p> <p>¿Se puede ser competitivo con los productos que pretendemos abordar en ese nicho?</p>	
<p>Competencia</p> <p>¿Cuáles debilidades de mi competencia se pueden aprovechar?</p> <p>¿Quiénes y cuántos son los competidores actuales?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son las características de sus productos? • ¿Dónde se hayan ubicados los competidores con respecto a las materias primas y a los mercados? • ¿Cuál es el volumen de ventas de los competidores y cuál es su participación en el mercado? • ¿Dónde se vende y a qué precio? (sondeo) ¿Cómo distribuyen (canales de mercadeo)? • ¿Cómo han variado esas participaciones? • ¿Cuáles son las bases de la competencia en el sector? 	
<p>Distribución</p> <p>¿Cómo se distribuye el producto?</p> <p>Directo al consumidor, detallista, mayorista</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el margen de cada intermediario? • ¿Cuáles son las funciones de distribuidor? • ¿Cuál es la cobertura geográfica? • ¿Dónde se encuentran ubicados los consumidores, se cuenta con una fuerza de ventas? • ¿Es compatible la forma de distribución con las características del producto, el segmento del mercado y los procesos de compra del consumidor? • ¿Se tiene vehículo propio para distribuir? • ¿Cuál es la pérdida de productos por transporte? • ¿Cuál es la demora en los despachos? • ¿Se tiene bodega? • Canales de distribución • Estacionalidad y ciclos de ventas 	

Variable	Análisis
<ul style="list-style-type: none"> • Políticas y procedimientos de ventas 	
<p>Publicidad y promoción</p> <p>¿Qué información deseo transmitir al consumidor?</p> <p>Instrucciones de preparación, de ensamblaje, de mantenimiento, de conservación, de lavado, en fin, todos aquellos aspectos que contribuyen al uso adecuado del producto por parte del consumidor o consumidora.</p> <p>Atributos especiales del producto, particularmente aquellos que no son válidos, como por ejemplo: usos adicionales, durabilidad, resistencia, etc.</p> <p>Lugares en los cuales está disponible para la compra.</p> <p>Características distintivas: marca, tamaños, sabores, colores, etc.</p> <p>¿Cómo debo transmitir ese mensaje para que llegue al consumidor?</p> <p>¿Qué información será transmitida por el producto en sí?</p> <p>¿Con qué recursos se cuenta para promoción?</p> <p>Número de avisos permanentes que mantiene.</p> <p>¿A cuál medio está más expuesto el segmento de mercado: visual, auditivo, audiovisual?</p> <p>¿Con qué frecuencia está expuesto a ese medio?</p> <p>¿Cuánto cuesta la utilización de ese medio?</p> <p>¿Se utilizarán medios visuales?</p> <p>Seleccione los medios visuales que se utilizarán: prensa, revistas, afiches, hojas volantes, vallas informativas.</p> <p>¿Se utilizarán medios auditivos?</p> <p>Seleccione los medios auditivos: radio, altoparlantes.</p> <p>¿Se utilizarán medios audiovisuales como la televisión o el cine?</p> <p>¿A cuál medio está más expuesto el segmento de mercado?</p> <p>¿Con qué frecuencia está expuesto a este medio?</p> <p>¿Cuánto cuesta la utilización de ese medio?</p> <p>Número de vendedores.</p> <p>Controles que se establecen para los vendedores.</p> <p>Estado general del local de ventas.</p> <p>¿Existen acciones destinadas a conocer las necesidades y gustos de la clientela?</p> <p>¿Se tiene un buzón de sugerencias?</p> <p>¿Se le da seguimiento a las recomendaciones o necesidades de la clientela?</p> <p>¿Se le brinda alguna atención especial a la clientela cuando llega al negocio?</p> <p>¿Se realizan descuentos especiales para los clientes frecuentes?</p>	
<p>1.3 Ventas, costos y utilidad bruta del producto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Historial de ventas • Historial de costos • Historial de utilidades 	
<p>1.4 Tecnología</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etapa del ciclo de vida • Tiempo muerto para el diseño y desarrollo del nuevo producto 	

Variable	Análisis
<ul style="list-style-type: none"> • Impacto en el mercado 	
<p>1.5 Tendencias del mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Patrones de uso • Frecuencia, cantidad y ocasión de compra • Procedimientos y hábitos de compra • Servicio 	
<p>1.6 Comportamiento de los clientes - consumidores</p> <p>¿Quiénes son los clientes?</p> <p>¿Qué desean? (es distinto lo que los clientes NECESITAN y lo que DESEAN)</p> <p>¿Qué los motiva a llevar a cabo la compra?</p> <p>¿Cómo compra mi cliente potencial productos similares? (por ejemplo, en una tienda, en la Web, de puerta a puerta)</p> <p>¿Quién es el comprador primario y los principales influenciadores en el proceso de compra? (por ejemplo, esposo o esposa, agente de compras, jefe de proyecto, secretaria)</p> <p>¿Qué tipo de hábitos tiene mi cliente? ¿de dónde obtiene su información? televisión, periódicos, revistas)</p> <p>¿Cuáles son las principales motivaciones para comprar? (lucir bien, enriquecerse, ser más efectivo,</p> <p>¿Quién es el consumidor/a final?</p> <p>¿Es individual, familiar, institucional, industrial?</p> <p>¿Cuáles son las características socioeconómicas, culturales u demográficas del consumidor?</p> <p>¿Cómo se pueden clasificar los consumidores (segmentación)? ¿Cuántos son los consumidores en cada segmento?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué opciones de producto hay disponibles en el mercado para el consumidor? ¿Cuánto comprarán y cómo lo pagarán? • ¿Existen sustitutos? • ¿Qué motiva al consumidor para comprar el producto: necesidades fisiológicas, sicólogas, sociológicas? • ¿Qué razones expresa la persona consumidora para la compra: sustento, satisfacción de los sentidos, posición social, comodidad, necesidad? • ¿Cuál es la importancia relativa de las necesidades y razones que expresa? • ¿Cuál es el proceso de compra? <p>¿Quién decide la compra?</p> <p>¿Es quien decide el mismo que efectúa la compra, y el mismo usuario final?</p> <p>¿Qué tipo de compra es: por impulso o planeada?</p> <p>¿Cuál es la frecuencia de compra: repetitiva, periódica, o estacional?</p> <p>¿Dónde se efectúa la compra?</p> <p>¿Es normalmente una compra a crédito o de contado?</p> <p>¿Qué características busca el consumidor en el producto?</p> <p>¿qué información necesita para usar el producto?</p>	

Variable	Análisis
<ul style="list-style-type: none"> • ¿A qué medios de comunicación está más expuesto? • Motivaciones, lugar y frecuencia de compra • Situaciones de uso o consumos habituales • Atributos diferenciadores: precio, calidad marca • Actitudes hacia el producto frente a productos alternativos • Personas que intervienen en el proceso de compra 	
<p>1.7 Aspectos sociales y gubernamentales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Política fiscal y monetaria • Protección al consumidor • Clima general del entorno 	
<p>1.8 Análisis del atractivo del sector industrial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Factores del mercado: tamaño, crecimiento, ciclos, estacionalidad. • Factores del sector industrial o empresarial: capacidad instalada, perspectiva entrada de nuevos productos, rivalidad entre competidores, poder de los proveedores, poder de los compradores, amenaza de productos sustitutos, grado de concentración de la competencia • Factores del entorno: político, social, demográfico, tecnológico. 	
<p>2. Análisis de ventas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desempeño del área de mercado • Tendencia de ventas, costos y utilidades • Desempeño de los distribuidores, usuarios finales y clientes clave 	
<p>3. Análisis de la competencia</p> <p>Para cada competidor debe hacerse las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿cómo se miden y evalúan los resultados? • ¿cuáles son las más importantes fortalezas y debilidades? • ¿cuál es su tendencia futura? <p>Análisis de</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competidores actuales • Exploración resultados años anteriores • Evaluación de recursos disponibles: habilidad para diseñar nuevos productos, para producirlos, fabricarlos, mercadearlos, habilidad financiera, gerencia, tenacidad para lograr el éxito empresarial. • Análisis de la comparación de productos existentes y potenciales • Predicciones de futuras estrategias de mercadeo • Amenazas de nuevos productos • Productos sustitutos • Proveedores • Distribuidores: localización geográfica, número de puntos de venta disponibles, imagen del mercado, poder de negociación. 	
<p>4. Análisis de los clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Quiénes son sus clientes? • ¿Qué compran? • ¿Cómo hacen para escoger? 	

Variable	Análisis
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué prefieren un producto en particular? • ¿Dónde acostumbran a comprarlo? • Implicaciones de los cambios en el comportamiento de sus clientes. Impacto del cambio en el comportamiento de los clientes en la empresa y en los competidores	
5. Supuestos para planificar <ul style="list-style-type: none"> • Predicciones de proyecciones • Predicciones de presupuestos 	
6. Presupuestos <ul style="list-style-type: none"> • Para la industria • Para el producto 	
7. Indicadores	

Fuente: adaptación realizada por el autor, 2014 con base en Ambrosio V (2000) Plan de Marketing paso a paso.

Luego de dar respuesta a estas inquietudes se debe llevar a cabo el procesamiento y análisis de la información mediante Revisión de los datos, Codificación, grabación, Uso de programas informáticos y estadísticos. (Excel, SAS)

Cuadro 17. Ejemplo análisis de la competencia

Nº	Nombre de la empresa	Dirección	Teléfono	Aspectos tecnológicos	Aspectos ecológicos
1					
2					
3					

Fuente: presente estudio, 2014

Nombre Empresa	Precio Producto	Diferenciaría Porcentual	Observaciones
1. Su empresa	\$	%	
2.	\$	%	
3.	\$	%	
4.	\$	%	
5.	\$	%	
Producto sustituto			

Fuente: presente estudio, 2014

Fase 2. "Diagnóstico de la situación"

El análisis de situación es una tarea que se emprende con el fin de identificar los principales puntos fuertes y débiles de la empresa.

Esta identificación sólo se puede realizar si se tienen en cuenta dos puntos fundamentales:

Las necesidades y los deseos de los clientes.

Las actividades de la competencia.

Matriz de fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades (FADO). Otros autores se refieren a esta como la matriz DOFA, en este estudio se plantea como la matriz FADO, por cuanto se le da más importancia a las fortalezas para contrarrestar amenazas y hacer de las debilidades oportunidades que permitan que la comercialización se desarrolle con éxito.

Para la formulación de estrategias es importante la etapa de comparación dentro del esquema analítico, donde se utilizarán cuatro celdas que se identificarán como FO, DO, FA Y DA, de las cuales se formularán estrategias así:

ESTRATEGIAS FO: basadas en la utilización de las fortalezas en el proceso de comercialización para tomar ventaja de las oportunidades.

ESTRATEGIAS DO: éstas buscarán superar las debilidades internas para tomar ventaja de las oportunidades.

ESTRATEGIAS FA: están basadas en las fortalezas de la comercialización para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

ESTRATEGIAS DA: están dirigidas a superar las debilidades internas y evitar las amenazas medio ambientales. Estas estrategias son defensivas.

Cuadro 18. Ejemplo modelo Matriz DOFA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Listar oportunidades - - -	Listar amenazas - - -
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Listar fortalezas - - -	Listar debilidades - - -

Fuente: Jiménez, 2013

Las debilidades y fortalezas se corresponden con al ámbito interno de la empresa, ya que analizan sus recursos y capacidades; este análisis debe considerar una gran diversidad de factores, entre los que se pueden destacar los siguientes: (Jiménez, 2013)

- Grado de posicionamiento y notoriedad o prestigio de la marca.
- Grado de diferenciación de los productos o servicios.
- Extensión y cobertura de las garantías ofrecidas.
- Calidad de la base de datos de la empresa.
- Capacidad de crédito financiero o bancario.
- Experiencia y/o competencia del personal.
- Grado de novedad de la oferta.
- Grado de tecnología.
- Introducción en intermediarios o canales.
- Número y calidad de clientes fidelizados.
- Precio o condiciones de contratación interesantes.
- Recursos financieros propios.
- Ser el nuevo producto de otro ya introducido.
- Ubicación de la oficina o establecimiento.

