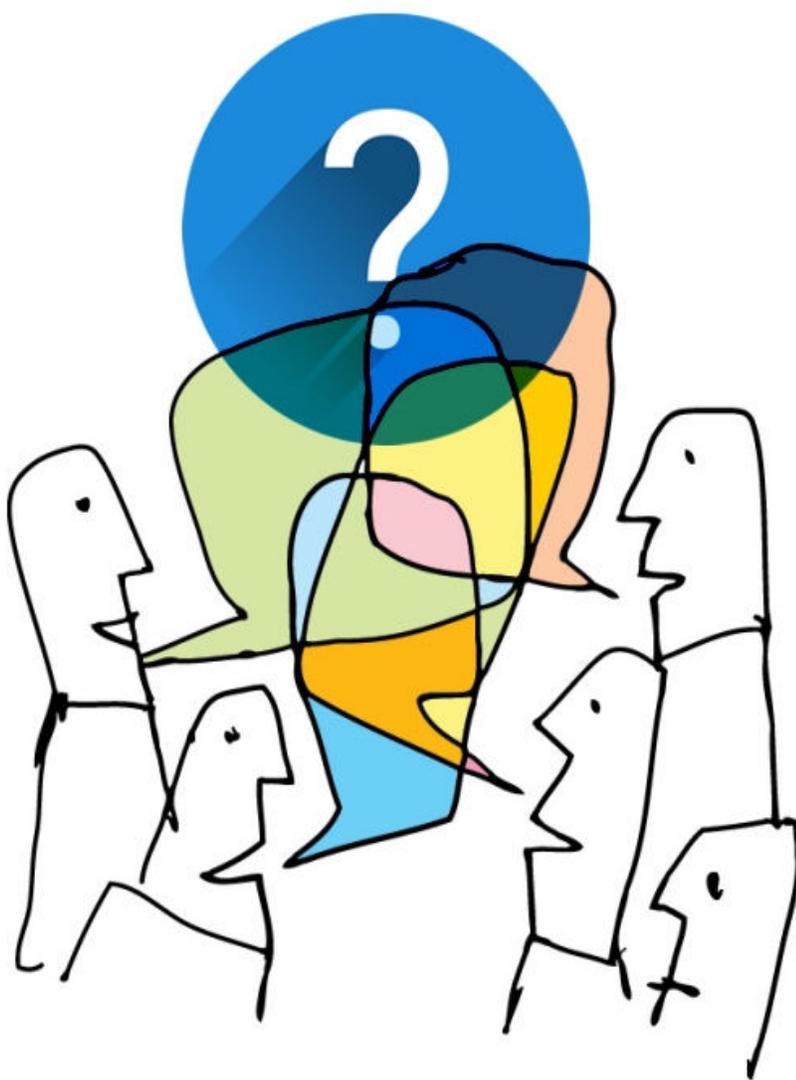


**GUIA METODOLÓGICA  
PARA EL DESARROLLO DEL PLAN  
DE MARKETING EN LOS NEGOCIOS**



[www.mqrinvestigar.com](http://www.mqrinvestigar.com)

ISBN: 978-9942-30-577-0



**ISBN:** 978-9942-30-577-0

**Título:** GUIA METODOLÓGICA PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE  
MARKETING EN LOS NEGOCIOS

**Autores:** Machado Basantes, Edgar Rodrigo

**Editorial:** MQR®

**Materia:** Empresas de negocios

**Publicado:** 2018-01-10

**N°Edición:** 1

**Idioma:** Español

©

Copyright por MQR®



<http://www.mqrinvestigar.com/>

ISBN: 978-9942-30-577-0



**GUIA METODOLÓGICA  
PARA EL DESARROLLO  
DEL PLAN DE MARKETING  
EN LOS NEGOCIOS**



## GUIA METODOLÓGICA PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE MARKETING EN LOS NEGOCIOS

**Alicia: ¿Qué camino debo tomar?  
El gato: “Eso depende a donde quieras ir...”  
Lewis Carroll. Alicia en el país de las maravillas**

### Contenido

PROCESO DE INSTRUMENTACIÓN .....	4
ESTRUCTURA DEL PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO .....	8
2.- PLAN OPERATIVO DEL MARKETING (MIX DEL MARKETING).....	9
3.- FASES DEL PLAN DE PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LOS NEGOCIOS.-.....	11
3. 1.- RESUMEN EJECUTIVO (Sinopsis).....	11
3.1.1.- PRODUCTO Y BIENES QUE COMERCIALIZA.....	11
3.1.2.- CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO.- .....	12
MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP .....	13
3.1.2.- LA EMPRESA.....	14
3.1.3.- EL MERCADO Y LA SEGMENTACIÓN.....	15
CLASIFICACIÓN DE MERCADOS.....	16
BASES PARA SEGMENTAR EL MERCADO DE SEGMENTACÒN .....	16
4.- FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA .....	17
4.1.- CLASIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS .....	17
4.1.1.- ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.....	17
4.1.2.- ESTRATEGIA DE DESARROLLO.....	18
4.1.3.- ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO .....	19
4.1.4.- EL POSICIONAMIENTO.....	19
ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO.....	20
TIPOS DE POSICIONAMIENTO.....	20
5.- BALANCED SCORE CARD COMO HERRAMIENTA DE GESTIÒN PARA EVALUAR EL PLAN DE MARKETING EN LOS NEGOCIOS.....	21
5.1.- CREAR UN MAPA ESTRATEGICO.....	21
6.- INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	26

FASE 1: CASO INTEGRADOR I GRUPO FARMA: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL PARA EL PLAN DE MARKETING (SINOPSIS) .....	27
Construyendo la Matriz Problema (Diagrama de Ishikawa) .....	28
FASE B: CASO INTEGRADOR II INSTITUTO DE IDIOMAS .....	31
MATRIZ 1.- Enliste las oportunidades y amenazas de su negocio .....	33
TABLA 2.- Enliste las fortalezas y debilidades de su Negocio.....	34
TABLA 3.- Matriz impacto de oportunidades del negocio .....	35
TABLA 4 Matriz impacto de amenazas.....	35
MATRIZ DE IMPACTO (FORTALEZAS) .....	36
TABLA 5 Desarrolle la Matriz de impacto de fortalezas.....	36
MATRIZ DE IMPACTO (DEBILIDADES) .....	37
TABLA 6.- Desarrolle la Matriz de impacto de debilidades.....	37
TABLA 7.-Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	38
TABLA 8.- Matriz de evaluación de factores externos (EFE) .....	40
TABLA 9.- MATRIZ GENERAL ELECTRIC.....	41
POSICIONAMIENTO DEL SERVICIO (TELARAÑA DE BERNSTEIN) .....	43
TABLA 10.-Desarrolle la Matriz de Posicionamiento.....	44
TABLA 11.- Desarrolle la matriz de Matriz de Posicionamiento .....	45
FASE 3: FILOSOFIA DE GESTION PARA EL NEGOCIO.....	46
EL MAPA ESTRATÉGICO .....	46
TABLA 12.- Definición de Ejes Estratégicos .....	48
Tabla 13.- Desarrolle la Priorización de Objetivos.....	49
TABLA 14- Matriz Impacto vs. Factibilidad .....	51
TABLA 15.- Impacto vs Factibilidad .....	52
TABLA 16: Desarrolle la Matriz S.M.A.R.T. – OBJETIVOS ESTRATEGICOS.....	53
TABLA 17.- Desarrolle el tablero de indicadores perspectiva empresarial (Balance Score Card).....	57
TABLA 18.- Cuadro de Mando Integral .....	58
TABLA.- 19.- Desarrolle la Calificación del Cumplimiento Estratégico.....	60
Tabla 20.- Desarrolle el Mapa Estratégico .....	61
FASE 4: INVESTIGACION DE MERCADOS (CASO FARMA).....	62
TABLA 21.- SEGMENTACIÓN DEL CASO INTEGRADOR.....	62
TABLA 22.-.....	65
TABLA 23.- Población según sexo y grupos de edad en Quito .....	66
TABLA 26.- Demanda Insatisfecha.....	68
FASE 5 PROPUESTA ESTRATÉGICA .....	68
TABLA 27.- Estrategias de Producto .....	70

TABLA 28.- Mapa de servicios de logística en entrega de pedidos Grupo Farma del Ecuador S.A. ....	71
FASE 5.- ANALISIS ECONÒMICO FINANCIERO PARA EL PLAN DE	
MARKETING CASO FARMA.....	1
6.- LA AUDITORÌA DEL MARKETING .....	3
INDICADORES DE GESTION COMERCIAL .....	5
BIBLIOGRAFÌA.....	6
ANEXO.- 1 .....	7
ANEXO 2.....	9

## PROCESO DE INSTRUMENTACIÓN

El proceso de planificación estratégica fue creado, a partir de múltiples experiencias con empresas que desean involucrarse en el cambio, por consiguiente bajo una consecución orientadora se desarrolla el presente documento que delimita a la planificación estratégica de marketing, como una herramienta y eje conductor, que generan productos y servicios para atender de manera eficiente a sus clientes.

La perspectiva sobre la cual se constituye el marketing, y el lugar que este ocupa en una empresa han experimentado cambios sustanciales en el paso de los años por consiguiente su contenido espera ser una guía directa y muy completa para conducir la planificación estratégica aplicada al ámbito comercial y de servicios, delimita paso a paso la metodología a seguirse y está dirigido a entes involucrados en el ámbito comercial, gerentes de marca y producto, consultores en el campo comercial tanto internos como externos.

El documento brinda los conceptos, las herramientas mercadológicas y los enfoques para la toma de decisiones que los gerentes necesitan para asumir los roles y las responsabilidades de su rol en el ámbito comercial.

Permitirá además al lector, lograr una comprensión general del proceso de planificación estratégica de marketing, los pasos y los insumos que se requiere para utilizar de manera eficiente el modelo en un proceso de planificación estratégica.

Este trabajo, orienta y delimita los esfuerzos del marketing en donde se vislumbra; las premisas en la gestión del marketing, el diagnóstico del mercado en base a sus potencialidades y debilidades, las estrategias vinculantes al plan de marketing, su implementación, y por ende el presupuesto y la auditoria del plan.

Las necesidades crecientes, la tecnología de avanzada, y las mejoras en los ingresos de las personas, son hechos que encaminan a la compra selectiva de productos; el incremento de la competencia y el entorno del negocio se manifiesta más conflictivo, como resultado de estos cambios las empresas sintieron la necesidad de poner énfasis en la investigación de mercados para aprender más a cerca de las preferencias y motivaciones de los consumidores.

La investigación y desarrollo, sustenta en la innovación y creación de nuevos productos, para satisfacer las necesidades cambiantes del mercado, que permita ganar la confianza y lealtad de los clientes.

Los cambios enunciados tienen en la actualidad implicaciones importantes para las decisiones de marketing en una organización. Las decisiones sobre diseño de productos y servicios, precios, y métodos promocionales apropiados, y sistemas de distribución, se deben tomar después de las restricciones y las oportunidades del entorno.

Debido a que el entorno es dinámico y complejo, ya que las decisiones en el campo del marketing son amplias, las empresas deben desarrollar procesos para coordinar las diversas decisiones y actividades a fin de lograr metas comunes.

En nuestro país; existen productos y servicios que han sido limitados en su desarrollo, y lo tomo como un escenario en referencia la empresa en mención "Ferrocarriles del Estado" en donde los esfuerzos del marketing son vanos debido no solo a la alta competitividad en el servicio de transporte, sino también en la falta de decisión de los inversionistas(gobierno) reorientándolo y creando la necesidad más bien con fines turísticos que sería el hecho coadyuvante al reposicionamiento del servicio.

El entorno de marketing se caracteriza por ser cada vez más complejo y conformado por avances tecnológicos que proporcionan un espectro más amplio de herramientas y técnicas útiles para el marketing y mejoran la eficiencia interna de las empresas. Al mismo tiempo, aumentan el poder del conocimiento de los consumidores, amplían las posibilidades de comunicación, de distribución, y facilitan las transacciones comerciales. Este cambio acelerado y permanente, es por tanto, la única constante de la que dependen los directivos de

marketing cuando planifican la forma más adecuada y rentable de introducir un producto nuevo en el mercado, o de diseñar una estrategia de marketing efectiva para aprovecharse de una oportunidad emergente

Lo expuesto, se descifra en una “**Miopía del Marketing**” por el hecho de dar a entenderán corta visión del marketing en términos de los bienes y servicios proporcionados, en vez de una visión amplia en términos de las necesidades que se pueden atender.

**1.- PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING.-** ¿Qué es un plan de marketing y de qué puede servirnos su uso para emprender y asentar operativas? Un plan de marketing es una programación de acciones en cuatro ámbitos fundamentales de la empresa: Producto, Precio, Promoción y Distribución, interrelacionadas entre sí, que tiene como objetivo facilitar el que la empresa pueda conseguir sus expectativas de negocio en un marco geográfico y temporal determinado.

Exponiéndolo de una manera muy esquemática, la empresa, tras haber analizado detalladamente el mercado pretendido, se marca unos objetivos referidos a ese mercado que tienen que ser alcanzados mediante el uso coordinado de una serie de decisiones en las áreas de producto, precio, distribución y promoción. Debe hacerlo además con unos recursos determinados y en un tiempo fijado de antemano.

Muchas empresas, especialmente las micro-empresas, utilizan diversos mecanismos y procedimientos de marketing, pero su estrategia de acción no contempla el Plan de Marketing como un proceso operativo en sí, por lo que tiene un valor más consultivo que ejecutivo. No obstante, sabemos que, al crecer, las empresas van adoptando una línea de trabajo más y más cercana al Plan de Marketing.

El plan de marketing se hace más valioso en mercados inciertos, ya que nos obliga a utilizar una sistemática de análisis de mercado y a una evaluación de las decisiones que normalmente, en nuestro mercado natural se dan por conocidas, trabajándose muchas veces con sobreentendidos y de manera intuitiva.

Los mercados debido a la crisis financiera mundial se encuentran entre los más inciertos, los niveles de riesgo, tanto el riesgo-comercial (la insolvencia) como el riesgo-país (el sociopolítico) son altos y la necesidad de medir los pasos es más perentoria. En estas circunstancias, el disponer de una guía de actuación para el desarrollo del plan de marketing, para el posicionamiento, reposicionamiento de productos, en donde su instrumentación e implantación es muy importante.

Cuanto más analice las características de los mercados de destino, mejor podrá decidir qué, cómo, cuándo y dónde desarrollar su estrategia, entonces se debe tomar como base la herramienta de investigación de mercados a fin de poder determinar el mercado objetivo, y en el mismo determinar los gustos preferencias y necesidades de los consumidores. En el acápite de la auditoría del Marketing se centrará una serie de indicadores que pueden ser aplicables en toda actividad empresarial, ya que es el termómetro de la aplicación de las estrategias, y determinará el impacto del ámbito comercial.

Los conceptos citados, fundamentan el quehacer de la planificación estratégica más el objetivo de su aplicación vincula al campo comercial, cuyos contenidos pautan el proceso de la GUIA METODOLÓGICA PARA EL DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO.

#### **Qué es el plan de marketing estratégico?**

Un plan de marketing puede definirse también como “El proceso estructurado de investigación y análisis de la situación de marketing; el planteamiento y justificación de los objetivos de marketing, estrategias y programas; y la puesta en marcha evaluación y control de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos”.

Es un documento entonces que resume lo que el directivo de marketing ha aprendido sobre el mercado y que muestra como la empresa piensa alcanzar sus objetivos de marketing.

### **Finalidad del plan de marketing estratégico**

El plan de marketing estratégico tiene como objetivo primordial el expresar de una forma clara y sistemática, las opciones elegidas por la empresa para asegurar su desarrollo a mediano y largo plazo., tiene además como misión orientar y reorientar continuamente las actividades de la empresa hacia los dominios que conllevan un crecimiento del mercado y su rentabilidad.

La función del marketing estratégico es orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas ; es decir, completamente adaptadas a sus recursos y a su saber hacer, de acuerdo al potencial crecimiento y rentabilidad. La gestión del marketing en este aspecto se sitúa en el medio-largo plazo; su función es precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar una estrategia de desarrollo y velar por mantener una estructura equilibrada de la cartera de productos.

Es una guía que se instrumenta previo a una inversión, al lanzamiento de un producto o comienzo de un negocio, donde entre otras cosas, se detalla lo que se espera conseguir con ese proyecto, su costo, el tiempo y los recursos a utilizar para su consecución, y un análisis detallado de todos los pasos que han de darse para alcanzar los fines propuestos. También puede abordar, aparte de los aspectos meramente económicos, los aspectos técnicos, legales e inclusive sociales debido a la base del comportamiento de los consumidores.

El plan de marketing no sólo proporciona una evidencia documental de las estrategias de marketing de la organización y de las actividades que se llevarán a cabo para alcanzar los objetivos de marketing, sino que muestra también los mecanismos que medirán el progreso hacia la consecución de esos objetivos y permitirán que se desarrollen ajustes en el camino de la implementación del plan de marketing.

Conocer el mercado, competidores, legislación vigente, condiciones económicas, situación tecnológica, demanda prevista, etc., así como los recursos disponibles para la empresa, prevé los posibles cambios y planifica los desvíos necesarios para superarlos, permitiendo encontrar nuevas vías que lleven a los objetivos deseados, y optimizar el empleo de recursos limitados.

Para tener hoy éxito empresarial, necesitamos crear ventajas claras para nuestros clientes, conocer quiénes son nuestros competidores y dónde estaremos en el futuro en base a la definición de la perspectiva estratégica. Sorprender a los clientes, hacer cosas que no hacen los competidores, hacer que el cliente esté contento, es el argumento básico y esencial de la mercadotecnia, el trata de conseguir y mantener (fidelizar) al cliente; es el reto de todo negocio, para lo cual debemos también definir nuestra filosofía de gestión del marketing basada en principios valores, misión, visión etc....

Después de más de una década de trabajar con empresarios, profesionales y estudiantes, he podido llegar a la conclusión de que el objetivo de cualquier empresa no puede ser sino uno solo: "crear y mantener clientes". Muchos empresarios erróneamente piensan que el propósito de una nueva empresa es generar ganancias, vender más que sus competidores, o ser líder en su industria. Lo cierto es que las ganancias, las ventas, el posicionamiento en el mercado y las utilidades, son simplemente una medida, un termómetro de qué tanto está la empresa cumpliendo con su verdadero propósito.

Entonces el objetivo de este manual es el de facilitar el conocimiento al estudiante y aquellos emprendedores en nuevos negocios, sobre el de planificación de marketing estructurado y coherente que contribuya al desarrollo de un plan de marketing viable. El lineamiento en exposición debe seguir también aquellos directivos de empresas independientes del producto, o industria en que opten por elegir las estrategias y acciones más rentables.

Es importante señalar que la PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING; es el eje conductor, y transversal del PLAN DE NEGOCIOS, en el cual se incluye, y describe los objetivos operacionales, financieros globales de la empresa, y el plan estratégico en el que define y plantea las líneas estratégicas del mix del Marketing.

La gestión del marketing estratégico se articula alrededor de seis preguntas claves. Las respuestas aportadas a estas preguntas van a constituir los objetivos elegidos por la empresa.

¿Cuál es el **mercado de referencia** y cuál es la **misión estratégica** de la empresa en dicho mercado?

¿Cuál es la diversidad de **productos-mercados** y cuáles son los **posicionamientos** susceptibles de ser adoptados?

¿Cuáles son los **atractivos intrínsecos** de los productos-mercados y cuáles son las **oportunidades y amenazas** de su entorno?

¿Cuáles son sus **fortalezas y debilidades** y el tipo de ventaja detentada?

¿Qué **estrategia de cobertura y de desarrollo** adoptar, y qué nivel de **ambición estratégica** seleccionar para los productos-mercados que forman parte de la cartera de la empresa?

¿Cómo traducir los objetivos estratégicos seleccionados a nivel de cada una de las variables del **marketing operacional**: producto, distribución, precio y comunicación?

El esquema del plan de Marketing, debe tener siempre la premisa de que el producto se comercialice en el mercado, independiente del tipo de negocio y/o mercado actual, por consiguiente pasaría a ser un simple proyecto, pre factibilidad, o factibilidad lo cual se concibe en el plan de negocios; entonces el especialista en marketing lo debe considerar como base para su desarrollo, la categoría o el portafolio de productos que actualmente están en el mercado, cuyos objetivos en la elaboración del plan de marketing deben orientar a:

- Incrementar la cuota de participación en el mercado de sus productos y servicios
- Posicionar y/o dar a conocer una nueva línea de productos, para integrar a la categoría de productos
- Reposicionar el portafolio o línea de productos, debido a una innovación en los atributos del producto

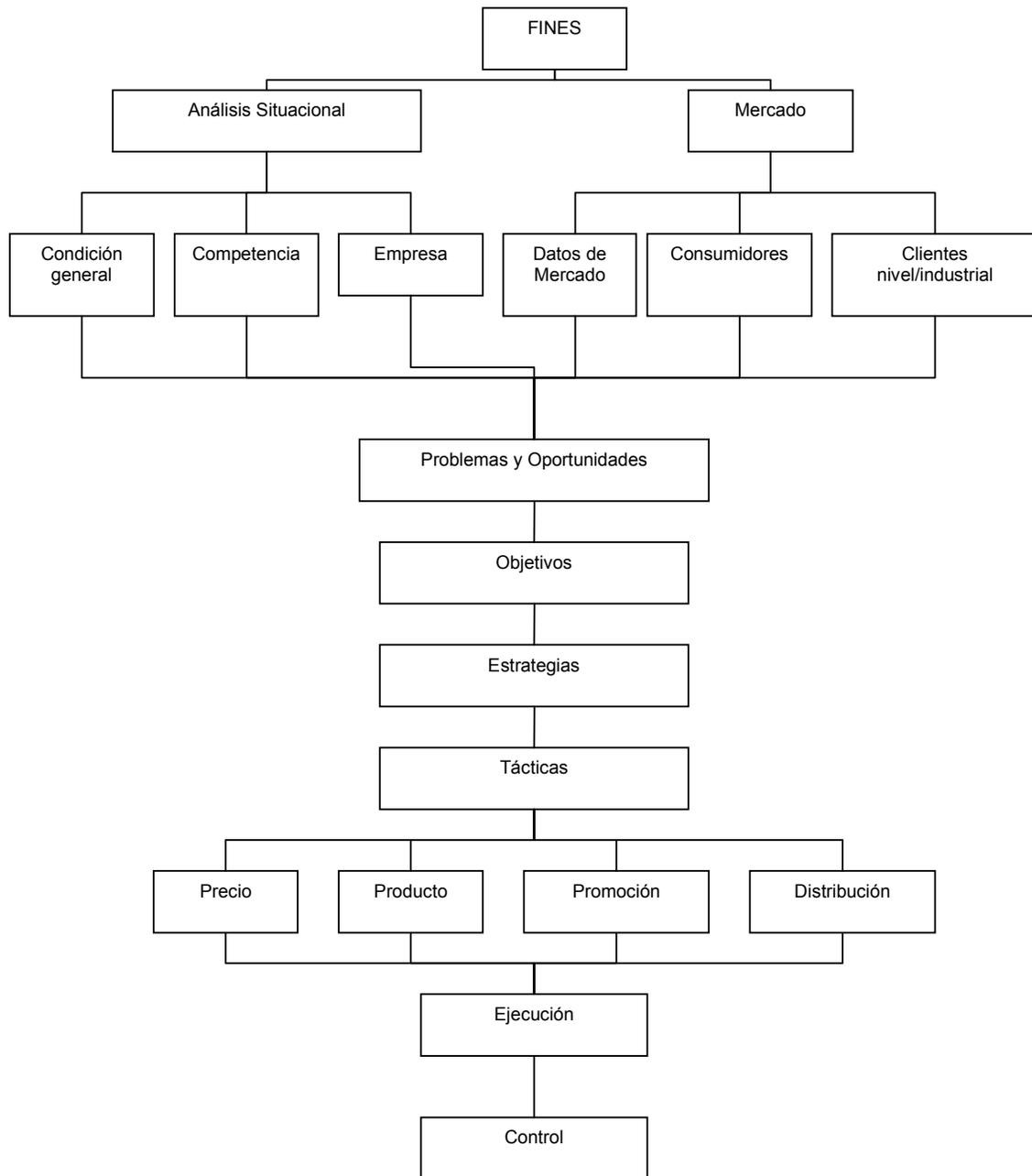
La dirección general a nivel de negocio debe también seguir la evolución de cualquier otra variable, a nivel micro o macroeconómico, que pueda afectar significativamente la rentabilidad de su sector. El objetivo último del análisis del sector es intentar prever su evolución futura, adelantando los cambios posibles en su estructura y los efectos en la rentabilidad de la empresa como parte del mismo. Sin embargo debido a la metodología expuesta en el presente Manual, resulta especialmente útil, identificar qué fuerzas está creando presiones para el cambio en el sector, fuerzas que se denotan en el siguiente gráfico.

