

Formación Gerencial, Año 15 N° 1, Mayo 2016
ISSN 1690-074X

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADEO
EN LAS EMPRESAS DE SERVICIO.
UNA APROXIMACIÓN PRÁCTICA**

Blanca N. Labrador I. * Carlos A. Molero L.¹

Recibido: Mayo 2015 Aprobado: Abril 2016

RESUMEN

La presente investigación, tiene como objetivo presentar un modelo de planificación estratégica de Mercadeo para las empresas de servicio, con el propósito de ofrecer a la los lectores una guía que les permita aumentar su cuota de participación dentro de su mercado objetivo. El modelo del plan contiene un análisis FODA, que permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes en las organizaciones. Igualmente contempla estrategias de producto, precio, plaza y promoción que facilitarían el cumplimiento de los objetivos organizacionales al final se presenta un modelo a implementar. En cuanto al enfoque teórico se sustentó con autores como Kotler (2006), Peter y Olson (2006), Fischer y Espejo (2004), Best (2007), y Boyd (2005). En referencia al enfoque metodológico, el presente proyecto se enmarca en un tipo de investigación de campo y documental, bajo el diseño no experimental. En cuanto a la técnica de recolección de datos se elaboró un cuestionario conformado por veintidós (22) ítems cerrados, aplicado a veinte (20) empleados de veinte (20) empresas de servicios del Estado Zulia población de la presente investigación.

Palabras Clave: Planeación estratégica de mercadeo, FODA, Servicio.

* Doctora en Ciencias Gerenciales con Maestría en Gerencia de Mercadeo. Docente Titular de la UJGH. Tutora de Postgrado en la Maestría de gerencia de Mercadeo en URBE.
Mail: blanca304@gmail.com.

¹ Estudiante de Ingeniería de la Universidad Rafael Beloso Chacín. Asistente de Investigación (carlosmolero54@gmail.com)

ABSTRACT

The main objective of this research is to present an strategic planning model for service corporations, with the purpose of offering readers a guide that let them enhance its participation quotes inside the market. All marketing plan suppose an equilibrium between structure and creativity, in this way it must have a complete and precise point of view, that contains strategies, resources and corporative objectives, along with the market analisis. The theoric approach was sustainend by autors as Kotler (2006), Peter and Olson (2006), Fisher and Espejo (2004), Best (2007)and Boyd (2005). In reference to the methodological approach this project is based on a field and documental type of investigation, under non experimental design. In reference to the technique of gathering the data, it elaborate a survey conteining 22 closed items, it apply to 20 employees at 20 Zulia State services corporations , as population of this research. Conclussions show evidence that the corporations not making marketing plans, loose the oportunity of discovering the key elements of the market, manifesting as consequence of the own planning process.

Key words: strategic planning of marketing, foda, service.

Introducción

La mercadotecnia es una disciplina tan compleja como útil. En ella convergen herramientas de áreas como la administración, economía, comunicación social, entre otras. Es en si una suma de voluntades y conocimientos, que al aplicarse de forma correcta podrían garantizar en buena medida el éxito de una organización.

Cabe destacar que Kotler (2006), define el mercadeo como un “proceso social -administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer, e intercambiar productos de valor con sus semejantes” (pág. 33). En este sentido, el marketing puede producirse en cualquier momento en donde una persona o una organización se afanen por incrementar algo de valor con otra persona u organización. De esta manera, el mercadeo consta de actividades ideadas para generar y facilitar intercambios con la intención de satisfacer necesidades, o deseos de las personas o las organizaciones.

Dentro de este marco, el mercadeo no se trata simplemente de publicidad o vender, implica un esfuerzo mas

profundo, desarrollar y gerencial de forma consciente además de responsable productos diseñados sobre la base de las necesidades del mercado objetivo, con el fin de lograr que el producto este en el lugar correcto, en el momento deseado, con un precio aceptable, además con la información necesaria, facilitándole al cliente determinar si este satisface sus necesidades.

Sin embargo, con el paso del tiempo saber las necesidades de los consumidores se ha convertido en un precepto o axioma de cualquier organización seria y que está al tanto de la importancia de la proliferación de nuevos productos - servicios. En este sentido, muchas organizaciones buscan mejorar precios, calidad, publicidad, además de otros elementos de gran relevancia en el desarrollo de un producto o servicio, pero no tienen sentido o valor cuando estos no están diseñados sobre la base de los requerimientos de algún mercado objetivo.

Sin embargo, los requerimientos de la sociedad actual, exigen conceptos como el mercadeo que puedan ir de la mano de la planificación estratégica, para

ello es pertinente hablar sobre mercadeo estratégico, el cual según Pride y Ferrell (2003), puede ser conceptualizado como la función cuya finalidad es orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus cursos, ofreciendo un potencial de crecimiento y rentabilidad.

Si bien es cierto, el mercadeo estratégico busca conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de los mismos, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos buscados. Asimismo, está enfocado al largo plazo donde su responsabilidad estará ligada siempre a los niveles más altos de la organización, se encarga de escoger el mercado, así como también la meta, mantenimiento de la mezcla de mercadeo que satisfaga las necesidades del consumidor con un producto o un servicio específico.

En la actualidad, existen muchas empresas las cuales diseñan sus productos sin aportaciones al consumidor, por lo tanto se enfrentan al rechazo del mercado. En Venezuela son muchas las organizaciones en donde el mercadeo no se hace presente, debido a la falta de una estructura organizativa, desaprovechando de esta manera el valor agregado que el uso del mercadeo puede otorgarles en la planificación de las directrices de la compañía.