Las amenazas y oportunidades pueden derivarse de circunstancias existentes o previstas en el entorno, como por ejemplo:

- Cambios o movimientos demográficos.

- Catástrofes naturales.
- Estabilidad o inestabilidad política del país.
- Facilidad o dificultad en la obtención de créditos.
- Legislación favorable o desfavorable a las actividades del sector.
- Medidas fiscales.
- Nuevos hábitos y costumbres.
- Nuevas leyes dentro del ámbito laboral.
- Nuevas modas y tendencias.
- Nuevos planes de urbanismo.
- Tendencia al consumo de determinado tipo de productos.

O circunstancias del mercado, como pueden ser:

- Existencia o no, presente o futura, de competencia, e intensidad de la misma.
- Abaratamiento o encarecimiento, escasez o abundancia de materias primas.
- Aparición de nueva maquinaria o tecnología.
- Apertura de nuevos mercados.
- Innovaciones de los competidores aprovechables para la empresa.
- Cambios positivos o negativos en los canales de distribución.
- Desarrollo o retroceso de otros productos o sectores complementarios.
- Difusión de grandes campañas publicitarias de las marcas líderes.
- Subida de prestigio o desprestigio del sector.

Cuadro 19. Ejemplo modelo Matriz FODA.

	FORTALEZAS – F Listar Fortalezas	DEBILIDADES – D Listar Debilidades
OPORTUNIDADES – O Listar Oportunidades	ESTRATEGIAS FO Usar las fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades	ESTRATEGIAS DO Superar las debilidades para tomar ventaja de las oportunidades
AMENAZAS – A Listar amenazas	ESTRATEGIAS FA Usar las fortalezas para evitar las amenazas.	ESTRATEGIAS DA Minimizar las debilidades y evitar las amenazas

Fuente. Villegas (2010)

Proceso de construcción de la matriz FODA. En el proceso de construcción de la matriz FODA, se deben tener en cuenta las siguientes etapas: Villegas (2010)

Listar las principales fortalezas internas de la Empresa

Listar las principales debilidades internas de la Empresa.

Listar las principales oportunidades externas de la Empresa.

Listar las principales amenazas de la Empresa.

Comparar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias resultantes FO en la respectiva celda.

Comparar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias resultantes DO en la respectiva celda.

Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias resultantes en FA.

Comparar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias resultantes en DA.

Cuadro 20. Ejemplo matriz de evaluación DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Empresa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Está ubicado en el área residencial y por lo tanto aislado del ruido y la contaminación del área comercial. 2. Cuenta con una moderna infraestructura para prestar los diferentes servicios. 3. Los productos y servicios que ofrece son de buena calidad 4. Tiene liquidez para solventar las deudas 5. El establecimiento cuenta con suficiente espacio para realización de eventos. 6. Cuenta con un equipo de trabajo responsable y comprometido con sus labores. 7. Continuamente se realizan actividades de mejoramiento 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Algunas de las habitaciones no están completamente dotadas 2. La venta de los alimentos diaria tiende a mantenerse o disminuir, debido a los menús establecidos. 3. El restaurante no cuenta con una carta de alimentos establecida, que facilite la venta de los diferentes productos para la realización de eventos especiales. 4. Algunos salones no están en óptimas condiciones para prestar servicio. 5. El establecimiento no cuenta con el menaje completo para la realización de eventos y recepciones. 6. El personal no está lo suficientemente capacitado

	<p>y mantenimiento del establecimiento.</p> <p>8. Se prestan diferentes servicios en el mismo lugar</p>	<p>para dar un excelente servicio al cliente</p> <p>7. La empresa no cuenta con un departamento de mercadeo que de a conocer los productos ofrecidos.</p> <p>8. No hay buena segmentación del mercado.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocimiento del establecimiento dentro del sector y municipios cercanos. 2. Atraer a clientes nuevos 3. Aumentar el volumen de productos 4. Innovación en los productos 5. Adquisición de materias primas a costos bajos 6. Convenios con diferentes empresas de la ciudad para la venta de productos y servicios 7. Mantener buenas relaciones con los clientes 	<p>A. F1-F2-F5-F8-O1-O2: Dar a conocer el establecimiento por medio de programas de promoción y publicidad, utilizando herramientas como folletos, tarjetas de presentación, afiches publicitarios, esferos marcados con el logotipo, nombre, teléfono, y dirección del establecimiento, calendarios para el actual o próximo año. Hacer varios pasacalles con publicidad y colocarlos en diferentes puntos estratégicos de la ciudad.</p> <p>B. F3-O3-O4: Mantener los diferentes productos y servicios con los precios establecidos para el presente año, ya que a comparación de la competencia son precios muy cómodos para el consumidor, adaptar en comedor el servicio de cafetería, abrir una sala de Internet, dar servicio de parqueadero para particulares estableciendo una tarifa adecuada</p> <p>C. F4: Establecer un monto mínimo de dinero y consignarlo mensualmente en un banco para empezar a capitalizar la empresa y después destinar este dinero</p>	<p>A. D1-O1-O2: Dotar todas las habitaciones de modo que todas queden con las mismas condiciones de servicio.</p> <p>B. D2-O2-O3-O4: Ofrecer un menú diario más balanceado y con diferentes opciones.</p> <p>C. D3-O2-O4: Crear la carta de alimentos con todos los productos y platos especiales ofrecidos.</p> <p>D. D4-D5-O2: Elaborar un portafolio de servicios donde se den a conocer todos los productos y servicios que ofrece el establecimiento, y enviar un ejemplar por e-mail a las empresas más importantes de la ciudad y así facilitar el proceso de las ventas corporativas.</p> <p>F. D8-O6: Analizar las diferentes actividades que se pueden realizar dentro del establecimiento (reuniones de trabajo, conferencias, cursos, convivencias, seminarios, talleres, eventos sociales, recepciones, ceremonias y retiros espirituales) y promocionar los servicios al mercado meta de la ciudad.</p> <p>G. D8-O7: Incentivar a los consumidores actuales y potenciales brindándoles descuentos especiales,</p>

	<p>para inversiones futuras.</p> <p>D. F6-F7-O5: Capacitar continuamente al personal en temas correspondientes a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conservación de alimentos - Preparación de menús especiales - Servicio al cliente - Servicio de habitaciones - Realización de eventos - Trabajo en equipo - Actividades de mantenimiento - Mercadeo y ventas <p>E. O6-O7: Hacer una base de datos de las empresas mas importantes de la ciudad y ofrecer planes corporativos con tarifas especiales sobre los productos y servicios disponibles en dentro del establecimiento.</p>	<p>obsequios y uso de algunos servicios gratuitos dentro del establecimiento.</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pérdida de los clientes 2. Desarrollo de tecnologías que desplacen el talento humano 3. Falta de personal con suficiente experiencia laboral 4. Costo elevado de las materias primas 5. Falta de publicidad de Duitama como destino turístico de la región. 6. Creación de nuevas políticas que limiten el desarrollo de la actividad hotelera 	<p>A. F1-F2-A1: Poner a disposición de los clientes un buzón de sugerencias, donde puedan dirigir cualquier queja, reclamo o sugerencia sobre los productos a servicios adquiridos, y de esta forma tomar los correctivos apropiados y mejorar continuamente.</p> <p>B. F6-A3: Incentivar al personal con actividades de integración, reconocimientos por buen desempeño, y tener en cuenta sus opiniones y sugerencias.</p> <p>C. F3-A4: El personal encargado de las compras debe estar indagando constantemente sobre los precios de los productos que ofrecen los diferentes proveedores y así aprovechar los descuentos, promociones</p>	<p>A. D1-D2-D3-D4-A1: Realizar por lo menos una vez al año una investigación de mercados de los diferentes establecimientos hoteleros de la ciudad para poder conocer las nuevas tendencias del servicio y aplicarlas dentro del establecimiento.</p> <p>B. D1-D2-D3-D4-A1: Realizar una vez al año una encuesta a todos los consumidores para medir la satisfacción de este y así determinar que procedimientos se deben modificar para mejorar el servicio.</p> <p>C. D2-A4: Crear una base de datos de proveedores de diferentes productos, para adquirir los productos con más facilidad en época de escasez.</p>

	<p>y costos bajos que estos ofrecen.</p> <p>D. A5: Dentro de la publicidad elaborada para cada establecimiento hotelero incluir los diferentes sitios turísticos de Duitama y crear convenios con las empresas de transporte de la ciudad para que den a conocer a Duitama como destino turístico en otras regiones, repartiendo folletos y tarjetas de presentación.</p>	<p>D. D6-A3: Realizar actividades de reclutamiento y selección de personal que sirvan de apoyo para diferentes actividades.</p> <p>E. D8-A5: Aprovechar todas las actividades culturales que realiza la ciudad para promocionar los productos y servicios</p>
--	--	---

Fuente: (Rodríguez, 2009)

Matriz de factores claves del éxito (MAFE): Los estrategas necesitan identificar factores claves del éxito en la industria. El conjunto de factores claves del éxito pueden variar en el tiempo y por industria se deben considerar entre 5 y 10 factores: Fuente: (Rodríguez, 2009)

1. Se asigna una ponderación que va en un rango de 0.0 (sin importancia), hasta 1.0 (de gran importancia), por cada factor. Esta ponderación indica la importancia relativa en cuanto a su éxito en la organización sin importar si los factores claves dan fortalezas o debilidades internas la sumatoria no debe exceder 1.0

2. Se da una ponderación de 1 a 4 a cada factor para indicar si esta variable representa:

- a. Una debilidad mayor..... 1
- b. Una debilidad menor..... 2
- c. Una fortaleza menor..... 3
- d. Una fortaleza mayor..... 4

3. Se multiplica la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado a cada variable.

4. Se sumaron los resultados de cada variable con el objeto de establecer el resultado total ponderado para la organización. la sumatoria no debe exceder 1.0

5. El resultado ponderado total más alto posible para una organización es 4.0 y el menor es 1.0 por lo tanto el promedio es 2.5 Un resultado de 4.0 indica que la organización

dispone de abundantes fortalezas internas por lo tanto un resultado de 1.0 muestra una organización con debilidades internas.

Cuadro 21. Ejemplo matriz de factores claves del éxito(MAFE)

Factores claves del éxito	Peso	Valor	Comercializadora	Competencia		Resultado
			Resultado	Peso	Valor	
Precio del producto	0,25	4	1	0.3	3	0,9
Calidad del producto	0,15	4	0,6	0.15	2	0,3
Servicio al cliente	0,3	4	1,2	0.3	1	0,3
Distribución	0,2	3	0,6	0.8	1	0,8
Efectividad de la publicidad	0,05	3	0,15	0.05	2	0,1
Tecnología	0,05	3	0,15	0.1	1	0,1
Participación en el mercado	0	1	0	0.07	4	0,3
Total	3.7		3,7			2,8

Fuente: (Rodríguez, 2009)

Matriz de evaluación del factor externo (MEFE). Con la elaboración de esta matriz se pretende evaluar los factores externos de la empresa.

Cuadro 22. Ejemplo matriz de evaluación del factor externo (MEFE)

Factor Externos Clave	Peso	Valor	Resultado Sopesado
Nivel de ingresos del consumidor	0,07	3	0,21
Excelentes vías de acceso	0,05	3	0,15
Acceso a mercados	0,3	4	1,2
Materia prima a bajo costo	0,2	4	0,8
Tecnología	0,1	3	0,3
Localización óptima para comercializar	0,1	3	0,3
Competencia	0,1	1	0,1
Políticas gubernamentales	0,05	2	0,1
Hábitos de consumo	0,03	2	0,06
TOTAL	1		3,22

Fuente: (Rodríguez, 2009)

Para la comercializadora los factores externos más importantes es el acceso a mercados y materia prima a bajo costo (juntos con peso relativo 4) que corresponde a nuestras mayores oportunidades y a su vez presenta a la competencia como su mayor amenaza. El resultado sopesado (3.27) muestra que la empresa compite sobre el promedio en cuanto al atractivo empresarial.