### LAS CINCO FUERZAS ESTRUCTURALES DE PORTER



**FUENTE:** Porter, M.E. 1990 El plan de marketing Burk pág 93

## ESTRUCTURA DEL PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO



Fuente: El plan de Marketing Estratégico. Enrique Casto Trávez, Pág 28

## 2.- PLAN OPERATIVO DEL MARKETING (MIX DEL MARKETING)

**Producto:** En mercadotecnia un producto es todo aquello (tangible o intangible) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso / o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Puede llamarse producto a objetos materiales o bienes, servicios, personas, lugares, organizaciones o ideas. Las decisiones respecto a este punto incluyen la formulación y presentación del producto, el desarrollo específico de marca, y las características del empaque, etiquetado y envase, entre otras. Un producto puede ser un bien tangible (un auto), intangible (servicio de limpieza a domicilio), una idea (propuesta de un partido político), una persona (un candidato a presidente) o un lugar (una reserva forestal).

**Precio:** Es el monto de intercambio asociado a la transacción. El precio no tiene relación con ninguno de los costos asociados al producto al que se le fije, sino que debe tener su origen en la cuantificación de los beneficios que el producto significa para el mercado, y lo que esté dispuesto a pagar por esos beneficios. Sin perjuicio de lo anterior, para la fijación del precio se considera los precios de la competencia, el posicionamiento deseado y los requerimientos de la empresa. Adicionalmente, y como motivo de evaluación de la conveniencia del negocio, se compara los precios con los costos unitarios incluyendo en ellos, los de producción, operación, logística y cualquier otro contingente.

Muchos empresarios utilizan un enfoque muy simple para determinar los precios, sin comprender que éstos son una variable estratégica del marketing. Es necesario considerar varios factores antes de establecer los precios

**Costos:** Los precios deben cubrir los costos y permitir un margen de utilidad aceptable. Esto es aplicable tanto a empresas industriales, de servicios o que comercializan productos fabricados por terceros. Se deben tomar en cuenta la suma de los costos fijos y variables más un margen de ganancia.

**Precios de los competidores:** El precio en relación a la competencia puede ser más alto o más bajo aún cuando se venda el mismo producto debido a una serie de factores. Puede ser que los costos sean mayores o menores que la competencia, porque los beneficios que se ofrecen al cliente (servicio, garantía, etc.) son distintos los clientes pueden ser diferentes y estar dispuestos a pagar un mayor o menor precio según su poder adquisitivo.

**Percepción de los clientes:** Existen productos que a mayor precio genera mayores ventas, puesto que los clientes piensan que la calidad y los precios van de la mano. Muchas veces ocurre que para algunos productos o servicios el precio alto está asociado con la calidad y se pueden aumentar los precios, mejorando la rentabilidad del negocio, pero sin defraudar al cliente. La variable precios se entiende no sólo como una variable que fija un valor a "algo", sino que también es una forma de crear una imagen de ese "algo".

Muchos empresarios utilizan un enfoque muy simple para determinar los precios, sin comprender que éstos son una variable estratégica del marketing. Es importante determinar lo que se desea alcanzar con la estructura de precios. Esto sirve para establecer los objetivos de precios como por ejemplo:

- Alcanzar un monto determinado de ventas.
- Lograr un nivel de utilidades como porcentaje de las ventas (10 % sobre ventas).
- Captar una parte específica del mercado (8 % del mercado potencial total).
- Igualar o atacar a la competencia.

Esto muestra como una variable aparentemente controlable como el precio, se hace cada vez más difícil el manejo por parte de las empresas, para transformarse en una herramienta poderosa de marketing. Por ello, aumenta la importancia estratégica del **control y dominio sobre los costos**, y la flexibilidad para obtener una rentabilidad

Sus variables son las siguientes, precio en lista, descuentos, complementos, períodos de pago, condiciones de crédito

**Plaza o Distribución:** En este caso se define dónde comercializar el producto o el servicio que se le ofrece. Considera el manejo efectivo de los canales logísticos y de venta debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas. El Merchandising es el estudio de la ubicación física del producto para facilitar su acceso al consumidor, técnica muy empleada en las grandes superficies comerciales

Sus variables son las siguientes coberturas, surtido, ubicaciones, inventario, transporte, logística.

El propósito fundamental de ésta variable de marketing es poner el producto o servicio lo más cerca posible del cliente para que éste pueda comprarlo con rapidez y simplicidad. Tiene que ver con el lugar donde se va a ofrecer el producto (**ubicación**) y la forma de llegar al cliente (**distribución**)

Los objetivos que deben cumplir los canales de distribución se relacionan con la cobertura del mercado (masiva, selectiva o exclusiva), su penetración y los servicios que facilitan el acceso al producto por parte del consumidor.

Estos pueden ser:

**Directos:** son aquellos que vinculan la empresa con el mercado sin intermediarios y poseen un solo nivel. Por ejemplo los productos de cosmética AVON. Pueden desarrollar su actividad a través de locales propios de venta al público, o por medio de corredores, viajantes, agentes de venta o el servicio de correo.

**Indirectos:** pueden ser cortos o largos, según cuenten con uno o más niveles entre la empresa y el consumidor.

**Promoción:** Todas las funciones realizadas para que el mercado se entere de la existencia del producto/marca, incluidas la venta y ayudas a la venta, sea ésta la gestión de los vendedores, oferta del producto o servicio por teléfono, Internet y otros medios similares, los anuncios publicitarios, siendo una parte constitutiva de los SISTEMAS DE COMUNICACIÓN

Sus variables son las siguientes publicidad, venta personal, promoción de ventas, relaciones públicas, tele mercadeo, propaganda.

La comunicación comprende el conjunto de actividades que se desarrollan con el propósito de informar y persuadir, en un determinado sentido, a las personas que conforman los mercados objetivos de la empresa, a sus distintos canales de comercialización y al público en general. Muchos emprendedores piensan que el producto o servicio y el precio que ofrecen es todo lo que importa: pero no es así. Es necesario establecer un vínculo con el consumidor para hacer conocer lo que se ofrece, motivar la adquisición del producto e incentivar la reiteración de la compra.

La comunicación está integrada por las siguientes estrategias parciales:

**Publicidad:** El objetivo de la publicidad es brindar una información a los consumidores con el fin de estimular o crear demanda para un producto o servicio. A continuación se detallan los medios publicitarios más utilizados, donde cada uno de ellos tiene un cierto impacto.

- diarios
- revistas
- radio, televisión y cine
- vía pública y transportes

**Promoción de Ventas:** La promoción de ventas tiene como finalidad tomar contacto en forma personal con el mercado objetivo para comunicar sobre el producto o servicio de la empresa.

Los objetivos específicos de la promoción de ventas son:

- Que el consumidor pruebe el producto o servicio.
- Que se aumente la cantidad y frecuencia de consumo.
- Fortalecer la imagen del producto o servicio.
- Lograr la fidelidad del producto o servicio.

**Relaciones Públicas:** Las relaciones públicas se desarrollan prácticamente en todas las organizaciones, con mayor o menor intensidad. Son parte del sistema de comunicación y se realizan en forma consciente o inconsciente en todos los contactos que la organización tiene con las personas, clientes o proveedores.

El desafío es obtener los mejores resultados de comunicación con los menores costos posibles y para ello es necesario detectar que estrategias son las más adecuadas para llegar a los consumidores

### 3.- FASES DEL PLAN DE PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LOS NEGOCIOS.-

El esquema expuesto anteriormente pormenoriza los contenidos del plan de marketing, entonces para el caso del presente manual, el proceso a seguir en los contenidos finales del "CASO INTEGRADOR" y es el siguiente:

- Resumen ejecutivo
- Diagnóstico de la situación actual
- Definición de objetivos
- Segmentación
- Estrategias de Marketing
- Mix del Marketing
- Análisis financiero
- Auditoria del plan de marketing

#### 3. 1.- RESUMEN EJECUTIVO (Sinopsis)

Implica desarrollar de manera general la situación actual en la que se encuentra la empresa frente al mercado, con la identificación del portafolio de su categoría o línea de productos, entonces es importante poner énfasis en el producto que actualmente comercializa, como se mueven dichos productos en el mercado, Así al correlacionar dichos elementos podemos determinar la situación actual de mercado con cifras breves (tendencias), que determinen su crecimiento en el mercado y las estrategias que se están aplicando, contenidos que identifican el accionar de la empresa

- Describa su actividad principal.
- Describa el tamaño de la industria.

**De manera comparativa y con cifras determine:**

- El volumen total de mercadeo esperado
- El potencial de crecimiento en cinco años
- Describa las características y tendencias de su industria.
- Beneficios buscados por su mercado serán satisfechos por su producto/servicio
- Ciclo de vida de su negocio
- Posible Futuro.
- Bajo estas consideraciones es importante sustentar en sus contenidos, la información que oriente la perspectiva de la propuesta.

A más de las cifras económicas que se pueda anteponer como base para el DIAGNÓSTICO SITUACIONAL, considero de mayor relevancia el identificar los productos, línea de productos, o categorías de productos que actualmente manejan su negocio y su ciclo de vida en el que se encuentran, hecho que corrobora con la instancia actual del negocio.

**3.1.1.- PRODUCTO Y BIENES QUE COMERCIALIZA.-** En el plan se debe identificar de manera histórica los productos que la empresa ha vendido fabricando, o comercializando, los

productos que en la actualidad están en el mercado, y las innovaciones o nuevos productos que se aspira a lanzar al mercado.

Según Stanton, Etzel y Walker, el producto en Marketing es: “Un conjunto de atributos fundamentales unidos en forma identificable” que abarcan empaque, color, precio, calidad, y marca, más los servicios y la reputación del vendedor; el producto puede ser una bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea.

Es un completo conjunto de beneficios o satisfacciones que los consumidores perciben cuando obtienen lo que compran; es la suma de los atributos físicos, psicológicos, simbólicos y servicio.

En mi concepto, producto es el conjunto de atributos tangibles que se incorporan al mercado con el objeto de satisfacer una necesidad a un precio determinado. Un producto no puede ser considerado como tal, si no cumple con la condición de satisfacer una necesidad demandada en el mercado.

Es importante en su descripción tomar en cuenta la clasificación de los bienes, su ciclo de vida actual, y correlacionar con la matriz BCG, y la matriz General Electric, para conocer el posicionamiento del producto mercado, y del negocio, entonces se describe de manera referencial lo expuesto.

**3.1.2.- CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO.-** El ciclo de vida de un producto es un concepto asociado a las técnicas del Marketing. Las condiciones bajo las que un producto se va a vender, van a cambiar a lo largo del tiempo. La gestión del ciclo de vida de un producto se refiere a la consideración de los diferentes estados que va a atravesar un producto a lo largo de su existencia, las estrategias se establecen en función del ciclo de vida del producto, perimirá entonces definir las estrategias utilizando la matriz BCG análisis producto mercado participación.

Los productos suelen atravesar por cinco etapas:

**Etapas de desarrollo:**

- Es muy caro
- No se perciben ingresos por ventas
- Es un periodo de pérdidas netas

**Etapas de introducción - lanzamiento:**

- Supone un coste muy alto
- El nivel de ventas es bajo
- El balance es de pérdidas netas

**Etapas de crecimiento:**

- Se reducen los costes debido a la realización de economías de escala
- Los volúmenes de ventas aumentan significativamente
- Se empiezan a percibir beneficios

**Etapas de madurez:**

- Los costes son muy bajos
- Se alcanzan los niveles máximos de ventas
- Los precios tienden a caer debido a la proliferación de productos competitivos
- Se alcanza la mayor rentabilidad

**Etapas de decadencia:**

- Las ventas caen
- Los precios bajan
- Los beneficios se reducen

---

<sup>2</sup> STANTON, William, J. Fundamentos de Marketing, pàg. 220

## MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP

La idea básica de la matriz BCG, es que una empresa debe tener una cartera equilibrada de negocios en la que algunos generan más efectivo del que necesitan y que pueden utilizar para apoyar a otros negocios que necesitan más efectivo del que generan para desarrollarse y ser rentables

Tasa de crecimiento 10% del mercado	Alta	ESTRELLAS	NIÑOS PROBLEMA
	Baja	VACAS LECHERAS	PERROS
		Alta	Baja
		Participación relativa de mercado	
		2.0	0.5
		1.0	

Dentro del análisis al producto, a más del ciclo de vida, se debe connotar la presencia del producto en el mercado, si a lo mejor es un producto líder, o al extremo un producto desconocido en el mercado.

La matriz BCG, relaciona dos variables la tasa de rendimiento en el mercado, y la participación relativa en el mercado, matriz que fue creada para determinar los niveles de inversión que deben hacer las empresas para mantener o extinguir el producto hacia el mercado, y debemos relacionar también con el ciclo de vida del producto.

En la matriz BCG, se identifican estrategias que son relevantes dentro de la propuesta, y que se circunscribe también al ciclo de vida del producto, en el siguiente gráfico se denota de manera complementaria las decisiones mercadológicas que se pueden implementar en el mercado, de acuerdo a su comportamiento.

NOMBRE CARACTERÍSTICAS	VACAS LECHERAS	HUESO	DILEMA	ESTRELLA
CRECIMIENTO DEL MERCADO	débil crecimiento	en declive	rápida expansión	rápida expansión
PARTICIPACIÓN DE MERCADO	elevada	débil	débil	alta
CARACTERÍSTICAS DE PRODUCTO	provee rentabilidad	consume recursos	demandan dinero	bastante inversión
OBJETIVO ESTRATÉGICO	cosechar	retirarse o sobrevivir	desarrollar o retirarse	relevan a vacas lecheras

**Incógnitas o dilemas**, son aquellos productos con una participación baja en el mercado pero con un potencial de crecimiento elevado. Generalmente está constituido por los productos recientemente introducidos o que fueron introducidos con anterioridad pero que por algún motivo no alcanzaron una alta cuota de mercado.

**Estrellas**, los productos estrellas son naturalmente los pertenecientes a los sectores de alto crecimiento en los cuales la empresa posee una alta participación relativa en el mercado.

**Vacas lecheras**, son los productos que han alcanzado una posición relativa de mercado importante,

Estas vacas lecheras, contribuyen en mayor porcentaje en la generación de utilidades de la empresa, la inversión que se realiza en estos sectores es mínima y el margen de contribución

elevado. Al ser generadoras de liquidez, constituyen la base fundamental para la financiación de los productos incógnitas que se van a comercializar en la nueva línea de negocio

**Huesos**, son productos de baja participación relativa en el mercado y de baja potencialidad de crecimiento de la demanda. Esto se debe a varias circunstancias, algunas de ellas pueden ser: productos que no tuvieron éxito en alcanzar una posición de liderazgo durante la etapa de crecimiento. Debemos considerar para el efecto, cuatro opciones, luego de su análisis:

- Incremento en la participación
- Mantener la participación
- Cosechar, y
- Salir

### 3.1.2.- LA EMPRESA

El segundo factor de análisis; eje del plan estratégico, en su misión se pone en relevancia él, o los productos que comercializa, los clientes, su extensión del mercado actual, los objetivos que pautan la visión de futuro, y los principios filosóficas de atención y servicio al cliente

Si consideramos el ciclo de vida del negocio, la probabilidad de éxito será mayor, invertiremos mejor nuestro esfuerzo y seguramente tendremos cliente más satisfecho

A efectos de consolidar la propuesta y definir en qué momento es importante desarrollar el plan de Marketing, ahora tomo como referencia el ciclo de vida de una empresa

**Desarrollo:** este período incluye el progreso que comienza con la idea y termina mostrando el potencial del producto o servicio.

Sabemos que primero se genera una idea. Esa idea es un potencial de negocio, pero no el negocio en sí. Sea un producto o servicio, este pasa por un proceso de prueba durante esta etapa.

Es muy común, en este período recibir la opinión de allegados (familiares, amigos, otros empresarios, profesores, etc.) para estudiar si la idea tiene potencial. Esa retroalimentación entre comentarios, críticas y opiniones hace que se ajuste el prototipo. Cuando está listo, entra en el proceso de prueba.

**Nacimiento:** aquí la mente de una empresa está pensando cuánto y dónde buscará el capital de inicio. No deja de lado los planes para organizar, desarrollar y trabajar el modelo de generación de ingresos. el "proyecto" se está iniciando, tenemos el dinero o las garantías necesarias para avalar los primeros 12-24 meses de operación. Hay preocupación por modelar, evaluar y definir el negocio. Se quiere contar con las herramientas necesarias para salir adelante. Este es el momento de dotar a la empresa con la tecnología necesaria para llevar adelante a la empresa, para el efecto se considera un plan de negocios o a su vez un proyecto de factibilidad.

Se decide el tipo de formación legal para el negocio y se preparan los estados financieros. En este período el negocio comienza con una producción simple, poca inversión de capital físico e intelectual.

Aunque se generan ventas y el negocio camina, generalmente las ventas son menores que los costos incurridos, haciendo que el negocio opere en rojo por un tiempo.

**Maduración:** la "empresa" ya tiene contratos, facturación y una posición en el mercado. Hay que hacer las cosas bien, pagar las deudas de la puesta en marcha, minimizar las inversiones, capitalizar, vender. En esta etapa la empresa debe sacar el máximo provecho de la tecnología que ha adoptado, poniéndola al servicio de la gestión y el crecimiento. Este es un momento especial en la gestión de empresas familiares y pequeñas sociedades, entonces es el momento de elaborar un plan.

**Operación Continua:** preocupación por el crecimiento, por retener clientes, por maximizar sus ventas. Planificando los crecimientos, los productos o servicios nuevos. Es hora de invertir en el negocio nuevamente. Ya es una empresa con un prestigio en el mercado y crédito en el banco. Probablemente sobrevivirá en el largo plazo. En esta etapa posiblemente sea necesaria una actualización y crecimiento tecnológico que permitan contar con información y procesos más sofisticados que permitan detección de señales débiles tempranas, manejo de escenarios, calidad total o manejo de excepciones, modelar también el plan de marketing, mediante una herramienta de gestión que es la investigación de mercados continua.

**Supervivencia:** aquí las ganancias siguen en negativo, pero se logra cubrir parte de los gastos. La diferencia se cubre pidiendo prestado y/o permitiendo que otros participen en el negocio.

Esta fase es crítica porque el negocio puede perecer si no se encuentra dinero para sostener la operación y pasar a la siguiente fase.

**Crecimiento rápido:** aquí hay dos objetivos principales: 1) el negocio tiene que llegar al punto de equilibrio (break-even); 2) el incremento en las ventas debe ser más rápido que los costos. Sobre el primer punto, las ventas tienen que cubrir tanto los costos variables como los fijos. En el segundo caso, tanto el incremento de venta como la "empresa" ya tienen contratos, facturación y una posición en el mercado. Hay que hacer las cosas bien, pagar las deudas de la puesta en marcha, minimizar las inversiones, capitalizar, vender. En esta etapa la empresa debe sacar el máximo provecho de la tecnología que ha adoptado, poniéndola al servicio de la gestión y el crecimiento. Este es un momento especial en la gestión de empresas familiares y pequeñas sociedades, entonces se recomienda definir dentro de la línea del negocio instrumentar el PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING.

**Madurez:** sigue existiendo crecimiento tanto en ventas como en ganancias, pero a un porcentaje menor. Aquí tiene que decidir, si seguir con la aventura o salirse.

Esto presenta al empresario con la opción de liquidar la compañía, unirse a otra (o ser adquirida por otra), irse pública o disfrutar del flujo de efectivo, es en donde el empresario encuentra su preocupación por el crecimiento, por retener clientes, por maximizar sus ventas. Planificando los crecimientos, los productos o servicios nuevos. Es hora de invertir en el negocio nuevamente. Ya es una empresa con un prestigio en el mercado y crédito en el banco. Probablemente sobrevivirá en el largo plazo. En esta etapa posiblemente sea necesaria una actualización y crecimiento tecnológico que permitan contar con información y procesos más sofisticados que admita a la vez, detección de señales débiles tempranas, manejo de escenarios, calidad total o manejo de excepciones, se debe modelar también el plan de marketing siendo también de vital importancia la investigación de mercados, cuya metodología denota la aplicación de una herramienta estadística (SPSS y el Método FOCUS GROUP), y así también en el diagnóstico situacional la metodología de análisis EFI y EFE; Matrices que son coadyuvantes para definir la prioridad en la instrumentación e implementación de las estrategias, enmarcadas en la matriz GENERAL ELECTRIC

### 3.1.3.- EL MERCADO Y LA SEGMENTACIÓN

Considerando el tradicional concepto de mercado, en su connotación se la define como aquel lugar al que acuden compradores y vendedores, con diferentes comportamientos y distintas necesidades, llevados posiblemente por un impulso de compra, que les genera el mercado. Es importante por consiguiente, mencionar que para el análisis de mercado, se tiene que definir cuál es el comportamiento de la oferta y la demanda en el mercado respecto a un determinado producto, si el plan de mercado sustenta objetivos, es obvio pensar que los productos previo a un estudio, debe definirse considerando las bases de segmentación de mercados mediante los cuales se sustentará el lanzamiento o relanzamiento de un producto y o servicio, por tanto como premisa abordaré una clasificación de mercados, que bien puede orientar a determinar la proyección y las bases de segmentación.