En este sentido, Kotler (2006), indica que un plan estratégico de mercadeo es una herramienta de gestión en donde se determinan los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados, este plan forma parte de la planificación estratégica de una organización. Al respecto, un plan estratégico de mercadeo asegura el éxito de la empresa, evita la improvisación y comienza con la explicación de la situación actual de la empresa con respecto a su ambiente tanto interno como externo, el cual amerita un análisis del comportamiento del proveedor, competencias, a su vez un conocimiento del dinamismo de la oferta,

demanda, la identificación de las fortalezas, oportunidad, debilidades, amenazas presentes en la empresa, con el fin de establecer estrategias de mercadeo mas acertadas posibles.

En razón de ello, en la actualidad se está convirtiendo en una necesidad cada vez más latente adoptar un plan estratégico de mercadeo debido a que la diversificación tecnológica, en conjunto con una población cada día mas abundante, complicada y exigente han sido factores importantes, promoviendo la producción de un enorme flujo de bienes y servicios dirigido hacia toda clase de consumidores, quienes al adquirirlos están elevando su nivel de vida al satisfacer sus necesidad.

Este es el caso de las empresas de servicio del Estado Zulia, Venezuela, las cuales (según información aportada por el instrumento aplicado) no se preparan para el futuro ya que no cuentan con un plan estratégico de mercadeo lo cual viene dado por la falta de conocimientos y herramientas necesarias para la implementación del mismo. De igual manera, por la falta de una planificación adecuada para establecer sus metas, objetivos, planes de acción a corto, mediano y largo plazo. Asimismo, no

cuentan con estrategias de mercadeo las cuales engloban el producto, el precio, la plaza, la promoción, que le permitan alcanzar los objetivos propuestos dentro de su mercado objetivo, para de esta manera afrontar las innumerables complejidades existentes en los diferentes tipos de mercado.

Igualmente, carecen de objetivos, políticas de producto, de precio, de plaza, de promoción, de ventas, de calidad, financieros, que regulen y sirvan como guía para el comportamiento de la organización dentro del mercado meta. Si bien es cierto, de seguir en esta situación, estas organizaciones se verían afectadas en cuanto a la continuidad de sus procesos a futuro y en lo referente al desarrollo e implementación de estrategias de acuerdo a su condición, lo cual limitará el alcance de efectivo de sus objetivos.

Por otra parte, el rendimiento de sus ventas se vería disminuido de manera significativa debido a la carencia de estrategias de mercadeo que faciliten el estudio de su mercado objetivo y así poder determinar las necesidades de los consumidores y poder satisfacerlas. Así mismo, la falta de esta herramienta dentro de la empresa genera el exceso de

situaciones imprevistas los cuales repercuten en el logro de los objetivos de la organización.

Metodología

La metodología utilizada para el presente artículo es de tipo descriptiva de campo, el diseño de investigación es transversal, no experimental; la población estuvo conformada por veinte (20) empleados de veinte (20) empresas de servicio del estado Zulia escogidas al azar.

Plan

Hampton (2001), expresa que el plan es un conjunto coordinado de metas, directrices, criterios y disposiciones en donde se instrumentiza un proceso, pudiendo ser integral o sectorial, en distintos niveles, tienen como fin orientar una actividad humana en cierta dirección anticipada. Si bien es cierto, un plan contempla en forma ordenada las metas, estrategias, políticas en tiempo y espacio utilizados para llegar a los fines deseados.

De igual manera, Sallenave (2003), establece que un plan es ante todo la consecuencia de una idea, generalmente y en función de lograr una óptima

organización, adoptara la forma de documento escrito en el cual se plasmara dicha idea acompañada de las metas, estrategias, tácticas, directrices, políticas a seguir en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos, acciones utilizadas para alcanzar los fines propuestos.

En consecuencia, un plan es un documento que identifica, describe, analiza las oportunidades de una empresa, evalúa la viabilidad económica y financiera de la misma, desarrollando todos los procedimientos y estrategias necesarias para el logro de los objetivos de una organización. En el se contemplan todas las estrategias, metas, políticas a utilizarse para alcanzar los fines propuestos.

Estrategias.

Para Boyd (2005), una estrategia es un patrón fundamental de objetivos, despliegues de recursos e interacciones, presentes y planeados, de una organización con los mercados, competidores así como también otros factores del ambiente. Una estrategia debe especificar los objetivos a alcanzarse, los ramos y mercados de

productos en donde concentrarse, los recursos que se han de asignar a cada mercado de producto para enfrentar tanto las oportunidades como las amenazas del ambiente, con el fin de obtener una ventaja competitiva.

Igualmente, García y Valencia (2007), definen las estrategias como los cursos alternos de acción, que resuelven el problema de cómo lograr la más eficiente adaptación de los medios a los fines o propósitos de la empresa. Son el programa general trazado para alcanzar los objetivos de una organización y ejecutar así su misión. Las estrategias son un plan amplio de acción por el cual una organización pretende alcanzar sus objetivos y cumplir con su misión.

En consecuencia, las estrategias representan la forma adoptada por la empresa para conseguir sus metas, a partir de la misión y de acuerdo a sus valores. Establecen el nexo de unión entre los principios, la misión y los objetivos. Las estrategias son un esquema que contiene la determinación de las metas o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir, es la manera de organizar los recursos.

Planeación Estratégica

Según Rodríguez (2005), la planeación estratégica es el proceso de crear y mantener un buen comportamiento entre los objetivos, los recursos de una compañía y las oportunidades en evolución del mercado. La meta de la planeación estratégica es lograr la rentabilidad, el crecimiento a largo plazo. Por lo tanto las decisiones estratégicas requieren compromisos a largo plazo de los recursos.