Matriz evaluación del factor interno (MEFI). Con esta matriz se busca evaluar los factores internos que inciden en la comercialización del producto, permitiendo proyectar estrategias claves de marketing.

Cuadro 23. Ejemplo matriz de evaluación del factor interno (MEFI)

Factores Internos Clave	Peso	Valor	Resultado Sopesado
Producto de calidad	0,24	4	0,96
Tecnología	0,17	3	0,51
Servicio al cliente	0,16	3	0,48
Mano de obra a bajo costo	0,2	3	0,6
Factor económico	0,2	1	0,2
Susceptibilidad a sufrir daños de manipulación	0,02	2	0,04
Falta de puntos de venta propios	0,01	2	0,02
Total	1		2,81

Fuente: (Rodríguez, 2009)

La fortaleza más importante para la comercializadora radica en que presenta un nuevo producto de buena calidad (0.24) que corresponde al factor de mayor peso relativo y la debilidad más importante es el respaldo económico. El resultado sopesado es de 2.81 lo que indica que la comercializadora está por encima del promedio en su posición estratégica interna del mercado.

Fase 3. ^a Objetivos del marketing

Una vez conocida la situación de la empresa, se deben formular los objetivos del marketing, teniendo en cuenta que deben ser coherentes con la situación de la empresa, han de estar supeditados a los objetivos estratégicos y debe establecerse un plazo de cumplimiento. Por último, se debe poder responder a la pregunta: ¿Qué se pretende conseguir?

Los objetivos de marketing más habituales son, entre otros: Incrementar la participación en el mercado. Aumentar el volumen de ventas. Posicionar la imagen de un producto, servicio o marca. Introducir un producto, de una marca, de una línea. Potenciar un producto en declive. Defender un mercado ante actuaciones de los competidores.

Objetivos comerciales: Ventas, Rentabilidad comercial, Marca, Satisfacción del cliente, Percepción de calidad.

Se debe indicar qué se quiere, cuánto se quiere y cuando se quiere conseguir.

Se pueden distinguir dos tipos de objetivos de marketing, atendiendo a su naturaleza: objetivos cuantitativos y objetivos cualitativos.

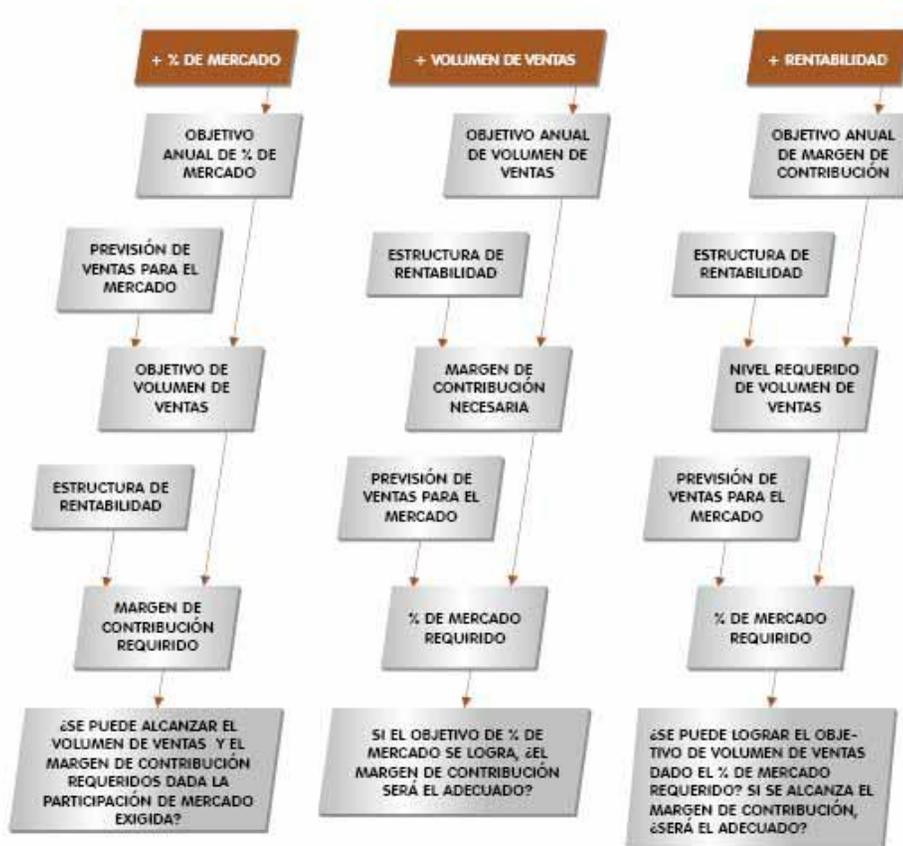
Los objetivos cuantitativos se caracterizan por plantear metas mensurables, expresadas en cifras y cuya efectividad puede ser medida empíricamente tras su materialización. Habitualmente, se refieren a incrementos en la participación de mercado, en el volumen de ventas, en la rentabilidad, en el nivel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

En la siguiente figura se pueden observar los objetivos cuantitativos más habituales y la interacción que existe entre ellos:

Objetivos cuantitativos. Incrementar las ventas del 30% en 2020

Objetivos cualitativos: Diversificación sectorial, Diversificación geográfica, Diversificación del producto, Mejora de la imagen corporativa

Figura 5. Ejemplo de objetivos



Fuente: Sainz de Vicuña, 2006

Fase 4.ª Formulación de las estrategias

Una vez definidos los objetivos, se deben formular las acciones o estrategias que permitan conseguirlos. La estrategia es un conjunto de decisiones sobre acciones a emprender y recursos a utilizar para alcanzar los objetivos.

El término estrategia hace referencia a un conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y sobre recursos a utilizar, que permite alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización, teniendo en cuenta las decisiones que, en el mismo campo, toma o puede tomar la competencia y considerando también las variaciones externas tecnológicas, económicas y sociales.

La **estrategia** de marketing toma decisiones teniendo en cuenta la posición que ocupa el producto en el mercado respecto de sus competidores y decide, además, sobre los siguientes aspectos:

-Penetración en nuevos mercados, y - especialización en un segmento del mercado.

Por último, la estrategia de marketing debe ejecutar lo decidido por la estrategia global, que se ocupa de alcanzar los objetivos generales de la empresa

Cuadro 24. Estrategias

<p>Estrategias corporativas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrategias de costos • Estrategia de diversificación • Estrategia de enfoque: concentrarse en algunos segmentos de mercado 	<p>Estrategias de mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Penetración del mercado • Desarrollo del mercado: búsqueda de nuevas aplicaciones para el producto que capten a otros segmentos del mercado • Clientes objetivo • Competidores objetivo
<p>Estrategias de producto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del producto • Diversificación: nuevos productos, nuevos mercados 	<p>Estrategias de comercialización</p> <p>Describirla forma como llevara su producto al consumidor final se puede hacer en forma directa e indirecta o una combinación de las dos, cuantificar.</p> <p>Indique la infraestructura a utilizar para la distribución del producto como: almacenamiento, transporte, puntos de venta</p>

Continuación

<p>Estrategias de precios Retome del análisis de la competencia, el estudio comparativo de precios amplíelo y priorícelo. Análisis competitivo de precios Punto de equilibrio Si su estrategia de precios es a la ofensiva, es decir precios más bajos que la competencia como hará y hasta qué punto aguantará la guerra de precios, realizar análisis de sensibilidad.</p>	<p>Estrategias de servicio Relacione los procedimientos para otorgar Garantías, Servicio Postventa. Mecanismos de atención a clientes (servicio de instalación, servicio a domicilio, otros</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establezca las reglas de juego para garantizar la calidad de su producto. • Determine el procedimiento para la reposición del producto o devolución del dinero si se requiere. • Estipule los servicios posventa de atención al cliente (Buzón de sugerencias, servicio a domicilio, línea telefónica, medios que permita establecer el grado de satisfacción a sus clientes.)
<p>Fidelización de clientes Actuaciones de servicio post-venta Administración de quejas Enseñamiento para el uso Instalación Mantenimiento Reparación Además del servicio post-venta se pueden realizar otras acciones para fidelizar a los clientes, ya sea en el punto de venta, con actuaciones directas, etc. Estas actuaciones deben estar relacionadas con la imagen que se quiere dar de la empresa y del producto. En definitiva, cualquier actuación debe quedar bien definida para conseguir que todas las políticas vayan en la misma dirección.</p>	<p>Estrategias de comunicación Señale los medios que utilizará para dar a conocer el producto en el mercado y posicionarlo. Ejemplo establecer estrategias de difusión utilizando cualquiera de los siguientes medios: radio, prensa, televisión, página Internet, páginas amarillas, portafolio de servicios, comunicación directa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseño e implementación de una página Web. • Comercialización vía telefónica. • Diseño del portafolio de servicios • Publicaciones periódicas en diarios locales • Tarjetas de presentación • Videos institucionales • Afiches publicitarios <p>Justifique las razones para la utilización de medios elegidos</p>
<p>Estrategias de publicidad Determinar los medios a usar para llegar a los prospectos y clientes Es importante seleccionar un medio con el mejor Retorno sobre la Inversión O sea, que llegue a la mayor cantidad de prospectos al menor precio posible: Carteles, concursos, seminarios, televisión, puerta a puerta, radio, pasacalles, ferias, paginas amarillas, artículos en medios especializados, Boletines físicos y virtuales, redes sociales, vallas, correo, volantes, telemarketing, anuncios en revistas, eventos sectoriales, prensa, folletos, cupones, boca a boca, conferencias, internet, La clave: enviar el mensaje correcto al nicho correcto usando el medio correcto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de folletos informativos, con imágenes y colores distintivos. • Elaboración de afiches publicitarios o calendarios • Elaboración de pendones informativos sobre el producto, los cuales se ubicaran en puestos de distribución en los respectivos almacenes de cadena. • Participar en las ferias del departamento con el propósito de ofrecer degustaciones y fomentar el consumo 	<p>Estrategias de segmentación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diferenciada: se trata de dirigirse a cada segmento de mercado con una oferta y un posicionamiento diferente. • Indiferenciada: la empresa se dirige a todos los segmentos identificados con la misma oferta de productos y posicionamiento. • Concentrada: consiste en concentrar los esfuerzos de la empresa en unos segmentos determinados adaptando la oferta a las necesidades específicas de cada uno de éstos. <p>Estrategias de aprovisionamiento</p> <p>Donde están sus proveedores, cuantos hay, Indique que cantidad de materia prima adquiere, cada cuánto, donde, formas de conservación y reservas, métodos de control de calidad. Hacer compras trimestrales de insumos con volúmenes representativos que se cancelarán en efectivo, buscando obtener descuentos y evitando incurrir en gastos de transporte innecesarios para movilizar pequeños volúmenes</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Participar en las ruedas de negocios departamentales y nacionales. 	
<p>Estrategias de ventas Indicar las estrategias que utilizará para abrir mercado, así como, los planes o formas (venta al detal, tienda a tienda, venta al por mayor, puntos de venta propios, a domicilio, pedidos por Internet o por teléfono), que la empresa implementara para lograr las proyecciones de ventas previstas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recolección constante de información sobre la competencia. • Investigación directa con los clientes potenciales sobre lo que quieren o necesitan. • Investigación con el consumidor final en cuanto a aceptación del producto. • Proyectar una excelente imagen corporativa a través de la comercializadora que se propone crear. • Ventas al por mayor, ventas en fresco <p>Definir Metas de Venta y Marketing La meta debe ser sensible medible, alcanzable, realista, temporal Las metas deben incluir Elementos Financieros - ventas anuales - ingresos, - beneficios brutos, - ventas por vendedor. También deben incluirse elementos No Financieros unidades vendidas, - contratos firmados, - clientes adquiridos. Difusión Una vez definidas sus metas, difundirlas con todos los miembros del equipo Seguimiento: Llevar a cabo reuniones periódicas con el único objetivo de revisarlas “Delegar sin verificar es abdicar” Incluir elementos que muestren el cumplimiento de las metas como termómetros, carteles Analizar la posibilidad de adjudicar premios</p>	<p>Estrategias de promoción Explique ó describa la estrategia de Promoción dirigida a clientes y canales (Descuentos por volúmenes o por pronto pago) Acciones que utilizará con sus canales de comercialización que estableció, por ejemplo: Pague dos y lleve tres, producto gratis adicional, degustaciones, muestras gratis, rifas, viajes, obsequios, bonos, descuento por acumulación de puntos, otros Indique el trato preferencial que le dará a clientes que adquieren mayores volúmenes y paguen de contado. Frases que utilizará para hacer ver los atributos de su producto y solución de objeciones y convencer a su comprador. Resalte la ventaja competitiva de su producto. Cubrimiento a corto, mediano y largo plazo, debe coincidir con lo establecido en la proyección de ventas Desarrollar un mensaje de mercadeo El Cliente (o prospecto) que reciba el mensaje deberá entender perfectamente <u>dos cosas</u>: <u>¿Qué hace</u> su empresa? <u>¿Por qué debería comprarle?</u> el mensaje completo debe responder a lo siguiente: a- Una explicación del problema que usted soluciona. b- Pruebas de que el problema es tan importante que debe resolverse <u>ahora</u>, sin demora. c- Una explicación de por qué usted o su empresa es la única que puede resolver su problema. d- Listado de Beneficios que se reciben a través de su solución. e- Ejemplos y testimonios de clientes que han solucionado problemas similares. f- Explicación breve sobre los precios, tarifas y condiciones de pago g- Garantías</p>
<p>Estrategias de posicionamiento Para el primer año de operaciones, se espera contar con una buena imagen corporativa Cumplir con estándares altos de calidad Aportar socialmente Conseguir materias primas de excelente calidad y que permita cumplir con la demanda del producto en el momento oportuno.</p>	<p>Estrategia de investigación y desarrollo Se efectuarán sondeos continuos en el mercado que permitan conocer las expectativas y deseos del cliente y propiciar con esto una política de mejoramiento continuo.</p>
<p>Estrategias de lanzamiento Indique el precio que tendrá su producto en el momento de la introducción en el mercado, si habrá algún descuento, de cuánto y por cuánto tiempo. Visitas a los almacenes de cadena y establecimientos comerciales ofreciendo el producto con descuentos especiales.</p>	<p>Estrategias de distribución Se debe describir la forma como introducirá su producto al mercado, a que estratos socioeconómicos va dirigido, épocas de introducción y a que precios, o cualquier otra estrategia que permita tener aceptación al entrar al mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alternativas de comercialización. • Canal de distribución más adecuado. • Alternativas de colocación: visitas de venta • Visitas institucionales