<sup>3</sup> LAMB, Daniel, Segmentación de Mercados, pàg. 214, 2002

## CLASIFICACIÓN DE MERCADOS

- **Mercado por su Estructura**
- Mercado de la Empresa
- Mercado de la Competencia
- Mercado no motivado
- Mercado no motivable
- Mercado No interesante
- **Por el tiempo**
- Mercado actual
- Mercado futuro
- **Por su coyuntura**
- Mercado de la oferta
- Mercado de la demanda
- Mercado expansivo
- Mercado regresivo
- Mercado estabilizado

## BASES PARA SEGMENTAR EL MERCADO DE SEGMENTACIÒN

Es la acción de estratificar y dividir el mercado, cuyo objetivo orienta a satisfacer sus necesidades en base a la creación de productos sustentados en el mix del marketing

La extensión del dicho mercado vincula a la identificación de los estratos, a los cuales llega el producto, siendo sus bases de segmentación; **Geográfica, Demográfica, Picográfica, y por Comportamiento** en cada base se conjugan variables que es importante considerar a efectos de definir las estrategias para cada segmento

De manera preliminar la Sinopsis, refleja un análisis de primera vista de la empresa y nos preparamos a desarrollar la metodología, que para mejor comprensión se ha visto la necesidad de vincular a **casos integradores** de dos empresas del mercado local, así de una empresa Farmacéutica que lanza un nuevo producto al mercado, y un Instituto que desea reposicionar sus servicios en el mercado.

Al seleccionar un mercado meta es necesario tomar en cuenta su grado de mantenibilidad, accesibilidad y rentabilidad de los segmentos de mercado, para lo cual es importante determinar si el segmento es atractivo habrá que plantearse algunos interrogantes:

- ¿Existe alguna característica que distingue al segmento?
- ¿Es el potencial de mercado adecuado?
- ¿Es accesible el segmento?
- ¿El segmento del mercado responderá favorablemente a una mezcla de mercadotecnia especializada?

De ser así es importante reitero deflactor el mercado, y por el contrario al conocer que no es atractivo, se deberá tomar la decisión de no generar recursos

Una buena segmentación debe tener como resultado subgrupos o segmentos de mercado con las siguientes características:

- Ser intrínsecamente homogéneos (similares)
- Heterogéneos entre sí
- Bastante grandes
- Operacionales

## 4.- FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Una **estrategia** es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. Proviene del griego Stratos = Ejército y Agein : conductor, guía.

En la administración de la mercadotecnia la estrategias es **“patrón o plan que integra las metas, políticas y secuencias de acción mas importantes de una organización”**

Como complemento de la definición de cada uno de los objetivos institucionales, es necesaria la formulación de estrategias, es decir el señalamiento de los caminos o alternativas necesarias para conseguir los objetivos, aspecto muy importante debido a que colectivamente se vislumbran estas opciones que brindan viabilidad a su realización, bajo la aplicación del Balanced Scorecard sustentado en las perspectivas; financiera, cliente, interna, y desarrollo humano y tecnológico. Es la lógica de mercadotecnia con que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos, para lo cual es importante la instrumentación de estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento del producto mediante sus atributos, y la mezcla de mercadotecnia

La estrategia de mercadotecnia es un tipo de estrategia con el que cada unidad de negocios espera lograr sus objetivos de mercadotecnia mediante:

- a) La selección del mercado meta al que desea llegar
- b) La definición del posicionamiento que intentará conseguir en la mente de los clientes meta
- c) La elección de la combinación o mezcla de mercadotecnia con el que pretenderá satisfacer las necesidades o deseos del mercado meta
- d) la determinación de los niveles de gastos en mercadotecnia.

Estructura básica de la **estrategia**

El mercado meta: Se refiere a un grupo bastante homogéneo de clientes a quienes una compañía determinada quiere atraer.

El posicionamiento: Consiste en hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en las mentes de los consumidores en relación con los productos de la competencia

La combinación de mercadotecnia: Son las variables (producto, plaza, precio y promoción) que una empresa combina y controla para satisfacer ese mercado.

La determinación de los niveles de gastos en mercadotecnia: Incluye un presupuesto general que da una idea global acerca de cuánto dinero se necesitará para implementar el plan de mercadotecnia en su totalidad.

### 4.1.- CLASIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Es la lógica de marketing con que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos de marketing, por tanto es importante citar y conceptualizarlas las estrategias a fin de orientar su correcta aplicación en la metodología del desarrollo del plan de Marketing.

#### 4.1.1.- ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Dentro de las estrategias competitivas constan las del líder, el retador, el especialista y del seguidor, las mismas que se explican a continuación:

##### **Estrategias de empresa líder**

Corresponden a aquellas empresas líderes, siendo consideradas así por sus competidores, y a las cuales tratan de atacar y eliminar.

El mercado en el que la empresa se encuentra inmersa, los líderes son específicamente los grandes mayoristas, que aplican varias estrategias, entre las cuales está el como ofrecer productos de marca, con garantías directas del fabricante.

---

<sup>4</sup> CINKOTA, Michael, Administración de la Mercadotecnia, Strtegis for change, pàg 40, 2001

### **Estrategia del retador**

La estrategia del retador, lo aplican empresas que ocupan un lugar intermedio en el mercado y pueden adoptar dos posiciones en relación a las que tienen mayor participación, esto es, atacar o evitar cualquier acción indeseada por ellas.

### **Estrategias del seguidor**

Se aplican en empresas que tienen una cuota reducida de mercado, y al no ser innovadoras, son imitadoras, por tanto no deben buscar represalias limitándose a dirigirse a solo segmentos no atendidos por el líder.

### **Estrategia de empresas especialistas**

Cuando se concentra en las necesidades de un segmento o de un grupo particular de compradores, sin pretender dirigirse al mercado entero.

## **4.1.2.- ESTRATEGIA DE DESARROLLO**

Esta estrategia es utilizada cuando el cliente enfoca su disposición de compra en otros factores diferentes del precio; es decir pone mayor énfasis en los atributos o características distintivas del producto, que le diferencien de las ofertas de los competidores. Estas cualidades pueden estar basadas en imagen de marca, avance tecnológico reconocido o en la apariencia exterior

### **Estrategia de liderazgo en costes**

Se da cuando el consumidor valora el bajo costo como un factor muy importante en su decisión de compra.

Se justifica cuando los consumidores de determinada industria son sensibles a los precios, cuando existen pocos caminos para lograr diferencias entre los productos, cuando a los compradores no les interesa las diferencias entre una marca y otra o cuando existe una gran cantidad de compradores con un poder de negociación considerable. El liderazgo en costos puede obtenerse a través de economías de escala, y de curvas de aprendizaje

### **Estrategia de concentración**

Es la dedicación de la empresa a un solo segmento (nicho) del mercado sirviéndolo en forma exclusiva, satisfaciendo a los clientes mejor que las empresas competidoras.

### **Estrategia de diferenciación**

La diferenciación de producto es una estrategia de marketing basada en crear una percepción de producto por parte del consumidor que lo diferencie claramente de los de la competencia.

Dicha diferenciación merece un acápite que justifique que el cliente en base a su percepción evalúe las características del producto, y se debe a tres momentos que hace el plus del producto: la satisfacción, que la genera el producto esencial, el producto base, y el producto añadido, y en base a sus atributos se puede posicionar o si en el acaso existe alguna innovación el reposicionamiento de marca y producto que para el efecto lo menciono

- Reposicionamiento de imagen producto
- Implementar una campaña publicitaria de imagen en radio y prensa para fomentar mayor interés en los consumidores.
- Generar preferencia de marca mediante degustaciones del producto en los distintos puntos donde se expende el producto, mediante un cronograma de actividades a implementarse
- Supervisar constantemente los requerimientos del mercado
- Evaluar el grado en que negocio satisface las necesidades del mercado
- Invertir tiempo, dinero, talento y atención el servicio post venta.
- Levantar continuamente las expectativas del cliente.

### 4.1.3.- ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

#### **Estrategia de crecimiento intensivo**

Este tipo de estrategias, persiguen el crecimiento constante y sostenido de las ventas o de la participación en el mercado, para estabilizar o reforzar el beneficio de la empresa en mercados actuales o nuevos.

#### **Estrategias de crecimiento integrado**

Estas estrategias se aplican según la integración; hacia arriba, abajo e integración horizontal, que sirven para proteger, controlar, y reforzar la posición competitiva en el mercado,

#### **Estrategia de crecimiento diversificado**

Su objetivo de crecimiento se realiza partiendo de las oportunidades detectadas en otros mercados distintos del actual en los que se introducen productos en algunos casos distintos de los actuales. Existen dos tipos de diversificación:

**Concéntricas**, consiste en entrar en otros sectores propios intentando aprovechar algo que tenemos, tecnología, maquinaria, estructura comercial, entre otros.

**Puras**, estas consisten en, ingresar en actividades en las que no se tienen ninguna relación, es peligrosa porque no se tiene conocimiento del mercado por lo que se necesita de una alta inversión.

Para el caso metodológico es importante también concebir dentro de la metodología para el PLAN DE MARKETING; las estrategias de posicionamiento

### 4.1.4.- EL POSICIONAMIENTO

El posicionamiento es un principio fundamental del marketing que muestra su esencia y filosofía, ya que lo que se hace con el producto no es el fin, sino el medio por el cual se accede y trabaja con la mente del consumidor, así se posiciona un producto en la mente del consumidor; y por ende lo que ocurre en el mercado es consecuencia de lo que ocurre en la subjetividad de cada individuo.

“Posicionamiento es el lugar mental que ocupa la concepción del producto y su imagen cuando se compara con el resto de los productos o marcas competidores, además indica lo que los consumidores piensan sobre las marcas y productos que existen en el mercado”.

El posicionamiento se utiliza para diferenciar el producto y asociarlo con los atributos deseados por el consumidor, para ello se requiere tener una idea realista sobre lo que opinan los clientes de lo que ofrece la compañía y también saber lo que se quiere que los clientes meta piensen de nuestra mezcla de marketing y de la de los competidores.

El posicionamiento en el mercado de un producto o servicio, es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia.

Existen tres pilares que son básicos para entender el fenómeno del Posicionamiento.

- Identidad, que debe ser comprendido como lo que nuestra empresa realmente es.
- Comunicación, que representa lo que la empresa pretende transmitir al público objetivo.
- Imagen percibida, que es el cómo realmente nos ven los consumidores.

<sup>5</sup> KOTLER, Philip, Fundamentos de Marketing, pàg. 260, 2003

## ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO

Los mercadólogos pueden seguir varias estrategias de posicionamiento, para posicionar su producto con base a:

**Los atributos específicos del producto**, por ejemplo los anuncios de Ford Festiva hablan de su precio bajo, otros sin embargo hablan de su rendimiento, o de su tamaño, así también el caso de Gillette prestobarba cabeza móvil, que hace alusión a los atributos del mismo resaltando en el comercial "si quieres que ellas (las mujeres) muevan su cabeza, utilizando un rastrillo que también la muevan".

**Las necesidades que satisfacen o los beneficios que ofrecen**, Ejemplo: "Crest reduce la caries", en contraste con "Colgate que ofrece Triple acción" (limpieza, frescura y protección).

**Las ocasiones de uso**, es decir la época del año en que tienen mayor demanda; por ejemplo Gatorade, en verano se puede posicionar como una bebida que sustituye los líquidos del cuerpo del deportista, pero en el invierno se puede posicionar como la bebida ideal cuando el médico recomienda beber muchos líquidos.

**Las clases de usuarios**: a menudo esta estrategia es utilizada cuando la compañía maneja una diversificación del mismo producto, por ejemplo: Johnson & Johnson aumentó su parte del mercado del champú para bebés, del 3 al 14% volviendo a presentar el producto como uno para adultos que se lavan el cabello con frecuencia y que requieren un champú más suave.

**Comparándolo con uno de la competencia**, Por ejemplo: Compaq y Tandí, en sus anuncios de computadoras personales, han comparado directamente sus productos con las computadoras personales de IBM. En su famosa campaña "Somos la segunda, así que nos esforzamos más", o en el caso de Avis que se colocó muy bien compitiendo con Hertz, mucho más grande que ella.

**Separándolo de los de la competencia**, esto se puede lograr, resaltando algún aspecto en particular que lo hace distinto de los de la competencia, por ejemplo: 7-Up se convirtió en el tercer refresco cuando se colocó como "refresco sin cola", como una alternativa fresca para la sed, ante Coca y Pepsi.

**Diferentes clases de productos**: Esto se aplica principalmente en productos que luchan contra otras marcas sustitutas, por ejemplo: muchas margarinas se comparan con la mantequilla, otras con aceites comestibles.

## TIPOS DE POSICIONAMIENTO

- Posicionamiento por atributo
- Posicionamiento por beneficio
- Posicionamiento por uso o aplicación
- Posicionamiento por competidor
- Posicionamiento por categoría de productos
- Posicionamiento por precio
- Posicionamiento por metas
- Posicionamiento por comportamiento
- Posicionamiento por beneficios buscados
- Posicionamiento geográfico y demográfico
- Posicionamiento por estilo de vida

- Posicionamiento como líder de categoría
- Posicionamiento por calidad
- Posicionamiento por combinación

Cuando hablamos de "llegar a sus mentes" de una de las decisiones pilares que determinan y condicionan las acciones de marketing a seguir, estamos hablando de POSICIONAMIENTO.

Al decir "posicionamiento", estamos hablando del "lugar", de la "posición" que nuestra empresa/marca/producto va a ocupar en la mente de cada uno de los integrantes del mercado, en la mente del consumidor, en la mente del no-consumidor, en la mente de nuestro vecino y en la mente del gerente de compras de algún supermercado integrante de alguna gran cadena. El desafío consiste en hallar un posicionamiento poderoso, creíble, sostenible y apropiado.

Para la descripción del ámbito metodológico se consideró los tres pilares del posicionamiento como la **identidad, comunicación, e imagen percibida**, hecho que refleja en el caso integrador, del INSTITUTO DE IDIOMAS, que está ubicado en la ciudad, y que se ha convertido en un reconocido centro cultural de enseñanza del idioma inglés.

## 5.- BALANCED SCORE CARD COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA EVALUAR EL PLAN DE MARKETING EN LOS NEGOCIOS

La herramienta llamada Balanced Score Card (BSC) sirve para reorientar el sistema gerencial y enlazar efectivamente el corto plazo con la estrategia a largo plazo, vinculando de manera interdependiente cuatro procesos o perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje Organizacional, tales perspectivas se conjugan de manera intrínseca para valorar mediante el tablero de indicadores a la gestión comercial de la empresa.

**La Perspectiva Financiera:** Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio. Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: Rentabilidad, crecimiento, y valor al accionista.

**La Perspectiva de Clientes:** En esta perspectiva se responde a las expectativas de Clientes del logro a los objetivos que se plantean, en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la "generación de valor" ya reflejada en la Perspectiva Financiera.

**La Perspectiva de Procesos Internos:** En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.

**La Perspectiva de Aprendizaje Organizacional:** La cuarta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar. Estas capacidades están fundamentadas en las competencias del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología, la disponibilidad de información estratégica y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio

### 5.1.- CREAR UN MAPA ESTRATEGICO

Para la creación del Mapa Estratégico, como parte constitutiva del PLAN DE MARKETING EN LOS NEGOCIOS; es importante contar con objetivos estratégicos claros, precisos y cuantificables en cada una de las aéreas y establecer las estratégicas que se van a emplear para lograr dichos objetivos, ellas nos darán las pautas para el punto de llegada, las características del resultado que vamos a esperar, como estos objetivos tienen que ser cuantificables nos guiarán para llegar a una meta.

Los objetivos estratégicos son los que sirven para estructurar la herramienta de control denominado BALANCE SCORECARD conocido también como Cuadro de Mando Integral, en donde tendremos actividades que vamos a realizar a corto plazo y también tendremos valores a largo plazo que son creados con los inductores estos nos servirán para los clientes y accionistas.

La construcción de un Mapa estratégico comienza de arriba hacia abajo, claramente definiendo las estrategias desde la perspectiva del accionista (financiera) y clientes. Así en este cuadro nos van indicando como se va creando el valor financiero, esto es de acuerdo al Control de Costos, verificar la rentabilidad de los mismos para de esta manera optimizar los activos, una vez creado el valor financiero debemos saber cómo vamos a satisfacer a nuestros clientes, con precios accesibles y teniendo un buen stock de productos, un alto posicionamiento en el mercado, y respuesta inmediata a cualquier cambio en el mercado, para cumplir con los requerimientos del cliente tenemos que realizar procedimientos internos, de abastecimientos de materia prima que nos servirá para abaratar costos y que la distribución sea inmediata a cada cliente, esto tenemos que hacerlo con personal que se encuentre debidamente capacitado para cumplir con la planificación estratégica programada

Que es el BALANCE SCORECARD.- “Es una herramienta que permite implementar la estrategias y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación, pone énfasis en la consecución de objetivos financieros, e incluye los inductores de actuación futura para el logro de esos objetivos. Proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción, permitiendo anticipar a futuro “como el negocio va a crear valor para el cliente”.

Bien, para efectos de la presente metodología del plan de marketing en los negocios se ilustra a continuación la instrumentación de la herramienta; supongamos que en una organización tiene dentro de su perfil estratégico; las siguientes estrategias

NUMERO	ESTRATEGIA	SUB CLASIFICACION
1	COMPETITIVIDAD	RETADOR
2	CRECIMIENTO INTENSIVO	PENETRACION
3	VENTAJA COMPETITIVA	LIDERAZGO EN COSTOS

Defina las perspectivas estratégicas

#### CREACION DEL MAPA

**FINANZAS**

**CLIENTES**

**PROCESOS INTERNOS**

**APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

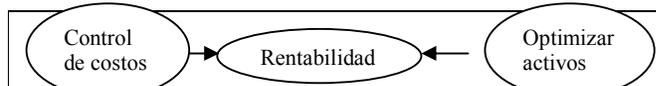
¿Cómo creamos valor financiero?

<sup>6</sup> SALAZAR, Francis, Planificaciòn y Direcciòn Estratègica, BSC, Pàg. 110, 2009

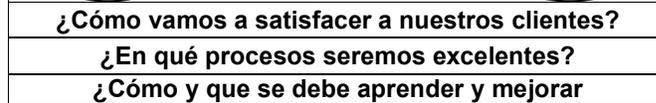
Determine para cada perspectiva las variables de medición

**CREACION DEL MAPA**

**FINANZAS**



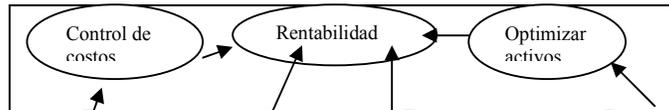
**CLIENTES**  
**PROCESOS INTERNOS**



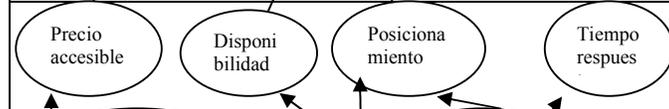
**APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

Defina las variables en todas las perspectivas

**CREACION DEL MAPA**  
**FINANZAS**



**CLIENTES**



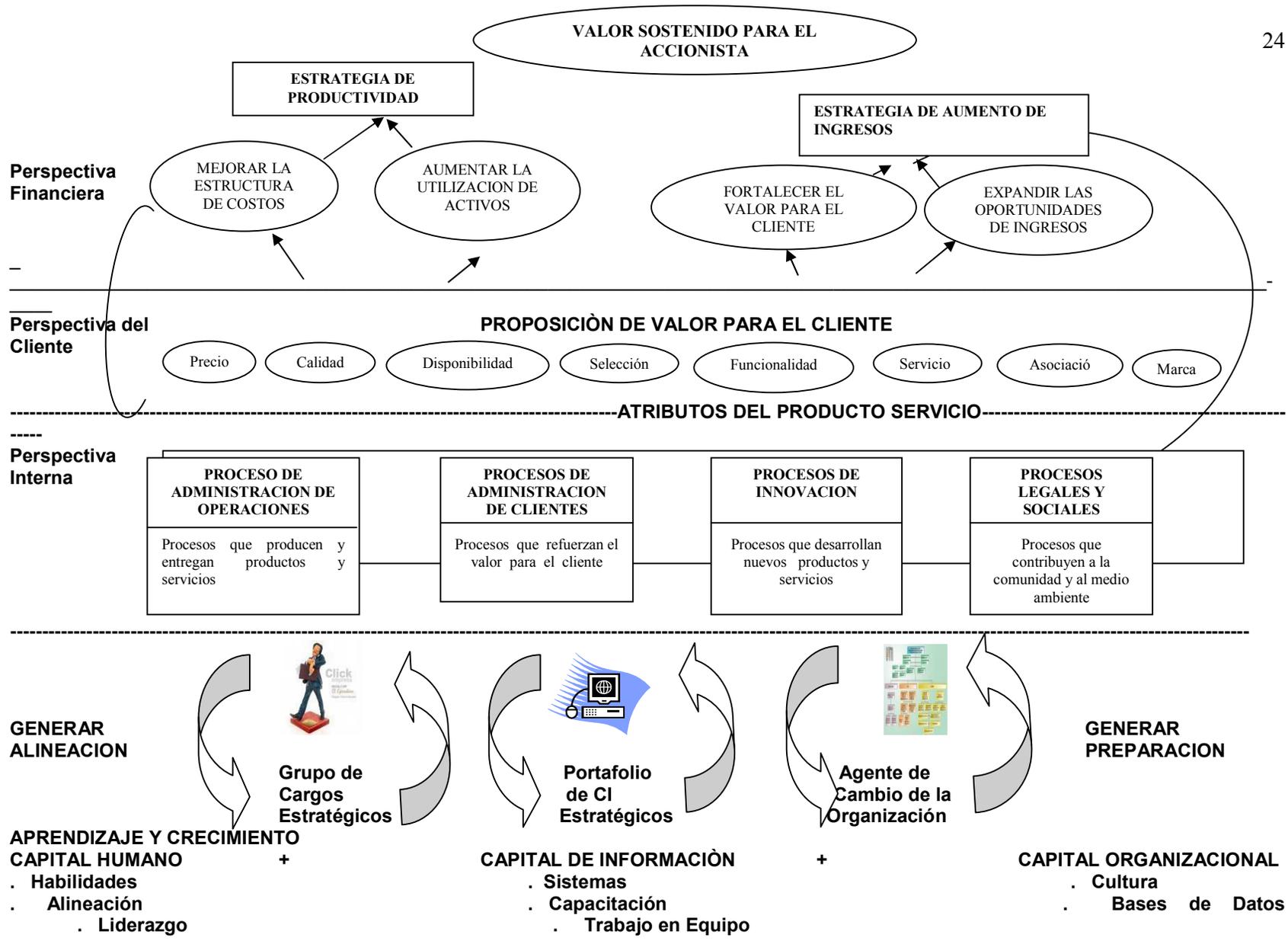
**PROCESOS INTERNOS**



**APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**



Y finalmente construya sus mapas estratégicos, orientando a la perspectiva "CLIENTE"



Una vez implementada la estrategia, los gerentes definitivamente deben saber cuándo no está funcionando bien determinada estrategia; para esto es necesario realizar un monitoreo de su ejecución. En este nivel se suministra la siguiente fase de la implementación y formulación de estrategias, que sirve bien sea para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios. Por ejemplo, cuando se pone en práctica, un objetivo estratégico puede ser demasiado optimista, y por tanto, en la siguiente ocasión se establecen objetivos más conservadores.