Por otra parte, Kotler (2006), expresa que la planeación estratégica es el proceso de desarrollo y mantenimiento de ajuste estratégico entre los objetivos de la organización, sus peculiaridades y las cambiantes oportunidades del mercado en el cual opera. Conlleva la definición de una misión de empresa clara, el establecimiento de objetivos detallados, el diseño de una cartera de negocios adecuada, la coordinación de estrategias funcionales. La planeación estratégica crea el marco en donde se encuadra el resto de la planificación de la empresa.

Generalmente, la planeación estratégica es el proceso mediante el cual se establecen los objetivos, las metas de una organización a largo plazo, así como también los medios, recursos y

estrategias necesarias para alcanzarlos. Implica la definición de una misión clara así como el establecimiento de objetivos, se caracteriza por estar orientada a largo plazo y esta a cargo del nivel jerárquico más alto de la empresa.

Plan Estratégico

Según Rodríguez (2005), el plan estratégico es un documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista y coherente orientado a las acciones futuras a ejecutarse en una empresa, utilizando los recursos disponibles, procurando el logro de sus objetivos y al mismo tiempo establecer los mecanismos de control de dichos logros.

Por su parte, García y Valencia (2007), expresan que un plan estratégico es un documento formal en donde se intenta plasmar, por parte de los responsables de una organización, cual será la estrategia de la misma durante un periodo de tiempo. Indica los objetivos numéricos de la empresa, así como también especifica unas políticas y líneas de actuación para conseguir dichos objetivos.

En líneas generales, un plan estratégico de mercadeo constituye un documento realizado por escrito enfocado a las acciones a realizarse a largo plazo por una determinada empresa, en el se definen los objetivos de una organización y se establece una ruta para alcanzarlos, el mismo permite prever el futuro de una compañía.

Plan Estratégico de Mercadeo

De acuerdo con Boyd (2005), un plan estratégico de mercadeo es un documento escrito que detalla la situación actual respecto de los clientes, competidores y ambiente externo, y proporciona las pautas para la asignación de objetivos, acciones de marketing y recursos a lo largo del periodo de planeación para un producto o servicio existente o propuesto.

De igual manera, Kotler (2006), expresa que el plan estratégico es un informe en el cual se recopila el análisis de la situación actual de la empresa, para identificar hacia donde la entidad debe dirigirse. Para esto se determinan las metas del negocio y se exponen las estrategias de mercadeo a utilizarse para el cumplimiento de los objetivos

identificados en el plan de negocios. Entre otras cosas, el plan estratégico de mercadeo describe el producto, la promoción y distribución del mismo. Además establece el presupuesto necesario para el desarrollo del plan, así como el proceso de evaluación e implementación.

En otras palabras, un plan estratégico de mercadeo es un documento en el cual se especifica la situación actual de una determinada organización, con el propósito de identificar la dirección a seguir por parte de la empresa. En el se determinan las metas y objetivos de la empresa exponiendo las estrategias de mercadeo que se utilizaran para el cumplimiento de sus propósitos.

Pasos de un Plan Estratégico de Mercadeo

Según Stanton Etzel y Walker (2007), después de la planeación para la empresa como un todo, la administración requiere trazar planes para cada área funcional importante, incluyendo marketing. Desde luego, la planificación de cada función debe estar guiada por la misión de toda la organización y por sus objetivos. De esta manera, la planeación estratégica de mercadeo es un proceso de cinco pasos:

Paso N° 1: Realizar un Análisis de la Situación.

El primer paso de la planeación estratégica de mercadeo es el análisis de la situación, que consiste en examinar donde ha estado el programa de marketing de la compañía, como ha funcionado y las situaciones a enfrentar en los años por venir. Esto permite a la administración determinar si es necesario revisar los planes viejos o diseñar nuevos para conseguir los objetivos de la empresa.

El análisis de la situación normalmente abarca las fuerzas del ambiente externo y los recursos internos aparte del marketing. Este análisis también considera los grupos de consumidores que atiende la empresa, las estrategias para satisfacerlos y las medidas fundamentales del desempeño del mercadeo. Se debe prestar la atención debida a identificar y evaluar a los competidores que están orientados a los mismos mercados.

El análisis de la situación es crucial, muchas empresas realizan una evaluación SWOT, mediante la cual identifican y evalúan las fuerzas, debilidades, oportunidades, amenaza. Para cumplir su misión, una organización

necesita capitalizar sus fuerzas principales superar o aliviar sus mayores debilidades, evitar las amenazas importantes y aprovechar oportunidades promisorias.

Paso N° 2: Establecer Objetivos de Marketing

El siguiente paso en la planeación estratégica de mercadeo, es determinar los objetivos de marketing. Las metas del marketing deben guardar una relación estrecha con las metas y las estrategias de toda la empresa. Ya se sabe, que la planeación estratégica requiere concordar los recursos de la organización con sus oportunidades de mercado. Con esto presente, cada objetivo de marketing debe recibir un grado de prioridad de acuerdo con su urgencia y su efecto potencial en esta área y en la organización.

Paso N° 3: Determinar el Posicionamiento y Ventaja Diferencial

El tercer paso de la planeación estratégica de marketing abarca dos decisiones complementarias: Cómo posicionar un producto en el mercado y como distinguirlo de sus competidores. El posicionamiento se refiere a la imagen

del producto en relación con los productos competidores así como otros productos que comercializa la misma compañía.

Después de posicionar el producto, se debe encontrar una ventaja diferencial viable, la cual se refiere a cualquier característica de una organización o marca que los consumidores perciben deseable y distinta que la competencia. Aparte de esforzarse por encontrar una ventaja, una compañía tiene que evitar una desventaja diferencial de su producto.