	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte • Calidad
<p>Estrategias de cartera Conceder créditos especialmente a las Comercializadoras Internacionales y a los almacenes de cadena y supermercados por un periodo de 30 días en promedio</p> <p>Condiciones de pago Determine la forma de pago del precio de los productos, esta información la da el mercado; Ejemplo, contado, crédito. Éste dato debe coincidir con la política de cartera y el modelo financiero Si se trabaja a crédito establecer los seguros o respaldos de la deuda y los requisitos que debe cumplir el cliente para otorgar crédito. Consultar si el producto tiene IVA y determine el porcentaje</p> <p>Punto de equilibrio Cantidades mínimas que debe producir para cubrir sus costos fijos, diligencie y analice éste dato una vez elaborada la última versión financiera</p>	

Fuente: adaptación realizada por el autor, 2013

Cuadro 25. Ejemplo estrategias de aprovisionamiento de la materia prima

Producto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Melaza	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Salvado	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Cal	X			X				X				X
Urea	X			X				X				X
Sal	X							X				
Azufre	X											

Fuente: adaptación realizada por el autor, 2013

Cantidad mensual adquirida de cada insumo.

Insumo	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Melaza	9000	300	2700.000
Salvado	7000	480	3.360.000
Cal	2000	69	138.000
Urea	1000	1120	1.120.000
Sal	1000	750	750.000
AZUFRE	5	1.400	7.000
VALOR TOTAL MES			7.805.000

Fuente: adaptación realizada por el autor, 2013

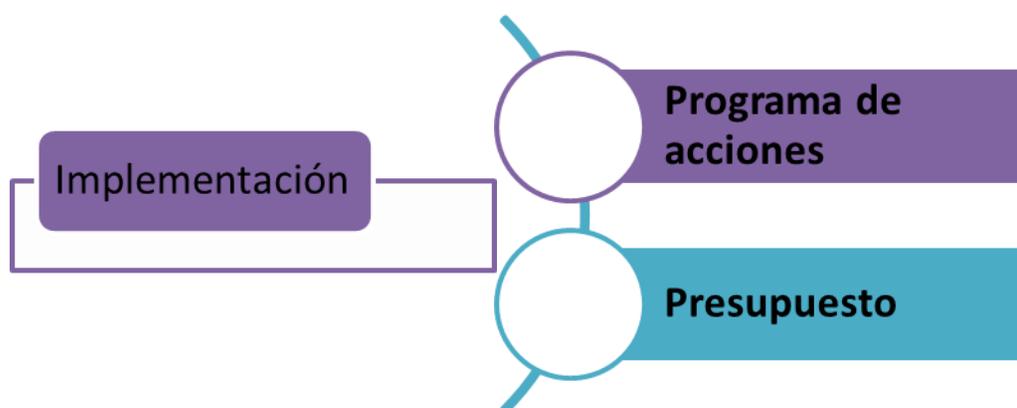
Políticas crediticias de los proveedores, descuentos por pronto pago ó por volumen, en caso afirmativo establecer las cuantías, volúmenes y/o porcentajes

3. Etapa de Implementación: planes, acciones y presupuesto de marketing

La fase de implementación, corresponde a la ejecución de todo lo planeado en la fase de diseño, en la medida que vaya siendo aprobado, con el fin de monitorear resultados y efectuar acciones de retroalimentación. Son las acciones realizadas para ejecutar la estrategia de marketing decidida en el nivel anterior, para más tarde concretar las estrategias en programas detallados, dando lugar al denominado marketing-mix. El marketing-mix opera combinando los cuatro instrumentos (producto, precio, comunicación y distribución) para conseguir los objetivos señalados en la estrategia del nivel inmediatamente superior.

En la siguiente figura se observan los pasos que se llevan a cabo en la implementación

Figura 6. Etapa de implementación



Fuente: presente estudio, 2014

Programa de acciones Debe dar respuesta a: qué se va a hacer, cuándo se va a hacer, quién lo va a hacer y cuánto dinero se va a destinar para hacerlo.

Cuadro 26. Ejemplo programa de acciones

Acción	Responsable	Tiempo	Presupuesto

Fuente: presente estudio, 2014

a. Sobre el producto:

- Ampliación o modificación de la gama. Consiste en eliminar algún producto, modificar los existentes, lanzar otros nuevos, etc.

- Cambio de envase: puede realizarse dándole un nuevo formato, rediseñando el existente, cambiando el material, etc.

- Nuevas marcas: se trata de crear nuevas marcas, rediseñar una marca existente y lanzarla como nueva, etc.

- Racionalización de productos: eliminación de referencias con baja rotación o bajo margen, etc.

b. Sobre el precio:

- Modificación de las tarifas de precios y de los descuentos.

- Modificación de las condiciones y términos de venta.

c. Sobre distribución y fuerza de ventas:

- Cambios en los canales.

- Modificación de las condiciones y funciones de los mayoristas y detallistas.

- Reducción de costes de transporte.

- Pago de portes.

- Mejoras en el plazo de entrega.

- Aumento del número de vendedores.

- Modificación de las zonas y rutas de venta.

d. Sobre la comunicación:

Realización de campañas concretas: de publicidad, de relaciones públicas, promocionales, etc.

Selección de medios: generales (televisión, prensa, etc.) o sectoriales (revistas especializadas, etc.)

Incentivación y motivación del personal.

Contacto personalizado con distribuidores y clientes, etc.

Presupuesto

Del conjunto de objetivos, estrategias y acciones definidas, debe surgir un presupuesto y una cuenta de explotación provisional. La ejecución del plan de marketing exige el uso de los recursos necesarios para su realización.

Si los recursos asignados no son los realmente necesarios, será preciso revisar el plan y equilibrar el presupuesto.

Presupuestos

- Publicidad y promoción
- Ventas
- Investigación
- Desarrollo de producto

Estados financieros

- Costos (fijos, variables), Ingresos
- Utilidades (valores por unidad, retorno sobre la inversión)

¿Cuánto cuesta adquirir un cliente?

¿Cuánto cuesta vender un producto?

Si hay respuesta a las anteriores preguntas, se debe multiplicar este valor por el número de clientes esperado. Ese es el presupuesto

El presupuesto de marketing debería ser de al menos un 30% de las utilidades

Si no hay utilidades aún, debería ser (al menos) un 30% del tiempo en horas/hombre que se dedica a desarrollar la compañía.

Cuadro 27. Ejemplo presupuesto de transporte - distribución

Actividad	Cantidad	Unidad	V.Unit	V.Total
Transportes vendedor				
Capacitación				
Giras corporativas compradores				
Transporte viaje				
TOTAL				

Fuente: presente estudio, 2014

Cuadro 28. Ejemplo presupuesto de promoción

Actividad	Cantidad	Unidad	V.Unit	V.Total
Precio de lanzamiento				
Muestras de Productos				
Transporte Para Contactos Comerciales				
TOTAL				

Fuente: presente estudio, 2014

Cuadro 29. Ejemplo presupuesto de comunicación

Actividad	Cantidad	Unidad	V.Unit	V.Total
Página web				
Tarjetas				
Video Institucional				
Afiche				
Portafolio				
TOTAL				

Fuente: presente estudio, 2014

Cuadro 30. Ejemplo presupuesto de servicios

Actividad	Cantidad	Unidad	V.Unit	V.TOTAL
Promoción				
Comunicación				
TOTAL				

Fuente: presente estudio, 2014

Cuadro 31. Ejemplo presupuesto de mezcla de mercado

Actividad	Cantidad	Unidad	V.Unit	V.Total
Transporte - Distribución				
Promoción				
Comunicación				
Total				

Fuente: presente estudio, 2014

Cuadro 32. Ejemplo tableros de comando

Perspectiva	Estrategia	Indicador	Actividad
Financiera			
Clientes			
Procesos internos			
Aprendizaje			

Fuente: presente estudio, 2014

4. Etapa de verificación y mejoramiento

La aplicación de las diferentes matrices de mercadeo para mejorar la calidad de los productos y servicios que ofrece la pequeña y mediana empresa.

- El Boston Consulting Group
- Estado de pérdidas y ganancias
- Matriz de Ansoff (Kotler, 1997)

En la siguiente figura se observan las herramientas para la etapa de verificación

Figura 7. Etapa de verificación



Fuente: presente estudio, 2014

Matriz Boston Consulting Group (BCG) Una empresa líder en la consultoría para la dirección de empresas, desarrolló la matriz de crecimiento y participación. El enfoque consiste en la caracterización de cuatro clases de negocios y su combinación. (Lambin, 1995).

Interrogantes: Las interrogantes son negocios de la empresa que operan en mercados de crecimiento elevado, pero poseen bajas participaciones relativas en el mercado. La mayoría de los negocios comienzan como una interrogante y esta requiere de gran flujo de efectivo.

Estrellas: Si el negocio interrogante es exitoso, se convierte en una estrella. Una estrella es el líder en un mercado de crecimiento elevado. Esto no significa necesariamente que la estrella produce un flujo de efectivo positivo para la empresa, ya que esta debe invertir una importante suma de dinero para mantenerse a la par del alto crecimiento del mercado y contrarrestar los ataques del competidor.