La evaluación de estrategias incluye tres actividades básicas: (1) estudiar las bases fundamentales de la estrategia de una empresa, (2) comparar los resultados esperados y los resultados reales y (3) tomar medidas correctivas para asegurarse de que el desempeño se ciñe a los planes.

La retroinformación adecuada y oportuna es la piedra angular de una evaluación eficaz de las estrategias. La calidad de la evaluación de las estrategias no puede ser mejor que la información con la que se hace.

Podemos decir que con esta pirámide nos permite a la organización medir los resultados financieros, **satisfacción del cliente**, operaciones y la capacidad de la organización para producir y ser competitiva. Los resultados Financieros se basan en la disponibilidad de una cartera de clientes rentables y fieles, esta fidelidad solo se consigue mediante un funcionamiento correcto de los procesos internos de la empresa, lo que, requerirá de un equipo de empleados motivados y capaces de llevar a cabo eficientemente las tareas asignadas.

Dentro de los Activos fijos intangibles deben estar alineados con la estrategia para crear valor, por lo que en la perspectiva financiera la estrategia de productividad se realiza con el mejoramiento de la estructura de costos, utilizando perspectivas internas como: procesos de administración de las operaciones en la **entrega de productos y servicios**, para poder cumplir se debe entonces aumentar la utilización de los activos. La estrategia de aumentos de ingresos, fortalecerá el valor de los clientes para que de esta manera se expandan las oportunidades de los ingresos de acuerdo al valor agregado que se le va a dar a este producto. Kaplan y Norton, hablan de cuatro clases ampliadas de propuestas de valor para el cliente, "Mejor compra o menor costo total, liderazgo de producto e innovación, llave en mano, y cautiverio."

Se debe generar alineación con personal calificado, y un portafolio de productos estratégicos, de acuerdo a la organización para generar preparación para el aprendizaje y crecimiento con un capital humano que tenga conocimiento se encuentre capacitado y habilidad para desarrollar su trabajo, más capital de información con sistemas, base de datos y redes más un capital organizacional con una cultura de liderazgo, alineación y un trabajo en equipo.

En el interés de presentar una metodología, orientada a sustentar el presente manual, es importante tomar en consideración LA PERSPECTIVA CLIENTE, con los momentos que identifican la tal perspectiva; selección, adquisición, retención, y desarrollo del cliente factores que miden las respuestas de valor que se orientan a los clientes y el mercado, evalúa las necesidades de los clientes, como su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias.

La perspectiva cliente se traduce la filosofía de gestión misión, visión con sus objetivos sobre clientes y segmentos, y son estos los procesos de marketing, que alinean a las operaciones, logística, productos y servicios.

---

<sup>7</sup> [www.gestròpolis.com](http://www.gestròpolis.com), propuesta de valor

## 6.- INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

“La investigación de mercados es un proceso sistemático, para obtener información que sirve en la empresa en la toma de decisiones para señalar planes y objetivos”

### La investigación de mercados brinda información que permite:

- Detectar necesidades insatisfechas de los consumidores
- Evaluar la satisfacción de los consumidores
- Ubicar los segmentos de mercado
- Seleccionar atributos del producto o servicio
- Establecer la imagen y el posicionamiento de marcas
- Determinar la percepción de la calidad
- Distinguir canales de distribución

### Objetivos del Investigación de mercados

- Información clara y específica que se espera obtener del estudio
- La declaración del objetivo se determina con el verbo en infinitivo
- Definición del propósito ejemplo; Determinar el nivel de audiencia de una novela
- Declaración del objetivo: Investigar la preferencia de un programa de televisión con las amas de casa a través de cuestionarios.

### Proceso de Investigación

- Determinación del problema
- Propuesta de objetivo general de la investigación y objetivos específico
- Definir el tipo de investigación (exploratorio, descriptivo, causal)
- Definir el universo de estudio y tamaño de la muestra (marco muestral)
- Diseño del cuestionario
- Prueba piloto
- Trabajo de campo
- Codificación (SSPS)
- Análisis e interpretación de datos

Existen ciertos parámetros para determinar las bases para la segmentación de mercados, y que surgen como lineamientos para la definición de objetivos del plan de marketing en los negocios, que para el efecto lo describo:

- Segmentación de clientes en base a criterios objetivos
- Tamaño de mercado para cada segmento de consumidores
- Principales factores de crecimiento en cada segmento
- Porcentaje de número de clientes a captar respecto al volumen del mercado
- Rentabilidad esperada de cada segmento de mercado
- Segmento de mercado más atractivo
- Factores claves de compra para los consumidores.

Los tipos de Investigación Descriptiva y Exploratoria, son los que definen el norte de la Investigación de Mercados, y se podrán mediante ellos, obtener datos reales que facilitarán la toma de decisiones, la investigación exploratoria se utilizara para definir el problema con precisión, identificar las acciones pertinentes u obtener conocimiento adicional antes de establecer un método, y la investigación descriptiva para la descripción de algo por lo general características o funciones del mercado

---

<sup>8</sup> FISHER, Laura, Introducció a la Investigació de Mercados, pàg. 8,1997.

Así también los métodos de investigación deductivo, e inductivo, como las fuentes de información provenientes de datos primarios y secundarios, cuantitativos y cualitativos, son los elementos que intervienen en el desarrollo de la Investigación de Mercados. Considerando el cálculo el Universo de estudio, el marco muestral y el tamaño de la muestra, par el efecto se realizará la demostración del proceso de investigación de mercados en el caso integrador.

### **FASE 1: CASO INTEGRADOR I GRUPO FARMA: DIAGNÒSTICO SITUACIONAL PARA EL PLAN DE MARKETING (SINOPSIS)**

El diagnostico estratégico es una herramienta muy práctica y útil que permite conocer la situación real de una empresa, sus aspectos positivos y negativos, su situación tanto interna como externa, al tener ésta información le permitirá a la organización fijar estrategias futuras. Con el diagnóstico resolveremos las preguntas: ¿Dónde estamos?, ¿Cómo estamos?, y da una línea de acción para contestar las preguntas: ¿Dónde queremos ir?, ¿A dónde debemos ir?, ¿A dónde podemos ir?, y ¿Hacia dónde vamos? Recuerde: que el análisis debe sustentarse sobre la base del la gestión comercial y de marketing del negocio, considerando para lo cual existen herramientas de análisis como el diagrama de ISHIKAWA el análisis F.O.D.A., Método Delphi, teoría de las decisiones etc... A continuación presento la metodología básica a seguir mediante las cuales se pretende determinar las estrategias que se delimitan en el plan de marketing, hasta llegar al análisis de la cartera de negocios, Matriz General Electric y BCG; sugerido en el acápite de del marco referencial al producto.

A partir del presente acápite, es importante involucramos con ejes de contenido con carácter integrador, para el efecto considero en la FASE DE DIAGNÒSTICO el análisis de un empresa farmacéutica que despliega sus actividades en el mercado de la localidad, en calidad de distribuidor de un medicamento gastrointestinal en la cual se integra el análisis sugerido: EMPRESA, PRODUCTO, y MERCADO con sus tendencias **FARMA DEL ECUADOR**

### Construyendo la Matriz Problema (Diagrama de Ishikawa)



**LA EMPRESA.-** carece de una filosofía de gestión estratégica, su misión actual pertenece a la de su casa matriz, FARMA S.A., en Venezuela; tampoco existe una visión de futuro que direcciona las estrategias corporativas y departamentales hacia un objetivo definido.

Es decir, la planificación estratégica fue tomada de la vigente en Caracas y adaptada parcialmente para Grupo Farma del Ecuador, induciendo a una falta de identidad geográfica y estratégica propia para la empresa.

### **EL PRODUCTO (Matriz referencial)**

**Ventas varias marcas/20..**

<b>Producto</b>	<b>Unidades vendidas Año</b>	<b>Ingresos USD Año</b>
<b>Marcas de varias líneas</b>		
Bedoyecta		
Femen 200 mg. * 48		
Femen Forte 400 mg*50		
Calcibon D		
Calcibon D Soya		
<b>Marcas de la línea Gastrointestinal</b>		
Milpaxsusp. 150 ml chicle		
Senokot 8.6 tab. * 30		
Celectan 500 mg. * 6 tab		
Stamyl * 20 grageas		

**Fuente:** Grupo Farma del Ecuador S.A.

### **EL MERCADO**

#### **Análisis del Diagrama de Ishikawa**

El problema principal que posee la empresa Grupo Farma del Ecuador S.A. con respecto a la comercialización de sus líneas de producto, consiste en el bajo posicionamiento que tienen los medicamentos de la Línea Gastrointestinal dentro del mercado de consumo de fármacos ecuatoriano.

Las causas de este problema según los actores que intervienen, se delimitan en:

- **Competencia**
- **Clientes**
- **Marketing**
- **Talento Humano**
- **Ventas**
- **Planteamiento del Problema**

Grupo Farma del Ecuador S.A. es una empresa que se preocupa por cubrir las necesidades de salud del mercado ecuatoriano a través de la oferta de fármacos elaborados con estrictas normas de calidad para garantizar su consumo.

Cada marca dentro de su línea cubre necesidades de determinado segmento de mercado, según sus requerimientos y características de salud. Por ejemplo, podemos mencionar a la marca Femen, cuyo mercado meta constituyen las adolescentes de entre 11 y 19 años, que padecen de síntomas durante el periodo de menstruación, como dolores abdominales leves y moderados.

Uno de los objetivos principales de Grupo Farma del Ecuador S.A, es obtener un sólido posicionamiento en el mercado ecuatoriano mediante la venta y consumo de todas sus líneas de productos. La empresa ha logrado alcanzar este objetivo con determinadas marcas, sin embargo, se observa que existe una debilidad dentro de la Línea Gastrointestinal, sus fármacos no se encuentran posicionados sólidamente en la mente del consumidor y su volumen de ventas es bajo, generando limitados ingresos para la Compañía

### **Construcción de objetivos**

Se debe definir los objetivos concretos de marketing a conseguir e identificar los aspectos que pueden afectar a la consecución de dichos objetivos

### **Objetivo general**

- Desarrollar un Plan de Marketing para posicionar el fármaco “COLYPAN” en el mercado, orientado a los estratos con incidencia del síndrome de intestino irritable para la empresa Grupo Farma del Ecuador S.A. en la ciudad de Quito.

### **Objetivos Específicos**

- Elaborar un análisis situacional de la empresa Grupo Farma del Ecuador S.A., con el fin de identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), dentro del mercado de la ciudad de Quito.
- Realizar una investigación de mercados para determinar los requerimientos, gustos y preferencias que reflejan los estratos de mercado que padecen del Síndrome del Intestino Irritable.
- Identificar características relevantes de la competencia y su posicionamiento en el mercado.
- Definir la prospectiva estratégica de mercado, sustentada en la filosofía de gestión del Marketing con sus principios y valores, que orienten al mercado meta a través de la atención oportuna y servicio al cliente.
- Desarrollar el plan financiero mediante la instrumentación de presupuestos y construcción de índices (auditoría del marketing- balace sordecard) y su incidencia en el mercado.

Como se puede apreciar, el análisis es muy limitado, sin embargo el planteamiento de objetivos define la propuesta estratégica de Marketing, que se consolida de manera complementaria en el presente documento.

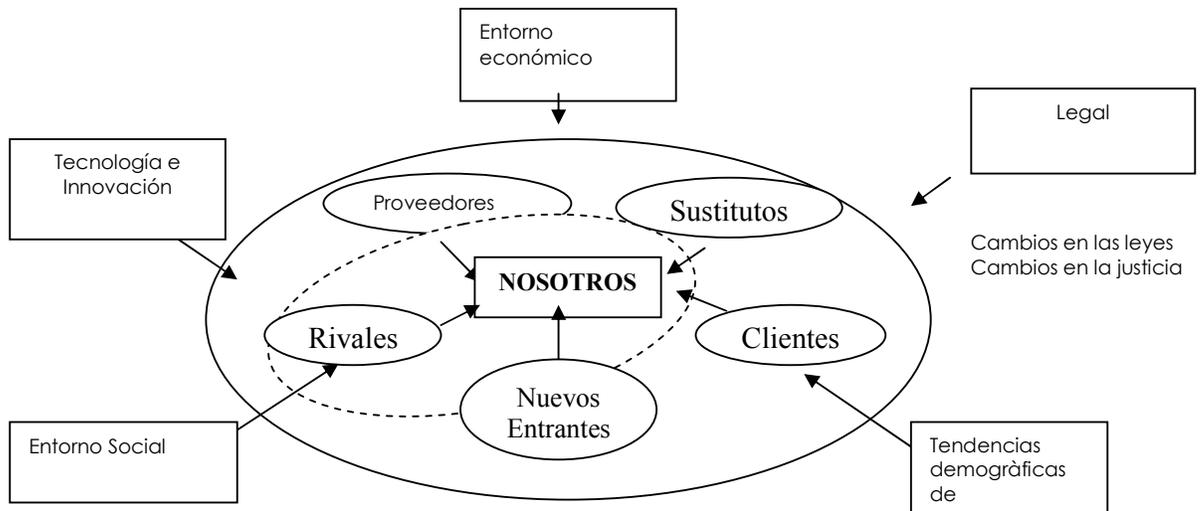
El segundo caso integrador propuesto para el presente manual es el DEL INSTITUTO DE IDIOMAS sobre el cual se desarrolla la herramienta de diagnóstico F.O.D.A. Instrumentando de manera complementaria las matrices; EFI-EFE, BCG Y GE, sugerido en la metodología, luego de la fase de análisis sustentado en el gráfico de la matriz de ISHIKAWA

Para la formulación de la estrategia se requiere realizar previamente un análisis del entorno con el propósito de identificar las oportunidades y amenazas para la empresa, presentes en el periodo considerado, y un análisis interno, con el fin de identificar fortalezas y debilidades. Las empresas que operan en varios países deberán realizar el análisis externo para cada país en particular, para el efecto se presenta el siguiente esquema que orienta el diagnóstico situacional

## **MONITOREO DEL ENTORNO EMPRESARIAL**

### **Factores de cambios más comunes**

- Variaciones en el riesgo
- Entrada / salida de firmas
- Cambios en la tasa de crecimiento
- Nuevos productos
- Mejora de procesos / nuevas tecnologías
- Innovación en marketing
- Cambios en costos y eficiencia



- Globalización
- Cambio en actitudes sociales

- Cambios en los consumidores
- Cambios en el uso del producto
- Sofisticación requerida

El autor

### Matriz de Impacto

Una vez que se obtiene toda la información de los factores externos e internos de la empresa de la empresa, se deben escoger los factores claves de éxito o fracaso de la compañía con el fin de determinar; cual es el impacto de cada fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza en el negocio, dicho impacto se valora como una connotación de manera: alta 5, media 3 y baja 1.

## FASE B: CASO INTEGRADOR II INSTITUTO DE IDIOMAS

En el siguiente ejemplo se orienta también la aplicabilidad de la herramienta de diagnóstico. Para el efecto considero un caso del INSTITUTO DE IDIOMAS, que tiene vigencia por muchos años en el mercado

### Proceso de diagnóstico

**A.-** El objetivo es el de reposicionar sus productos y servicios, e incrementar su cuota de participación en el mercado.

**B.-** Enliste en la matriz en términos de prioridad, las fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas, que inciden en el quehacer de la empresa, tomando como prioridad el ámbito comercial

**C.-** Las variables identificadas en el entorno, se particulariza en el análisis ejemplo si en el entorno externo el crecimiento de la economía tiene un ALTO IMPACTO, MEDIANDO IMPACTO Y BAJO IMPACTO, terminología que su utiliza para poder reflejar la incidencia de esta variable, además al final del análisis se puede utilizar términos como Connotación gerencial, o análisis e impacto.

Ejemplo.- Si las decisiones políticas de la actualidad, de que las Universidades deben estar debidamente acreditadas, inciden en el quehacer del Instituto, se debe reflejar como una OPORTUNIDAD alta, media, o baja; o la vez una AMENAZA alta, media o baja. Se recomienda tomar encienta aquellas variables que inciden efectivamente en la Organización

A continuación se describe la metodología básica, para realizar el DIAGNÓSTICO SITUACIONAL, instrumentación enmarcada en el INSTITUTO DE IDIOMAS, y se presenta en tablas de contenidos que lleva el proceso de DIAGNÓSTICO

Entonces producto del análisis mencionado, y luego procedemos a elaborar las matrices sugeridas en su orden

D.- Enliste las fortalezas-oportunidades y debilidades y amenazas

E.- Desarrolle la matriz de Impacto

F.- Desarrolle La matriz en base a los impactos; ofensiva y defensiva, y

G.- Construya las matrices de respuesta, mejoramiento y síntesis.

H.- Desarrolle la matriz EFI y EFE, y en la matriz GE, determine los ejes estratégicos

Entonces, construya el diagnóstico estratégico

La siguientes tablas consideran la valoración tomando como referencia el impacto alto medio o bajo, proveniente de la connotación de las variables cuya valoración es (5-3-1) impacto alto, medio y bajo.

#### FACTORES INTERNOS

CALIFICACION	
1	si representa una <b>DEBILIDAD MAYOR</b>
2	si representa una <b>DEBILIDAD MENOR</b>
3	si representa una <b>FORTALEZA MENOR</b>
4	si representa una <b>FORTALEZA MAYOR</b>

#### FACTORES EXTERNOS

CALIFICACION	
1	si representa una <b>Amenaza MAYOR</b>
2	si representa una <b>Amenaza MENOR</b>
3	si representa una <b>Oportunidad MENOR</b>
4	si representa una <b>Oportunidad MAYOR</b>

### MATRIZ 1.- Enliste las oportunidades y amenazas de su negocio

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
La tasa de interés activa ayuda para la realización de préstamos para implementar tecnología.	La inflación afecta los costos operacionales y administrativos aumentando el precio de las matriculas
Si la tasa de interés pasiva es poco rentable, la empresa preferirá invertir sus recursos en el negocio.	El desempleo hará que la gente abandone o busque formas de financiar sus estudios
Los textos de aprendizaje, materiales y libros de la mediateca son traídos de Francia	La disminución de créditos ha hecho que los alumnos no puedan solventar el pago de la matricula
La tecnología es una herramienta de gestión educativa utiliza la enseñanza virtual para difundir el conocimiento	Las nuevas políticas migratorias del presidente de los Estados Unidos han incidido En los posibles clientes del mercado- Instituto
Francia invierte mucho en educación y existen muchas oportunidades laborales en países francófonos	
Realización de eventos que permiten una interacción entre la cultura y costumbres ecuatoriana y francesa	
Los estudiantes están representados por jóvenes de colegios, universitarios y profesionales que buscan especializarse	
El publico de la institución está entre edades de 18 y 35 años con poder adquisitivo elevado	

**Realizado por:** Edgar Machado

**TABLA 2.- Enliste las fortalezas y debilidades de su Negocio**

FORTALEZA	DEBILIDAD
Variedad de modalidades de estudio para los diferentes tipos de clientes	Disminución de alumnos, cierre de horarios y fusión de cursos
Alumnos que provienen de instituciones de prestigio y renombre	Proliferación de institutos sin metodología ni aval
Único instituto avalado para los exámenes internacionales	Limitadas alianzas estratégicas con otras organizaciones.
Organización Estructural y Funcional claramente definida	Deserción estudiantil en niveles intermedios
Personal con mística y sentido de pertenecía institucional	Alternativas académicas en universidades con bajo nivel
Tradicón y prestigio reconocido a nivel nacional e internacional	Limitado acceso a recursos de aprendizaje
Personal docente calificado con adecuada práctica profesional	Desconocimiento de enlaces web de habla inglés
Profesores nativos de países Norteamericanos	Insuficiencia de recursos y fuentes de financiamiento
Adecuación de la oferta académica a los exámenes internacionales	Insuficiente comunicación interdepartamental.
Innovación tecnológica y medios didácticos para el aprendizaje	Ausencia de un sistema de medición de gestión administrativa
Vinculación con la comunidad con manifestaciones culturales	
Becas ,capacitación y convenios con instituciones Americanas	
Diversidad de oferta de libros y medios de aprendizaje	
Optima infraestructura para el aprendizaje	
Sistema PMB de gestión de medios bibliotecarios	
Ambiente laboral favorable, remuneraciones adecuadas y oportunas	
Manejo financiero honesto que garantiza el desempeño y desarrollo	

**Realizado por:** Edgar Machado

**TABLA 3.- Matriz impacto de oportunidades del negocio**

N°	OPORTUNIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO
1	La tasa de interés activa ayuda para la realización de préstamos para implementar tecnología.			X
2	Si la tasa de interés pasiva es poco rentable, la empresa preferirá invertir sus recursos en el negocio.		X	
3	Los textos de aprendizaje, materiales y libros de la mediateca son traídos de los Estados Unidos		X	
4	La tecnología es una herramienta de gestión educativa utiliza la enseñanza virtual para difundir el conocimiento	X		
5	Francia invierte mucho en educación y existen muchas oportunidades laborales en países americanos	X		
6	Realización de eventos permiten una interacción entre la cultura y costumbres ecuatoriana y francesa		X	
7	Los estudiantes están representados por jóvenes de colegios, universitarios y profesionales que buscan especializarse	X		
8	El público de la institución está entre edades de 18 y 35 años con poder adquisitivo elevado	X		