Paso N° 4: Elegir los Mercados Meta y medir la Demanda del Mercado

Elegir los mercados meta es la cuarta etapa de la planeación estratégica de marketing, un mercado es un conjunto de personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y la disposición para comprar. Sin embargo, este amplio grupo esta compuesto de varios segmentos (es decir, partes del mercado) con diversas preferencias. Como por lo regular una organización no puede satisfacer a todos los segmentos con distintas necesidades,

es prudente concentrarse en uno o algunos segmentos.

Si bien es cierto, un mercado meta es el grupo de personas u organizaciones a las cuales la empresa dirige su programa de marketing. A fin de seleccionar estos mercados, la empresa debe pronosticar la demanda, es decir, las ventas, en los segmentos de mercado que parezcan promisorios. Los resultados de este pronóstico son la información valiosa para decidir si vale la pena un segmento específico o deben considerarse segmentos alternativos.

Paso N° 5: Diseñar una Mezcla Estratégica de Marketing

Para analizar sus oportunidades, la gerencia debe diseñar una mezcla de marketing, la cual es una combinación de numerosos aspectos de los siguientes cuatro elementos: un producto, como se distribuye, como se promueve y cual es su precio. Estos cuatro elementos tienen por objeto complacer al mercado meta, igualmente importante, cumplir con los objetivos de marketing de la organización. Cada elemento de la mezcla de marketing contiene numerosas opciones. Más aun, las decisiones sobre uno de los elementos influyen en las otras. Quienes toman las decisiones de

marketing deben considerar estas opciones y relaciones cuando diseñan una mezcla de marketing para cierto mercado meta.

Por su parte Best (2007), indica que los pasos para la elaboración de un plan estratégico de mercadeo son los siguientes:

Paso N° 1: Análisis de la Situación

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

En primer lugar se debe profundizar tanto en el análisis de la situación del mercado como en el de la empresa para comprender mejor las necesidades de los clientes, la situación de la competencia, la de los canales de distribución, así como el posicionamiento de la empresa, sus márgenes y rentabilidad. La identificación de los factores claves del éxito empresarial requiere un análisis

tanto completo como preciso de la situación.

El mejor lugar para comenzar el análisis de la situación es el estudio de la demanda del mercado. Después de un análisis detallado de la demanda del mercado se puede encontrar bien sea con el mercado totalmente desarrollado, o la demanda es demasiado pequeña para la dimensión de una empresa determinada y sus necesidades de crecimiento. Si esta es la situación, se dispone de pocas razones para continuar en la elaboración de un plan de marketing para un área, producto, o mercado determinado.

Paso N° 2: Análisis SWOT, DAFO, FODA

Si bien es cierto, si se quiere es la parte mas difícil en la elaboración del plan de marketing sea la identificación de los puntos clave de cara a la consecución de los objetivos empresariales. Los puntos clave se pueden definir como problemas u oportunidades no resueltas, que limitan o facilitan el desarrollo del mercado, de los beneficios, o ambas cosas a la vez. Los factores clave se pueden clasificar en amenazas y oportunidades; puntos

fuertes y débiles. Todos ellos constituyen el SWOT análisis, o en castellano, análisis DAFO, en algunos países latinoamericanos, análisis FODA.

Es importante, que el análisis DAFO vaya muy unido al análisis de la situación. Deben verse como partes interconectadas en el proceso de planificación de los mercados. Este paso del proceso planificador resulta fundamental para la definición de la estrategia de mercado a seguir y su impacto potencial en los resultados empresariales.

Para Steiner (2000), el análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización permitiendo de esta manera obtener un diagnostico preciso, permitiendo en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas. Esta conformado por las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Análisis Interno.

Según García y Valencia (2007), el análisis interno es un estudio que se basa en poner de manifiesto los puntos débiles y fuertes de una unidad de negocio en

sus distintas áreas funcionales. Determina la manera por la cual la empresa puede asegurar una situación ventajosa, requiere de observar el medio ambiente interno para contemplar las debilidades y fortalezas existentes.

De igual manera, Boyd (2005) establece que el análisis interno consiste en el estudio de los diferentes factores o elementos presentes dentro de una empresa con el fin de evaluar los recursos de la misma para conocer su estado y su capacidad, detectando las fortalezas y debilidades para así diseñar estrategias orientadas a potenciar o aprovechar las fortalezas eliminando las debilidades.

De este modo, el análisis interno es considerado como un estudio encargado de identificar y conocer tanto los puntos débiles como los fuertes, es decir, las fortalezas y oportunidades de una empresa determinada, con la finalidad de diseñar e implementar estrategias enfocadas al aprovechamiento de las diferentes oportunidades existentes en el mercado, confrontando las debilidades existentes.

Análisis Externo.

Para García y Valencia (2007), el análisis externo es el conjunto de tareas

de recopilación de datos, estudio, observación y análisis del mercado en el cual va a actuar la empresa. Es importante realizar un estudio en profundidad para detectar cuales serán los obstáculos a los cuales se enfrenta. Si bien es cierto, este análisis consiste en determinar las fuerzas o factores que podrían tener influencia ya sea negativa o positiva en la empresa.

Igualmente Steiner (2000), establece que el análisis externo consiste en detectar y evaluar una serie de acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de una empresa, que están más allá de su control, y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente. Determina una situación ventajosa para la organización requiere analizar su medio ambiente externo en busca de condiciones que supongan amenazas y oportunidades.

Dicho de otro modo, el análisis externo es un estudio referido a la recopilación de información acerca de una serie de acontecimientos, tendencias presentes en el mercado las cuales no pueden ser controladas por la empresa. La razón de hacer un análisis externo es la de detectar oportunidades y amenazas, de manera que se puedan formular

estrategias para aprovechar las oportunidades, y estrategias para eludir las amenazas o en todo caso, reducir sus consecuencias.