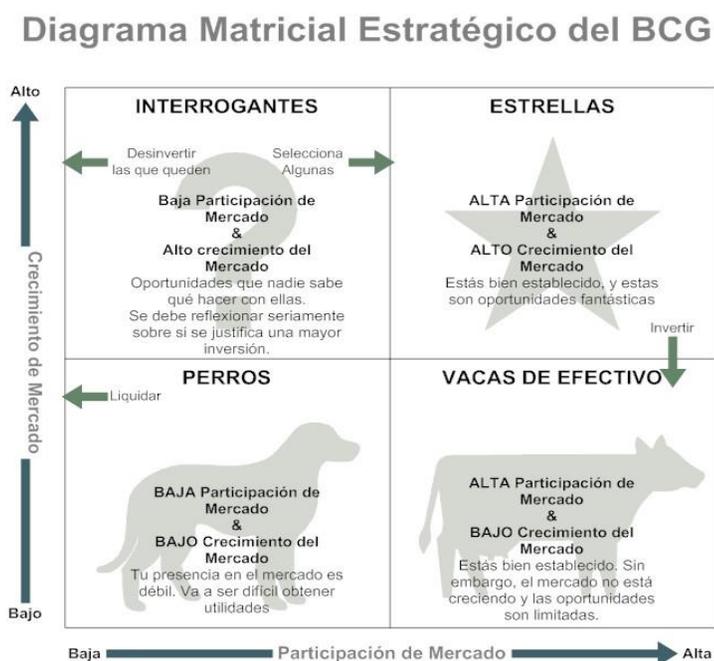
Vacas lecheras: Una vaca lechera produce una gran cantidad de efectivo para la empresa. Debido a que el negocio es el líder del mercado, disfruta de las economías de escala y de mayores márgenes de utilidades.

Perros: Los perros describen a los negocios de las empresas que tienen participaciones en los mercados de lento crecimiento. Comúnmente generan escasas utilidades o pérdidas, aunque también pueden producir algo de efectivo.

Después de registrar los diferentes negocios en la matriz de crecimiento y participación, la empresa determina si su cartera de negocios está saludable.

También se pueden tener en cuenta otras matrices que permitirán aprovechar las oportunidades del mercado:

Figura 8. Matriz de Boston



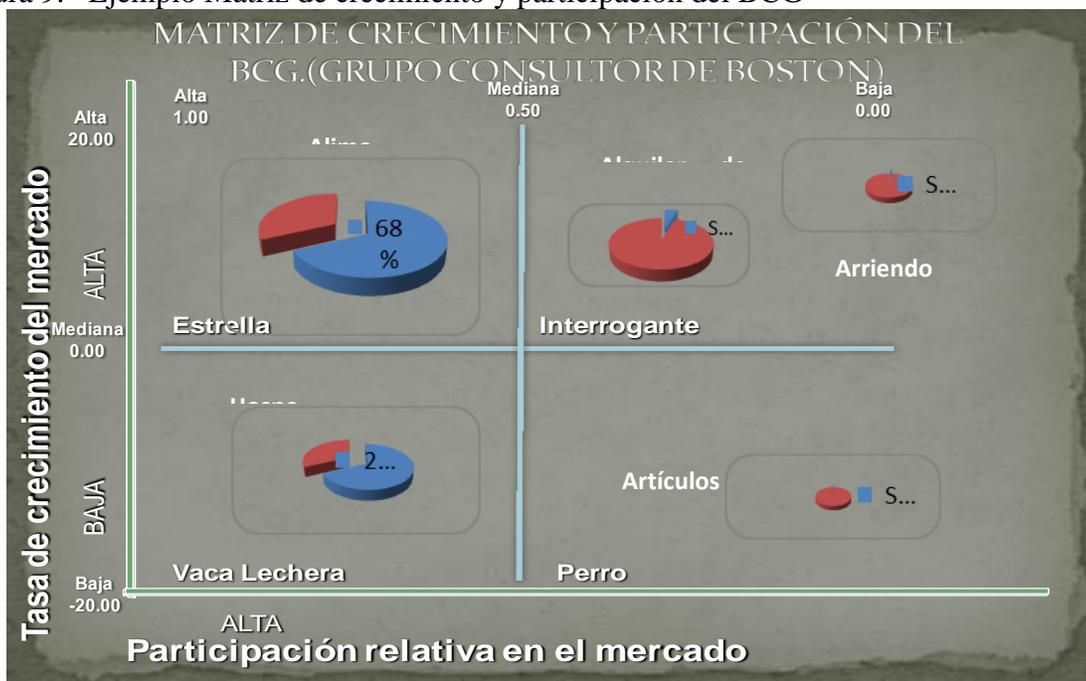
Fuente: Garrido, 2006

Cuadro 33. Ejemplo clasificación de los productos y servicios en un Hotel.

<p>ESTRELLAS: Debido a que el departamento de alimentos y bebidas requiere diariamente de gastos para su sostenimiento y desarrollo, es necesario que la administración del centro de pastoral invierta y optimice al máximo gran cantidad de sus recursos para mantener y aumentar su competitividad dentro del mercado. El desarrollo de una estrategia de liderazgo en costes sería de gran aceptación dentro de compradores. Esta estrategia implica una vigilancia estrecha de los gastos de funcionamiento, de las inversiones en productividad que permiten valorar los efectos experiencia, de las concepciones muy estudiadas de los productos y de los gastos reducidos de las ventas y de la publicidad, el objetivo primordial de esta estrategia es obtener un costo unitario bajo, en relaciona los competidores</p>	<p>INTERROGANTES: Para este servicio es recomendable adaptar una estrategia de penetración en el mercado que consiste en aumentar las ventas de los productos actuales en los mercados actuales. Se puede aumentar la cuota de mercado, atrayendo a los compradores por acciones de promoción importantes; mejorando el confort de los servicios ofertados. Es necesario que la administración haga una inversión financiera para que este servicio se mantenga y en el futuro crezca, aumentando su volumen de ventas.</p>
<p>VACAS LECHERAS: De acuerdo con la infraestructura del establecimiento y demás servicios disponibles, sería oportuno desarrollar una estrategia de diferenciación, ya que esta tiene por objetivo dar al producto cualidades distintivas importantes para el comprador y que le diferencien de las ofertas de la competencia. Esta estrategia implica generalmente inversiones importantes en el marketing operativo, particularmente en gastos publicitarios, cuyo objetivo es dar a conocer al mercado las cualidades distintivas reivindicadas por la empresa. El efectivo recaudado por este producto podría destinarse a diferentes inversiones para el producto estrella.</p>	<p>PERROS: Estos productos no proporcionan gran cantidad de efectivo pero es conveniente conservarlos ya que facilitan el desarrollo de algunas actividades de los usuarios en determinado momento.</p>

Fuente: Rodríguez 2009

Figura 9. Ejemplo Matriz de crecimiento y participación del BCG



Fuente: Rodríguez 2009

Matriz de Ansoff: Se representa del siguiente modo: (Rodríguez 2009)

1. Penetración en el mercado. Se persigue un mayor consumo de los productos actuales en los mercados actuales.

a) Aumento del consumo por los clientes/usuarios actuales.

- Mayor unidad de compra
- Menor vida útil del producto
- Nuevos usos del producto
- Incentivos económicos para aumentar el consumo

b) Captación de clientes de la competencia

- Publicidad
- Promoción

c) Captación de no consumidores actuales.

- Esfuerzo promocional dirigido a provocar la prueba
- Cambio de imagen y niveles de precios para acceder a nuevos segmentos de consumidores o usuarios.

- Nuevos usos del producto.

2. Desarrollo del mercado. Pretende la venta de productos actuales en mercados nuevos.

a) Apertura de mercados geográficos adicionales

- Expansión regional

- Expansión nacional

- Expansión internacional

b) Atracción de otros sectores del mercado.

- Desarrollo de nuevas versiones, envasados dirigidos a otros sectores del mercado.

- Aperturas de nuevos canales de distribución.

- Publicidad en otros medios.

3. Desarrollo del producto: Persigue la venta de nuevos productos en los mercados actuales, normalmente explotando la situación comercial y la estructura de la compañía para obtener una mayor rentabilidad de su esfuerzo comercial.

a) Desarrollo de nuevos valores del producto.

- Modificaciones (de color, movimiento, sonido, sabor, olor, forma, modelo).

- Ampliaciones (Más fuerte, más largo, más grueso, valor extra).

- Disminuciones (Más pequeño más corto, más ligero).

- Sustitución (otros ingredientes, otro proceso, otra potencia).

- Remedado (otros patrones, presentación, componentes).

- Combinación (mezcla, surtido, montaje, fines, ideas).

b) Desarrollo de diferencias de calidad (nuevas gamas)

c) Desarrollo de nuevos modelos y/o tamaños.

4. Diversificación. La compañía concentra sus esfuerzos en el desarrollo de nuevos productos en nuevos mercados. Esta es una de las opciones resultantes de la matriz de Ansoff, pero a diferencia de las anteriores, esta no es una estrategia de crecimientos intensiva.

Cuadro 34. Ejemplo matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
MERCADOS	Actuales	PENETRACIÓN DEL MERCADO	LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS
	Nuevos	DESARROLLO DEL MERCADO	DIVERSIFICACIÓN

Fuente: Jean-Jacques Lambin. 1995.

La matriz de Ansoff es de gran ayuda para lograr el crecimiento de las ventas de acuerdo con los productos y mercados que están a disposición en cada empresa. El crecimiento es un factor que influye en la vitalidad de una empresa, estimula las iniciativas y aumenta la motivación de todo el personal.

Cuadro 35. Ejemplo matriz de Ansoff aplicada a un Hotel

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	<ul style="list-style-type: none"> • Hospedaje • Almuerzo corriente • Convivencias • Capacitaciones • Platos especiales 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de lavandería • Servicio de Internet inalámbrico • Variedad en almuerzos • Celebraciones religiosas
	Nuevos	<ul style="list-style-type: none"> • Recepciones • Servicio de parqueadero • Refrigerios • Reuniones de trabajo • Cursos • Congresos • Integraciones • Retiros espirituales 	<ul style="list-style-type: none"> • Sala de Internet • Cafetería • Desayuno • Cena • Teléfono publico

Fuente: Rodríguez 2009

Matriz de pérdidas y ganancias (estado de resultados): es uno de los principales estados financieros preparados por una compañía. Constituye un resumen de los ingresos y gastos de

una compañía durante determinado periodo, muestra si la empresa tuvo utilidades o sufrió una pérdida neta durante el periodo en cuestión. Los componentes que se deben tener en cuenta al realizar un estado de resultados son: ventas, ventas netas, costo de los productos vendidos, margen bruto de utilidad, gastos y utilidad neta. (Zemke, 1988)

Matriz de Estado de Resultados.