**Realizado por:** Edgar Machado

**TABLA 4 Matriz impacto de amenazas**

N°	AMENAZAS	ALTO	MEDIO	BAJO
1	La inflación afecta los costos operacionales y administrativos aumentando el precio de las matriculas	X		
2	El desempleo hará que la gente abandone o busque formas de financiar sus estudios	X		
3	La disminución de créditos ha hecho que los alumnos no puedan solventar el pago de la matricula		X	
4	Las nuevas políticas migratorias del presidente ha hecho que menos personas migren a Francia			X

**Realizado por:** Edgar Machado

## MATRIZ DE IMPACTO (FORTALEZAS)

**TABLA 5** Desarrolle la Matriz de impacto de fortalezas

N°	FORTALEZAS	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Variedad de modalidades de estudio para los diferentes tipos de clientes	X		
2	Alumnos que provienen de instituciones de prestigio y renombre		X	
3	Único instituto avalado para los exámenes internacionales	X		
4	Organización Estructural y Funcional claramente definida		X	
5	Personal con mística y sentido de pertenecía institucional			X
6	Tradicición y prestigio reconocido a nivel nacional e internacional	X		
7	Personal docente calificado y nativos con adecuada práctica profesional	X		
8	Innovación tecnológica y medios didácticos para el aprendizaje	X		
9	Vinculación con la comunidad con manifestaciones culturales		X	
10	Becas ,capacitación y convenios con instituciones Americanas		X	
11	Diversidad de oferta de libros y medios de aprendizaje	X		
12	Optima infraestructura para el aprendizaje		X	
13	Sistema PMB de gestión de medios bibliotecarios		X	
14	Ambiente laboral favorable, remuneraciones adecuadas y oportunas	X		
15	Manejo financiero honesto que garantiza el desempeño y desarrollo	X		

**Realizado por:** Edgar Machado

## MATRIZ DE IMPACTO (DEBILIDADES)

**TABLA 6.- Desarrolle la Matriz de impacto de debilidades**

N°	DEBILIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Disminución de alumnos, cierre de horarios y fusión de cursos	X		
2	Proliferación de institutos sin metodología ni aval		X	
3	Limitadas alianzas estratégicas con otras organizaciones.		X	
4	Deserción estudiantil en niveles intermedios	X		
5	Alternativas académicas en universidades con bajo nivel			X
6	Limitado acceso a recursos de aprendizaje		X	
7	Desconocimiento de enlaces Web de habla del idioma inglés			X
8	Insuficiencia de recursos y fuentes de financiamiento	X		
9	Insuficiente comunicación interdepartamental.	X		
10	Ausencia de un sistema de medición de gestión administrativa		X	

**Realizado por:** Edgar Machado

**TABLA 7.-Matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

				<b>FORTALEZAS</b>	
<b>Nº</b>	<b>DETALLE</b>	<b>Impacto</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>% Relativo</b>
1	Variedad de modalidades de estudio para los diferentes tipos de clientes	ALTO	0,048	4	0,190
2	Alumnos que provienen de instituciones de prestigio y renombre	MEDIO	0,036	3	0,107
3	Único instituto avalado para los exámenes internacionales	ALTO	0,048	4	0,190
4	Organización Estructural y Funcional claramente definida	MEDIO	0,036	3	0,107
5	Personal con mística y sentido de pertenecía institucional	BAJO	0,024	2	0,048
6	Tradicón y prestigio reconocido a nivel nacional e internacional	ALTO	0,048	4	0,190
7	Personal docente calificado y nativos con adecuada práctica profesional	ALTO	0,048	4	0,190
8	Innovación tecnológica y medios didácticos para el aprendizaje	ALTO	0,048	4	0,190
9	Vinculación con la comunidad con manifestaciones culturales	MEDIO	0,036	3	0,107
10	Becas ,capacitación y convenios con instituciones francófonas	MEDIO	0,036	3	0,107
11	Diversidad de oferta de libros y medios de aprendizaje	ALTO	0,048	4	0,190
12	Optima infraestructura para el aprendizaje	MEDIO	0,036	3	0,107
13	Sistema PMB de gestión de medios bibliotecarios	MEDIO	0,036	3	0,107
14	Ambiente laboral favorable, remuneraciones adecuadas y oportunas	ALTO	0,048	4	0,190
15	Manejo financiero honesto que garantiza el desempeño y desarrollo	ALTO	0,048	4	0,190

				<b>DEBILIDADES</b>	
1	Disminución de alumnos, cierre de horarios y fusión de cursos	ALTO	0,048	4	0,190
2	Proliferación de institutos sin metodología ni aval	MEDIO	0,036	3	0,107
3	Limitadas alianzas estratégicas con otras organizaciones.	MEDIO	0,036	3	0,107
4	Deserción estudiantil en niveles intermedios	ALTO	0,048	4	0,190
5	Alternativas académicas en universidades con bajo nivel	BAJO	0,024	2	0,048
6	Limitado acceso a recursos de aprendizaje	MEDIO	0,036	3	0,107
7	Desconocimiento de enlaces web de habla francesa	BAJO	0,024	2	0,048
8	Insuficiencia de recursos y fuentes de financiamiento	ALTO	0,048	4	0,190
9	Insuficiente comunicación interdepartamental.	ALTO	0,048	4	0,190
10	Ausencia de un sistema de medición de gestión administrativa	MEDIO	0,036	3	0,107
<b>TOTAL</b>			<b>1</b>		<b>3,5</b>

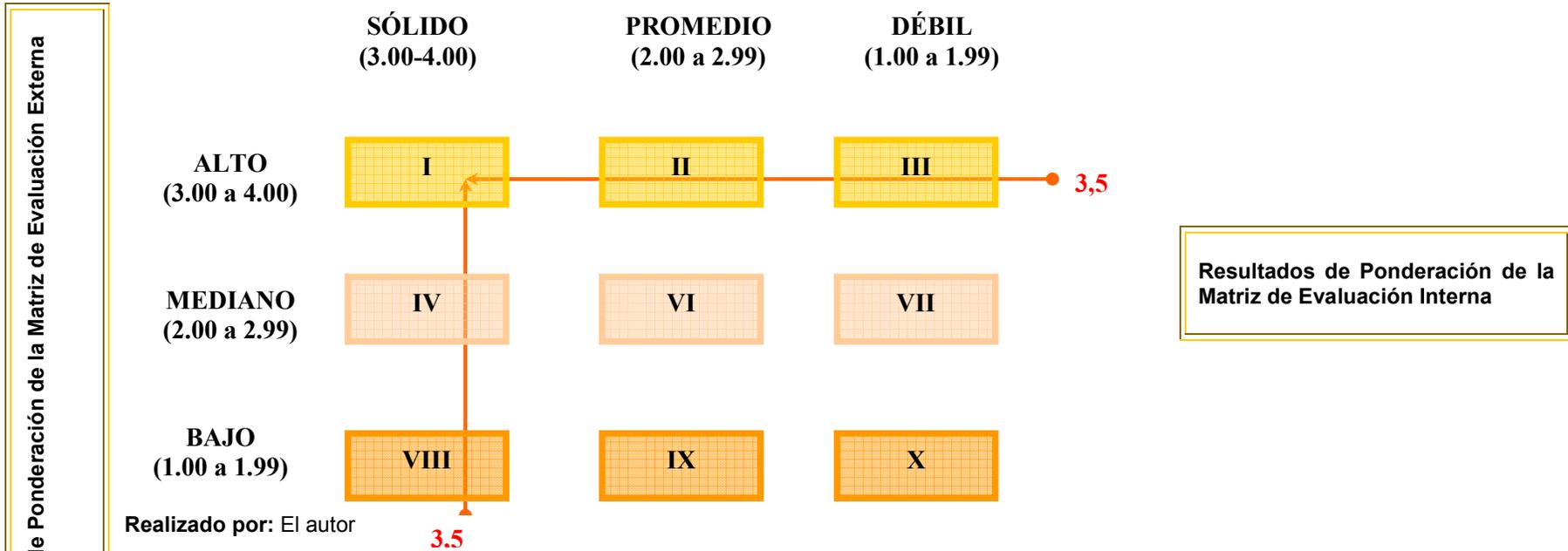
**Realizado por:** Edgar Machado

TABLA 8.- Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

				<b>OPORTUNIDAD</b>	
<b>Nº</b>	<b>DETALLE</b>	<b>Impacto</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>% Relativo</b>
1	La tasa de interés activa ayuda para la realización de préstamos para implementar tecnología.	BAJO	0,05	2	0,1
2	Si la tasa de interés pasiva es poco rentable, la empresa preferirá invertir sus recursos en el negocio.	MEDIO	0,075	3	0,225
3	Los textos de aprendizaje, materiales y libros de la mediateca son traídos de Francia	MEDIO	0,075	3	0,225
4	La tecnología es una herramienta de gestión educativa utiliza la enseñanza virtual para difundir el conocimiento	ALTO	0,1	4	0,4
5	Francia invierte mucho en educación y existen muchas oportunidades laborales en países francófonos	ALTO	0,1	4	0,4
6	Realización de eventos permiten una interacción entre la cultura y costumbres ecuatoriana y francesa	MEDIO	0,075	3	0,225
7	Los estudiantes están representados por jóvenes de colegios, universitarios y profesionales que buscan especializarse	ALTO	0,1	4	0,4
8	El publico de la institución está entre edades de 18 y 35 años con poder adquisitivo elevado	ALTO	0,1	4	0,4
				<b>AMENAZA</b>	
1	La inflación afecta los costos operacionales y administrativos aumentando el precio de las matriculas	ALTO	0,1	4	0,4
2	El desempleo hará que la gente abandone o busque formas de financiar sus estudios	ALTO	0,1	4	0,4
3	La disminución de créditos ha hecho que los alumnos no puedan solventar el pago de la matricula	MEDIO	0,075	3	0,225
4	Las nuevas políticas migratorias del presidente Sarkozy ha hecho que menos personas migren a Francia	BAJO	0,05	2	0,1
<b>TOTAL</b>			<b>1</b>		<b>3,5</b>

Realizado por: Edgar Machado

TABLA 9.- MATRIZ GENERAL ELECTRIC



La matriz General Electric relaciona; el atractivo del mercado, frente a la posición competitiva del negocio , entonces al realizar la Matriz de General Electric (G.E.) el valor de la Matriz de Evaluación Interna es de 3,5 y la Matriz de Evaluación Externa es de 3,5 ubicando estos valores en la Matriz, El Instituto cuenta con un posicionamiento **Alto – Fuerte** lo que indica que la organización en la actualidad está creciendo y desarrollándose .

Se debe tomar en cuentas estrategias como:

- Invertir para crecer
  - Apoyar el área con el máximo de inversiones
  - Consolidar las posiciones alcanzadas
  - Aceptar niveles de rentabilidad modernos.

**De los resultados obtenidos, es importante alinear las estrategias más apropiadas al reposicionamiento de los servicios del Instituto, para el efecto es importante delimitar las estrategias a seguir como resultado del análisis en la metodología propuesta.**

**Casilla I**

Invertir para crecer.  
Apoyar el área con el máximo de inversiones.  
Consolidar las posiciones alcanzadas.

**Casilla II**

Invertir para crecer.  
Crecer selectivamente en función de los puntos fuertes de la empresa.  
Crecer en áreas definidas.  
Crecer aumentando la participación en el mercado.

**Casilla III**

Invertir selectivamente para:  
Apoyar la diferenciación del producto.  
Aumentar la rentabilidad.  
Identificar "nichos" de mercado.

**Casilla IV**

Invertir para crecer.  
Invertir fuertemente en segmentos seleccionados.  
Disminuir progresivamente las inversiones para incrementar la rentabilidad.

**Casilla V**

Apoyar la diferenciación del producto.  
Aumentar la rentabilidad.  
Procurar la segmentación del mercado.

**Casilla VI**

Reestructurar las operaciones del área.  
Eliminar la actividad por ser muy arriesgada.

**Casilla VII**

Apoyar la diferenciación del producto.  
Aumentar la rentabilidad.  
Defender los puntos fuertes.

**Casilla VIII**

Reestructurar las operaciones del área.  
Eliminar el área.

Cambiar a segmentos más atractivos.

**Casilla IX**

Diversificación.  
Salida del mercado.  
Liquidación de la actividad.  
Invertir moderadamente para evitar mayores riesgos.

## POSICIONAMIENTO DEL SERVICIO (TELARAÑA DE BERNSTEIN)

La metodología expuesta orienta a definir, los niveles de posicionamiento que fundamenta los contenidos preliminares del presente documento, entonces considere los atributos del producto y/servicio, tome a la vez como referencia de los atributos esencial, de base, y los añadidos.

La identidad es el “ser” de una empresa, modelado por su cultura y manifestando a través de la actuación y la comunicación. La identidad corporativa es el conjunto de símbolos, comunicación y comportamiento de una empresa, basados en la visión y misión de la misma, es decir es la personalidad de la empresa, la identidad deseada y la identidad real

Si utilizamos en el cuestionario la pregunta de **¿cómo considera los atributos del servicio?** en su metodología asignaremos una escala de valores, y seguimos a continuación. En el gráfico se denotan el posicionamiento de los productos y servicios del Instituto de Idioma inglés, frente al posicionamiento de una Institución de orden superior, siendo los atributos la Infraestructura, Horarios, Metodología de enseñanza, y Certificaciones

Para comprender la metodología para definir el posicionamiento que tiene un producto o servicio en el mercado, y determinar las estrategias a fin de poder enfrentar a la competencia, tomando en cuenta sin duda el nivel de percepción de los consumidores, premisa del posicionamiento, en el ejemplo desarrollado se exponen los atributos de un servicio del Instituto de Idiomas que difunde y capacita en el idioma inglés, cuyo procedimiento lo describo. Identifique los atributos, ya sea esencial, de base y añadidos, como referente si deseamos conocer el posicionamiento de COCA-COLA como producto estrella.

Producto esencial	El líquido con sus componentes físicos y químicos
Producto de base	Su presentación, envase, etiqueta, con la información requerida
Producto Añadido	Algo que no esperaba el cliente, mas los atributos anteriores, como promociones

Entonces a cada uno de los atributos, debemos asignar un puntaje, cuya probabilidad de éxito es de 1, y en base a la asignación de puntos a cada atributo (Escala de 5 A 1) se determina su nivel de posicionamiento frente a la competencia.

---

VAN,

Riel

Cess,

Comunicación

Corporativa

**TABLA 10.-Desarrolle la Matriz de Posicionamiento**

ATRIBUTOS	VALORACIÓN	1	2	3	4	5	P	PP	1	2	3	4	5	P	PP
Prestigio	0,05	5	4	5	4	5	<b>4,60</b>	<b>0,23</b>	4	3	4	4	3	<b>3,60</b>	<b>0,18</b>
Infraestructura	0,05	5	5	5	4	5	<b>4,80</b>	<b>0,24</b>	4	3	4	4	3	<b>3,60</b>	<b>0,18</b>
Certificaciones	0,15	5	4	4	5	5	<b>4,60</b>	<b>0,69</b>	3	3	3	4	3	<b>3,20</b>	<b>0,48</b>
Docentes	0,2	4	3	5	4	4	<b>4,00</b>	<b>0,80</b>	3	2	3	4	3	<b>3,00</b>	<b>0,60</b>
Metodología de enseñanza	0,25	4	5	4	4	5	<b>4,40</b>	<b>1,10</b>	3	2	3	3	2	<b>2,60</b>	<b>0,65</b>
Horarios	0,3	5	4	4	5	4	<b>4,40</b>	<b>1,32</b>	3	1	3	2	2	<b>2,20</b>	<b>0,66</b>
1															

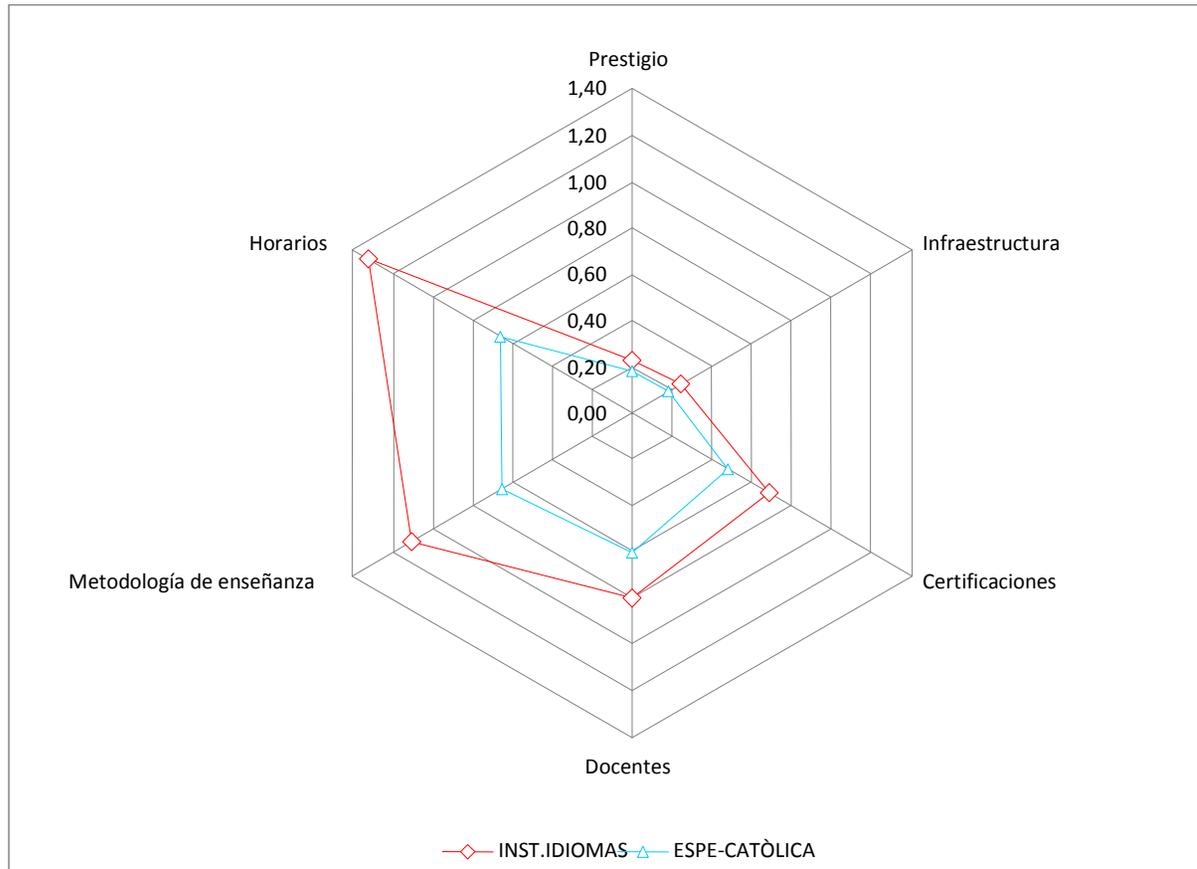
ESCALA	
5	Muy Bueno
4	Bueno
3	Regular
2	Malo
1	Pésimo

P	PROMEDIO
PP	PROMEDIO PONDERADO

**Realizado por:** Edgar Machado

Edgar Machado Basantes

**TABLA 11.- Desarrolle la matriz de Matriz de Posicionamiento**



Realizado por: Edgar Machado

Edgar Machado Basantes

El análisis perceptivo de los atributos considera, de mayor connotación e incidencia en el mercado, los horarios y la metodología de enseñanza, lo cual resulta lógico frente a la competencia, no así en lo referente a la infraestructura y certificaciones, ya que las Universidades que están en el mercado, mantienen mayor imagen y por ende el respaldo en las certificaciones.

### **FASE 3: FILOSOFIA DE GESTION PARA EL NEGOCIO**

#### **MISIÓN**

La misión es el enunciado que hace el empresario de lo que va a hacer y para quién lo va a hacer.

La misión de una empresa queda definida por tres componentes:

- ¿Qué vendemos? (oferta).
- ¿A quién se lo vendemos? (demanda).
- ¿Por qué nos eligen a nosotros? (ventaja competitiva).

La misión es la razón esencial de ser y existir de la organización, especifica el rol funcional de la misma en su entorno, es la identidad de la empresa. En la misión se refleja el tipo de productos o servicios que ofrece la entidad, a qué consumidores pretende atender, y qué valores posee y persigue.

La misión “es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de esos propósitos”

La misión de una organización debe ser bien difundida y conocida por todos los colaboradores, no debe quedar en palabras, y debe inducir comportamientos y crear compromisos. Además, la misión debe:

- Reflejar lo que va hacer la organización (su acción).
- Expresar los comportamientos institucionales de la organización (su ética)
- Ser capaz de generar motivación (comunicación y adhesión de la gente).
- Ser coherente con la visión (que no exista contradicción).
- Expresar la importancia de servir y trabajar con y para la gente (su razón de ser)

**VISIÓN.-** “Es plasmar en un documento el sueño o el ideal respecto de dónde la persona o empresa aspira llegar en un periodo de tiempo determinado”

La visión es un conjunto de ideas generales sobre lo que es la empresa y lo quiere ser en el futuro. Es el lazo que une el presente con el futuro, no debe ser expresada en términos numéricos.

La visión contesta las siguientes preguntas: ¿A dónde queremos llegar? ó ¿Dónde queremos estar?, ¿Hacia dónde quiero ir? ¿Qué quiero ser?, señala el rumbo, la dirección, define el lugar que ocupará la empresa a futuro en el mercado.

### **EL MAPA ESTRATÉGICO**

Es el resumen de cómo la empresa en un tiempo determinado va a lograr cumplir su visión, tomando en cuenta la misión de la empresa, y los objetivos y estrategias para cada año.

Para implementar la estrategia, primero se debe establecer objetivos anuales, políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas.