Fortalezas.

Según García y Valencia (2007), las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase. Corresponden a todas aquellas funciones o actividades realizadas por la empresa con un alto grado de eficiencia. Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, permitiéndoles contar con una posición privilegiada frente a la competencia.

Por su parte Steiner (2000), establece que las fortalezas son aquellos aspectos positivos de la empresa, aquellos que diferencian a la organización de las demás, son las características propias que aumentan la eficacia y eficiencia en el desempeño de las funciones y actividades de la compañía entendidas como capacidades, formación, competencias, experiencia que facilitan el alcance de una meta propuesta.

En este sentido, las fortalezas están formadas por todos aquellos factores

internos y positivos con los que cuenta una empresa y la hacen funcionar de manera eficiente. Son las características particulares de una organización encargadas de aumentar tanto la eficacia como la eficiencia en el desempeño de sus actividades, considerando las competencias, la formación, las experiencias, facilitando el cumplimiento de los objetivos planteados.

Oportunidades.

Para García y Valencia (2007), las oportunidades son aquellas situaciones positivas presentes en el medio ambiente externo que favorecen o benefician a la organización y una vez identificadas pueden ser aprovechadas en pro del beneficio de la empresa. Son todos los factores positivos, favorables y explotables existentes en el ámbito externo en el cual se desempeña la empresa, los cuales permiten obtener ventajas competitivas.

Según Steiner (2000), las oportunidades son circunstancias del marco general que si la empresa las sabe explotar les servirá posteriormente para lograr la competitividad estratégica. Dichas circunstancias son generadas por

factores ajenos a la organización. Son tendencias o eventos los cuales pueden llevar a la empresa a un cambio significativo incrementando las ventas, siempre y cuando se de una respuesta estratégica apropiada.

En líneas generales, las oportunidades corresponden a todas aquellas circunstancias y situaciones positivas presentes en el mercado que favorecen a la empresa. Estas circunstancias son originadas por factores ajenos a la organización y sobre los cuales no tiene control, una vez identificados pueden ser aprovechados con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados.

Debilidades.

De acuerdo con García y Valencia (2007), las debilidades están referidas a todos aquellos elementos y recursos, así como también habilidades y actitudes adoptadas por la empresa, pasan a representar barreras las cuales dificultan el cumplimiento de los objetivos de la empresa. De igual manera, son los factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia.

Por otra parte Steiner (2000), expresa que las debilidades son también aquellas capacidades, recursos y posiciones

alcanzadas, limitan las posibilidades de aprovechar las oportunidades existentes en el medio externo. Asimismo, son tendencias o eventos futuros capaces de generar un severo impacto, disminuyendo las ventas y utilidades, si no se de una respuesta de carácter estratégico a tiempo.

En otras palabras, las debilidades pueden ser consideradas como aquellos factores o elementos presentes dentro de cualquier organización, que afectan de forma negativa el funcionamiento de la misma, limitando de esta manera el alcance efectivo de los objetivos propuestos. Si bien es cierto, dichos factores provocan una posición desfavorable frente a los competidores.

Amenazas.

Para García y Valencia (2007), las amenazas son aquellas situaciones negativas, externas al programa o proyecto, pueden llegar a atentar contra este, por lo tanto, puede hacerse necesario diseñar estrategias adecuadas para poder enfrentarlas. Asimismo, son circunstancias presentes en el entorno externo a la organización, que no pueden controlarse por la misma, y pueden afectarla desfavorablemente y en forma relevante.

Igualmente Steiner (2000), define las amenazas como circunstancias de marco general en donde se incluyen todas las fuerzas procedentes del entorno, la competencia o el mercado que puedan representar dificultades para la empresa limitando el cumplimiento de sus objetivos. Las amenazas, deben ser evaluadas para determinar las condiciones externas perjudiciales para el logro de las metas de la organización.

Dicho de otro modo, las amenazas son aquellas situaciones de carácter negativo existentes en el entorno externo de la organización las cuales repercuten de manera significativa en el cumplimiento de los objetivos planteados. Describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades.

Paso N° 3: Plan Estratégico de Mercado

El plan estratégico de mercado parte de la información aportada en el análisis de la situación y el análisis DAFO. El objetivo fundamental del plan estratégico

de mercado es proporcionar una dirección estratégica, a partir de la cual se establezcan objetivos de resultados y una guía para el desarrollo de las estrategias de marketing. Su realización constituye un importante paso del proceso planificador, requiere de una cuidadosa valoración del atractivo mercado y de la posición competitiva de la empresa, valoración que se apoya en la información proporcionada en los pasos anteriores.

La matriz portafolio producto-mercado se construye partiendo de las fuerzas que configuran el atractivo mercado y la posición competitiva de la empresa. En dicha matriz se posicionan las distintas áreas, producto, mercado de la empresa. La posición ocupada por las distintas áreas, producto, mercado constituye una información importante, a la hora de fijar los objetivos de cuota de mercado a largo plazo para cada área de negocio.

Paso N° 4: Estrategia de Marketing Mix

El siguiente paso en el proceso de planificación de marketing es el desarrollo de una estrategia de marketing

mix capaz de hacer efectivo el plan estratégico de mercado. Si bien es cierto, las estrategias generales de marketing se contemplan en el plan estratégico de mercado, su ejecución requiere la definición de las estrategias más específicas de marketing táctico, que aborden los factores clave del éxito.