Cuadro 36. Ejemplo estado de resultados para un hotel

ESTADO DE RESULTADOS			
ENERO 01 A DICIEMBRE 31 DEL 2008			
VENTAS			
Ventas brutas			377.027.000
Hospedaje	86.337.000		
Alimentos	256.981.000		
Alquiler de salones	9.257.000		
Arriendo apartamentos	20.000.000		
Ventas vitrina	4.452.000		
VENTAS NETAS	377.027.000		
COSTO DE VENTAS			
Inventario inicial al costo			
Compra de víveres		43.863.000	
Compra de frutas y verduras		29.225.000	
Compra de carnes		19.148.000	
Compra alimentos varios		32.420.000	
TOTAL COSTO DE VENTAS			124.656.000
GASTOS			
GASTOS ADMINISTRATIVOS			
Nomina		98.806.000	
Dotaciones		3.792.000	
Papelería		6.300.000	
Publicidad		2.000.000	
Bienestar empleados		2.000.000	
		112.898.000	
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS			
GASTOS SERVICIOS			
Vigilancia		504.000	
Tevecable		330.000	
Agua		7.308.000	
Luz		14.000.000	
Teléfono, celular, Internet		3.635.000	

Gas		3.150.000	
Contabilidad		3.600.000	
TOTAL GASTOS SERVICIOS		32.527.000	
GASTOS DIVERSOS			
Combustible		1.935.000	
Seguro vehículo		485.000	
Correo		40.000	
Transporte		195.000	
implementos religiosos		500.000	
Insumos de aseo		8.500.000	
Pólizas		950.000	
Financieros		1.350.000	
TOTAL GASTOS DIVERSOS		13.955.000	
GASTOS DE MANTENIMIENTO			
Materiales mantenimiento		6.000.000	
Mano de obra		7.000.000	
Mantenimiento vehículos		4.000.000	
Mantenimiento equipos		4.500.000	
TOTAL GASTOS DE MANTENIMIENTO		21.500.000	
APORTES DIÓCESIS			
DUITAMA SOGAMOSO		15.000.000	
GASTOS TOTALES			195.880.000
BENEFICIO NETO DE LA EMPRESA			56.491.000

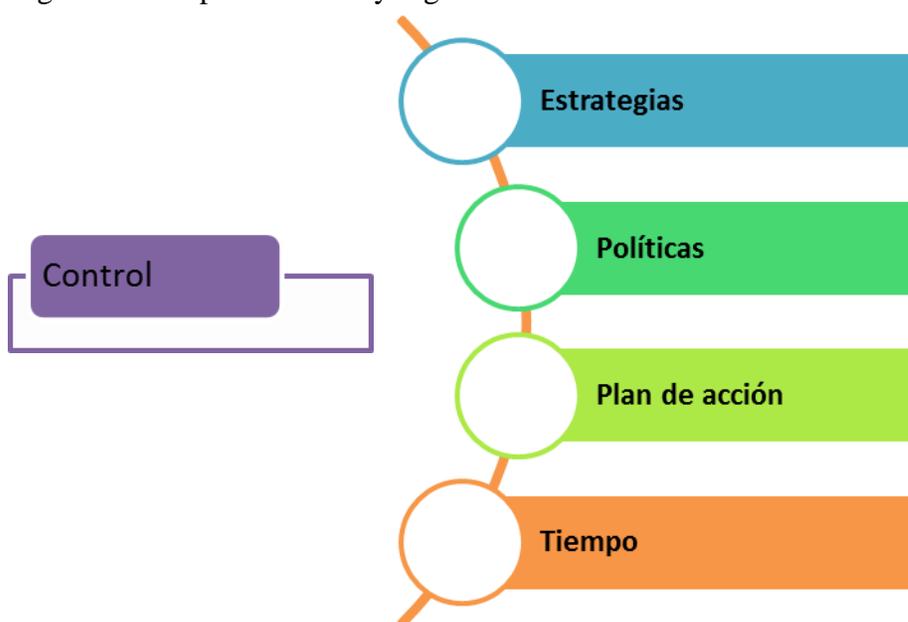
Fuente (Zemke, 1988)

De acuerdo con la información obtenida en el estado de pérdidas y ganancias se puede decir que los ingresos recibidos por las ventas de los diferentes productos y servicios alcanzan a cubrir el 100% de los costos y gastos generados por la empresa; los costos de ventas ocupan el 33% sobre los ingresos, los gastos administrativos ocupan el 29%, los gastos de servicios equivalen al 8.6%, los gastos diversos corresponden al 3.7% y los gastos de mantenimiento ocupan el 5.7% sobre los ingresos totales. En conclusión los ingresos alcanzan a cubrir todos los costos y gastos del establecimiento, dejando el 14,9% de utilidad neta, la cual es destinada para diferentes inversiones dentro del establecimiento. (Zemke, 1988) Si se implementara el plan de mercadeo propuesto para este establecimiento que consta \$ 85.350.000 y los costos totales se mantuvieran, las ventas brutas subirían a \$ 656.000.000 dejando como utilidad neta aproximadamente \$ 190.000.000 anualmente. (Zemke, 1988)

5. Etapa de control y seguimiento

Una vez puesto en marcha el plan de acción, estableceremos unas medidas de control para comprobar que las acciones planificadas se llevan a cabo con éxito, para que de este modo se cumplan los objetivos previstos. Por correcta que sea la planificación de futuro que se haya hecho, siempre habrá que enfrentarse con factores externos inesperados; por tanto, debe elaborarse un sistema de control y seguimiento que permita reaccionar con rapidez ante la nueva situación. En la siguiente figura se establece el proceso para la etapa de control

Figura 10. Etapa de control y seguimiento



Fuente: presente estudio, 2014

Se pueden establecer diferentes medidas de control, a continuación algunas de las más importantes:

- Ventas: nuevos clientes, incremento de ventas...
- Rentabilidad: por producto o servicio, por área, por cliente...
- Cuota de mercado
- Precios
- Producto: capacidad productiva, coste de producción, controles de calidad...
- Controles de calidad

- Estudios de mercado: actitudes del consumidor, eficacia de campaña...
- Eficiencia: de las campañas de publicidad, de la fuerza de ventas, de las promociones, de la distribución...

- ventas-esfuerzo de marketing, nivel de actividad...

Datos secundarios: Informes de ventas, Informe de pedidos

Información primaria: Firma de consultores especializados, Paneles de consumidores

Planes de contingencia Estrategias a considerar

Cuadro 37. Indicadores

Indicador		
Efectividad	Criterios de venta	<p>Ventas totales: Cantidad total de ingresos percibidos por la venta de productos.</p> <p>Ventas por línea de producto: Cantidad total de ventas por producto o líneas de productos.</p> <p>Ventas por zona geográfica: Cantidad total de ventas según el lugar. Dependiendo de la magnitud de la empresa se pueden obtener datos de ventas en países, regiones, localidades, o tiendas.</p> <p>Ventas por vendedor: Este criterio, sirve además para hacer la evaluación del personal de ventas.</p> <p>Ventas por tipo de cliente: Determinar si el comprador es corporativo, consumidor final, consumo del Gobierno etc.</p> <p>Ventas por segmento del mercado: Importante con este indicador tener claros los criterios de segmentación: Sexo, Edad, Educación o escolaridad y nivel de ingresos.</p> <p>Ventas por tamaño del pedido: Este indicador sirve mucho para determinar, los tipos de compradores más importantes y los nichos de mercado. Gracias a este indicador se pueden determinar las políticas de preferencias: (clientes especiales promociones, descuentos, atención personalizada etc).</p> <p>Ventas por intermediario: Este indicador nos sirve para determinar, con quién debemos hacer alianzas y qué tipos de intermediarios se ajustan a los productos de la empresa. (almacenes de retail, grandes distribuidores, ventas a través de familias etc).</p> <p>Participación del mercado (market share): Determina la posición relativa de la empresa frente a sus competidores.</p> <p>Cambio porcentual en las ventas: Determina si la empresa aumenta o disminuye su volumen de negocio.</p>
	Medidas de satisfacción de los clientes	<p>Cantidad comprada: Cantidad consumida de producto por cada cliente o usuario.</p> <p>Grado de lealtad a la marca: Determinar si el comprador es frecuente, y habitual, o si es ocasional.</p> <p>Índices de repetición de compra: Determinar con qué frecuencia el comprador necesita, compra y utiliza el producto.</p> <p>Calidad percibida: Determinar la noción de calidad del producto y</p>

Indicador		
		<p>también la imagen de la empresa si es el caso. Imagen de marca: Aceptada o no aceptada, conocida o desconocida etc... Número de quejas y reclamos: Este indicador, se utiliza mucho para determinar la capacidad de servicio al cliente de la empresa.</p>
Eficiencia	Costos	<p>Costos totales. Costos por producto o línea de producto: Importante determinar aquí el impacto de costos de transporte y distribución. Costos por zona geográfica. Costos por vendedor: Sirven también para evaluación del desempeño del trabajador. Costos por tipo de cliente: Generalmente los costos aumentan si el comprador es corporativo en la presentación del producto, pero disminuyen debido al volumen de venta. Costos por segmento de mercado. Costos por tamaño de pedido: Relacionado con el ítem 5. Costo por territorio de ventas. Costos por intermediario. Cambio porcentual en costos: Este indicador es clave para determinar la viabilidad de la empresa en el largo plazo.</p>
	Utilidades	<p>Utilidades totales. Utilidades por producto o línea de producto. Utilidades por zona geográfica. Utilidades por vendedor. Utilidades por tipo de cliente Utilidades por segmento de mercado. Utilidad por tamaño de pedido. Utilidades por territorio de ventas. Utilidades por intermediario. Cambio porcentual en las utilidades.</p>

Fuente presente estudio, 2014

Cuadro 38. Ejemplo objetivos y grados de cumplimiento

Objetivo	Grado de cumplimiento	Acción a seguir

Fuente: presente estudio, 2014

Cuadro 39. Ejemplo estrategias, políticas y planes de acción Hotel.

Objetivo	Estrategia	Política	Plan de acción	Tiempo	Responsable	\$
Incrementar las ventas	Establecer convenios con las diferentes empresas	Ofrecer productos y servicios de calidad	Dotar todas las habitaciones con televisor,	Segundo semestre	Administración	9.000.000

Fuente: presente estudio, 2014

Cuadro 40. Presupuesto de inversión proyectado para el plan de mercadeo

Objetivos	Valor
Plan de acción relacionado con los productos	
Plan de acción relacionado con la prestación del servicio	
Plan de acción relacionado con el precio	
Plan de acción relacionado con la promoción	
Plan de acción relacionado con la distribución	
Plan de acción relacionado con los productos	
Planes de acción relacionados con la promoción	
Total inversión	

Fuente: presente estudio, 2014

Referencias bibliográficas

- Ambrosio V. (2000) *Plan de Marketing. Paso a Paso*. Prentice Hall Bogotá
- Arellano, Rolando (2000). *Marketing, Enfoque América Latina*. México D.F: Mc. Graw-Hill.
- Barriga Manrique, Enrique, 2005. *Construcción de un indicador microeconómico de capacidades competitivas. Informe de investigación universidad EAFIT*. Medellín p.6
- CEO - (2010) *Proyecto empresarial"* del autor F. M. Pinilla, J. I. Martínez, J. C. Sangüesa, publicado por la editorial McGraw-Hill (ISBN: 84-481-5697-8)
- Certo, Samuel. (1996). *Dirección estratégica* Ed I Bwill. Madrid España. Tercera edición pág. 59.
- Espinoza, Antonio. (2009). *Plan de mercadotecnia para incrementar la influencia turística al Jardín Botánico*. (Instituto de Ecología). Trabajo de grado Universidad Veracruzana. Veracruz México.
- Fred, David. (1997). *Conceptos de administración estratégica*. Ed Prentice Hall. México 5ª edición pag 88
- Garrido, Santiago. (2006) *Dirección Estratégica*. Segunda Edición. Editorial Mac Graw Hill. España.
- Guías empresariales, *inicie y mejore su negocio*. <http://contactopyme.gob.mx>. Fecha de navegación febrero de 2014.
- Hernández Castrillon, Mauricio. (2013). *Plan de mercadeo para la empresa de servicios de paquetería Dhl Express*. Paseo de la quinta, Cali. Universidad Autónoma de Occidente. Cali.
- Kotler Philip. (2005). *Marketing para Turismo*. p. 145-167
- Kotler, Philip (2001). *Marketing*. México D.F. Pearson Education de México S.A. de C.V.
- Kotler Philip. (1997). *Mercadotecnia para hotelería y turismo*. Editorial: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Jiménez, 2013. *Gerencia y estrategia. Herramientas para la proyección de las organizaciones*. Editorial académica española. p 19-21
- Lambin Jean-Jacques. (1995). *Marketing Estratégico* Editorial: Mc Graw Hill. México.
- Ley 905 de 2004. www.alcaldiabogota.gov.co

Muñiz, Rafael (2002). *Marketing Siglo XXI*. Segunda Edición

Rodríguez Rodríguez (2009). *Diseño de un plan de mercadeo para el centro Diocesano Pastoral Don Bosco Duitama*. Trabajo de grado UPTC Facultad Seccional Duitama Administración Turística y Hotelera. p 48

Sainz de Vicuña, J.M. (2006). *El plan de marketing en la práctica* (p.215).