No basta con una buena formulación de estrategias ya que la misma no garantiza su buena implementación. ¡Siempre es más difícil hacer algo (implementar las estrategias) que decir que se va a hacer algo (formular las estrategias)

La formulación y la implementación de las estrategias se pueden ilustrar de la siguiente manera:

### CONTRASTE ENTRE FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

FORMULACIÓN	IMPLEMENTACIÓN
Formular estrategias es colocar a las fuerzas en sus posiciones antes de entrar en acción.	Implementar estrategias es administrar las fuerzas durante la acción.
Formular estrategias es concentrarse en la eficacia.	Implementar estrategias es concentrarse en la eficiencia.
Formular estrategias es un proceso primordialmente intelectual.	Implementar estrategias es un proceso primordialmente operativo.
Formular estrategias requiere capacidades intuitivas y analíticas sólidas.	Implementar estrategias requiere capacidades especiales para la motivación y el liderazgo.
Formular estrategias requiere que se coordine a unas cuantas personas.	Implementar estrategias requiere que se coordine a muchas personas.

FUENTE: DAVID Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. p 238.

#### Características de los Objetivos

Para fijar objetivos se recomienda seguir las ideas cubiertas en la palabra SMART, término que si bien en ingles significa inteligente, como acrónimo se refiere a cinco características esenciales:

#### S.M.A.R.T.

S	M	A	R	T
<b>ESPECIFICO</b>	<b>MEDIBLE</b>	<b>ASIGNABLE</b>	<b>REAL</b>	<b>TIEMPO</b>
AREA PUNTUAL DE NEGOCIO A LA QUE ATACA EL OBJETIVO	CUANTIFICAR LO QUE SE PRETENDE ALCANZAR	A QUIEN SE RESPONSABILIZA DEL CUMPLIMIENTO DE ESTE OBJETIVO	¿DE QUE RECURSO SE DISPONE PARA CONSEGUIR EFECTIVAMENTE ESTE OBJETIVO?	CUANDO SE ESPERAN ALCANZAR RESULTADOS

**Específico.** Se refiere a que el enunciado sea claro sobre el que donde, cuando y como, de tal forma que las personas involucradas en su cumplimiento no tengan duda respecto a su participación en el logro.

**Medible.** Si no es posible cuantificar los fines y beneficios de la situación deseada, no es un objetivo.

**Realizable.** Factibles de lograrse considerando los recursos –tónicos, humanos e incluso económicos, que estén disponibles en el grupo de trabajo.

**Realista.** Significa que sea posible obtener el nivel de cambio reflejado en el objetivo.

**Limitado en el tiempo.** Determinar desde el primer momento, el periodo de tiempo en el que se debe completar la situación deseada.

Edgar Machado Basantes

Para el caso de la formulación de la propuesta estratégica; es importante orientar un MAPA ESTRATEGICO; en donde se formule, la misión, la visión, los objetivos bajo la caracterización SMART; entonces el POSICIONAMIENTO del caso integrador para el Instituto en el mercado local, y que dentro de la metodología de las estrategias de posicionamiento.

Considerando los ejes estratégicos que provienen del diagnóstico y el estudio de mercado, es necesario mencionar los objetivos en el diseño y elaboración del Plan de Marketing; que, pueden orientar al incremento en la cuota de participación en el mercado, y que para efecto de la metodología se describe:

#### OBJETIVOS

- Cultivar el interés por el idioma Inglés organizando e impartiendo cursos , y difundir su conocimiento a través de la literatura, de las artes y de las ciencias.
- Difundir La cultura ecuatoriana–americana, en todas sus manifestaciones, intercambios y co-producciones.
- Crear y mantener bibliotecas, y mediatecas para una mejor información al público.
- Crear y estrechar vínculos de amistad y simpatía entre ecuatorianos y americanos, mediante la organización de visitas, viajes e intercambios pedagógicos, turísticos y culturales

A continuación se describen las estrategias a implementarse, como producto del diagnóstico y la investigación de mercados, según las incidencias expuestas en la tabla 13.

**TABLA 12.- Definición de Ejes Estratégicos**

Nº	EJE	CONCLUSIÓN
1	Alianzas Estratégicas	Fortalecer las alianzas estratégicas con colegios y universidades
2	Alianzas Estratégicas	Crear vínculos con institutos de idiomas especialmente inglés
3	Clientes	Fidelizar a los clientes actuales con becas y descuentos
4	Mercado	Explotar el buen posicionamiento para captar nuevos alumnos
5	Capacitación	Crear un plan de capacitación para personal administrativo
6	Mejoramiento	Mejorar las capacidades del personal académico
7	Mejora Continua	Aprovechar la oportunidad que existe de mejorar continuamente los procesos de atención y servicio a los estudiantes actuales y futuros
8	Procesos Internos	Optimizar los procesos que permitan una gestión académica eficiente
9	Procesos Internos	Integrar y automatizar la gestión administrativa
10	Herramientas Tecnológicas	Crear nuevas metodologías de enseñanza del idioma inglés
11	Herramientas Tecnológicas	Incorporar la nueva modalidad de educación a distancia (plataforma informática)
12	Gestión	Incrementar la infraestructura
13	Gestión	Equipamiento Institucional
14	Gestión Financiera	Lograr sustentabilidad económica
15	Comunicación	Transmitir a los empleados la filosofía corporativa

**Realizado por:** Edgar Machado

Edgar Machado Basantes

Tabla 13.- Desarrolle la Priorización de Objetivos

PRIORIZACIONES			FACTIBILIDAD				IMPACTO		
INCIDENCIAS ALTO=10 MEDIO=5 BAJO=1			INVERSIONES	RECURSOS HUMANOS	TECNOLOGIA	TOTAL	APORTE A CUMPLIMIENTO	ACEPTACIÓN INTERNA	TOTAL
Nº	EJE	CONCLUSIÓN	40%	30%	30%	100%	50%	50%	100%
1	Alianzas Estratégicas	Fortalecer las alianzas estratégicas con colegios y universidades	10	10	10	10	10	9	9,50
2	Alianzas Estratégicas	Crear vínculos con institutos de idiomas	8	9	10	9,00	8	8	8,00
3	Clientes	Fidelizar a los clientes actuales con becas y descuentos	7	8	8	7,67	7	6	6,50
4	Mercado	Explotar el buen posicionamiento para captar nuevos alumnos	10	9	10	9,67	10	9	9,50
5	Capacitación	Crear un plan de capacitación para personal administrativo	9	10	9	9,33	10	9	9,50
6	Mejoramiento	Mejorar las capacidades del personal académico	9	10	9	9,33	10	9	9,50
7	Mejora Continua	Aprovechar la oportunidad que existe de mejorar continuamente	6	6	9	7,00	9	8	8,50
8	Procesos Internos	Optimizar los procesos que permitan una gestión académica eficiente	9	8	9	8,67	9	8	8,50
9	Procesos Internos	Integrar y automatizar la gestión administrativa	8	8	10	8,67	8	8	8,00
10	Herramientas Tecnológicas	Crear nuevas metodologías de enseñanza	10	8	9	9,00	9	8	8,50

11	Herramientas Tecnológicas	Incorporar la nueva modalidad de educación a distancia	7	7	8	7,33	8	6	7,00
12	Gestión	Incrementar la infraestructura	7	8	7	7,33	8	8	8,00
13	Gestión	Equipamiento Institucional	7	8	9	8,00	9	8	8,50
14	Gestión Financiera	Lograr sustentabilidad económica	8	8	7	7,67	9	7	8,00
15	Comunicación	Transmitir a los empleados la filosofía corporativa	7	7	6	6,67	9	8	8,50

**Realizado por:** Edgar Machado

**TABLA 14- Matriz Impacto vs. Factibilidad**

			IMPACTO	FACTIBILIDAD
N°	EJE	CONCLUSIÓN	X	Y
1	Alianzas Estratégicas	Fortalecer las alianzas estratégicas con colegios y universidades	9,50	10
2	Alianzas Estratégicas	Crear vínculos con institutos de idiomas	8,00	9
3	Clientes	Fidelizar a los clientes actuales con becas y descuentos	6,50	7,67
4	Mercado	Explotar el buen posicionamiento para captar nuevos alumnos	9,50	9,67
5	Capacitación	Crear un plan de capacitación para personal administrativo	9,50	9,33
6	Mejoramiento	Mejorar las capacidades del personal académico	9,50	9,33
7	Mejora Continua	Aprovechar la oportunidad que existe de mejorar continuamente	8,50	7,00
8	Procesos Internos	Optimizar los procesos que permitan una gestión académica eficiente	8,50	8,67
9	Procesos Internos	Integrar y automatizar la gestión administrativa	8,00	8,67
10	Herramientas Tecnológicas	Crear nuevas metodologías de enseñanza	8,50	9,00
11	Herramientas Tecnológicas	Incorporar la nueva modalidad de educación a distancia	7,00	7,33
12	Gestión	Incrementar la infraestructura	8,00	7,33
13	Gestión	Equipamiento Institucional	8,50	8,00
14	Gestión Financiera	Lograr sustentabilidad económica	8,00	7,67
15	Comunicación	Transmitir a los empleados la filosofía corporativa	8,50	6,67

**Realizado por:** Edgar Machado

En el gráfico de Impacto Factibilidad, se determina las acciones prioritarias que se complementan en el siguiente gráfico y luego desarrolle la Matriz SMART; que orienta a la determinación de indicadores para poder evaluar y medir las estrategias implementadas y cuál es el impacto en la ORGANIZACIÓN.



**TABLA 16: Desarrolle la Matriz S.M.A.R.T. – OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

OBJETIVOS						
EJE	FACTOR ESPECIFICO	FACTOR MEDIBLE	ASIGNABLE	RECURSOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN	
ALIANZAS ESTRATEGICAS	Fortalecer y optimizar las alianzas estratégicas	Nº De alianzas fortalecidas y nuevas	Dirección General	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	2 años	Fortalecer y optimizar las alianzas estratégicas existentes con colegios y universidades, y crear nuevos vínculos con institutos de idiomas
CLIENTES	Fidelización y Captación	Nº De nuevos alumnos al año y becas	Departamento Pedagógico	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	1 año	Fidelizar a los estudiantes, y explotar el buen posicionamiento en el mercado para captar nuevos alumnos
CAPACITACIÓN	Mejorar atención al estudiantado	Índice de satisfacción al estudiantado	Dirección General	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	3 años	Mejorar las capacidades del personal académico y administrativo
PROCESOS INTERNOS	Mejoramiento de procesos	Nº de nuevos procesos por año	Dirección General	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	1 año	Rediseñar los procesos administrativos y de recursos humanos
INNOVACIÓN	Nuevas modalidades de enseñanza-aprendizaje	Nueva modalidad a distancia	Todas las áreas de la empresa	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	3 años	Desarrollar un sistema académico que incorpore nuevas modalidades de enseñanza-aprendizaje
GESTIÓN	Incrementar la infraestructura y equipamiento institucional	Nueva sede y equipamiento	Dirección General	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	2 años	Dotar de infraestructura y equipamiento institucional
GESTIÓN FINANCIERA	Sustentabilidad económica	Nº de fuentes de financiamiento gastos/ingresos	Dirección Financiera	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	1 año	Lograr sustentabilidad económica para el funcionamiento del Instituto de Idiomas

### Objetivos de la Propuesta

Los objetivos son los resultados tangibles que la institución desea alcanzar en un tiempo determinado, estos están orientados a conseguir y mejorar bienes y servicios, a incrementar beneficios y reducir costos, pero a su vez se los puede definir a través de la relación directa que tienen con el diagnóstico institucional.

### Objetivos Estratégicos

OBJETIVOS	
ALIANZAS ESTRATEGICAS	Fortalecer y optimizar las alianzas estratégicas existentes y crear nuevos vínculos con institutos de idiomas, universidades y colegios.
CLIENTES	Fidelizar a los estudiantes y explotar el buen posicionamiento en el mercado para captar nuevos alumnos
CAPACITACIÓN	Mejorar las capacidades del personal académico y administrativo
PROCESOS INTERNOS	Rediseñar los procesos administrativos y de recursos humanos
INNOVACIÓN	Desarrollar un sistema académico que incorpore nuevas modalidades de enseñanza-aprendizaje
GESTIÓN	Incrementar la infraestructura y equipamiento institucional
GESTIÓN FINANCIERA	Lograr sustentabilidad económica para el funcionamiento del Instituto

El autor

Las estrategias a instrumentarse e implementarse dentro del plan estratégico considero de manera referencial, tomando en cuenta los resultados que dejan la investigación de mercados, y el análisis EFI EFE, y se circunscribe al siguiente PERFIL ESTRATÉGICO:

Número	Estrategia	Sub Clasificación
1	DESARROLLO	DIFERENCIACIÓN
2	CRECIMIENTO	PENETRACIÓN DESARROLLO DEL PRODUCTO
3	COMPETITIVIDAD	LIDER

**Estrategias de desarrollo**

Descansa en la búsqueda de una posición competitiva favorable, provechosa y sostenible con la que la organización competirá en el mercado, Según Porter es consecuencia de una ventaja en los costes o la diferenciación de los productos de la empresa

**Ventaja competitiva**

ESTRATEGIA	APLICACIÓN
Diferenciación	Debe aprovechar su factor diferenciador que es ser el único centro de examen acreditado en la ciudad, para rendir las pruebas que permiten validar los conocimientos en el idioma inglés a nivel internacional, y contar con el respaldo de la Alianza Americana , trabajando estrechamente con el Servicio de Cooperación y Acción Cultural de la Embajada de Americana en el Ecuador

**Estrategia de crecimiento**

Persigue el crecimiento constante y/o sostenido de las ventas o de la participación de en el mercado para estabilizar o reforzar el beneficio de la empresa en mercados actuales o nuevos

ESTRATEGIA	APLICACIÓN
Intensivo de penetración Desarrollo del producto	La institución debe aprovechar de mejor manera el posicionamiento que tiene, explotando todas las oportunidades ofrecidas por sus servicios, creando alianzas estratégicas con colegios y universidades. Debe idealizar y aumentar el número de alumnos mejorando los servicios, satisfaciendo las expectativas cambiantes de sus clientes, desarrollando nuevas modalidades de enseñanza-aprendizaje.

**Estrategia de competitividad**

La consideración explícita de la posición y del comportamiento de los competidores es un dato importante de una estrategia que permita mantenerse en el mercado

**Estrategia de la empresa lider**

Corresponde a aquellas líderes siendo consideradas así por sus competidores, y a las cuales tratan de atacar y eliminar y por lo tanto el Instituto debe adoptar una de las siguientes estrategias

Desarrollar demanda global del mercado, creando nuevos usos para el producto, buscando nuevos compradores e intensificando el consumo

Expandir la participación de la empresa en el mercado a través de acciones más eficaces del marketing mix

Defender su posición a través de innovación y extensión de la gama de productos

Mantener la estabilidad de la empresa a través de la fidelización y retención de los clientes

**Competitividad**

ESTRATEGIA	APLICACIÓN
LIDER	El Instituto se ha convertido en un reconocido centro cultural y de enseñanza del idioma inglés en el mercado, es una Institución con más de 50 años de experiencia, debe defender su posición a través de innovación y extensión de sus servicios, buscando nuevos alumnos e intensificando el consumo

## Estrategia Corporativa

### ESTRATEGIA CORPORATIVA

El Instituto se ha convertido en un reconocido centro cultural y de enseñanza del Inglés, de la capital es una Institución con más de 50 años de experiencia, debe defender su posición de líder, a través de innovación y extensión de sus servicios, el factor diferenciador es ser el único centro de examen acreditado en la ciudad, para rendir las pruebas que permiten validar los conocimientos en el idioma inglés a nivel internacional, y contar con el respaldo del gobierno Norteamericano, debe aprovechar de mejor manera el posicionamiento que tiene, explotando todas las oportunidades ofrecidas por sus servicios, desarrollando nuevas modalidades de enseñanza-aprendizaje, para fidelizar y aumentar el número de alumnos creando alianzas estratégicas con colegios y universidades.

En la tabla SMART se propuso los ejes estratégicos, provenientes del Diagnóstico Estratégico, entonces para el caso integrador debemos poner énfasis en la perspectiva CLIENTE y la perspectiva INTERNA INNOVACIÓN para “IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA”,

Propongo “**Tablero de control o de mando integral**, en donde se definen las perspectivas para la empresa, sus ejes de acción, indicadores de gestión, las metas cuantificables, sus tendencias, tolerancias de los resultados estimados por cada perspectiva y estrategias, para el caso de INSTITUTO DE IDIOMAS, que se ilustra en la metodología..

**TABLA 17.- Desarrolle el tablero de indicadores perspectiva empresarial (Balance Score Card)**

PERSPECTIVA	EJE	OBJ. ESTRAT.	IND. RESULTADO	META	INICIATIVAS	RESPONSABLE
Perspectiva Financiera	GESTIÓN FINANCIERA	Lograr sustentabilidad económica para el funcionamiento del Instituto	N° de fuentes de financiamiento gastos / ingresos	30% de mejora y dos nuevas fuentes de financiamiento	Mejorar los ingresos de fuentes tradicionales y buscar nuevas fuentes de financiación	Departamento Financiero
Perspectiva del Cliente	CLIENTES	Fidelizar y ampliar el número de estudiantes	% de deserción niveles intermedios	Disminuir 30%	Crear incentivos como becas para alumnos destacados	Departamento Pedagógico
			N° de alumnos	Aumentar 20%		
Perspectiva Interna	PROCESOS INTERNOS	Mejorar los procesos administrativos y de recursos humanos	Grado de satisfacción en los procesos internos	6 nuevos procesos por año	Diseñar manuales de procedimientos que permitan una gestión académica y administrativa eficiente.	Departamento Administrativo y Departamento Pedagógico
	INNOVACIÓN	Desarrollar un sistema académico que incorpore nuevas modalidades de enseñanza-aprendizaje	% de avance del proyecto	Nueva modalidad de educación a distancia	Implementar infraestructura tecnológica para educación en línea	Departamento Administrativo y Tecnológico
Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje	ALIANZAS ESTRATEGICAS	Fortalecer las alianzas estratégicas	Nuevos servicios	al menos 2 por año	Crear vínculos con institutos de idiomas	Departamento de Marketing y Relaciones Publicas
	CAPACITACIÓN	Mejorar las capacidades del personal académico y administrativo	Horas de capacitación	40 horas de capacitación por año	Desarrollar un plan permanente de capacitación a los docentes en las áreas pedagógicas y de especialización	Departamento Administrativo

El autor

Edgar Machado Basantes

TABLA 18.- Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVA	OBJ. ESTRAT.	IND. RESULTADO	IND. TENDENCIA		META	PELIGRO	PRECAUCIÓN	REAL
Perspectiva Financiera	Lograr sustentabilidad económica	% de sustentabilidad	Financiamiento gastos / ingresos	↑	30%	18%	24%	20%
	Mejorar los ingresos de fuentes tradicionales	% de optimización	Optimizar fuentes tradicionales	↑	70%	24%	47%	80%
	Buscar nuevas fuentes de financiación	Nº de nuevas fuentes	Nuevas fuentes de financiamiento	↓	20%	12%	16%	30%
Perspectiva del Cliente	<b>Fidelizar a los estudiantes con becas y descuentos</b>	% de deserción	<b>Disminuir la deserción de alumnos</b>	↓	20%	10%	15%	25%
	<b>Explotar el buen posicionamiento en el mercado para captar nuevos alumnos</b>	Nuevos alumnos	<b>Aumentar el número de alumnos</b>	↑	40%	20%	30%	30%
Perspectiva Interna	Diseñar manuales de procedimientos que permitan una gestión académica y administrativa eficiente.	Grado de satisfacción en los procesos internos	Nuevos procesos	↑	40%	20%	30%	25%
	<b>Desarrollar un sistema académico que incorpore nuevas modalidades de enseñanza-aprendizaje</b>	% de avance del proyecto	<b>Nueva Modalidad</b>	↑	60%	40%	50%	70%
Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje	<b>Fortalecer las Alianzas Estratégicas</b>	% de beneficios	<b>Nuevos beneficios</b>	↑	80%	30%	55%	40%
	<b>Crear vínculos con institutos de idiomas</b>	Nº de vínculos	<b>Nuevos servicios</b>	↑	80%	40%	60%	50%

	<b>Crear alianzas con colegios y universidades</b>	<b>N° de alianzas</b>	<b>Nuevas Alianzas</b>	↓	20%	10%	15%	30%
	Desarrollar un sistema académico que incorpore nuevas modalidades de enseñanza-aprendizaje	N° de horas de capacitación	Personal Capacitado	↑	80%	50%	65%	60%
	Implementar infraestructura tecnológica para educación en línea	% de avance del proyecto	Nueva infraestructura tecnológica	↑	80%	60%	70%	70%

ILUSTRACIÓN.- Escala de Cumplimiento



Malo (Bajo)

Aceptable (Medio)

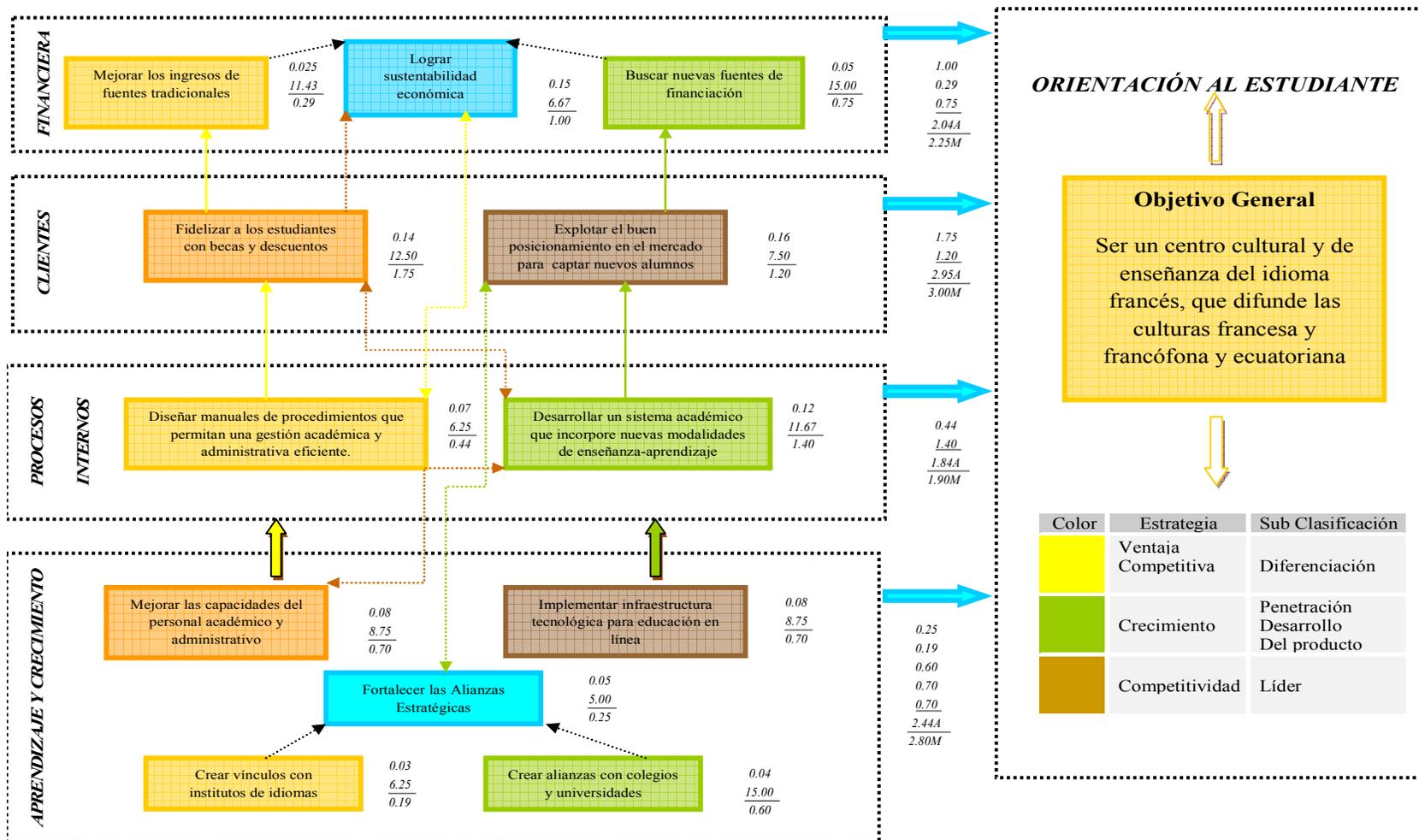
Bueno (Alto)