Cada elemento de la estrategia de marketing mix constituye una respuesta específica a algunos elementos clave de éxito, identificados en el contexto del análisis de la situación. Así pues, las estrategias específicas de marketing se valoran según su grado de respuesta a los elementos clave de éxito, previamente identificados en el análisis de la situación.

Por su parte, Kotler (2006), indica que la mezcla de mercadeo es un conjunto de instrumentos tácticos controlables que la empresa combina para generar la respuesta deseada en el mercado objetivo. Esta mezcla incluye todas las medidas tácticas a tomar por una empresa para influir en la demanda de sus productos, este sin fin de posibilidades se puede agrupar en torno a las “cuatro P” producto, precio, promoción y plaza.

Producto.

De acuerdo con Kotler (2006), el producto se refiere a la combinación de bienes y servicios ofrecidos por una empresa a su mercado objetivo. Es todo aquello que se puede ofrecer en un mercado para su atención, adquisición o consumo, satisfaciendo un deseo o una necesidad. Asimismo, es un completo conjunto de beneficios o satisfacciones percibidos por los consumidores cuando compran.

Estrategias para el Producto.

De acuerdo con Stanton, Etzel y Walker (2007), a la hora de definir las estrategias del producto, se recomienda considerar sus elementos a fin de que se pueda elaborar un buen plan estratégico. Entre estos elementos se consideran oportunos destacar la auditoria de los recursos actuales y potenciales, los enfoques a los mercados actuales, los enfoques a los mercados nuevos potenciales, y el estado de la competencia.

De igual manera para Peter y Olson (2006), el producto es el bien o servicio que ofrece o vende una empresa a sus consumidores. Algunas de las estrategias diseñadas, relacionadas al producto son: incluir nuevas características al producto, incluir nuevos atributos al producto,

lanzar una nueva línea de productos, ampliar la línea de productos, lanzar una nueva marca, e incluir nuevos servicios al cliente.

Por lo tanto, las estrategias para el producto pueden definirse como un conjunto de acciones emprendidas por los responsables del marketing, enfocadas al mejoramiento de las características de un producto determinado, con el propósito de que la empresa pueda ser más competitiva y de esta forma permanezca dentro de su mercado objetivo.

Precio.

Para Kotler (2006), el precio es considerado como la cantidad de dinero cobrada por la venta de un producto o la prestación de un servicio. En otras palabras, es la suma de valores que los consumidores entregan a cambio de los beneficios de poseer o utilizar dicho producto o servicio. El precio no es solo dinero, incluso no es el valor dicho de un producto tangible o servicio, sino un conjunto de percepciones, voluntades, a cambio de ciertos beneficios reales percibidos como tales.

En síntesis, el precio constituye la cantidad de dinero percibida por la venta de un producto o servicio determinado, representa la suma de valores que los clientes le confieren a la empresa a cambio de los beneficios de utilizar dicho producto o servicio. Si bien es cierto, el precio es la única variable de la mezcla de mercadeo generadora ingresos para la organización, el resto de las variables generan egresos.

Estrategias para el Precio.

Stanton, Etzel y Walter (2007), indican que las estrategias de precios son un conjunto de principios, rutas, directrices y límites fundamentales para la fijación de precios inicial a lo largo del ciclo de vida del producto, con lo cual, se pretende lograr los objetivos perseguidos con el precio, al mismo tiempo manteniéndose como parte de la estrategia de posicionamiento general. Algunas estrategias a señalarse relacionadas al precio son: lanzar al mercado un nuevo producto con un precio bajo, lanzar al mercado un nuevo producto con un precio alto, reducir el precio de un producto y reducir los

precios por debajo de los de la competencia.

En consecuencia, las estrategias para el precio pueden ser consideradas como un marco de fijación por medio del cual se establece el precio inicial de un producto y a lo largo de su ciclo de vida, lo fundamental para determinar el precio de un producto determinado es entender y conocer el valor que los consumidores perciben al usar dicho producto.

Promoción

Según Belch (2005), la promoción es el conjunto de herramientas o variables de comunicación utilizadas por las organizaciones para comunicarse con sus mercados, en busca de sus propios objetivos. Es comunicar, informar y persuadir al cliente u otros interesados sobre la empresa, sus productos y ofertas, para el logro de los objetivos organizacionales.

En líneas generales, la promoción incluye todas las funciones realizadas por parte de la empresa para que su mercado objetivo conozca la existencia de un producto o servicio determinado, esta constituida por la publicidad, relaciones publicas, promoción de ventas y ventas personales. Si bien es cierto, la promoción se encarga de informar

persuadir y comunicar a los consumidores u otros interesados sobre la empresa, sus productos, ofertas con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos.

Estrategias para la Promoción.

Stanton, Etzel y Walter (2007), establecen que la promoción consiste en comunicar, informar, dar a conocer o recordar la existencia de un producto a los consumidores, así como persuadir, motivar o inducir su compra o adquisición. Algunas estrategias a señalarse relacionadas a la promoción son: crear nuevas ofertas, ofrecer cupones o vales de descuentos, obsequiar regalos por la compra de determinados productos, ofrecer descuentos por cantidad, crear sorteos o concursos, crear actividades o eventos, colocar anuncios publicitarios en vehículos y crear afiches, carteles, volantes, folletos o calendarios publicitarios.

En otras palabras, la promoción se encarga de comunicar, informar, dar a conocer un producto o servicio determinado a un mercado objetivo. Las estrategias de promoción son la base por la cual la empresa se apoya para hacer conocer sus productos llegando bien sea de manera directa, es decir, personal o de

manera indirecta por medio de la comunicación masiva.

Mezcla Promocional.