Stanton, William (2006). *Fundamentos de Marketing*. 2006. México D.F: Mc. Graw-Hill.

Villegas, Fabio. (2010). *Plan de Marketing*. Editorial Beltran Amador Alfredo. Mexico.

www.negociosyemprendimiento.org/

Zemke Ron. 1988. *Gerencia del Servicio* Editorial: Legis Editores S.A

Anexos

Anexo A. Entrevista

Entrevista dirigida a las pymes de productos y servicios de la ciudad de Duitama

Objetivo: Determinar el manejo de herramienta para el mercadeo de productos y servicios en las Pymes duitamenses.

Datos de la pyme

Nombre: _____

Ubicación: _____

Productos o servicios que ofrece _____

Fecha de fundación: _____

Representante legal: _____

Cordial saludo, a continuación se hará una serie de preguntas para determinar el manejo del mercadeo que se le da a la empresa. Agradecemos su colaboración.

Análisis diagnóstico situacional

1. Cuenta con personal idóneo en el área de mercadeo y venta ?

2. Reconoce las empresas que son su competencia comercial?

3. Conoce sus fortalezas con respecto a las de la competencia?

4. Conoce sus Debilidades con respecto a las de la competencia?

5. Conoce sus Amenazas con respecto a las de la competencia?

Técnica de ventas

1. Su fuerza de venta conocen el presupuesto mensual y anual ?

2. La fuerza de venta conocen perfectamente sus productos con fortalezas y debilidades?

3. Ud. capacita su personal periódicamente?

4. Su personal de venta conoce los valores y objetivos de la empresa?

Estrategias de mercadeo

1. su empresa tiene un programa de CRM ? (Gestión de las Relaciones con el Cliente)

2. Invierte en material P.O. P ((Point of Purchase) para lograr evacuación de producto?

3. Tiene una estrategia de Merchandising definida con identidad corporativa?
--

4. Utiliza indicadores de gestión para medir a su personal ?
--

Elaboración de un plan de marketing

1. Su empresa utiliza un plan de marketing?

2. Le gustaría iniciar un proceso para implementar un plan de marketing en su empresa a un bajo costo?
--

3. Estarían dispuestos en realizar el proyecto de marketing mediante un manual o guía?
--

Gracias por su tiempo

Anexo B. Guía de elementos claves del plan de marketing de una Microempresa

La guía No.1 es más compleja y, por lo tanto, más específica. Esta guía tiene como objetivo servirle a la persona asesora en la formulación de preguntas abiertas o cerradas sobre la microempresa y sus productos.

1. Hablar con los clientes y solicitarles que llenen el cuestionario.

Razones por las que compran en su empresa

Grado de satisfacción con los productos o servicios y cómo son tratados en la empresa

Productos o servicios que le gustaría comprar

2. Escuchar lo que los clientes comentan sobre su empresa y productos.

3. Averiguar lo que piensan sobre su empresa y productos.

Por qué compran en este negocio y no en otros

Determinar si es por tener mejores productos, precios, atención, y otros

4. Estudiar a la competencia.

Averiguar sobre la calidad, precio, servicios u otros

Por qué las otras empresas tiene mejores productos, precios etc.

Averiguar sobre diseño, calidad, precios, entre otros; cómo atraen clientes, qué comentan, a su vez, sobre los productos de la competencia.

5. Verificar los libros de pedidos, registros de ventas, libro de inventarios o existencias para saber qué productos se venden bien.

6. Obtener información en periódicos, revistas u otros medios, para que sea aprovechada para nuestros productos o servicios.

Anexo C. Tácticas de marketing

1. Producto

a. Concepto del Producto	Cuando el producto ya existe en el mercado se hace una breve historia de él y si el producto es nuevo se establece las razones de su creación y desarrollo
b. Ciclo de Vida del Producto	<ul style="list-style-type: none"> · ¿Es un producto de consumo o industrial? · Si es de consumo, ¿es de conveniencia, especial, opcional, etc.? · Si es industrial es, ¿es materia prima, equipo o servicio? · ¿Cuáles son sus características y especialmente cuales son las que lo diferencian de los productos o servicios de la competencia?
c. Motivación de Consumo	<ul style="list-style-type: none"> · Detallar los niveles de producto · ¿Por qué el consumidor comprará el producto o servicio? · ¿Cuáles son las necesidades deseos que el producto va ha satisfacer? · ¿Cuáles son los resultados de las investigaciones de aceptación realizadas en el mercado?
d. Marca	<ul style="list-style-type: none"> · ¿Cuál es la marca escogida para el producto? ¿Por qué? · ¿Qué tipo de marca es? Explique. · ¿Cómo se definió la marca? ¿La marca es producto de una investigación de mercado?
e. Diseño	<ul style="list-style-type: none"> · ¿Cuántos empaques o versiones serán comercializados? · ¿Cómo es el empaque del producto? (colores, forma y materiales) · ¿Cómo es el empaque y etiquetado de transporte? · Como se establecerá en las etiquetas la información de peso, volumen, ingredientes, vencimiento y otra información relevante · ¿Cuál es el texto de las etiquetas?¿Existe aprobación legal y técnica para la etiqueta? · Código de barras
f. Calidad	<ul style="list-style-type: none"> · ¿Cuáles son los criterios en base a los cuales el consumidor determina la calidad del producto o servicio materia de este plan? · ¿Cuáles son las medidas hechas de estos criterios? · ¿Se puede mejorar estas medidas de percepción de calidad con nuestro producto o servicio? · ¿Qué criterio o criterios de evaluación de la calidad atacaremos para evidenciar la superioridad de nuestro producto o servicio? · ¿Contamos con la infraestructura productiva para poder entregar la calidad requerida?

	<ul style="list-style-type: none"> · ¿Qué mejoras se deben hacer en la calidad del producto o servicio?
g. Garantía y Post Venta	<ul style="list-style-type: none"> · ¿Qué servicios están asociados a los productos? · ¿Qué garantías deben dársele al producto? · ¿Cuál es la estructura de servicios y garantías que se utilizará? · ¿Cómo será el proceso de entrenamiento para implementar la estructura de servicio y garantías? · ¿Cómo se brindará el servicio de post venta?
h. Uso del Producto	El diseño del producto debe determinar como se debe usar el producto o servicio, las instrucciones que se proporcionará al usuario y cuales son los cuidados que se deben tener para usar el producto
i. Casos Particulares	<ul style="list-style-type: none"> · ¿Qué nuevas presentaciones o empaques se presentarán al mercado? · ¿Cómo se financiará esto?
j. Producción	<p>En cuanto a la parte de producción y logística, se debe completar en base a los datos que proporcione la empresa</p> <p>i) Suministros</p> <ul style="list-style-type: none"> · ¿Cómo se obtienen los suministros para elaborar el producto o servicio? · ¿Existe algún problema para el suministro de la materia prima o parte de ella? <p>ii) Instalaciones y espacio</p> <ul style="list-style-type: none"> · ¿Son adecuadas las instalaciones físicas para la fabricación del producto o entrega del servicio? · ¿Es necesario invertir en infraestructura? ¿Cuánto? ¿Por qué? <p>iii) Equipos</p> <ul style="list-style-type: none"> · ¿Los equipos o maquinarias son adecuadas para la fabricación o entrega del servicio? · ¿Existe la necesidad de adquirir equipo adicional? ¿Cual es la inversión necesaria? · ¿Existen dificultades en los plazos de entrega? <p>iv) Personal</p> <ul style="list-style-type: none"> · ¿Esta entrenado el personal disponible? · ¿Es necesario contratar más personal? <p>v) Pruebas médicas</p> <ul style="list-style-type: none"> · ¿Son necesarias? ¿Ya se hicieron? ¿Cuáles fueron los resultados?

2. Plaza

a. Canales	<ul style="list-style-type: none"> · ¿Las ventas serán directas o es necesaria la participación de intermediarios? · ¿Cuántos de ellos serán necesarios?. Una vez definido esto. · ¿Quiénes serán los intermediarios? · ¿Qué canales de distribución serán usados para comercializar el producto o servicio? · ¿Cuáles serán los posibles conflictos entre canales y como se solucionarán estos?
b. Función Logística	<ul style="list-style-type: none"> i. Existencias <ul style="list-style-type: none"> · ¿Cuáles son las necesidades de existencias por canal? · ¿La producción inicial será suficiente para asegurar la presencia del producto en los puntos de venta? ii. Transporte <ul style="list-style-type: none"> · ¿Quién realizará el transporte del producto? · ¿Esta incluido el flete en el precio? iii. Almacenaje <ul style="list-style-type: none"> · ¿Habrá necesidad de almacenaje regional? · ¿Es necesario construir almacenes propios o se pueden alquilar?
c. Previsión de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> · Canal de distribución, mes a mes, los primeros 12 meses, dependiendo del ciclo productivo. · Para los primeros cinco años, con escenarios diferentes para cada año. · Por tipo de empaque · Por región i. Productos Existentes: Métodos cualitativos <ul style="list-style-type: none"> · Opinión de ejecutivos: refleja la opinión de los ejecutivos de la empresa, especialistas en la venta del producto objeto del plan. · Investigación junto al equipo de ventas: Se basa en la opinión del equipo de ventas que trabaja con el producto, · Investigación de compras junto a los consumidores: Consiste en la consulta a los consumidores directos del producto. Métodos estadísticos / tendencia <ul style="list-style-type: none"> · Análisis de la tendencia: Se refiere a la proyección de ventas con base en las ventas pasadas del producto. · Mínimos Cuadrados: Es una variación del análisis de tendencia; se calcula con una línea de tendencia aplicando fórmulas matemáticas. · Semi medias: Son el cálculo de la media entre dos medias; se aplica cuando existe una tendencia lineal o aproximadamente lineal. · Medias móviles: Se refieren al cálculo de una secuencia de medias aritméticas. Métodos estadísticos / correlación: <ul style="list-style-type: none"> · Correlación simple: Es la comparación entre dos variables y la identificación de una relación entre ellas. · Correlación (método algebraico): Este método mide el grado de asociación entre variables, es decir, entre cantidades de ventas pasadas.