RENDIMIENTO ESTRATEGICO EFECTIVO (MISION)	0,93
CALIFICACION PONDERADA	7,65
	9,95

**TABLA.- 19.- Desarrolle la Calificación del Cumplimiento Estratégico**

PERSPECTIVA	OBJ. ESTRAT.	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTAJE REAL	PUNTAJE META
	Lograr sustentabilidad económica	0,15	0.44	0.10	1.50
	Mejorar los ingresos de fuentes tradicionales	0,025	0.76	0.03	0,25
	Buscar nuevas fuentes de financiación	0,05	1.00	0.08	0,5
<b>SUBTOTAL</b>		<b>0,23</b>	<b>2,21</b>	<b>0.20</b>	<b>2,25</b>
	Fidelizar a los estudiantes con becas y descuentos	0,14	0.83	0.18	1.40
	Explotar el buen posicionamiento en el mercado para captar nuevos alumnos	0,16	0.50	0.12	1.60
<b>SUBTOTAL</b>		<b>0,3</b>	<b>1.33</b>	<b>0.30</b>	<b>3,00</b>
	Diseñar manuales de procedimientos que permitan una gestión académica y administrativa eficiente.	0,07	0.42	0.04	0.70
	Desarrollar un sistema académico que incorpore nuevas modalidades de enseñanza-aprendizaje	0,12	0.78	0.14	1.20
<b>SUBTOTAL</b>		<b>0.19</b>	<b>1.19</b>	<b>0.18</b>	<b>1.90</b>
	Fortalecer las Alianzas Estratégicas	0,05	0.33	0.03	0,50
	Crear vínculos con institutos de idiomas	0,03	0.42	0.02	0.30
	Crear alianzas con colegios y universidades	0,04	1.00	0.06	0,40
	Mejorar las capacidades del personal académico y administrativo	0.08	0.58	0.07	0.80
	Implementar infraestructura tecnológica para educación en línea	0,08	0.58	0.07	0.80
<b>SUBTOTAL</b>		<b>0.28</b>	<b>2.92</b>	<b>0.24</b>	<b>2.80</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>	<b>7.65</b>	<b>0.93</b>	<b>9.95</b>

Tabla 20.- Desarrolle el Mapa Estratégico



#### FASE 4: INVESTIGACION DE MERCADOS (CASO FARMA)

Es importante conocer, como está dividido el mercado, dónde están mis clientes potenciales, cual es su comportamiento, que requieren de mi producto, que necesidades priorizan, cuáles son sus niveles de ingreso, y todo recae en la mixtura de productos y servicios, entonces surge la necesidad de aplicar métodos probabilísticos y no probabilísticos para deflactar el mercado, para cuyo objetivo de vemos dividir, estratificar, o segmentar el mercado, como premisa hago referencia siendo esta última la terminología apropiada para la investigación

**TABLA 21.- SEGMENTACIÓN DEL CASO INTEGRADOR**

TIPO DE SEGMENTACIÓN	APLICACIÓN	CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN	VARIABLES
Demográfica	Se utiliza con mucha frecuencia y está muy relacionada con la demanda y es relativamente fácil de medir.	Edad	5-9 años, 10-18 años
		Escolaridad	Pre-primaria, primaria, secundaria
		Estado civil	Soltero, casado, divorciado
		Género	Masculino, femenino
		Tamaño de la familia	Pequeño (de 2 a 4 personas) Mediano (de 4 a 6 personas) Grande (6 o más personas)
		Nacionalidad	Ecuatoriano, extranjero
		Ingresos	Bajo (de 0 a \$250) Mediano (de 250 a \$850) Altos (más de \$850)
Geográfica	Subdivisión de mercados con base en su ubicación. Posee características mensurables y accesibles.	Provincias	Pichincha, Guayas, Zamora
		Regiones	Sierra, Costa, Oriente
		Clima	frío, cálido, húmedo, seco
		Sector	Urbana, suburbana, rural
Psicográfica	Consiste en examinar atributos relacionados con pensamientos, sentimientos y conductas de una persona	Personalidad	Ambicioso, seguro de sí mismo
		Estilo de vida	Actividades, opiniones e intereses
		Valores	Honesto, Responsable, Puntual
Conductual	Divide a los compradores en grupos, con base a su conocimiento en un producto, su actitud ante el mismo, el uso que le dan o la forma en que responden a un producto.	Beneficios del producto	Poco, mucho beneficio
		Ocasión de compra	Diario, Mensual, Semestral
		Grado de lealtad	Muy leal, Poco leal, Desleal
Socio-económica	Consiste en agrupar a la población de un mercado de acuerdo a estratos sociales.	Clase social	Media baja, Media alta, Alta

Es importante señalar como transita la oferta y la demanda, y cuáles son las variables de incidencia en los consumidores para definir estrategias que orienten a la captación de mercados, o a su vez al posicionamiento de los productos y/o servicios, pero sustentando con cifras cuantitativas denoten el comportamiento del mercado tanto de la oferta como de la demanda, dicho análisis se realiza en base a la fórmula que determina las tendencias del mercado y la demanda insatisfecha  $y=a+bx+c$ , y a las cifras que generen los estamentos del control de la economía referente al consumo y al aprovisionamiento de los productos, en el mercado.

El proceso a seguir, considera los lineamientos expuestos de manera referencial en el marco teórico del presente documento entonces nos ceñiremos al proceso descrito:

### **DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

Grupo Farma del Ecuador presenta al mercado diferentes opciones en cuanto a oferta de fármacos en varias líneas, incluyendo la línea Gastrointestinal, sin embargo las marcas de esta última no se encuentran bien posicionadas en la mente del consumidor y sus proyecciones de ventas tienen una tendencia a la baja, por esta razón la empresa quiere dar una nueva alternativa a sus clientes, enfocándose en un nuevo medicamento con características mejoradas respecto a las de la competencia, que controle de manera eficaz el Síndrome del Intestino Irritable.

Existe la necesidad de diversificar la línea Gastro, incluyendo un producto nuevo, que se posicione en el mercado para cubrir de manera eficaz las necesidades de salud que presenta la población con incidencia del síndrome del intestino irritable.

### **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

**General** Determinar la factibilidad de posicionar el nuevo fármaco "Colypan" dentro del segmento de Pacientes que presentan el Síndrome del Intestino Irritable y Médicos Gastroenterólogos prescriptores en el Distrito Metropolitano de Quito.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar los datos generales de los Médicos y Pacientes objetivos de este estudio.
- Segmentar a los Pacientes que padecen del SII y los Médicos que lo tratan.
- Establecer la frecuencia y número de casos del SII que tratan los Médicos a los Pacientes sufren este trastorno.
- Identificar con qué familia de fármacos tratan los médicos el SII y qué medicamentos consumen los Pacientes para combatirlo.
- Reconocer los síntomas más frecuentes en Pacientes con el SII
- Definir en qué rango de edad se presenta con mayor frecuencia esta dolencia.
- Especificar donde acuden los Pacientes para ser tratados del SII y en qué lugar adquieren los medicamentos.
- Comprobar si existe conocimiento de Colypan en el mercado de los Médicos Gastroenterólogos.
- Determinar ingresos asignados al tratamiento del SII y precios recomendados para el nuevo fármaco.

### **ELABORACIÓN DEL CUESTIONARIO**

A continuación se mencionan algunas preguntas que se pretenden responder a lo largo del desarrollo de la investigación:

¿Se presentan frecuentemente casos de pacientes con SII en el Distrito Metropolitano de Quito?

¿Existen medicamentos que se comercializan en el país para tratar este padecimiento?

¿Conocen los Médicos la marca nueva de la empresa "Colypan"?

¿Necesitan los Pacientes un medicamento mejorado para controlar el SII?

¿Cuáles son las causas y los síntomas del SII?

## FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

En los últimos años se ha ido incrementando la incidencia del SII en la ciudad de Quito.

Laboratorios de la competencia ofrecen fármacos para tratar el SII

Los médicos conocen a “Colypan”

Las Personas que padecen del SII necesitan un medicamento mejorado y eficaz para tratar este trastorno.

Las causas del SII son el estrés y los síntomas están relacionados con anomalías en el sistema digestivo como: estreñimiento y/o diarrea.

## POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO (marco muestral)

El Síndrome del Intestino Irritable se refiere a un trastorno en las vías digestivas bajas, caracterizado principalmente por un patrón de síntomas que a menudo empeora con el estrés emocional, constituye un padecimiento que se ha vuelto común en la población mundial.

A pesar de no existir estadísticas oficiales en el país, se sabe, basado en estudios de países con características similares, que en el Ecuador existe una incidencia del 20% de la población, proporcional a la de Latinoamérica.

La población objeto de estudio está constituida por los Médicos Gastroenterólogos prescriptores de la ciudad de Quito y las personas (hombres y mujeres) que padecen del Síndrome del Intestino Irritable dentro del rango común de edades en los que se presenta este trastorno (30 a 50 años).

## DISEÑO DE LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación es el plan de acción que se aplicará en el desarrollo del estudio, permite al investigador precisar los detalles de las tareas de investigación y establecer los pasos a seguir para obtener resultados

### Tipos de investigación

Para este estudio se aplicarán los siguientes tipos de Investigación:

- **Exploratoria:** este tipo de diseño se usa para comenzar a examinar y comprender una situación con el fin de identificar claramente el problema.
- **Descriptiva:** busca describir los problemas de marketing, situaciones o mercados, tales como el potencial de mercado de un producto o los parámetros demográficos y actitudes de los consumidores que compran el producto.

### Técnicas de investigación

En la Investigación de Mercados para el Plan de Marketing de Colypan, se realizará un análisis **cualitativo y cuantitativo** de los datos, utilizando las siguientes técnicas de investigación:

- Entrevista

Es un proceso de comunicación que se realiza normalmente entre dos personas, en el cual el entrevistador obtiene información del entrevistado en forma directa.

La entrevista se realizará a Médicos con conocimientos en temas relacionados con el síndrome del intestino irritable y los fármacos para combatir.

- Encuesta

La encuesta es uno de los métodos más utilizados en la investigación de mercados porque permite obtener amplia información de fuentes primarias, consiste en recopilar datos de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa.

Se aplicarán encuestas personales a la población objeto de estudio para obtener datos e información necesarios, que serán posteriormente tabulados y analizados con el fin de adquirir resultados confiables.

### Observación

Incluye registrar los patrones de conducta de la gente, objetos y eventos en forma sistemática para obtener información acerca del fenómeno de interés. La información se puede obtener conforme ocurren los eventos, o de registros de eventos pasados. Los métodos de observación pueden ser estructurados o no estructurados, directos o indirectos y se puede realizar en un entorno natural o artificial

Durante el desarrollo de las entrevistas y encuestas, se realizará una observación para descubrir aspectos que tengan relevancia para la investigación.

### Selección de fuentes de Información

<b>TABLA 22.-</b>	<b>INTERNAS</b>	<b>EXTERNAS</b>
<b>PRIMARIAS</b>	Grupo Farma del Ecuador	Médicos Gastroenterólogos y Pacientes con el SII
<b>SECUNDARIAS</b>	Archivos, registros, libros de la empresa	Internet, revistas, libros

### Resumen Diseño de la Investigación

	<b>INVESTIGACIÓN CUALITATIVA</b>	<b>INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA</b>
<b>Tipo de análisis</b>	Interpretativo	Estadístico
<b>Esquema de investigación</b>	Exploratorio	Descriptivo
<b>Técnicas de obtención de datos</b>	Entrevista, observación	Encuestas, búsqueda de datos secundarios

### DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

**Segmento 1.-** Población que padece del Síndrome del Intestino irritable

Variables de estudio:

Variables Geográficas:

Población: Urbana.

Ciudad: Distrito Metropolitano de Quito.

Sector: Norte, Centro, Sur y Valles.

Variables Demográficas:

Género: Masculino y Femenino.

Edad: 30-49 años.

Tamaño del Universo:

Edgar Machado Basantes

**TABLA 23.- Población según sexo y grupos de edad en Quito**

QUITO			
GRUPOS DE EDAD	SEXO		
	Hombre	Mujer	Total
De 30 a 34 años	69,134	74,494	143,628
De 35 a 39 años	60,905	68,742	129,647
De 40 a 44 años	54,023	59,379	113,402
De 45 a 49 años	42,054	46,370	88,424
<b>Total</b>	226,116	284,981	<b>511,097</b>



**Referencia:** Elaboración y Fuente: INEC 2009

**Segmento 2.** - Médicos Gastroenterólogos prescriptores de la ciudad de Quito

Características:

Variables Geográficas:

Población: Urbana.

Ciudad: Distrito Metropolitano de Quito.

Sector: Norte, Centro y Sur

Variables Demográficas:

Género: Masculino y Femenino.

Tamaño del Universo:

Médicos País

Número: 28.029

Gastroenterólogos País

Número: 268

Médicos Quito

Número: 8.526

### Técnicas de Muestreo

Muestreo estratificado

Consiste en la división previa de la población objeto de estudio en grupos o clases que se suponen homogéneos con respecto a alguna característica de las que se van a estudiar. A cada uno de estos estratos se le asignaría una cuota que determinara el número de miembros que compondrán la muestra.

**Asignación proporcional:** el tamaño de la muestra dentro de cada estrato es proporcional al tamaño del estrato dentro de la población.

Muestreo aleatorio simple

Es la extracción de una muestra de una población finita, en el que el proceso de extracción es tal que garantiza que cada uno de los subconjuntos posibles de la población tenga la misma oportunidad de ser la muestra elegida.

### Cálculo de la Muestra

Una muestra es un subgrupo de población seleccionado para participar en el estudio. Las características de la muestra se utilizan para hacer deducciones acerca de los parámetros de población.

### Fórmula Universal

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2 N + Z^2 pq}$$

Z= Intervalo de confianza (95%) = 1,96  
 e= Error de estimación 5%  
 p= Probabilidad de ocurrencia 0.9  
 q= Probabilidad de no ocurrencia 0.1

### S 1.- Población que padece del Síndrome del Intestino irritable

Para el cálculo de la muestra de Pacientes se utilizó la técnica de muestreo estratificado y posteriormente la técnica de muestreo aleatorio simple.

**Universo: 475.097**      **→ 20% que padece del SII = 95.019**

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2 N + Z^2 pq}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,9)(0,1)95019}{(0,05)^2 95019,4 + (1,96)^2 (0,9)(0,1)}$$

$n = 138$

### S 2.- Médicos Gastroenterólogos prescriptores de la ciudad de Quito

Para el cálculo de la muestra de Médicos Gastroenterólogos de Quito se aplicó el muestreo estratificado por asignación, se cuenta con los siguientes datos:

Médicos Total país: 28.029  
 Médicos Total Quito: 8.526  
 Médicos Gastroenterólogos Total país: 268

#### Cálculo

1)

No. de médicos	%	
28.029	100%	Médicos País
8.526	X= 30%	Médicos Quito

2)

%	No. de médicos Gastroenterólogos	
100%	268	Médicos Gastroenterólogos País
30%	X= 80	Médicos Gastroenterólogos Quito

#### **35% COBERTURA DEL LABORATORIO**

$80 * 35\% = n = 28$

#### **TRABAJO DE CAMPO**

La tarea del encuestador consiste en contactar a los encuestados, hacer las preguntas y registrar las respuestas para lo cual es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

**Preguntas estructuradas:** En base a una investigación y preparación previa.

**Velocidad:** Es el tiempo total requerido para realizar la encuesta y obtener una muestra completa. La encuesta planteada tiene una duración de 5 a 8 minutos.

#### **Prueba piloto**

Al hablar de una prueba piloto nos referimos a la acción de elaborar el medio que nos servirá para recoger la información que requerimos del público objetivo de nuestra investigación, el mismo que debe ser coherente y de acuerdo con los objetivos planteados. Este instrumento es necesario para detectar los posibles errores.

Se realizó esta prueba a 2 médicos expertos de la empresa y a 10 personas con diagnóstico del síndrome del intestino irritable.

En este proceso se determinó errores de redacción y se corrigieron preguntas que no se transmitían con claridad.

Para el caso de la metodología expuesta en el caso integrador se diseñó una encuesta piloto, donde se debe poner énfasis en la pregunta filtro, la misma que para efecto metodológico lo describo la encuesta ajustada para los dos estratos, tanto para los consumidores finales, como para los médicos que se determinan como un medio que empuja el canal de distribución Médicos Gastroenterólogos prescriptores

**(Anexo 1 y 2 encuestas)**

**Procesamiento de la información**

El procesamiento de la información constituye la etapa de la investigación de mercado en la que los datos obtenidos por medio de encuestas son ordenados, codificados, tabulados y presentados estadísticamente, con el fin de proporcionar información relevante para el proceso de investigación.

La información obtenida de las encuestas acerca del nuevo fármaco, será procesada en el programa SPSS 10, para la generación de información estadística en tablas de frecuencia y gráficos.

**Determinación de la demanda insatisfecha**

La oferta se define como la cantidad de bienes y/o servicios ofrecidos por los proveedores del mercado actual. La oferta es directamente proporcional al precio, las curvas de ofrecimiento son casi siempre crecientes.

Para establecer la oferta de fármacos para combatir el Síndrome del Intestino Irritable se tomó en cuenta las marcas de la competencia de Colypan.

**TABLA 26.- Demanda Insatisfecha**

<b>Demanda</b>	<b>Oferta</b>	<b>Demanda insatisfecha</b>
4,252,824.46	3,395,068.00	857,756.46

**Fuente:** Empresa Farma

**FASE 5 PROPUESTA ESTRATÉGICA**

Ahora para dinamizar el conocimiento, desarrollo el plan operativo para una empresa Farmacéutica, estará enfocado al planteamiento de estrategias para posicionar a un medicamento gastrointestinal, nuevo fármaco de la empresa que tiene vigencia, en el mercado de la ciudad de Quito.

Para plantear las estrategias se tomará en cuenta el objetivo corporativo de la perspectiva CLIENTE, según lo expuesto en la metodología del caso presentado anteriormente.

**OBJETIVO – PERSPECTIVA CLIENTE**

Diseñar e implementar un plan de marketing para el negocio integrando estudios de mercado, estrategias de fidelización y crecimiento, que genere liderazgo al portafolio de productos de la empresa y con la innovación de sus atributos diferenciarlo de la competencia para minimizar el impacto del factor precio entre los genéricos.

## **ESTRATEGIA CORPORATIVA DEL LIDER**

Posicionar a las marcas de la empresa como líderes en el mercado farmacéutico nacional, en base a un servicio de calidad en las actividades de pre-venta, venta y post-venta, buscando incrementar el nivel de ventas entre los distribuidores, instituciones públicas y consumidores finales

Para plantear las estrategias se debe tomar en cuenta también la información del estudio de mercado, previo a la determinación del mix del marketing

A continuación se muestra una tabla referencial con la información de acuerdo a la investigación, distribuida según su posición dentro de las 4 P's del Marketing Mix.

## **PRODUCTO**

Fijar los atributos del producto implica medir la calidad que vamos a ofrecer.

Los atributos se consideran en base a tres características: atributos esenciales, base y añadidos.

### **Atributos esenciales**

Beneficios de uso

Colypan regula la dismotilidad del intestino (hipermotilidad o hipomotilidad), llevándola a una normomotilidad. Su acción es periférica, no actúa sobre receptores opiáceos en el sistema nervioso central. Es casi totalmente absorbido después de su administración oral. El 94% de una dosis oral es eliminada por el riñón en forma de metabolitos. Es un fármaco muy bien tolerado y ha sido demostrado en estudios clínicos controlados. (grupo Farma)

### **Beneficios físicos - psicológicos**

Alivia el dolor abdominal y regula la frecuencia y consistencia de las evacuaciones.

### **Beneficios de reducción de problemas**

- A nivel sensitivo: Disminuye la hipersensibilidad visceral en su vía aferente, aliviando el dolor o molestia abdominal asociado al SII
- A nivel motor: Tiene acción antiespasmódica, sin los efectos propios de los anti colinérgicos. (grupo Farma)

### **Atributo Base**

Características y atributos del producto

Colypan contiene Trimebutina, un compuesto que regula y controla eficazmente la motilidad gastrointestinal, por lo que resulta muy efectivo para combatir los síntomas crónicos del Síndrome del Intestino Irritable como: estreñimiento, diarrea, dolor abdominal, distensión abdominal, gases entre otros.

### **Calidad**

Elaborado por Laboratorios Farma Venezuela (casa matriz) con más de 65 años de experiencia en el mercado.

### **Diseño**

Viene en dos presentaciones: tabletas y presentación inyectable (único en Ecuador).

Logo: que contiene en el emblema el fono tipo y el isotipo



Slogan:

**"Colypan, regula la motilidad Gastrointestinal"**

### **Empaque:**

Todos los empaques de la marca serán elaborados bajo los estándares establecidos por la organización y cumplirán con los requisitos que impone el Ministerio de Salud pública del Ecuador.

Atributo Añadido

Edgar Machado Basantes



**Garantía diferenciada.**

Superior a otras alternativas, es la terapia que ofrece el mayor índice de mejoría global de la sintomatología asociada al Síndrome del Intestino Irritable.