Según Peter y Olson (2006), una mezcla promocional es la combinación de ventas personales, publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas de una organización. Una mezcla promocional efectiva es parte fundamental prácticamente de todas las estrategias de marketing. La diferenciación de producto, el posicionamiento, la segmentación de mercado, el comercio, el manejo de marca, el aumento de línea en precios altos y en precios bajos, el uso de marca requieren una requieren todos una promoción eficaz.

En consecuencia, la mezcla promocional es la combinación de una serie de factores promocionales en los que la empresa se apoya para comunicar información acerca de sus productos o servicios. Dicha mezcla esta compuesta por la publicidad, la promoción de ventas, las ventas personales y las relaciones públicas, en conjunto son parte fundamental de todas las estrategias de mercadeo.

Plaza.

De acuerdo con Kotler (2006), la plaza define donde comercializar el producto (bien o servicio) ofrecido, considera el manejo efectivo de los canales logísticos y de venta, para lograr que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas. Los canales de distribución hacen llegar el producto hasta el comprador potencial.

En síntesis, la plaza representa una de las variables de la mezcla de mercadeo y puede ser definida como aquella actividad de la empresa orientada a la colocación de producto a disposición de su mercado objetivo. Abarca el manejo efectivo de los canales de distribución permitiendo que el producto se encuentre en el lugar indicado, en el momento preciso y en las condiciones establecidas.

Estrategias para la Plaza.

De igual manera Stanton Etzel y Walter (2007), indican que la plaza consiste en la selección de los lugares o puntos de venta en donde se venderán u ofrecerán los productos a los consumidores, así como en determinar la forma como los productos serán

trasladados hacia estos lugares o puntos de venta. Algunas estrategias a destacar, relacionadas a la plaza o son: ofrecer productos vía Internet, llamadas telefónicas o envío de correos, hacer uso de intermediarios, ubicar los productos en todos los puntos de ventas existentes, y ubicar los productos solamente en un solo punto de venta que sea exclusivo.

Por lo tanto, las estrategias con respecto a la plaza consideran todas aquellas acciones o actividades realizadas por parte de la empresa, orientadas y enfocadas a colocar el producto en el lugar indicado, en el momento oportuno y con las condiciones establecidas, todo esto con la finalidad de facilitar el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Paso N° 5: Presupuesto de Marketing

El plan estratégico de mercado y las estrategias de marketing mix culminan con la definición de un presupuesto de marketing que asigna recursos a la consecución de los distintos objetivos. Sin una dotación de recursos adecuada las estrategias de marketing no pueden tener éxito o los objetivos no pueden lograrse. La concreción del presupuesto de marketing es quizás la tarea más difícil del proceso planificador. Si bien la

concreción del presupuesto no es un proceso preciso, debe existir una conexión lógica entre estrategias, objetivos y presupuesto de marketing.

Paso N° 6: Cronograma de Medición de Resultados

Una vez distribuidos los recursos se debe definir un cronograma para poder medir la consecución de los resultados esperados. La realización de este paso requiere explicitar el momento de medición de los objetivos específicos, de tal forma que se pueda hacer un seguimiento del éxito o fracaso de la aplicación del plan de marketing. Se debe distinguir entre las unidades de medida externas, de cara a los mercados, (notoriedad y satisfacción al cliente, disponibilidad del producto, percepciones de productos-servicios) y las unidades de medida internas (ventas, márgenes de contribución, contribución total, contribución neta del marketing).

Paso N° 7: Valoración de los Resultados

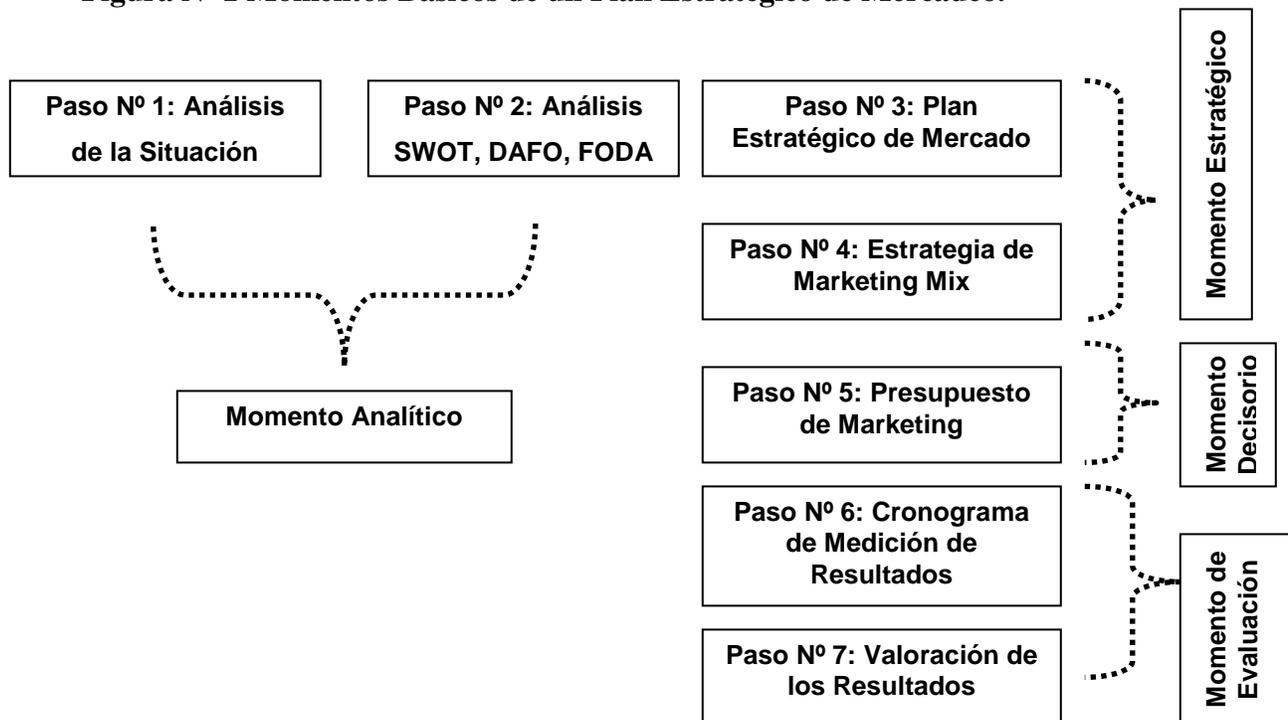
La realización del séptimo paso supone el seguimiento de los resultados externos, cara al mercado y de los resultados internos, beneficios esperados en la empresa. El seguimiento debe realizarse de acuerdo con las fechas

señaladas en el cronograma de seguimiento de resultados. Si el plan de marketing falla en el cumplimiento de los objetivos definidos en la sección “plan estratégico de mercado” esto habrá que valorarlo en relación con toda la información utilizada a lo largo del proceso de elaboración del plan de marketing. A la hora de analizar las desviaciones, la empresa cuenta con varias opciones. Una de ellas es analizar si ha habido desviaciones en precio, en costes, comportamiento de los clientes y de los canales, ejecución del presupuesto, para determinar, si de hecho, existen oportunidades para mejorar los resultados.

Otra segunda alternativa sería analizar el plan de marketing en su totalidad. Se revisaría el análisis de la situación y de la definición de los

factores clave del éxito, para determinar si existen alternativas estratégicas de marketing táctico capaces de funcionar mejor, a la hora de conseguir los objetivos de resultados. En cualquiera de los casos, queda claro que la definición de estrategias debe guardar relación con el análisis de la situación los factores clave del éxito, o los recursos disponibles en la empresa, y finalmente, la definición de estrategias debe alinearse con las proyecciones de los resultados externos e internos.

Como propuesta se presenta el siguiente modelo, el cual muestra los momentos básicos de un plan estratégico de mercadeo, el mismo se basa en las propuestas de los autores y el resultado de los instrumentos aplicados:

Figura N° 1 Momentos Básicos de un Plan Estratégico de Mercadeo.

Fuente: Labrador y Molero (2011)

Conclusiones

Al aplicar la teoría anteriormente expuesta, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

Para diagnosticar la situación actual de las empresas de servicio elaboró un cuestionario para tal fin conformado por 22 preguntas cerradas aplicadas a 22 organizaciones dedicadas a ofrecer servicio, lo que permitió identificar cuales son sus fortalezas, oportunidades,

debilidades y amenazas, para posteriormente ser reflejadas en el plan. Las estrategias implementadas actualmente por las organizaciones, se determinaron por medio de la observación directa, así como también a través del cuestionario antes mencionado.

Los elementos de un plan estratégico de mercadeo fueron descritos en la fundamentación teórica, basado en el modelo propuesto por Best (2007). Las estrategias de mercadeo fueron diseñadas con base al análisis de la situación de las empresas estudiadas, las mismas fueron reflejadas en dentro del plan.

Finalmente, se consideraron las partes integrantes del plan estratégico de mercadeo como son: el análisis de la situación, el análisis FODA, el plan estratégico de mercadeo, las estrategias de marketing mix, el presupuesto de marketing, el cronograma de medición de resultados y la valoración de los resultados y se propuso un modelo basado en cuatro momentos: momento analítico, estratégico, decisorio y evaluativo.

Referencias Bibliográficas

- Arellano R. Marketing. (2000) Primera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México D.F.
- Belch G. Publicidad y Promoción (2005) Sexta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México D.F.
- Best R. Marketing Estratégico. (2007) Cuarta Edición. Editorial Pearson Prentice Hall. México D.F
- Boyd H. Walker O. Mullins J. Larreche J. Marketing Estratégico. (2005) Cuarta Edición Editorial Mc Graw Hill. México D.F
- Fischer L. Espejo J. Mercadotecnia. (2004) Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México D.F
- García S. Estela. Valencia V. Maria L. Planeacion Estratégica Teoría y Práctica. (2007). Editorial Trillas. México D.F.
- Hernández R. Fernández C. Baptista P. Metodología de la Investigación. (2003) Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México D.F.
- Kotler P. Dirección de Marketing. (2006) Duodécima Edición Editorial Pearson Prentice Hall. México D.F.
- Kotler P. Dirección de Mercadotecnia. (2005). Séptima Edición. Editorial Pearson Prentice Hall. México D.F
- Kotler P. Dirección de Marketing. (2001) Décima Edición. Editorial Pearson Prentice Hall. México D.F
- Peter J. Olson J. Comportamiento del Consumidor y Estrategia de Marketing. (2006). Séptima Edición. Editorial Mc Graw Hill. México D.F
- Pride W. y Ferrell O. Marketing Decisiones y Conceptos Básicos. (2003) Editorial Mc Graw Hill. México D.F.

Sallenave J. Gerencia y Plantación Estratégica. (2003) Editorial Norma. Colombia.

Stanton W. Etzel M. Walker B. Fundamentos de Marketing. (2007). Decimacuarta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Mexico D.F

Stanton W. Fundamentos de Marketing. (2002) Editorial Mc Graw Hill. México D.F.

Steiner G. Planeacion Estratégica. (2000) Editorial CECSA. México D.F.

Tamayo y Tamayo Mario. (2007). Metodología de la Investigación Científica. Segunda Edición. Editorial Limusa Noriega Editores. México D.F.