	<ul style="list-style-type: none"> · Números-índices: Es la reducción de los números de ventas pasadas a números índices. · Correlación múltiple: Es la identificación de los números de ventas de un mercado cualquiera con varias series estadísticas. · Correlación no lineal: También conocida como regresión estadística; involucra cálculos estadísticos sofisticados. · Elasticidad: Mide el coeficiente de elasticidad, que es la relación que existe entre las variaciones porcentuales en la renta y las variaciones porcentuales en la búsqueda de bienes. <p>Métodos estadísticos / variaciones estacionales y cíclicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Ventas acumuladas: Se refiere a la previsión hecha periódicamente a medida que progresan las ventas de la temporada. · Variaciones estacionales: Es el estudio de las series estadísticas cronológicas. · Ciclos: Es el estudio de los ciclos económicos y la influencia que ejercen en el determinado producto. <p>ii. Productos Nuevos:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Potencial de mercado: Es el cálculo de las posibilidades totales de venta de determinado mercado, ponderado por el objetivo de repartición de mercado deseado para un producto nuevo específico. · Prueba de mercado: Es un experimento controlado que busca identificar los resultados de las ventas del lanzamiento de un nuevo producto. · Evolución: Es la previsión de ventas de un producto nuevo con base en a las ventas de un producto que ya existe. · Sustitución: Este método estudia al producto nuevo como si fuese a remplazar a otro que ya existe. · Comparación con la experiencia internacional: Se refiere a la comparación de ventas de productos similares en países diferentes. · Comparación con la experiencia local: Es la utilización de la experiencia de un lanzamiento en una determinada región. · Estructura de la distribución de la empresa: abarca el número de puntos de venta visitados, frecuencias de las visitas, grado de motivación de los vendedores, prestigio de la empresa ante los clientes, historia de lanzamientos nuevos de la empresa. <p>iii. Investigaciones previstas:</p> <ul style="list-style-type: none"> · ¿Qué investigaciones de mercado están previstas para evaluar las tácticas de punto utilizadas? · ¿Cuál es el presupuesto para esas investigaciones?
--	---

3. Promoción

<p>a. Publicidad:</p>	<ul style="list-style-type: none"> · ¿La publicidad es el principal recurso o es recurso de apoyo? ¿por qué? · ¿Cómo se mantendrá el control del posicionamiento? ¿Se harán manuales? <p>i. Público objetivo: Es aquel público hacia el cual se dirige la comunicación. El público objetivo se describe en términos de características demográficas y también muchas veces en términos de características psicográficas</p> <ul style="list-style-type: none"> · ¿Cuál es el público objetivo del producto (en detalles)? <p>ii. Copy strategy: Copy strategy o estrategia de creación es una técnica útil para definir con claridad y precisión la comunicación del producto. Busca definir como el mensaje en si, será desarrollado para alcanzar los objetivos del plan de marketing. El Copy strategy debe considerar los siguientes puntos.</p> <ul style="list-style-type: none"> · Objetivo: Define la imagen en base al posicionamiento. · Reason why: Define la razón lógica que justifica el posicionamiento. · Estilo y tono: Define los aspectos psicológicos que se desean comunicar. · Imagen del consumidor: Es la imagen con la cual se desea caracterizar el consumidor en las piezas de comunicación del producto. <p>iii. Agencia de publicidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> · ¿Puede el servicio de publicidad realizarse en la propia empresa por empleados especializados disponibles o por contrato? · ¿Es necesario contratar una agencia de publicidad? ¿cuál? ¿cuál es el costo negociado? · ¿Será necesario contratar trabajadores a destajo? ¿Quién? ¿Cuál es el costo? <p>iv. Medios de comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> · ¿Cuál es el objetivo que debe alcanzarse con los medios de comunicación en el año I? · ¿Cuál es la estrategia de los medios? · ¿Cuál es el presupuesto de los medios para el año I? · ¿Cuál es la comparación de las inversiones en medios, entre nuestro producto y el de la competencia? □ ¿Cuál es el cuadro de pauta (cronograma de la aparición de la publicidad en medios) para cada punto donde habrá apoyo de los medios?
<p>b. Promoción de ventas</p>	<ul style="list-style-type: none"> · ¿Cuál es el objetivo que debe alcanzarse con la promoción de

	<p>ventas?</p> <ul style="list-style-type: none"> · ¿Cuáles son las herramientas de promoción de ventas que serán utilizadas? · ¿Cuáles son los programas para cada herramienta para ser utilizada en el transcurso del primer año?
c. Relaciones públicas	<ul style="list-style-type: none"> · ¿Cuál es el objetivo que debe alcanzarse con las relaciones públicas? · ¿Qué herramientas de relaciones públicas serán utilizadas? · ¿Cuáles son los programas para cada herramienta que deben utilizarse en el transcurso del primer año?
d. Venta personal y equipo de ventas:	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ¿Cuál es el objetivo que debe alcanzarse mediante las ventas del personal? · ¿El equipo de ventas está preparado para absorber un producto más? · Si no lo está, ¿Qué falta? · ¿Cómo estará disponible los recursos que faltan? · ¿La estructura organizacional adecuada? <p>Entrenamiento del equipo:</p> <ul style="list-style-type: none"> · ¿Cuál será el argumento utilizado por el equipo de ventas? · ¿Cómo se hará el entrenamiento? · ¿Cuál será el contenido del programa de entrenamiento? · ¿Quién hará el entrenamiento? <p>Material de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> · ¿Qué material de apoyo necesitará el equipo de ventas en el día tras día? · ¿Cuándo estará disponible el material?
e. Marketing directo	<ul style="list-style-type: none"> · ¿Cuál es el objetivo que debe alcanzarse con el marketing directo? · ¿Qué herramientas de marketing directo se utilizarán? · ¿Cuáles son los programas para cada herramienta que deben utilizarse a lo largo del primer año?
f. Evento de lanzamiento	<ul style="list-style-type: none"> · ¿Se realizará algún evento oficial para el producto (por ejemplo convención de lanzamiento)? · ¿Qué tipo de evento? ¿Será nacional o regional? · ¿Cuál será el público invitado? · ¿Dónde se realizará? ¿Cuál es la programación básica?
g. Endomarketing	<ul style="list-style-type: none"> · ¿Cuál es el objetivo que debe alcanzarse? · ¿Qué herramientas se utilizarán? · ¿Cuáles serán los programas para cada herramienta que se utilizará en el año I? · ¿Conocerán todos los empleados la existencia del producto, sus características y sus principales acciones en el mercado? ¿Desde cuándo? · ¿Se coordinó el programa con el departamento de recursos humanos?
h. Cuadro de presupuesto	Comunicación es la P que comúnmente tiene más presupuesto,

para cada herramienta de comunicación	directamente controlado por el departamento de marketing. Deben controlarse rígidamente los gastos en comunicación, y para esto es bueno que el plan de marketing tenga un demostrativo claro y preciso de estos valores.
i. Investigaciones previstas:	<ul style="list-style-type: none"> · ¿Cuáles son las investigaciones para mercado previstas para evaluar las tácticas de promoción utilizadas? · ¿Cuál es el presupuesto para esas investigaciones?

Precio

a. Objetivo:	<ul style="list-style-type: none"> · ¿Cuál es el nivel e precios establecido para el producto? · ¿Cuál es el objetivo al determinarse el nivel de precios escogido?
b. Estrategia:	<p>En relación con la lista de precios para los clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> · ¿Cómo se compara el precio del producto con el precio de la competencia? <p>En relación con el precio para el consumidor final.</p> <ul style="list-style-type: none"> · ¿Cómo se compara el precio del producto con el precio de la competencia?
c. Control de Precios	<ul style="list-style-type: none"> · ¿Existe control de precios por parte del gobierno? · Si existe ¿ya se obtuvieron las autorizaciones oficiales? ¿cuáles y cuándo?
d. Márgenes de Comercialización de los Canales de Reventa	<ul style="list-style-type: none"> · ¿Cuál es el margen específico, o promedio de los canales de reventa del producto?
e. Descuentos no Promocionales	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles son los descuentos no promocionales?
f. Condiciones de Pago	<ul style="list-style-type: none"> · ¿Qué plazos y condiciones de pago se pretenden aplicar?
g. Financiación	<ul style="list-style-type: none"> ¿Existe financiamiento disponible? · ¿Cuál será el procedimiento para el cliente?
h. Estructura de Precios	<p>Cuál es la estructura de precios del producto?</p> <ul style="list-style-type: none"> · ¿Existirían oportunidades ya identificadas para futura reducción o aumento de precios?
i. Estructura de Costos	<p>Cuál es la estructura de costo del producto?</p> <ul style="list-style-type: none"> · ¿Existen oportunidades ya identificadas para futura reducción de costos del producto?

Investigaciones previstas	<ul style="list-style-type: none"> · ¿Cuáles son las investigaciones de mercado previstas para evaluar las tácticas de precios utilizadas? · ¿Cuál es el presupuesto para estas investigaciones?
Ejecución y Control	<p>(1) establecimientos de metas mensuales y/o trimestrales u otro periodo</p> <p>(2) seguimiento de su desempeño en el mercado</p>

	<p>(3) determinación de las causas de los desvíos en lo planeado (4) adopción de acciones correctivas.</p>
a. Resultados Financieros	<p>Hipótesis económicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Inflación anual: · Crecimiento/disminución del PBI. <p>Parámetros del producto: ventas por unidad de producto, precio unitario líquido del producto y costo unitario del producto.</p> <p>Estado de pérdida y ganancia:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Ingreso total: Se multiplica el parámetro de ventas unitarias por el parámetro de precios unitarios líquido. · Costo total: Se multiplica el parámetro de ventas unitarias por el parámetro costo unitario. · Ganancia bruta: Es la diferencia entre el ingreso total y en costo total. · Gastos de marketing: Es la identificación del presupuesto de marketing el cual esta compuesto por las cuantías de los presupuestos de publicidad, promoción de ventas, investigación de mercado y desarrollo de productos. Publicidad y promoción deben ser cuantías separadas. · Contribución de marketing: Diferencia entre la ganancia bruta y los gastos de marketing. <p>Análisis de retorno sobre la inversión:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Tasa media de retorno: TMR (o return on investment, ROI). · Plazo de retorno (pay -back o pay – out). · Taza interna de retorno TIR (o internal return rate, IRR) · Valor actual líquido o valor presente líquido (VAL o NPV). · Plazo de retorno con flujo descontado.
b. Análisis del punto de equilibrio	<p>i. Componentes del análisis de equilibrio. Puntos fuertes: · ¿Qué hacemos bien hechos? · ¿Cuáles son nuestras propiedades o activos? · ¿Cuáles son nuestras fuerzas, en términos de organización? · ¿Que fuerzas tenemos en productos? ¿y en marcas? · ¿Cuáles son nuestras fuerzas, en términos de distribución? Ejemplos específicos que deben considerarse:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Nivel de conocimiento que el mercado tiene de la empresa o de la marca. · Imagen de la empresa y/o de la marca en cuanto a la calidad. · Flexibilidad operacional. · Calidad de la organización de ventas. · Amplitud y fidelidad de la red de distribución. · Ubicación de la fábrica. · Existencia de certificados de calidad (ISO, por ejemplo) · Producto innovador.

	<ul style="list-style-type: none"> · Producto con varios elementos diferenciales. · Realización de investigaciones de mercado con resultado muy positivo. · Nivel de entusiasmo en los empleados. <p>Puntos débiles</p> <ul style="list-style-type: none"> · ¿Qué nos falta? · ¿Dónde debemos mejorar? · ¿En cuales áreas tenemos que concentrar nuestros esfuerzos? · Si fuéramos competencia ¿donde atacaríamos nuestra empresa? <p>Ejemplos específicos que deben considerarse:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Tamaño de la organización en comparación con la competencia · Adecuación de la estructura interna de ventas. · Necesidad de sustitución de gerentes. · Capacidad / incapacidad de reclutar personas satisfactoriamente. · Imagen en cuanto a la calidad de productos y servicios. · Adecuación de la red de distribuciones · Eficiencia de la fábrica. · Rapidez en la atención de pedidos. · Condiciones de la competencia en términos de distribución, equipo de ventas, procedimientos de calidad.
	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> · ¿Dónde existe espacio para crecimiento del consumo? · ¿Dónde existe espacio para crecimiento en la participación del consumo? · ¿Es posible mejorar la distribución? · ¿Es posible mejorar la comunicación por producto? · ¿Existe espacio para aumentar ganancias? <p>Ejemplos de aspectos que deben considerarse:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Compra del control accionario de otra empresa, ofreciendo mayor potencial de ventas. · Inversiones crecientes generando ventajas competitivas sobre competidores. · Taza de cambio favorable para exportación. · Taza de interés a la baja, lo cual permite costos favorables para la financiación de nuevas ventas.
	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> · ¿Qué elementos pueden interferir en el proceso de alcance de nuestros objetivos? · ¿Qué factores externos pueden amenazar nuestros objetivos de ganancia, de participación de mercado y de segmentación? <p>Ejemplos de aspectos que deben considerarse</p> <ul style="list-style-type: none"> · Relaciones de nuestros principales clientes con nuestros competidores.

	<ul style="list-style-type: none">· Volumen de inversiones de capitales extranjeros.· Posible alteración de las leyes que rigen nuestro negocio.· Nivel de actividad económica nacional.· Nivel de actividad económica.· Condiciones de garantías de suministro de materias primas para la producción.
c. Programación	<p>i. Cuadro de programación: Este debe ser sencillo y objetivo. Está compuesto por 3 elementos: actividad, fecha límite y responsable</p> <p>ii. Cronograma</p> <p>iv. Red PERT/CPM</p>