**Estrategias de Producto**

Proporcionar información acerca del SII y su tratamiento al consumidor final, a través de un injerto en el empaque de Colypan.( empaque)

Medir la satisfacción del cliente y la evolución de la posición de Colypan en el mercado.

A continuación se demuestra en una matriz, las principales estrategias para el mix del marketing, cuya metodología se alinea a las necesidades del mercado provenientes del diagnóstico situacional, y del estudio de mercado, y se recomienda de manera complementaria seguir el proceso para la construcción de la estrategia a PRECIO, PLAZA, PROMOCIÓN, para el efecto propongo producto y plaza.

**TABLA 27.- Estrategias de Producto**

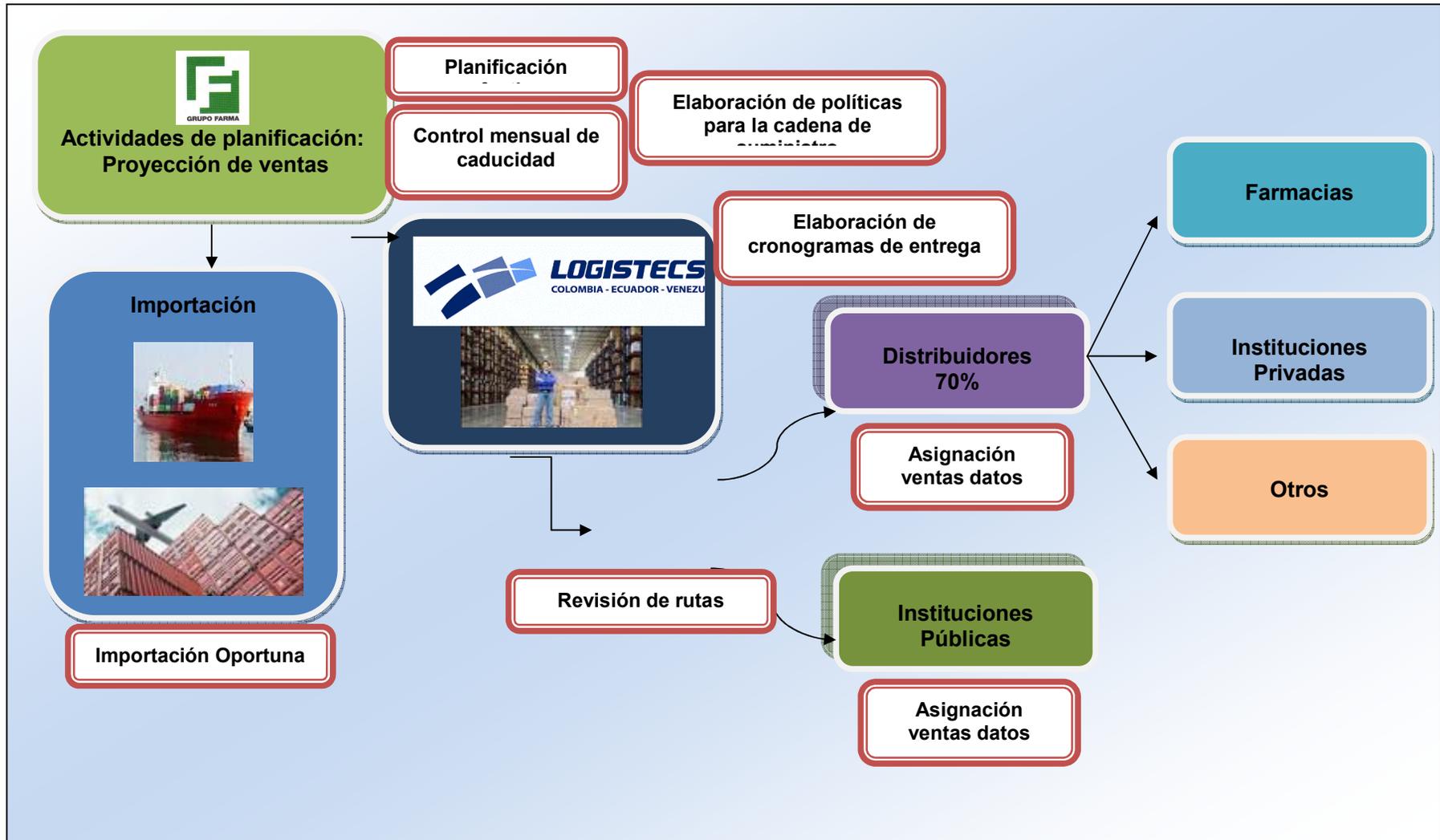
<b>Objetivo Estratégico:</b> Diferenciar al producto de la competencia y proporcionar un valor agregado al consumidor final.							
<b>Estrategia</b>	<b>Tácticas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Inicio</b>	<b>Duración</b>	<b>Costo Parcial</b>	<b>Costo Total</b>
<b>Proporcionar información acerca del SII y su tratamiento al consumidor final, a través de un injerto en el empaque</b>	Diseño y elaboración del injerto informativo	Preparar información	Dpto. de Marketing Dpto. Médico	Me	1 mes	-	
		Diseñar el arte					
		Contratar proveedores para la elaboración			5.5 años		
<b>Medir la satisfacción del cliente y la evolución de la posición de Colypan en el mercado</b>	Realizar una Investigación de mercados	Contratar una empresa que realice estudios de mercado	Dpto. de Marketing	Segundo semestre de cada año (junio)	5 años		
							<b>Total:</b>

**PLAZA**

Diferenciación del servicio de logística y entrega a través de mejoramiento en sus actividades.

A continuación se muestra un mapa de las actividades de importación y distribución relacionadas con la variable Plaza.

TABLA 28.- Mapa de servicios de logística en entrega de pedidos Grupo Farma del Ecuador S.A.



Entre los contenidos del plan de marketing para el negocio, se debe tomar en consideración el ámbito financiero, debiendo poner énfasis en el presupuesto de marketing, y que consiste en la asignación de recursos para cumplir con el objetivo del plan propuesta, como lo había manifestado, reposicionar productos y servicios, incrementar la cuota de participación etc.. la metodología expuesta se la puede describir de manera adjunta indicadores de gestión que miden el impacto de las estrategias comunicacionales.

Un presupuesto es un plan integrador que expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia.

## FASE 5.- ANALISIS ECONÓMICO FINANCIERO PARA EL PLAN DE MARKETING CASO FARMA

Para la metodología a seguir en el momento financiera, es importante presupuestar las estrategias, y así también el presupuestos de inversiones, ingresos, costos, y gastos tanto operativos como financieros, y luego de su elaboración del flujo de efectivo proyectarnos a realizar la evaluación económica financiera, que para el caso de Farma luego del proceso de elaboración con cifras estimativas, se resume de la siguiente manera:

### Tasa Mínima Aceptable de Retorno (TMAR)

También conocida como costo de capital, es una de las herramientas que se utiliza para realizar el análisis financiero, el valor siempre estará basado en el riesgo que corra la empresa en forma cotidiana en sus actividades productivas y mercantiles, con datos estimativos provenientes de la construcción de estrategias operativas del mix del marketing.

Para la aplicación de este proyecto se utilizó una TMAR en base a:

Tasa Pasiva:	5%
Inflación:	4%
Tasa de Riesgo:	7%
TMAR:	16%

### Valor Actual Neto (VAN)

Es aquel que permite determinar la valoración de una inversión en función de la diferencia entre el valor actualizado de todos los cobros derivados de la inversión y todos los pagos actualizados originados por la misma.

Las condiciones para aceptar o rechazar un proyecto se detallan a continuación:

VAN > 0 La inversión produciría ganancias

**Se acepta**

VAN < 0 La inversión produciría pérdidas

**Se rechaza**

VAN = 0 La inversión no produciría ni ganancias ni pérdidas

Se puede aceptar o rechazar según el análisis que realice el inversionista

### Fórmula para calcular el VAN

$$VAN = \frac{FCN1}{(1+r)^1} + \frac{FCN2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{FCNn}{(1+r)^n} - I_0$$

En donde:

FCN= Flujo de Caja Neto  
 I<sub>0</sub> = Inversión Inicial  
 R = tasa de actualización  
 n= Número de períodos

Años	Flujo Neto	Factor	VA	VAN
Inversión	(98,667.48)			63,252.55
Años				
1	(19,982.33)	$(1/(1+0,16)^1)$	(17,226.15)	
2	8,498.98	$(1/(1+0,16)^2)$	6,316.12	
3	47,504.17	$(1/(1+0,16)^3)$	30,433.91	
4	73,876.26	$(1/(1+0,16)^4)$	40,801.20	
5	100,846.12	$(1/(1+0,16)^5)$	48,014.15	
6	130,544.05	$(1/(1+0,16)^6)$	53,580.79	
TOTAL	341,287.24		161,920.03	

El autor

El VAN es de \$63,252.25 por lo que el plan de marketing es susceptible de viabilizar su ejecución.

#### Tasa Interna de Retorno (TIR)

Es la tasa de descuento que iguala el valor actual de los gastos con el valor futuro de los ingresos previstos, se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. Para ello, la TIR se compara con una tasa mínima o tasa de corte, normalmente la tasa de rentabilidad libre de riesgo. Si la tasa de rendimiento del proyecto - expresada por la TIR- supera a la tasa de corte, se acepta la inversión; en caso contrario, se rechaza. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad  
 La TIR para el proyecto equivale al: 28%

#### Relación Beneficio/Costo (B/C)

Fórmula para calcular la razón Beneficios/Costo

B/C = Sumatoria de los flujos generados por el proyecto de Inversión

Aplicando la fórmula tenemos una relación costo beneficio de \$3.46

#### Periodo de recuperación

Nos permite medir el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos netos de efectivo de una inversión recuperen su costo o inversión inicial. Es decir mide la rentabilidad en términos de tiempo.

**PRI**= 2 años 10 meses 24 días

#### Comparación de indicadores

##### Comparación de Indicadores

Años	Flujo Neto	Factor	VA	VAN	TIR	R C/B	PRI
Inversión	(98,667.48)			63,252.55	28%	3.46	2.90
2009	(19,982.33)	$(1/(1+0,16)^1)$	(17,226.15)				
2010	8,498.98	$(1/(1+0,16)^2)$	6,316.12				
2011	47,504.17	$(1/(1+0,16)^3)$	30,433.91				
2012	73,876.26	$(1/(1+0,16)^4)$	40,801.20				

<b>2013</b>	100,846.12	$(1/(1+0,16)^5)$	48,014.15				10
<b>2014</b>	130,544.05	$(1/(1+0,16)^6)$	53,580.79				meses y 24 días
<b>TOTAL</b>	<b>341,287.24</b>		<b>161,920.03</b>				

El autor

Como se puede apreciar en esta tabla resumen, según los indicadores financieros, el proyecto es viable para la inversión.

### ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

En el análisis de sensibilidad se toma en cuenta escenarios, que pueden ser optimistas y pesimistas en el desempeño de las actividades de la empresa.

#### Escenarios

Escenario esperado: Es aquel donde las variables del entorno influyen de tal manera que permiten se obtenga los resultados según lo planeado y presupuestado.

Escenario pesimista: Es aquel donde las variables del entorno influyen de manera negativa, creando una situación adversa a lo que espera la compañía.

**Escenario optimista.**- Es aquel donde las variables del entorno influyen de manera positiva, lo que se desarrollará una situación favorable para la empresa.

Para el proyecto se tomó una variación del 5% y -5% considerando que las ventas disminuyen en esos porcentajes.

#### Escenarios

Escenarios				
Años	Sin proyecto	Con Proyecto	Optimista +10%	Pesimista -10%
2009	(99,090.00)	(19,982.33)	(342.27)	(39,622.40)
2010	(67,062.59)	8,498.98	23,277.36	5,495.09
2011	(29,044.96)	47,504.17	57,229.21	33,128.49
2012	2,698.80	73,876.26	96,161.05	62,346.90
2013	23,247.59	100,846.12	126,919.32	81,236.12
2014	44,054.55	130,544.05	160,463.05	106,060.12
<b>Total</b>	<b>(125,196.60)</b>	<b>341,287.24</b>	<b>463,707.73</b>	<b>248,644.32</b>

El autor

## 6.- LA AUDITORÍA DEL MARKETING

Es una metodología práctica que permite determinar el grado de eficiencia en la Administración de Mercadotecnia por parte de la organización.

Se realiza a través de una apreciación basada en el análisis situacional evaluando el cumplimiento de parámetros específicos de Mercadotecnia; a partir de ello se determinan (de ser necesarias) estrategias como posibles medidas correctivas que se deberían adoptar para mejorar la eficiencia de la aplicación de los conceptos de Mercadotecnia en la Gestión del negocio.

#### Objetivos

- Incrementar el Grado de eficiencia de la Administración de Mercadotecnia en la empresa para lograr que tanto los productos como los servicios ofrecidos, satisfagan completamente al cliente.

- Superar las debilidades existentes en la aplicación práctica de los conceptos de Mercadotecnia para incrementar la eficacia de la empresa en sus procesos comerciales.
- Acentuar las fortalezas existentes en la aplicación práctica de los conceptos de Mercadotecnia con el propósito de optimizar los procesos de intercambio entre empresa y cliente.

Es importante para la auditoría, proponer indicadores de gestión del marketing, que evalúe y mida el impacto de las estrategias de marketing aplicadas en un determinado momento, y para el caso metodológico del presente manual.

El objetivo de la auditoría del marketing es incrementar el grado de eficiencia de la administración de la mercadotecnia en los negocios para lograr que tanto los productos como los servicios ofrecidos, satisfagan completamente al cliente.

¿Que medir y evaluar?

A continuación describo las variables más relevantes a ser confrontadas en la auditoría,

GRADO EN QUE:

- La operación de la empresa está orientada al cliente
- La empresa prioriza las utilidades netas sobre las utilidades brutas en el proceso de venta
- La empresa coordina sus actividades para servir eficientemente al cliente
- Los productos o servicios poseen ventajas relativas respecto a los del mercado
- Los productos o servicios son compatibles con las necesidades de los clientes
- De complejidad de los productos para sus clientes
- Facilidad de prueba de los productos por parte de los clientes
- Las cualidades y ventas de los productos son fácilmente observables por parte de los clientes
- La empresa actúa como mayorista de servicio completo , otorgando a sus clientes servicios adicionales a la venta
- La empresa participa en el mercado
- La empresa cubre la demanda insatisfecha del mercado
- La empresa tiene poder en el mercado.

La tabla de indicadores debe tener su objetivo de análisis, tolerancias, y por ende la interpretación, a fin de reorientar las estrategias del negocio, y para el efecto lo delimito en la matriz referencial.

### INDICADORES DE GESTION COMERCIAL

INDICADOR	REFERENCIAL	INTERPRETACION	META/NIVEL
Crecimiento del Mercado	$\frac{\Delta VP}{VTM} * 100 = \%$ <p> <math>\Delta VP</math> = Incremento de las ventas propias de un período a otro.            VTM = Ventas totales del mercado o segmento a nivel nacional.         </p>	Permite analizar la evolución del mercado propio frente al mercado global y revisar la cartera de productos.	Crecimiento % de crecimiento de mercado en el negocio
Participación del Mercado	$\frac{VTP}{VTM} * 100 = \%$ <p>           VTP = Ventas totales propias por servicio.            VTM = Ventas totales del mercado         </p>	Permite cuantificar la participación del negocio en el mercado.	% sobre la captación de mercado de la demanda insatisfecha
Tasa de éxito	$\frac{CC}{PC} * 100 = \%$	Evalúa el grado de aceptación del producto frente a la aceptación de la competencia	% del mercado de la competencia.
Satisfacción de la demanda	$\frac{\# \text{ Pedidos no atendidos}}{\text{Pedidos Totales Mes}} * 100 = \%$	Evalúa el grado del nivel de servicio a la demanda del mercado	% satisfacción.

El autor

## BIBLIOGRAFIA

**COMO SE HACE UN PLAN ESTRATÈGICO;** FRANCISCO ABISCAL ROJAS, Segunda Edición ESIC 1999

**FUNDAMENTOS DE MARKETING;** JOSÈ MARÌA PHILIP KOTLER Sexta Edición 2003

**EL PLAN DE MARKETING EN LA PRÀCTICA;**ESIC JOSÉ MARÍA SAINZ DE VICUÑA Séptima Edición 2002

**DIRECCIÒN DE COMUNICACIÒN EMPRESARIAL E INSTITUCIONAL;** JUSTO VILLAFANÈ GESTIÒN 2000

**ESTRATEGIA DE MARKETING;** O.C. FERREL Segunda Edición 2002 EditThomson

**TÈCNICAS DE MUESTREO; UN ENFOQUE A LA INVESTIGACIÒN DE MERCADOS**Imp. Offset FARID MANTILLA

**MERCADOTECNIA;** RICHARD L.SANDHUSEN CECSA2002 Edit. Continental

**LA PROMOCIÒN DE VENTAS;** ESTRATEGIAS MERCADOLÒGICAS A CORTO PLAZO Mario dela Garza C.E.C.S.A. Primera Edición 2003

**DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS ;** ALEJANDRO SCHARCH KIRBERGER, 2004 Mc Graw Hill

**EL PLAN DE MARKETING COMO GUIA EN LOS NEGOCIOS;** MARIAN BURFWOOD Edit. Pearson 2002

**PRINCIPIOS DE MERCADEO;** ALBERTO CÈSPEDES 1992 Cuarta Edición Ecoe Ediciones

**MERCADOTECNIA;** CINKOTA KOTABE Segunda edición Thompson Learning

**FUNDAMENTOS DE MARKETING ;** WILLIAN STANTON I MICHAEL J ETZEL McGraw Hill 2007

**PLAN DE MERCADOTECNIA;** WILLIAN A COHEN CECSA 2004

**MARKETING ESTATÈGICO;** FRANCIS SALAZAR PICO 2009 MODELO DE PLANIFICACIÒN ESTRATÈGICA ESPE

**MARKETING ESTRATÈGICO;** WALKER BOYD MULLINS LARRECHÈ McGraw Hill 2004

**ADMINISTRACIÒN FINANCIERA;**GUADALUPE OCHOA SETZER McGraw hill 2001

**MARKETING;** LAMB HAIR MC DONALD SextaEdición Thomson 2002

**COMERCIALIZACIÒN Y RETALING DISTRIBUCIÒN COMERCIAL APLICADA;** María Dolores De Juan Vigaray PEARSON 2005

**ANEXO.- 1**

Fecha: \_\_\_\_\_ Código: \_\_\_\_\_

**ENCUESTA PACIENTES**

**OBJETIVO:** Determinar la factibilidad de posicionar el nuevo fármaco "Colypan" en el Distrito Metropolitano de Quito.

**INSTRUCCIONES:**  
 Responda con sinceridad a las siguientes preguntas que se plantea a continuación.  
 Los resultados de esta encuesta serán analizados con absoluta reserva.  
 Señale con una "x" en el lugar que corresponda.

**DATOS GENERALES:**

**Edad:** 20 – 30 años  31 – 40 años  41 – 50 años  51 – 65 años

**Sexo:** F ( ) M ( )

**Estado Civil:** \_\_\_\_\_

**Ocupación:** Con relación de dependencia  Jubilado  Neg  propio  Ama de casa

**Sector donde vive:**

Norte	( )
Centro	( )
Sur	( )
Valles	( )

**CUESTIONARIO:**

**¿Padece Usted de algún malestar gastrointestinal relacionado con el colon y/o intestino irritable?**

SI NO (Pregunta filtro)

Si su respuesta es si por favor continúe con las preguntas. Si su respuesta es no, termina la encuesta, gracias por su colaboración.

**Señale por favor los síntomas que se presentan debido a este malestar**

Síntomas	X
Sólo Estreñimiento	<input type="checkbox"/>
Sólo Diarrea	<input type="checkbox"/>
Estreñimiento y diarrea alternados	<input type="checkbox"/>

**¿Con qué frecuencia padece de este malestar?**

De vez en cuando De manera frecuente Todo el tiempo

**¿Utiliza Usted alguna medicación que tenga un efecto eficaz para su dolencia?**

SI NO

Si no utiliza medicación continúe a la siguiente pregunta, caso contrario siga a la pregunta número 7

**De las siguientes opciones señale por favor el nombre del medicamento que utiliza.**

Medicamento	X
Debridat	<input type="checkbox"/>
Spasmomen	<input type="checkbox"/>

Duspatalin	
Muvett	
Dicetel	
No recuerda	
Otras	

¿Está conforme con la medicación que utiliza?

SI

NO

¿Por qué razón?

Razón	X
Precio	
Efecto	
Indicaciones de Consumo	
Otras	

Para tratar su malestar acude usted a una consulta:

Privada

Hospital

¿De su ingreso económico mensual cuál es el porcentaje que asigna para su enfermedad?

1 al 5%

5 al 10% mas del 10%

¿Dónde adquiere las medicinas para tratar este malestar?

Farmacias

Hospitales

En cualquiera de los dos casos por favor especifique cuál: \_\_\_\_\_

¿Estaría dispuesto a consumir un nuevo medicamento que tenga mayor efectividad para tratar su malestar?

SI

NO

¿En qué presentación lo preferiría?

Tabletas

Inyecciones

Jarabe

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



¿Cuál sería la razón?

<b>Razón</b>	<b>X</b>
Nivel de estrés	
Tipo de comidas	
Sedentarismo	
Otras	

¿En qué rango de edades considera usted se presenta con mayor frecuencia el SII?

<b>20-30 años</b>	<b>30-40 años</b>	<b>40-50 años</b>	<b>Más de 50 años</b>

¿Qué familia de fármacos utiliza para manejar estos pacientes?

Antiespasmódicos

Anti-inflamatorios

Antidiarreicos

Procinéticos

¿De los antiespasmódicos y/o procinéticos, utiliza Usted anticolinérgicos?

SI

NO

Por favor especifique cuál: \_\_\_\_\_

¿Conoce usted el sistema encefalinérgico y las encefalinas?

SI

NO

¿Le gustaría contar con un medicamento antiespasmódico no anticolinérgico?

SI

NO

¿Conoce Usted del fármaco Colypan?

SI

NO

Recetaría Usted medicamentos según su efectividad en presentación:

Tabletas

Solución Inyectable

Jarabe

Si dispone de un producto de calidad para combatir el SII, ¿Cuánto cree Usted que sus pacientes estarían dispuestos a pagar de manera mensual?

15-20 dólares

20-25 dólares

25-30 dólares

De las actividades mencionadas a continuación, cuál considera Usted, la más importante para informarse acerca de un nuevo fármaco.

Congresos

Simposios

Cenas-Conferencia

Estudios

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN