

# **MARKETING PARA LOS EMPRESARIOS Y EMPRENDEDORES DEL ECUADOR**



**[www.mawil.us](http://www.mawil.us)**

# MARKETING PARA LOS EMPRESARIOS Y EMPRENDEDORES DEL ECUADOR

*Primera Edición*

## **Autores**

*Miguel Augusto Baque Cantos*

*Luz Teresa Cañarte Quimis*

*Karina Lourdes Santistevan Villacreses*

*Ruth Yadira Sumba Bustamante*

*Viviana Maricela Loor Carvajal*

*Mariana de Lourdes Cantos Figueroa*

***Docentes de la Universidad Estatal del Sur de Manabí***

## **Revisión Técnica**

PhD. Jose Maria Lalama Aguirre

Universidad Lacrosse; Universidad Central del Ecuador



**www.mawil.us**



## DATOS DE CATALOGACIÓN

**AUTORES:** Miguel Augusto Baque Cantos  
Luz Teresa Cañarte Quimis  
Karina Lourdes Santistevan Villacreses  
Ruth Yadira Sumba Bustamante  
Viviana Maricela Loor Carvajal  
Mariana de Lourdes Cantos Figueroa

**Título:** Marketing para los empresarios y emprendedores del Ecuador

**Descriptor:** Marketing; empresarios; emprendedores.

**Edición:** 1<sup>era</sup>

**ISBN:** 978-9942-787-02-6

**Editorial:** Mawil Publicaciones de Ecuador, 2018

**Área:** Educación Superior

**Formato:** 148 x 210 mm.

**Páginas:** 134



### *Texto para Docentes y Estudiantes Universitarios*

El proyecto didáctico *Marketing para los empresarios y emprendedores del Ecuador*, es una obra colectiva creada por sus autores y publicada por *MAWIL*; publicación revisada por el equipo profesional y editorial siguiendo los lineamientos y estructuras establecidos por el departamento de publicaciones de *MAWIL* de New Jersey.

**© Reservados todos los derechos. La reproducción parcial o total queda estrictamente prohibida, sin la autorización expresa de los autores, bajo sanciones establecidas en las leyes, por cualquier medio o procedimiento.**

**Director General:** PhD. Aymara Galanton - Dirección Central MAWIL- Office 18  
Center Avenue Caldwell; New Jersey # 07006.

**Gerencia Editorial MAWIL-Ecuador:** PhD en formación Lenin Suasnabas Pacheco; Quito-Ecuador / Luis Cordero 1154 y Reina Victoria

**Editor de arte y Diseño:** Eduardo Flores.











## Prólogo



Cuando me enteré que los autores estaban escribiendo un libro sobre marketing me sentí muy entusiasmado. Siempre he sabido la preocupación del autor por la contextualización espacial que necesita urgentemente la teoría para el caso ecuatoriano. Es común, encontrarse con textos de cabecera en la materia. Sin embargo y pese a todas las ventajas que reporta en lo personal leer los clásicos del marketing, lo cierto es que hay un vacío cuando se trata de estudios adaptados a la realidad ecuatoriana. Precisamente, el marketing para los empresarios y emprendedores del Ecuador constituye una apuesta inicial en este sentido.

Este libro comienza un difícil transitar hacia la construcción teórica en el plano del marketing con sello propio. Ello bajo ningún concepto implica, subestimar lo existente y mucho menos menospreciarlo desde un punto de vista metodológico. Conozco desde hace años los autores y además de la agudeza intelectual que lo caracteriza, la humildad es uno de sus rasgos más distintivos. Sin embargo, siempre se ha mostrado inconforme ante la debilidad teórica de la universidad, manifestando siempre inquietud investigativa y ganas de aportar en este plano.

Cuando revisé el texto, no pude evitar quedar complacido, porque se nota el enorme esfuerzo que el autor hace en lo concerniente a la definición estratégica de la planificación relacionada con el marketing empresarial. Además, me parece absolutamente relevante el estímulo de la reflexión sobre el estatus de planificación de cada pequeña y mediana empresa del Ecuador o de cualquier otra parte, ya que logra vincular acertadamente la planificación estratégica con el marketing y ubicar, en la disolución, separación o incluso distorsión de estas dos variables, la génesis de los errores que típicamente cometen las pequeñas empresas.

Sin duda, este texto aborda la problemática del marketing de una forma sencilla y siempre con un espíritu propositivo a la vez que reflexivo. La idea de los autores es que este libro sirva como base para futuras investigaciones en el área y mucho más para el ciudadano, el estudiante y el empresario ecuatoriano. El

Ecuador se desarrolla, y todo proceso de este tipo exige de piso teórico sólido que sustente la acción social que impulsa la transformación nacional.

Espero que, en el futuro, el marketing empresarial logre instaurarse como una cultura dentro de las pymes ecuatorianas y que este texto sea de obligatoria referencia en el campo investigativo.

***PhD. Jose Maria Lalama Aguirre***

## ÍNDICE

|                    |    |
|--------------------|----|
| Prefacio .....     | 7  |
| Prólogo .....      | 9  |
| Introducción ..... | 15 |

### CAPITULO I

|                                                                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ¿Por qué las pymes ecuatorianas deben asumir la planificación estratégica empresarial? .....                                               | 23 |
| Algunos criterios para la reflexión. ....                                                                                                  | 24 |
| La planificación estratégica empresarial, una tarea inaplazable para los pequeños empresarios del Ecuador y los nuevos emprendedores. .... | 26 |

### CAPITULO II

|                                                                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| El marketing empresarial y los desafíos que representa para el empresario ecuatoriano. ....                         | 31 |
| Algunos conceptos claves de la planificación estratégica útiles para el desarrollo del marketing empresarial. ....  | 33 |
| Hacia una definición de plan de marketing. ....                                                                     | 36 |
| Algunas razones para elaborar un plan de marketing en el campo de la pequeña y la mediana empresa del Ecuador. .... | 36 |

### CAPITULO III

|                                                                                                                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Pasos a seguir para la elaboración de un plan de marketing empresarial. ....                                                                                          | 43 |
| Momento estratégico. ....                                                                                                                                             | 43 |
| Análisis del entorno empresarial. ....                                                                                                                                | 43 |
| Análisis estratégico de la empresa. ....                                                                                                                              | 46 |
| Análisis interno (debilidades-fortalezas). ....                                                                                                                       | 47 |
| Análisis externo (oportunidades-amenazas). ....                                                                                                                       | 47 |
| Establecimiento de objetivos de marketing. ....                                                                                                                       | 48 |
| Establecimiento de estrategias de marketing. ....                                                                                                                     | 50 |
| Análisis de la cartera de productos. ....                                                                                                                             | 51 |
| Manera de organizar la cartera de productos. ....                                                                                                                     | 52 |
| Cómo leer correctamente la matriz de atractivo-competitividad. ....                                                                                                   | 55 |
| Avancemos a lo práctico: variables que deben ser incorporadas en la matriz. ....                                                                                      | 57 |
| Pasando del método general al método concreto. ....                                                                                                                   | 59 |
| Momento (I): incorporación de elementos internos y externos en el marco del armado de la matriz atractivo-competitividad. ....                                        | 61 |
| Momento (II): determinación de los valores de cada área operativa o de mercado de la empresa para la sección atractivo de mercado o competitividad de la matriz. .... | 63 |
| Momento (III): determinación de la “posición competitiva” y “atractivo de                                                                                             |    |

|                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| mercado” por área operativa o de mercado de la empresa. _____                              | 65 |
| Momento (IV): Armado del cuadro sinóptico para la elaboración de la matriz. _____          | 65 |
| Momento (V): elaboración de la matriz atractivo-competitividad. _____                      | 67 |
| Complementando la estrategia de marketing a través de la matriz de Ansoff. _____           | 68 |
| Algunos comentarios de interés sobre la matriz de Ansoff en el contexto ecuatoriano. _____ | 70 |
| Errores que no debemos cometer a la hora de elaborar una matriz de Ansoff. _____           | 71 |
| Algunos enfoques estratégicos gerenciales complementarios. _____                           | 74 |
| Estrategias competitivas. _____                                                            | 74 |
| Estrategias basadas en ventajas competitivas. _____                                        | 76 |
| Estrategias de segmentación de mercados. Una opción válida para las Pymes. _____           | 76 |
| Priorización de segmentos de mercado. _____                                                | 80 |
| Cómo posicionar nuestro producto. _____                                                    | 81 |
| Ventajas que ofrece la segmentación del mercado. _____                                     | 83 |
| Organizando el mercado por tipos de preferencia. _____                                     | 83 |
| Estrategia funcional, marketing mix. _____                                                 | 84 |
| Momento táctico. _____                                                                     | 88 |
| Desarrollo táctico del marketing. _____                                                    | 88 |
| Momento de control. _____                                                                  | 92 |
| Control y seguimiento. _____                                                               | 92 |

## **CAPÍTULO IV**

|                                                                                        |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Fidelización de clientes _____                                                         | 99  |
| ¿Qué deben hacer las pequeñas empresas para fidelizar clientes? _____                  | 100 |
| Las empresas de servicios constituyen la mayoría económica del Ecuador _____           | 102 |
| Características más comunes en las empresas de servicios _____                         | 103 |
| Algunas estrategias inteligentes para mantener clientes en empresas de servicios _____ | 105 |
| Objetivos más urgentes de una empresa de servicios _____                               | 106 |
| ¿Qué es el marketing relacional? _____                                                 | 107 |
| Fases para implementar el marketing relacional dentro de nuestra empresa. _____        | 108 |
| Estadísticas de interés sobre el uso de la tecnología en el Ecuador _____              | 112 |
| ¿Cómo estas estadísticas pueden orientar el proceso de fidelización de clientes? _____ | 115 |

## **CAPÍTULO V**

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| El marketing digital _____    | 119 |
| El internet marketing _____   | 120 |
| Marketing de afiliación _____ | 121 |

|                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------|-----|
| E-mailing                                                       | 121 |
| El e-Commerce                                                   | 122 |
| Formas y estrategias de captación de clientes                   | 122 |
| Algunas consideraciones sobre las redes sociales más utilizadas | 123 |
| Breve descripción de las principales redes sociales             | 125 |
| Conclusiones                                                    | 129 |
| Referencias                                                     | 133 |



## Introducción

Las relaciones económicas han ido evolucionando a lo largo del tiempo y con ellas las maneras que el hombre ha desarrollado para comercializar el producto de su trabajo. Inicialmente, el empresario no reparaba en los intereses y expectativas que el consumidor pudiese tener. Por lo tanto, las relaciones económicas entre vendedores y consumidores se sostenían sobre criterios unidireccionales, toda vez que el mercado, inicialmente, tenía un nivel de alcance circunscrito a las ciudades y el hombre no contaba con variadas alternativas de selección. Este debía conformarse.

Junto con la revolución industrial evolucionaron los mercados. Estos incrementaron su tamaño y el hombre igualmente desarrolló nuevas maneras de establecer relaciones comerciales que transcendían las fronteras entre países.

La modernidad, replanteó todas las maneras de pensar las relaciones de intercambio, abriéndole paso progresivamente a enfoques centrados en los gustos y preferencias del consumidor. El marketing llegó inicialmente, de la mano de las grandes empresas, para posteriormente ser asumido por el resto de los pequeños empresarios como una necesidad en medio de la incertidumbre y el cambio.

La globalización, como fenómeno mundial ha sido capaz de homogeneizar la cultura sobre la base de la revolución de la información y la tecnología. La sociedad se comunica en tiempo real, las barreras físicas y geográficas son cosa del pasado. El intercambio, es increíblemente rápido. Los mercados, ahora se comportan de forma dinámica y están erigidos sobre principio de la complejidad, lo que hace mucho más difícil su estudio y comprensión.

El siglo XXI se caracteriza por la síntesis de aspectos objetivos relacionados con lo económico y aspectos subjetivos asociados a la individualidad del ser, que tienen que ver con los gustos y preferencias. Esto coloca a las empresas en una situación totalmente novedosa en términos relativos, que demanda un esfuerzo intelectual increíble por comprender la tendencia a la que apunta la sociedad contemporánea. Siempre ha sido más sencillo leer la realidad en clave analítica; es decir fragmentada, pero en este momento; la lectura de lo real debe asumirse sobre la base de una síntesis inteligente, que relacione armónicamente

objetividad y subjetividad en un único lenguaje científico: el marketing.

Este lenguaje del que hablamos, es el lenguaje del marketing empresarial, que adquirió su relevancia y pertinencia en la sociedad actual al comprender que, la lectura de la globalización, del mercado y de la subjetividad del hombre pasa indefectiblemente por su sintetización a través de un filtro teórico representado armónicamente a través de la teoría marketiana y no sólo la administrativa. Hoy hemos de preguntarnos sí ¿una empresa es capaz de sobrevivir a los vaivenes de un entorno cada vez más cambiante e impredecible subestimando la relevancia del marketing? La respuesta es negativa.

En este orden de ideas, surge la necesidad de aportar desde la perspectiva teórica del marketing al caso ecuatoriano. Nuestro país y sus empresarios, no escapan de la vorágine, precisamente por hallarse inmersos dentro de un fenómeno de alcance mundial como este. En consecuencia, resulta lógico que como nación suramericana que aspira abrirse paso en el mercado global, también contemos con visiones adaptadas, propias, desde las cuales comenzar a alimentarel bagaje teórico disponible en la materia.

Resulta un hecho común encontrar literatura especializada encuadrada en la realidad europea u occidental, pero difícilmente, los ecuatorianos podemos servirnos de instrumentos teóricos no pensados en el contexto de nuestra propia realidad como nación. Esto significaría actuar de manera irreflexiva.

Además, cuando el empresariado intenta impulsar procesos de planificación relacionados con el marketing, se consigue con la sorpresa de la generalidad metodológica. Ello no quiere decir que la literatura al respecto carece de rigor científico; por el contrario, existen trabajos excelentes en el área desde los cuales estructurar un plan de trabajo. Más bien, la crítica constructiva gira en torno al hecho de que las particularidades estadísticas, los datos e información que sustentan tales estudios no están en consonancia con la realidad latinoamericana. Es decir, un libro de marketing norteamericano puede ser de gran ayuda para el empresariado del Ecuador; sin embargo, cuando la universidad y los especialistas en el área comencemos a nutrir la teoría, a alimentarla de grandes dosis de nuestra propia realidad, tendremos sin lugar a dudas mejores instrumentos para la construcción de planes de marketing.

La idea de un libro como Marketing para empresarios y emprendedores del Ecuador es precisamente esa: contribuir con una manera ecuatoriana de hacer marketing y también la de Servir como marco referencial capaz de orientar las acciones iniciales de todos aquellos emprendedores que sueñan con un negocio propio. Por supuesto, coadyuvar a la disminución de las probabilidades de fracaso en la difícil tarea de construir, mantener, impulsar y posicionar una empresa depende del posicionamiento y la lucha intelectual que la universidad adelante en este campo.

En este sentido, este libro, a diferencia de muchos otros, comienza con un acto reflexivo, con una pregunta inquietante, relacionada con la pertinencia y la necesidad de planificar estratégicamente. De allí, desde la duda inicial sobre el estatus de la planificación empresarial, el lector será introducido progresivamente en el campo del marketing, haciéndole ver que sí es posible construir planes con los datos existentes en las distintas fuentes de información disponibles en el país y en la red.

Por lo tanto, esta obra cuenta con un total de cinco capítulos desde los cuales se desarrolla una propuesta metodológica, a la vez que reflexiva para el desarrollo y puesta en marcha de planes de marketing empresarial en el contexto de las necesidades de las pequeñas y medianas empresas del Ecuador.

Por consiguiente, el primer capítulo del libro está dedicado a la reflexión sobre el arte de la planificación estratégica empresarial, ya que muchas veces empresarios entusiastas inician el arduo camino del marketing sin contar con una carta de navegación sólidamente construida dentro para su empresa. Todo ello, conduce a callejones sin salida, porque el marketing, al no formar parte de estrategias empresariales integrales actúa de manera aislada, es decir, que no considera que el entorno interno de la empresa y mucho menos está vinculado con las apuestas a futuro que está hace o asume a través que su accionar diario. Allí es cuando frecuentemente nos encontramos con planes de marketing fallidos.

Por otra parte, desde la perspectiva empresarial es importante tener en claro el significado de la palabra estrategia y de la palabra táctica. Sencillamente porque toda la obra, se estructura sobre la base de tres grandes categorías de la planificación: el momento estratégico, el momento táctico y momento del control.

De lo contrario, la comprensión de las fases que implica un plan de marketing sería mucho más difícil.

Para finalizar, se deja en manos del lector una serie de preguntas mínimas que le permitirán certificar si la empresa asume realmente criterios de planificación estratégica empresarial con la intención de que pueda evitar la distorsión inicial que produce el desfase entre buenos planes de marketing y pobres planes empresariales tal y como señalábamos arriba.

El segundo capítulo, aborda los desafíos que representa el marketing empresarial para el empresariado ecuatoriano y en el se esboza una definición inicial de plan de marketing, además de justificar la necesidad de su elaboración dentro del campo de las pymes existentes en el país.

Este capítulo reviste de gran importancia, porque jamás una empresa podrá avanzar en ninguna tarea sino se vincula emocional y laboralmente con ella. La planificación, sólo es útil y transformadora cuando se cree en ella; de lo contrario, está se convertirá en simples obligaciones metodológicas.

El tercer capítulo, versa sobre la materia de marketing empresarial propiamente dicha y establece una serie de pasos metodológicos que pueden ser útiles a la hora de estructurar una propuesta. Dentro de este apartado, destaca el esfuerzo por profundizar en el momento estratégico del plan, porque por lo general, cuando hay debilidad en el planteamiento estratégico, posicionar a una empresa determinada es simplemente una quimera.

El espacio, ha sido aprovechado para exponer al lector los métodos más reconocidos para estructurar estrategias de marketing. La matriz de atractivo-competitividad y de Ansoff, destacan en este sentido. Igualmente, se ha brindado al lector otras estrategias empresariales válidas, que pueden ser aplicadas al momento de formular estrategias. Pero quizás, lo más importante de todo el capítulo, está en el hecho de que al momento de estructurar el ejemplo sobre el uso de la matriz de atractivo-competitividad se hizo un esfuerzo por incorporar datos realistas, sencillos, adaptados a la cotidianidad del empresariado, buscando de esta manera saltarnos el enfoque categorial de tipo general que a veces desanima a más de un entusiasta.

En este contexto, el capítulo cuatro, es realmente un complemento del capítulo anterior y trata sobre los aspectos concernientes al marketing relacional; que básicamente persigue el establecimiento de relaciones de cercanía con los clientes, intentando con ello estructurar relaciones económicas a largo plazo. Además, la fidelización de clientes es una tarea de primer orden para el entramado empresarial ecuatoriano no únicamente porque la sociedad ecuatoriana posee gustos diversos y cambiantes, también debido a las similitudes en la oferta de servicios existentes en un país compuesto por pequeñas y medianas empresas fundamentalmente. La política de fidelización, cobra en consecuencia una relevancia inusitada, precisamente porque permite establecer criterios de diferenciación entre empresas dedicadas a una misma área de trabajo o de servicios como soporte del incremento de los márgenes de rentabilidad.

Para finalizar, este libro en el quinto capítulo, expresa sobre el marketing digital, ya a que las plataformas interactivas son dignas de considerar en tanto como apoyo y soporte de toda estrategia de Marketing independientemente del tamaño de la organización. El uso de las redes sociales se extiende a todas las provincias del Ecuador, en menos de un quinquenio las estadísticas que reportan su uso, han experimentado un incremento exponencial. Este hecho no debe pasar inadvertido para las pymes, ya que de su aprovechamiento dependerá el avanzar de manera sostenida hacia los objetivos trazados de cara al futuro.



---

## CAPÍTULO I

¿Por qué las pymes ecuatorianas deben asumir  
la planificación estratégica empresarial?

---



[www.mawil.us](http://www.mawil.us)



## **¿Por qué las pymes ecuatorianas deben asumir la planificación estratégica empresarial?**

Dentro del mundo empresarial siempre han existido distintas herramientas aprovechables por los decisores cuando se trata de enrumbar el barco. Valga la metáfora de comparar el mercado con el mar, en el sentido de que este último jamás brindará un terreno sólido sobre el cual desplazarse. El mercado no es un terreno sólido, sino líquido. Los altibajos, los mareos e incluso la pérdida del rumbo son cuestiones a veces normales y así como los antiguos marineros recurrían a los astros para orientarse durante la navegación, el empresariado moderno debe recurrir al plan para no perderse. No hablamos en este sentido de cualquier plan, sino de un plan estratégico diseñado puntualmente para una organización determinada.

La planificación estratégica, consiste fundamentalmente en un ejercicio de formulación y construcción de objetivos de carácter prioritario para la organización, siendo su rasgo más distintivo, el hecho de establecer cursos de acción para alcanzarlos. Desde esta perspectiva, la planificación estratégica, es un instrumento clave para la toma de decisiones acertadas dentro de las organizaciones.

Por otra parte, el calificativo de estratégico dentro de la planificación empresarial tiene que ver más con una gestión orientada a resultados concretos, alcanzables en el corto, mediano y largo plazo. Hablar de planificación estratégica, es hablar en consecuencia de eficacia, de resultados, de cumplimiento.

En el caso ecuatoriano, es bien conocido el hecho del enorme peso que tiene la pequeña y mediana empresa dentro de la realidad económica del país. Las pymes ecuatorianas contribuyen significativamente con el bienestar social, al garantizar fuentes de empleo a una enorme porción de la población económicamente activa. No obstante; como sector, padece un conjunto de debilidades estructurales, organizativas y de planificación que limitan su propio desarrollo.

Las pymes, en la actualidad se enfrentan a una gran cantidad de obstáculos para crecer; sin embargo, si se aplicase una radiografía a la estructura de cada una esta revelaría la existencia de pobres criterios de planificación y orden dentro de buena parte de éstas instancias. Estos son factores que conspiran en con-

tra de sus aspiraciones naturales de desarrollo.

Por todo lo anterior, es necesario, antes de abordar asuntos relacionados con el marketing empresarial, reflexionar sobre la problemática general de las pymes en Ecuador y es que comúnmente, es frecuente encontrarse empresas que intentan desesperadamente establecer criterios de marketing empresarial o impulsar procesos de fidelización con clientes sin antes contar un plan para la empresa. Esto sin duda, coloca a la organización una situación de desventaja. Cuando no se tiene claro hacia dónde se quiere ir, es bastante probable que cualquier camino resulte válido.

Muchos empresarios en el Ecuador sostienen que aplican principios de planeación estratégica dentro de sus organizaciones, pero cuando esto se trata de constatar, en la práctica nos encontramos con muchos vacíos e inconsistencias. Es evidente que emprendedores y empresarios, muchas veces tienen claro los propósitos de la organización, principios, valores, estrategias y muchos de unos planes de acción aislados. No obstante, estos factores por separado se alejan de los criterios metodológicos para estructurarlos coherentemente. Esto redundará en la confusión de los miembros de la estructura organizacional erosionando el compromiso de esta con los objetivos de la empresa.

Más allá de querer tratar metodológicamente el asunto en este libro, la idea que se tiene sobre este tema tan delicado, tiene que ver con la generación de preguntas, procesos autocríticos y reflexivos respecto a la situación de su empresa. Y de allí que, quede plenamente justificada la incorporación de los conceptos más importantes de la planificación estratégica empresarial. De esta manera el lector interesado en la elaboración de un plan de marketing podrá certificar si antes de aventurarse en esta tarea, posee mecanismos administrativos capaces de orientar la acción empresarial. De no ser así, esta propuesta sugiere la asunción en paralelo tanto del proceso de planificación estratégica empresarial, como del proceso de planificación de marketing, en donde este último representará sólo una de las áreas que contempla el plan de la empresa.

### **Algunos criterios para la reflexión.**

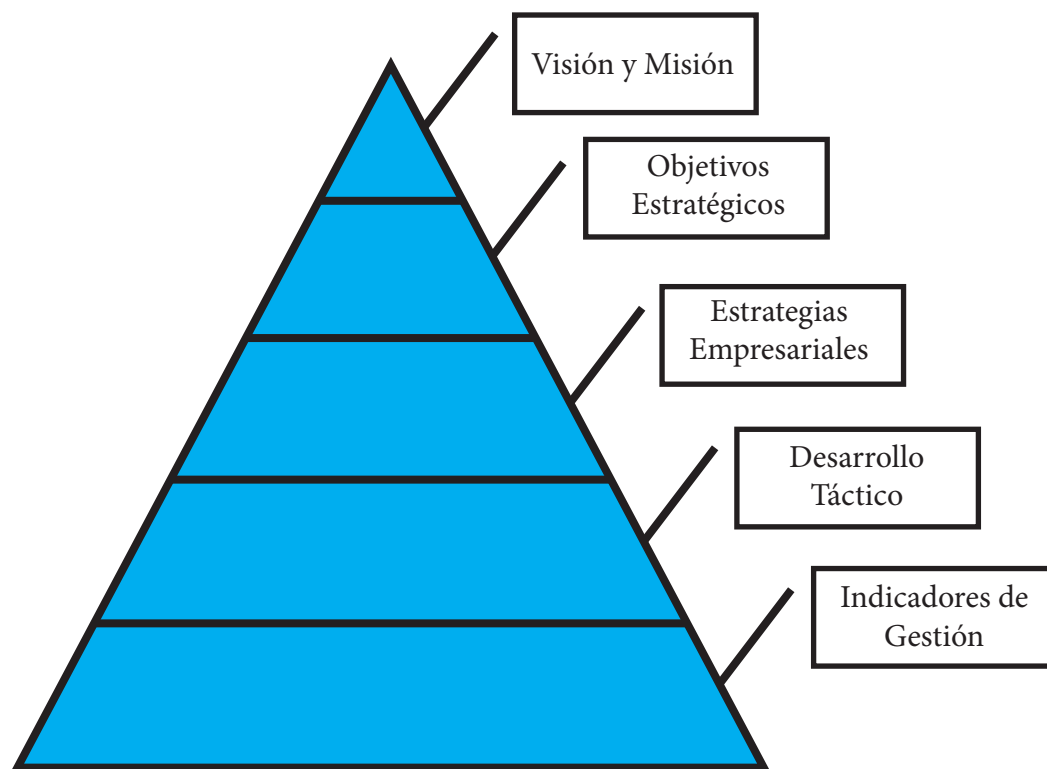
De existir una empresa determinada, es válido formular las siguientes preguntas a los miembros del equipo de trabajo, decisores y jefes:

1. Evalúe si su empresa cuenta con una visión
2. Evalúe si su empresa cuenta con una misión
3. La empresa opera en base a objetivos.
4. Determine si las estrategias de su empresa son el producto de la aplicación de instrumentos metodológicos propios de la planificación estratégica o, por el contrario, son el resultado de la intuición y la experiencia.
5. Conoce la gerencia las utilidades y ventajas en una matriz DOFA
6. La empresa sustenta su desarrollo en planes de acción.
7. La empresa mide sus resultados en el tiempo.
8. Existen reuniones periódicas de evaluación gerencial respecto al cumplimiento de objetivos estratégicos empresariales.
9. Está definida dentro de la empresa una política de inversión.
10. Cuenta la empresa con planes de desarrollo y capacitación de personal.

Como podemos observar, dependiendo de las respuestas, usted puede hacerse una idea sobre la capacidad planificadora de su organización. Sin embargo, una manera bastante útil de formarse una idea sería la siguiente: tome los principios propios de la planificación estratégica empresarial y elabore un cuestionario para ser discutido por cada uno de los miembros de la gerencia; posteriormente, realice una sumatoria de los aspectos que sí se asumen a lo interno y compárelo con la totalidad de los requerimientos básicos de este enfoque de planeación. Determine un porcentaje de cumplimiento de los criterios metodológicos y cuantifique la distancia que la organización tiene respecto a la planificación.

Otra recomendación bastante sencilla: invierta un poco de tiempo en esta área (planificación estratégica empresarial) porque las similitudes metodológicas entre el marketing y estas maneras de planear son enormes.

Con fines didácticos le presentamos al lector el siguiente esquema, sólo con intención de que se forme una idea general del proceso y pueda evaluar mejor su propia realidad.



Fuente: Elaboración propia 2018.

### **La planificación estratégica empresarial, una tarea inaplazable para los pequeños empresarios del Ecuador y los nuevos emprendedores.**

La planificación estratégica es un proceso continuo de ajustes entre la variable económica, los objetivos organizacionales y el mercado, a objeto de desarrollar parámetros de adaptabilidad de las unidades de negocio y de producto de la empresa, tendentes a disminuir la incertidumbre y elevar la rentabilidad.

Fundamentalmente, la planificación estratégica se focaliza en el análisis del entorno, evaluando oportunidades y amenazas concretas, que compensadas con fortalezas propias de la empresa le permite a esta enfrentar desafíos, cambios o virajes en mejores condiciones, con la finalidad de disminuir las debilidades que le son inherentes y alcanzar el posicionamiento deseado dentro de un mercado cambiante. Este proceso de planificación se estructura a través de cuatro acciones generales:

- 1. Análisis del entorno:** la planificación estratégica parte de la aplicación de una matriz FODA para determinar las mejores opciones de abordaje de la realidad.
- 2. Planificación:** toda vez que es comprendida la situación de la empresa, es posible establecer objetivos y metas en el mediano y corto plazo, así como las maneras de alcanzarlos (estrategias)
- 3. Ejecución:** desarrolla las estrategias sobre la base de programas de acción a través de los cuales cumplir los objetivos empresariales.
- 4. Control y seguimiento:** es un proceso de evaluación de resultados de la empresa, con la intención de tomar correctivos en función de alcanzar los objetivos de la organización.

Estas acciones son el común denominador de cualquier plan, independientemente del enfoque de soporte metodológico que lo estructura, de igual manera, aplican para el desarrollo y puesta en marcha de un plan de marketing empresarial. Más adelante nos daremos cuenta de ello.



---

## CAPÍTULO II

El marketing empresarial y los desafíos que representa para el empresariado ecuatoriano.

---



[www.mawil.us](http://www.mawil.us)



## **El marketing empresarial y los desafíos que representa para el empresario ecuatoriano.**

En la actualidad, las pequeñas y medianas empresas del Ecuador se hallan inmersas en un entorno signado por la competitividad, donde el fenómeno de la globalización impone la necesidad de desarrollar criterios de adaptabilidad a las demandas y gustos de los consumidores. El mercado, sin duda evoluciona a ritmos vertiginosos y de allí el dinamismo inevitable que las organizaciones deberán asumir so pena de quedar rezagadas ante los profundos cambios estructurales que reportan las nuevas tecnologías para la sociedad, la cultura o las maneras de intercambiar bienes y servicios.

La sociedad se complejiza, haciendo que las demandas sociales cambien y con ellas las preferencias de los consumidores. La revolución tecnológica ha cerrado la brecha del conocimiento, superando la distancia como limitante espacial para el intercambio y el relacionamiento económico.

Una humanidad totalmente diferente a la de hace una década interactúa a través de distintas plataformas en tiempo real, consume información, evalúa la calidad de aquello que utiliza, intercambia opiniones en foros, comenta y juzga la calidad de un servicio cualquiera, a los fines de decidir si mantiene relaciones de uso e intercambio permanentes con el prestador u oferente o, por el contrario, cambia de parecer ante otras opciones de mercado mejor. La fidelidad entendida como principio de trabajo de las pymes debe ser ganada partiendo de una premisa simple: ¿Está satisfecho el consumidor?

En este contexto, estamos ante la presencia de un público analítico, con un acceso increíble a información de todo tipo. La sociedad del Ecuador también observa el cambio. La subjetividad ha adquirido validez universal junto al fenómeno de la globalización, cambiando el enfoque empresarial tradicional respecto a lo que significa ser un consumidor. Todo ello debe estimular en el empresario nacional una revolución en la manera de pensar y de vender. El marketing, en tanto disciplina constituye esa posibilidad, y más que una herramienta, es un puente para entablar un intercambio con un mercado dinámico y en constante evolución.

Las empresas, pueden de hecho anticiparse a todas estas variables, solo si

comprenden como sistemas humanos que el entorno habla desde el lenguaje de la complejidad y plantea desafíos cada vez más holísticos.

En consecuencia, el plan de marketing debe convertirse en una herramienta esencial para las empresas ecuatorianas. Muchos mitos se tejen en torno a las posibilidades reales de éstas entidades financieras, productivas o de servicios que deben ser superados. Avanzar hacia sólidas estrategias de marketing, que tributen hacia mayores índices de rentabilidad empresarial es más que posible; es incluso necesario en los momentos actuales, y para ello sólo se debe emprender una tarea: aprender a elaborar un plan de marketing empresarial bien reflexionado. Desde esta perspectiva, un plan en este sentido resuelve las siguientes interrogantes:

1. ¿Dónde se encuentra la empresa en los momentos actuales?
2. ¿A dónde desea ir la empresa?
3. ¿Cómo se llega hasta ese punto establecido en el marco de un horizonte temporal?

Por lo tanto, la principal función de un plan de marketing radica en el hecho de servir como una carta de navegación en tiempos de incertidumbre. Se trata de diversas rutas hacia objetivos derivados del análisis del entorno, que detallan etapas, pasos y acciones considerando tres factores claves: el tiempo y la economía (recursos financieros) y los consumidores.

Este capítulo presenta en consecuencia, una serie de pasos detallados para que las pequeñas y las medianas empresas en el caso ecuatoriano puedan desarrollar planes de marketing precisos y medibles en el tiempo. Planificar, en esta área demanda mucho orden y compromiso de los actores involucrados, pues todo plan que prescinde del compromiso humano y de método está condenado al fracaso. Como se ha planteado a lo largo de estas líneas, esta guía resulta válida para empresas que produzcan bienes o presten servicios, ya que se sustraen varias características comunes a ambos tipos de empresas, a los efectos de estructurar un método de planificación de marketing empresarial que funciones independientemente del área de acción empresarial. Sin embargo, didácticamente se pueden extraer conceptos propios de la planificación estratégica empresarial que pueden ser significativos a la hora de desarrollar un plan de marketing, ya que ambas maneras de planificar están estrechamente relacionadas.

### **Algunos conceptos claves de la planificación estratégica útiles para el desarrollo del marketing empresarial.**

El desarrollo de una estrategia adecuada y coherente de marketing empresarial conlleva grandes retos para la gerencia, los equipos técnicos, administrativos y de negocios de cualquier organización, ya que demanda de procesos sinérgicos bien direccionados hacia la comprensión cualitativa del mercado, la competencia o los intermediarios, con la intención de posicionar una marca determinada en un público objetivo.

Esto, sin duda no resulta una tarea fácil, ni mucho menos simple. Por el contrario, implica un esfuerzo de direccionamiento consciente de unidades de negocios de diverso tipo y tamaño hacia objetivos organizacionales de crecimiento puntuales, que defiendan y asuman al marketing empresarial como un medio eficaz para crecer de manera sostenida, una herramienta práctica de ineludible uso en el mundo actual con la cual interactuar e incidir en el mercado y los consumidores: complejos, dinámicos y cambiantes.

Alcanzar la síntesis perfecta entre subjetividad, mercado y creatividad apunta inicialmente, hacia un plan de marketing coherente, al menos en lo esencial; sin embargo, un plan de este tipo, cuando no está bien pensado, deja de considerar aspectos claves a la hora de su implementación y monitoreo en el tiempo, tornándolo en un instrumento débil e incapaz de defender los intereses de la organización. Evitarlo, demanda un esfuerzo intelectual conjunto de sus miembros organizados en equipos multidisciplinarios por área y por supuesto, del uso de la ciencia y las herramientas que ella nos brinda. No obstante, el marketing no debe verse como un hecho aislado de un plan estratégico empresarial, sino más bien como un componente de este.

Es por ello que, al hablar de marketing empresarial, resulta ineludible hablar de estrategias, objetivos de implementación, controles, finanzas, indicadores, estadísticas, diseño, mercado o producción entre otras cuestiones, que si se analizan de manera precisa nos revelan las similitudes que tiene con el arte de la planificación estratégica empresarial.

En este contexto; el marketing empresarial, sin ánimo de caer en simplismos, es un plan que, basado en el entendimiento de la subjetividad del consumidor,

impulsa, estimula y canaliza procesos de selección de cierto producto o servicio, partiendo de ciertos factores de diferenciación que agregan valor a una marca determinada y que por lo tanto son capaces de incidir en la escogencia del bien que se aspira posicionar entre toda una oferta de mercancías similares.

Es así como se puede sostener que, mientras la planificación estratégica empresarial objetiva científicamente la relación entre los recursos financieros y los resultados de crecimiento deseables para la empresa; el plan de marketing empresarial por otro lado, objetiva la subjetividad del consumidor en torno a una marca, mediante el estímulo de aspectos subjetivos, diseñados para intervenir en el acto de elección espontánea del consumidor. Por consiguiente, los efectos hacia afuera del plan, se traducen en su creatividad para ofrecer alternativas diferenciadas y diferenciables por parte del consumidor y que este puede considerar durante el desarrollo de sus propios procesos de decisión y selección del producto. De esta manera, el plan de marketing podrá garantizar segmentos de mercado controlables en el mediano y largo plazo para la empresa.

Por lo tanto, es factible sostener que el núcleo duro de la planificación estratégica empresarial, desde un punto de vista conceptual, está contenido en todo el desarrollo del marketing como disciplina y como tal, guarda estrecha relación con los principales enunciados que la estructuran metodológicamente. De allí que, resulte pertinente aportar inicialmente desde esta perspectiva técnica en torno al significado del marketing de empresas, ya que el manejo de conceptos siempre ha permitido acelerar la tarea de desarrollarlo correctamente.

En este sentido, los conceptos fundamentales que deberá tener presente el lector mientras construye, diseña e implementa un plan de este tipo, es decir de marketing, son los siguientes:

1. El concepto de estrategia; en vista de que implica el camino a seguir o la ruta de acción de los equipos, encargados del desarrollo y puesta en práctica de todo el proceso. Este concepto, tradicionalmente posee diversas acepciones, pero para el caso del marketing de empresas resulta esencial, dado que responde a la pregunta básica de ¿a dónde queremos ir?
2. El concepto de entorno; comprendido como el espacio en el que se

desenvuelve la acción de la empresa, cuyo rasgo fundamental es la incertidumbre y el cambio. Pese a que el concepto de entorno es muy amplio, se hace necesario delimitar el marco de actuación de cualquier empresa, en aras de encuadrar acertadamente el contexto en el que desenvolverá la acción de mercadeo y captación de clientes que tiene preestablecido el plan de marketing. El entorno, en consecuencia, básicamente responde a la pregunta de ¿dónde y en qué circunstancias opera la empresa?

3. El concepto de táctica; comprendida como aquella acción concreta que despliega en toda su dimensión a la estrategia, con la intención de alcanzar objetivos determinados y cuantificables. Esta cuestión responde a la pregunta más determinante de todo plan, ¿cómo concretar los objetivos organizacionales? De allí su pertinencia y carácter complejo al mismo tiempo.

4. El concepto de control, porque adquiere preponderancia dentro de todo proceso de planeación que persiga logros concretos en el tiempo, ya que no controlar o no seguir con determinación aquellas variables cuantitativas y cualitativas que miden los avances de la táctica representan una pérdida enorme de tiempo, de trabajo y peor aún, un posible fracaso de todo el proceso y el mismo plan estratégico de la empresa y, por consiguiente, el plan de marketing.

Vale la pena destacar, a modo de síntesis que el enfoque de planeación estratégica, al igual que el del marketing, parten de un análisis exhaustivo del entorno, la identificación de oportunidades y amenazas, entre otros factores de interés, para trazar posteriormente un camino a recorrer (estrategia) hacia los objetivos de la organización. La consecución de este conjunto de objetivos, como ha quedado establecido con anterioridad, depende de la calidad de las acciones operativas de la empresa u organización (táctica) que a su vez serán monitoreadas sobre la base de sistemas de control y seguimiento, indicadores de gestión y resultados.

Para concluir este apartado, destaca el carácter global de la planificación estratégica empresarial, dado que permite comprender a la empresa desde las diversas áreas funcionales que la componen. La estrategia corporativa viene a ser un eje transversal a todas las áreas estructurales de la empresa. Esta última

a su vez actúa como centro matriz del que se desprenden acciones multidimensionales, independientemente del tamaño o tipo de negocio. En este orden de ideas, el plan de marketing no representa más que un componente del sistema, que guarda relación con las demás áreas funcionales, operativas o financieras de la organización. Por lo tanto, a modo ilustrativo, es factible al menos hablar de cinco tipos de planes que a su vez componen la planificación estratégica empresarial:

1. Planes de producción o de servicios
2. Planes financieros
3. Planes de talento humano
4. Planes operativos o funcionales
5. Planes de marketing.

### **Hacia una definición de plan de marketing**

Realmente, la definición de un plan de marketing es bastante amplia. En vista de la variedad de conceptos existentes en la literatura especializada es necesario optar por lo simple para no caer en discusiones estériles. Por ello, un plan de marketing, puede definirse en términos bastante sencillos como: un conjunto de políticas de marketing que contribuyan a la misión de la organización. En consecuencia, todo planteamiento en este sentido, fundamentalmente responde las siguientes preguntas:

1. ¿Dónde estamos como empresa?
2. ¿A dónde queremos ir?
3. ¿Cómo llegamos hasta allí?
4. ¿Cómo evaluamos el avance?

Aunque a primera vista, estas preguntas no representan un reto a primera vista, su sencillez llega a engañar a muchos incautos. La capacidad de responder estas cuestiones de manera argumentada es un asunto bastante serio para gerentes, especialistas en marketing y planificadores. Más adelante, el lector podrá comprobar el ejercicio científico, interpretativo, analítico y de proyección que demandan, en lo fundamental, las constantes de todo plan; es decir, estas preguntas aparentemente irrelevantes, que muchas veces quedan sin respuesta.

### **Algunas razones para elaborar un plan de marketing en el campo de la pequeña y la mediana empresa del Ecuador.**

El plan de marketing, en el caso ecuatoriano puede convertirse en una poderosa herramienta orientadora de la empresa hacia el mercado, toda vez que contribuya con la generación de valor para el cliente.

El plan de marketing, contribuye a la profundización del proceso reflexivo de la empresa sobre el entorno que le rodea, ayudándola a sacar el mayor provecho de las oportunidades que este brinda, así como desarrollar acciones preventivas ante las amenazas que subyacen en el mercado. El plan, permite no solo adaptarse a la realidad, sino a anticiparse a ella y sacar partido.

Contribuye a la eficiencia en la utilización de los recursos disponibles, además de actuar como una herramienta motivadora de los equipos de trabajo a lo interno de las empresas, ya que el marketing no se piensa y aplica únicamente a nivel externo; por el contrario, considera también políticas y acciones a nivel del ambiente y clima organizacional.

El plan de marketing, tiende a consolidar una visión de largo plazo, al estar estructurado sobre la base de estrategias surgidas a raíz del análisis del entorno empresarial, estableciendo las vías más adecuadas para alcanzar objetivos cuantificables en el tiempo.

El plan de marketing, impulsa procesos sinérgicos en todas las áreas clave de la empresa y obliga al interrelacionamiento de todos los niveles gerenciales y operativos. Desde la perspectiva de la planificación, debe comprenderse como un proceso continuo, que se retroalimenta a sí mismo a partir del estudio de la realidad y la evaluación de resultados, lo que se traduce en mayor conocimiento y experiencia para el todo organizacional, acumulados a partir de la praxis y la reflexión sobre ella.

Al igual que toda herramienta de planificación, el marketing en cuanto arista constitutiva del plan estratégico empresarial, disminuye las probabilidades de error y permite enfrentar los cambios del entorno con mayor asertividad, dada su enorme capacidad contributiva en lo concerniente a la disminución de los tiempos de maniobra, minimizando en consecuencia el costo de los ajustes es-

tratégicos que demanda el mercado.

### **Pasos a seguir para la elaboración de un plan de marketing empresarial.**

La construcción y diseño de un plan de marketing empresarial conlleva el desarrollo de una serie de pasos puntuales. Pero antes de adentrar al lector en materia de planificación, se debe recordar que planificar, sencillamente es pensar antes de actuar, y que el marketing como proceso y manera de pensar la realidad es prácticamente un envase que debe ser llenado con el pensamiento. Es necesario aclarar este punto, puesto que las metodologías de planificación por sí solas no brindan soluciones mágicas; porque es la capacidad que posee el ser humano de pensar racionalmente lo que le permite transformar la realidad que le rodea y no una serie de pasos que, divorciados de una reflexión profunda, no pasarán de ser representaciones simplistas de la realidad empresarial.

Lo más determinante en esta dinámica, radica en la manera en que la empresa lee la realidad, la interpreta y decide interactuar con y a través de ella. La experiencia de años de planificar han demostrado que en lo fundamental planes de todo tipo, generalmente fracasan por dos causas fundamentales: por un lado; un limitado entendimiento del entorno empresarial, lo que deriva en el establecimiento de estrategias de marketing erradas y por lo tanto en el diseño de objetivos inalcanzables y por el otro; debido a la falta de criterios de medición temporal adecuados, capaces de reportar avances efectivos en función de las metas preestablecidas para el ámbito de mercadeo de la empresa.

Pese a todo ello, lo ideal es comenzar por el manejo integral de la metodología que fundamenta a un plan de marketing, persiguiendo con ello un desarrollo adecuado del proceso. En este sentido, el diseño, implementación y monitoreo de un plan de este tipo depende de pasos muy puntuales. No obstante, y pese a la abundancia de literatura especializada, el problema con el que se encuentra el empresariado ecuatoriano, que en su mayoría está enmarcado en organizaciones de tamaño pequeño y mediano.

A diferencia de organizaciones más grandes, las empresas del Ecuador se estructuran sobre equipos de trabajo pequeños, multifuncionales y generalmente bastante comprometidos con la labor que desempeñan; sin embargo, la dinámica diaria deja poco tiempo para la elaboración de planes de cualquier tipo.

De allí, la importancia de comprender como empresarios que la diferencia entre empresas rentables y empresas menos rentables está en que unas invierten tiempo en planificar, en analizar, en ordenar y en ganar clientes a partir de sus políticas de comercialización y marketing; mientras que otras, subestiman la relevancia de esta tarea.



---

## CAPÍTULO III

Pasos a seguir para la elaboración de un plan de marketing  
empresarial

---



[www.mawil.us](http://www.mawil.us)



## **Pasos para la elaboración del plan de marketing empresarial.**

### *Momento Estratégico*

- Análisis del entorno empresarial (informe inicial).
- Análisis estratégico (elaboración de matriz FODA).
- Establecimiento de objetivos estratégicos de marketing.
- Establecimiento de estrategias de marketing (programas).

### *Momento Táctico*

- Desarrollo táctico del marketing.

### *Momento de Control*

- Control y seguimiento.

## **Momento Estratégico.**

### *Análisis del entorno empresarial*

Este es el aspecto clave del plan de marketing, porque permite hacerse una idea bastante acertada de la realidad con la que interactúa la empresa. En este contexto, se tienen dos aspectos de estudio:

**1. Análisis de aspectos internos:** están presentes en información empresarial de carácter organizacional, financiero, económico, de producción, comercialización y servicios. A continuación, se presenta una lista básica de estos aspectos, que generalmente pasan desapercibidos debido a que se consideran más como elementos asociados a lo administrativo, pero que resultan útiles a los efectos de trazar un plan de marketing empresarial para las Pymes:

**Estados financieros de la empresa:** Para determinar la fortaleza económica de la unidad de negocios, capacidad de endeudamiento, capital, financiamiento, pasivos, entre otras.

**Estructura organizativa:** Buscando evaluar con ello al equipo y el perfil de los miembros de la organización, así como la manera mediante la cual la empresa estructura el trabajo desde un punto de vista jerárquico, procedimental, funcional y operativo.

**Listado de productos o servicio comercializados:** Con la intención de caracterizarlos y determinar diferencias o similitudes con otros bienes existentes en el mercado.

**Precios de venta y márgenes de utilidad para cada producto, bien o servicio:** en aras de establecer criterios comparativos con la competencia desde la perspectiva de los precios.

**Costos de producción o de servicios:** A los efectos de evaluar posibles replanteos de los márgenes de utilidad, en el contexto de una empresa más competitiva y con una visión a mediano y largo plazo en la captación y conservación de clientes.

**Tecnología disponible:** es importante saber qué tipo de tecnología que sustenta a la Pyme y la evolución que presenta en el mercado. El manejo al detalle de aspectos clave como la capacidad instalada, capacidad de respuesta por concepto de servicios, automatización de procesos y controles son de vital importancia.

**2. Análisis de aspectos externos:** tienen que ver con cuestiones asociadas a la competencia, el mercado y el comportamiento del consumidor. Realmente, es en este punto donde radica la complejidad del plan de marketing para el caso de las pymes en general y las pymes del Ecuador, dada la dificultad de acceder a información ya construida para cada ramo de actividad comercial. Por lo tanto, las pequeñas y medianas empresas deberán aprender a elaborarla desde diversas fuentes de información. En este sentido, los aspectos fundamentales son:

Estudio de mercado local: es posible y necesario avanzar en la determinación del mercado y la competencia a escala local, tendencias del mercado nacional y regional, otros productos o servicios similares a los nuestros, a los fines de profundizar el análisis del entorno en el que se desenvuelve la empresa. Toda esta información se puede encontrar investigando en páginas web dedicadas al ramo

económico, en institutos de estadística, directorios especializados para ramas industriales, productivas o de servicios, estudios de opinión, encuestas, revisión de los clientes de la empresa, política de comercialización tradicional de la empresa (cómo se desarrolla habitualmente el mercadeo), tipo de consumidores, tendencias nacionales y mundiales sobre el uso de tecnologías, entre otras. En base a ello, la empresa podrá responder las siguientes preguntas:

- » ¿Quiénes compiten actualmente en el mercado local, regional y nacional?
- » ¿Dónde, desde un punto de vista territorial se ubican nuestros competidores?
- » Quiénes son los competidores más fuertes del mercado local, regional y nacional?
- » ¿Qué características posee y diferencia a los productos o servicios de la empresa?
- » ¿Quiénes son los proveedores más importantes de servicios o de materias primas?
- » ¿Cuántos clientes tiene mensualmente la empresa?
- » ¿Qué tipo de bien o servicio tiene mayor demanda?
- » ¿Por cuál vía tecnológica se comunica regularmente el cliente?
- » ¿Hacia dónde apuntan las tendencias del mercado?

**Estudio sectorial:** esta sección tiene como objetivo determinar los elementos que inciden puntualmente en el desarrollo del sector al que pertenece la empresa. Algunos puntos a considerar son los siguientes:

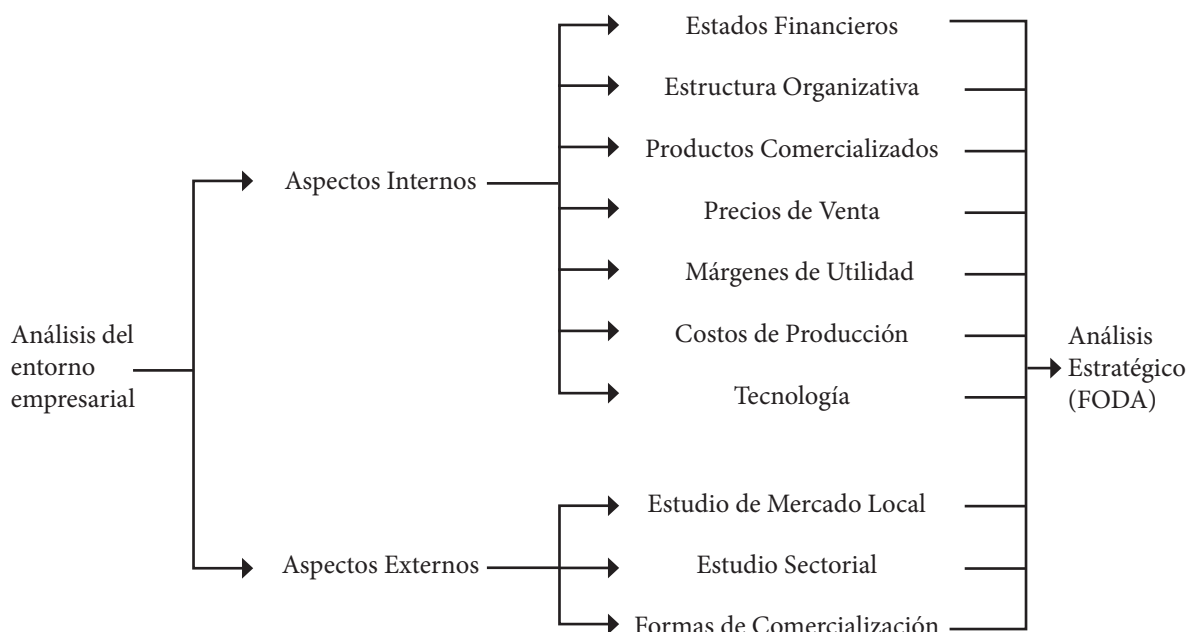
- » ¿Qué factores limitan la entrada de nuevos competidores?
- » ¿Cuáles son los proveedores más importantes en la rama de actividad que se desarrolla la empresa considerando el precio, la calidad, el tiempo de entrega y las políticas de financiamiento?
- » Indagar sobre las preferencias y gustos de los consumidores dentro del área de desarrollo comercial de la empresa.

Para resolver este punto, el empresario debe hacer énfasis en datos estadísticos que determinen ciertos comportamientos del consumidor. Existe una enorme cantidad de información dispersa en distintas fuentes y que pueden ayudar en este sentido. La tarea de compilación de datos puede resultar extensa, pero es

necesaria. Sin duda se debe insistir sobre este punto, debido a que a la larga los planes de marketing de pymes tienden generalmente a complicarse durante la elaboración de esta sección. Recordemos que, conocer tendencialmente el comportamiento de nuestro sector contribuirá a tomar mejores decisiones, ahorrándonos errores durante el tránsito hacia una empresa posicionada y fortalecida económicamente a través del marketing.

Formas de comercialización de los principales competidores: es importante, conocer qué o cuáles bienes o servicios son ofrecidos por la competencia. Ellos es factible armando un cuadro sinóptico en el que se especifiquen los productos o servicios, los precios de venta, las políticas de pago, las políticas de crédito, canales de comercialización, entre otras cuestiones de interés puedan servir para determinar zonas de debilidad comercial o de abandono de áreas clave de servicios o productos de la competencia y que puedan ser aprovechadas como oportunidades de negocios por las empresas constructoras del plan de marketing a desarrollar en el futuro.

### **Esquema del análisis del entorno empresarial**



Fuente: elaboración propia. (2018)

## **Análisis estratégico de la empresa.**

Comprender globalmente el entorno, se consigue aplicando la metodología de la matriz FODA (base estructural y analítica de la planificación estratégica empresarial), debido a que defiende la pertinencia de comprender la realidad empresarial a partir de una realidad global cambiante, en la que es factible identificar oportunidades, amenazas o cambios de situación; así como diversas realidades complejas, que pueden ser abordadas desde el sistema organizacional sólo si este puede responder adecuadamente a la pregunta de ¿dónde estamos?

Cabe destacar que, a través de los aspectos internos y externos, el camino hacia la elaboración de la matriz FODA se hace más fácil. Esta matriz, de hecho, sirve para avanzar en los primeros esbozos de las estrategias a adoptar en el plan de marketing. En consecuencia, en este punto presentamos algunas preguntas ineludibles para cualquier empresa que desee impulsar procesos de elaboración de una matriz FODA.

## **Análisis interno (debilidades-fortalezas).**

### **1. Debilidades empresariales:**

- ¿Cuáles son nuestras debilidades?
- ¿Por qué se torna difícil incrementar las ventas hacia nuestros clientes?
- ¿Actualmente vemos a nuestros clientes como simples compradores?
- ¿La empresa opera de acuerdo a un plan preconcebido?
- ¿Qué aspectos debemos mejorar?
- ¿Qué debemos necesariamente evitar?
- ¿Cómo somos percibidos por nuestros clientes?

### **2. Fortalezas empresariales:**

- ¿Cuáles ventajas comparativas tiene nuestra empresa respecto a nuestros competidores?
- ¿Qué nos diferencia de la competencia?
- ¿Nuestras estructuras de costos pueden mejorar?
- ¿Cuáles aspectos positivos proyectamos hacia nuestros clientes?
- ¿Por qué nos prefieren nuestros clientes?

## **Análisis externo (oportunidades-amenazas).**

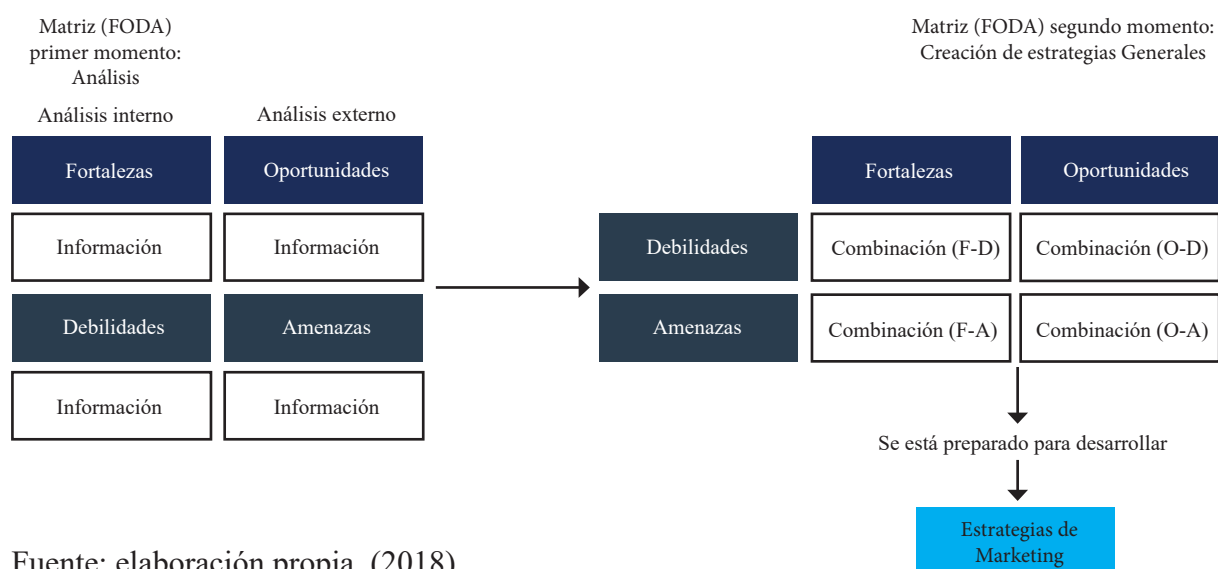
### **1. Oportunidades empresariales**

- ¿Cuáles oportunidades del mercado debemos aprovechar?
- ¿Cuáles oportunidades nos brinda la competencia y que debemos aprovechar?
- ¿Desde qué perspectiva los cambios en las Tecnologías de la Información y la Comunicación pueden ser aprovechadas por la empresa?
- ¿Los cambios culturales que experimenta la sociedad son aprovechables por la empresa?
- ¿Se están dando cambios a nivel legal o económico que deban ser aprovechados por la empresa?
- ¿Las nuevas tendencias de mercado pueden ser aprovechadas por la empresa?

### **2. Amenazas a la empresa.**

- ¿La empresa tiene limitaciones financieras?
- ¿Cuáles aspectos económicos, sociales, culturales o ambientales pueden impedir el desarrollo de la empresa en el mediano y largo plazo?

### **Gráfico explicativo de la matriz FODA**



Fuente: elaboración propia. (2018)

## **Establecimiento de objetivos de marketing**

Toda vez que finaliza la etapa analítica, se puede proceder al establecimiento de objetivos de marketing para la empresa. Estos objetivos, indican con precisión hacia dónde queremos ir. Sin embargo, es recomendable tener en cuenta los siguientes puntos a la hora de elaborar objetivos, ya que el establecimiento adecuado de estrategias de marketing depende de plantear adecuadamente un objetivo. Es decir, una estrategia coherente (camino) deriva de un objetivo igualmente bien pensado.

Así que ciertas consideraciones pueden tomarse en cuenta cuando se tengan que definir objetivos. Veamos:

1. Los objetivos deben ser muy precisos y estar expresados en un lenguaje claro, que no se preste a confusiones en ningún nivel de la empresa. En este sentido, se sabe si un objetivo está correctamente planteado si no estimula acciones de tipo interpretativo en los miembros de la organización, porque precisamente, los objetivos guían y ordenan la acción práctica. Son de hecho, instrumentos de acción y no reflexivos.
2. La posibilidad real de medición del objetivo también es una característica particular cuando están bien formulados. De hecho, si un objetivo no puede cuantificarse no aporta nada en lo fundamental.
3. La temporalidad del objetivo se comprende como aquél aspecto que enmarca la acción en un horizonte temporal. Los planes son procesos finitos, que cuestan dinero y consumen trabajo humano, por lo tanto, aquellos puntos que persigue (objetivos) deben regirse por el factor tiempo.
4. Otro aspecto vital, está relacionado con la manera en que está redactado el objetivo. La diferenciación y especificidad del objetivo son aspectos irrenunciables, porque de lo contrario sólo contaríamos con orientaciones de carácter genérico; no es lo mismo plantearse: incrementar la producción que decir, incrementar la producción de zapatos deportivos para niños de preescolar en un 18% mensual durante el último cuatrimestre de 2018. Con este simple ejemplo podemos notar la dife-

rencia insalvable que se da entre objetivos incorrecta y correctamente propuestos.

5. Los objetivos deben generar compromisos de trabajo en el lapso temporal que están planteados. Todos los niveles de la organización deben sentirse identificados con los objetivos de crecimiento, de marketing de la empresa. Los objetivos serán básicamente la base para construir lazos programáticos en torno a ellos.

6. Para finalizar, tenemos un último aspecto a considerar, el realismo del objetivo. Los planes de marketing no son simples sueños, ni construyen imposibles. Ahora bien, cómo saber si se está traspasando la línea entre la imaginación y la realidad, sencillo, siempre hay que usar la ciencia para proyectarnos en el futuro. Si, por ejemplo, en una localidad determinada de Ecuador hay 200 habitantes; y el consumo de pan representa el 20% del consumo diario de los distintos tipos de alimentos; y adicionalmente, todas las panaderías de la localidad (3 empresas) venden 40 panes diarios en su conjunto, esta cifra proyectada por 30 días hábiles, daría la cifra de 1200 panes mensuales consumidos. Esta sin duda, es la demanda global. Pero ahora, cómo una empresa puede plantearse abarcar todo el mercado y en cuanto tiempo, cuando realmente logra vender 600 panes al mes, es decir, que controla el 50% del mercado de pan de la localidad. ¿cuál sería el objetivo más realista cuando la capacidad instalada de la empresa (A) es de 800 panes? En este contexto hipotético, todo lo que pueda plantearse el lector depende de: las fortalezas empresariales, factores demográficos, preferencias, sabor; entre otras cuestiones, así que realmente, el realismo del objetivo depende de análisis como estos y no de simples y peligrosas suposiciones. Esto conduce a concluir que, inicialmente, por más que (A) desee controlar el 90% del mercado, únicamente podrá captar el 66,66% del mercado, puesto que su capacidad instalada actual no se lo permite.

Con ello queremos decir que, ¿todos los objetivos que se proponga el marketing como disciplina tienen que ser de tipo cuantitativo? La respuesta es negativa. Por supuesto que pueden y de hecho existen y aplican criterios cualitativos siempre que puedan ser constatadas a partir de ciertas mediciones posteriores.

## **Establecimiento de estrategias de marketing.**

Finalizado el paso anterior, la empresa puede establecer ahora las distintas vías para alcanzar los objetivos de marketing. Las estrategias, en lo esencial describen las maneras en las que se van cumplir los objetivos. El plan, sin duda ha avanzado, pero esta etapa en la formulación es decisiva, puesto que la mayoría de las empresas pequeñas y medianas se ven tentadas a focalizarse en las tácticas de marketing, saltándose este momento fundamental. Ello conduce a errores graves dentro del plan, debido a que la carencia de un conjunto bien fundamentado de estrategias conlleva a un fracaso inevitable. Este comentario es realmente un aspecto importante, debido al énfasis que hace en lo estratégico. No en vano, hemos dedicado un apartado a la vinculación que se da entre la planificación estratégica y la planificación del marketing empresarial, ello precisamente para evitar saltarse este paso y naufragar en el intento. Desde la perspectiva de la complejidad, el plano temporal que delimite a las estrategias de marketing de una pequeña empresa debe ser el corto y el mediano plazo. Recordemos que, en materia de planificación, independientemente del área, siempre se debe comenzar de lo simple a lo complejo.

La construcción de estrategias debe apuntar hacia dos direcciones, la primera, tiene que ver con el análisis de la cartera de productos o servicios que presta la empresa y la segunda, tiene que ver con el crecimiento que aspira alcanzar en el tiempo.

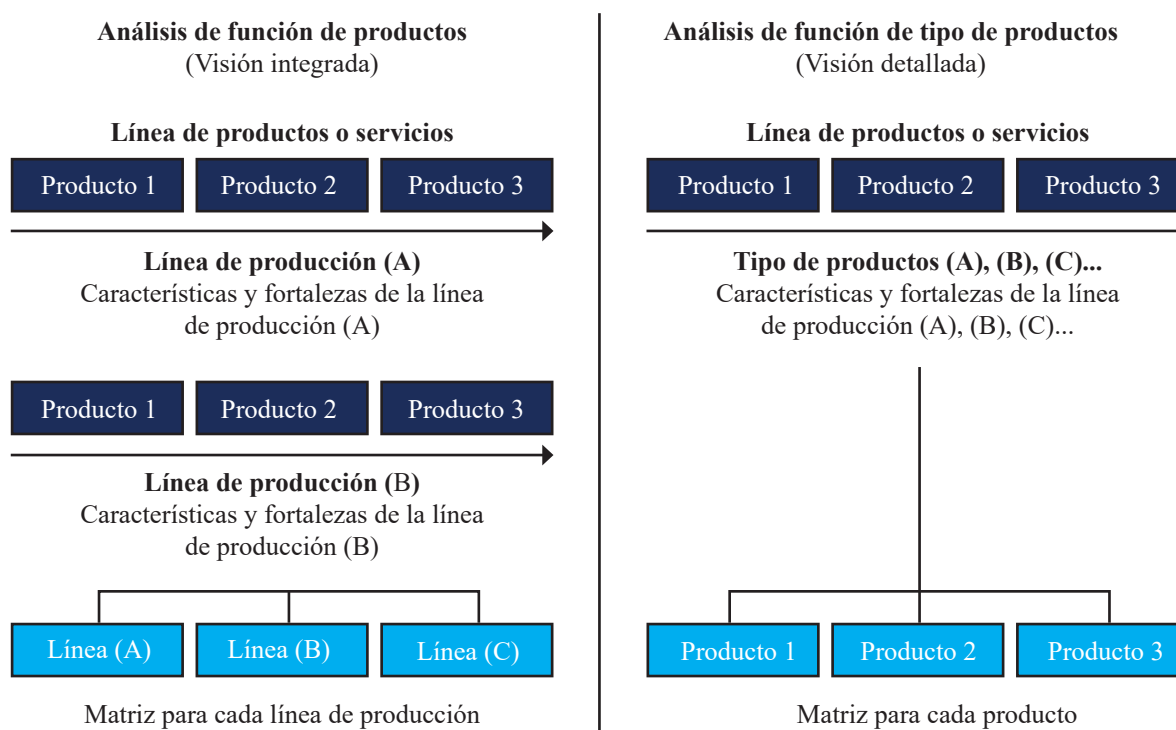
## **Análisis de la cartera de productos.**

Recordemos que en los aspectos internos ya se ha adelantado un análisis de los bienes o servicios ofrecidos por la empresa a sus consumidores, así que no estamos partiendo desde cero. Ya existe de hecho, un manejo previo de este tipo de información, salvo que en este apartado se procederá a profundizar en ciertos aspectos. Todas las pymes cuentan con una cantidad determinada de productos, que sumarán desde distintos ángulos a la consecución de objetivos de marketing. La cuestión entonces trata de establecer con anticipación, cuál va a ser el futuro de los bienes que se ofertan en el mercado, es decir, que a través del análisis de la cartera de productos busca relacionar más coherentemente los recursos disponibles a los bienes producidos dentro de la unidad de negocios.

En función de lo anterior, se establecen de forma pormenorizada todos los productos o servicios con que cuenta una empresa determinada. Aquí el primer punto. Además, es también pertinente definir organizativamente cómo los responsables de elaborar el plan y las estrategias de marketing desean ordenar la cartera de productos a los efectos de ser analizada; para ser más concretos, si lo hacen de manera individual (por cada producto o servicio) o si lo hacen de manera integrada; es decir, por unidades de negocios o líneas de servicios o productos.

### **Manera de organizar la cartera de productos.**

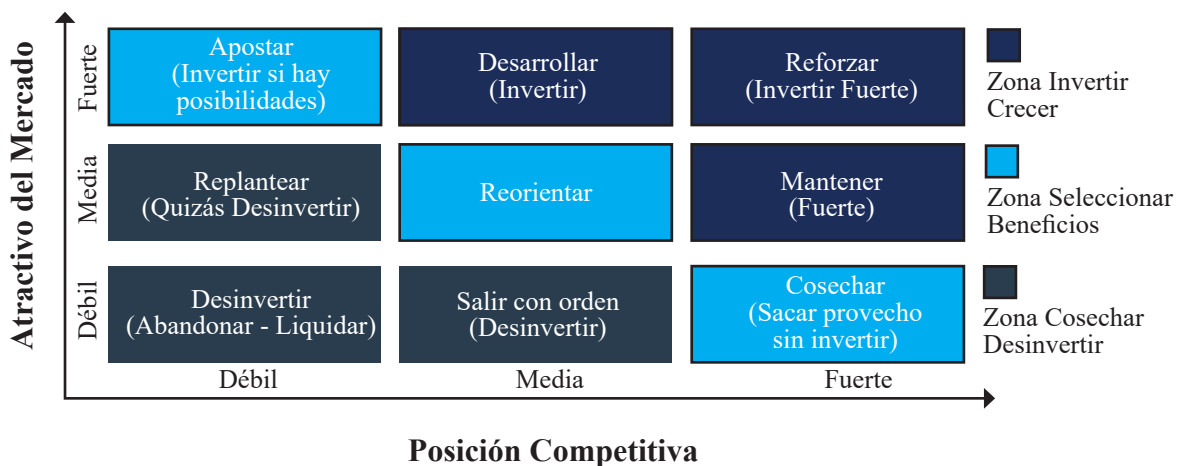
Estas formas sólo contemplan dos posibles vías: por cada producto que ofrece la empresa o por cada línea de productos o servicios que componen su mercado.



Fuente: elaboración propia. (2018)

Para evaluar y tomar decisiones estratégicas sobre la cartera de productos existen varios métodos, pero en esta ocasión, por la difusión y uso que ha tenido,

la matriz atractivo-competitividad, también conocida como matriz Mc Kinsey o General Electric resulta una herramienta de marketing estratégico bastante útil. Básicamente, esta es un instrumento que facilita la toma de decisiones. En vista de la contribución que desde el campo de la sencillez brinda al análisis estratégico a la hora de invertir sobre la cartera de productos y debido a sus cualidades como antídoto contra el riesgo que implica realizar apuestas empresariales de cara al futuro este instrumento ha soportado el paso del tiempo. En primer lugar, facilitamos al lector un gráfico que sintetiza la utilización del método Mc Kinsey, para que el proceso de familiarización con la tarea de construir la matriz se facilite; de este punto en adelante, la explicación del desarrollo sin duda será más comprensible. En consecuencia, la matriz de atractivo-competitividad se representará entonces de la siguiente manera:



Fuente: elaboración propia. (2018)

En este sentido Sancho (2017) explica el desarrollo de la matriz McKinsey de la siguiente manera:

En el eje X, o de abscisas, colocamos la variable “posición competitiva” y le damos 3 valores: débil, media o fuerte. Nuestra empresa deberá valorar la capacidad de nuestro producto para competir contra otras opciones existentes en el mercado y clasificarlo en uno de sus tres parámetros. Es muy importante que seamos muy sinceros con nosotros mismos y no nos dejemos llevar por sentimentalismos.

En el eje Y, o de ordenadas, colocamos la variable “atractivo del mercado” que como su propio nombre indica pretende analizar el atractivo de mercado en el que opera el producto para, posteriormente, y al igual que en el eje anterior, clasifiquemos nuestros productos en atractivo del mercado: bajo, medio o alto. En este punto, el que decide si es atractivo para el mercado es el propio mercado. Normalmente para los empresarios nuestros productos siempre son atractivos y lo serán, pero aquí y al igual que en el punto anterior, debemos ser sinceros y asumir nuestro grado de atractivo real.

Una vez dibujada la matriz debemos ir colocando los productos de nuestra cartera en los diferentes cuadrantes resultantes de esta matriz, en total 9 cuadrantes.

Veamos ahora qué conlleva estar situado en cada uno de estos cuadrantes:

**Zona Invest (Invertir/Crece):** Es la zona a la que debemos dar prioridad 1 a la hora de destinar nuestros recursos. Si invertimos en estos productos nuestro crecimiento será más rápido por tanto debemos hacer la mayor inversión posible en los productos que aquí estén ubicados. Es la zona de nuestro producto estrella.

**Zona Protect (Seleccionar/Beneficios):** En esta área se puede invertir, pero con un cuidado especial y dependiendo del análisis de cada caso. Si finalmente hemos decidido invertir, existen dos estrategias:

- 1- invertir únicamente para mantener la situación actual en la que se encuentra o;
- 2-invertir una mayor cantidad de nuestra partida presupuestaria puesto que observamos que existe potencial de crecimiento.

**Zona Harvest y Divest (Cosechar/Desinvertir):** A esta zona la suelo llamar “ordeñar la vaca, recoger bártulos y salir por patas”. Se aconseja observar esta área a corto plazo, retirar las inversiones, recoger beneficios e intentar vender para eliminar el stock. Suele ser la zona de productos descatalogados, saldos.

Construir estrategias partiendo del método sintetizado en la matriz, depende

realmente de impulsar un proceso de discusión entre involucrados bien adaptado a la realidad empresarial, puesto que cada Pyme posee particularidades propias. En consecuencia, resulta lógica la imposibilidad de especificar estrategias generales a priori, que redunden en planes ya de por sí predeterminados; recordemos que cada pequeña empresa es prácticamente un mundo en miniatura. El problema en cuestión, está en determinar cuáles elementos más relevantes del análisis interno y externo, así como de la matriz FODA son los más pertinentes para la definición del momento estratégico, entendiendo que en estos aspectos también están expresados los elementos del informe inicial o análisis del entorno empresarial.

Es por ello que, resulta una cuestión importante el hecho de que la combinación de estrategias o caminos de acción que ofrece la matriz FODA se culmine con anterioridad, porque actúa como un marco regulador del proceso, además de servir como guía previa al establecimiento de estrategias de marketing.

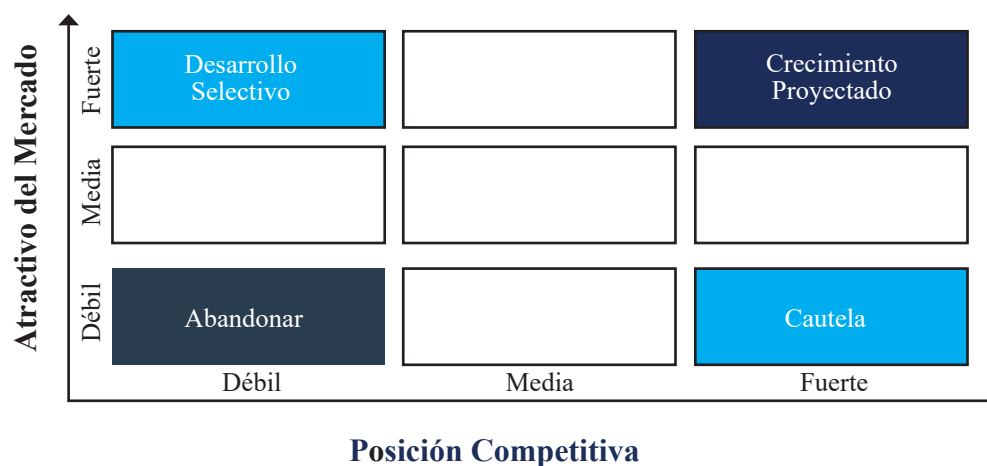
Usualmente, la literatura especializada sobre el tema pasa de la FODA general (el momento en que sólo actúa como instrumento de recopilación de información de interés gerencial) a los diversos métodos de planificación propios del mercadeo; debido a esto es que surge la necesidad de destacar la relevancia de comprender la utilidad de avanzar un poco más desde la perspectiva del análisis estratégico propio de las organizaciones.

La experiencia práctica, ha demostrado que insertar a los decisores en el uso de herramientas que habitualmente son empleadas en la definición de estrategias de mercado contribuye a enormes confusiones. Por el contrario, cuando se corroboran las similitudes estructurales entre ambos procesos analíticos (salvando las diferencias entre uno y otro), las barreras y la resistencia quedan disminuidas, a partir de la seguridad que brinda a los agentes interactuantes saber que no están del todo en terreno desconocido.

### **Cómo leer correctamente la matriz de atractivo-competitividad**

Antes de insertar al lector en el difícil terreno de decidir cuales elementos del análisis del entorno empresarial elegir para ser incorporados en la matriz de atractivo competitividad, se agregan un conjunto de puntos para facilitar el análisis de ésta. Veamos cómo la siguiente ilustración ayuda en este sentido:

## **Zonas críticas de la matriz de atractivo-competitividad**



Fuente: elaboración propia. (2018)

En un plano mucho más didáctico, la matriz debe leerse de izquierda a derecha, lo que permite encontrarse con los siguientes cruces, bien sea para un análisis por línea de producción o servicios o para un análisis por producto:

1. Débil posición competitiva-débil atractivo del mercado: en este punto es recomendable abandonar el intento por establecer, inicialmente, estrategias de marketing para ese producto. Ello no significa en modo alguno que la Pyme debe abandonar o sacar bienes de circulación o algo por el estilo, aunque es frecuente encontrarnos con recomendaciones en este sentido en buena parte de la literatura disponible (pero se trata de pymes y muchas veces las opciones son mínimas); sin embargo, no es recomendable apuntalar el posicionamiento de la empresa en esos productos o áreas por resultar más débiles o incluso complejas.

2. Fuerte posición competitiva-débil atractivo de mercado: en este punto queda claro que la empresa cuenta con fortalezas en esta línea de productos, servicios o producto particular; sin embargo, como consecuencia del débil atractivo del mercado del área puede tratarse de cierto tipo de servicios de difícil proyección, por lo que resulta recomendable conservar la competitividad a través de la cautela in-

virtiéndolo moderadamente en el área o producto de que se trate.

3. Fuerte atractivo de mercado-débil posición competitiva: este punto demanda especial atención, debido a la necesidad de priorizar en aquellas áreas de producción, factores internos, externos o de servicios que permitan a la empresa una mayor rentabilidad a partir de la inserción de productos en el mercado. Por lo tanto, la inversión debe darse sólo en aquellas áreas en las que los beneficios estén asegurados.

4. Fuerte atractivo de mercado-fuerte posición competitiva: en este punto es evidente la necesidad de actuar con celeridad, agresividad y determinación. Los productos, factores o variables que encuadren en este ámbito del enfoque McKinsey son los más idóneos a la hora de plantear estrategias de marketing empresarial. Puede afirmarse incluso que, si existen variables fuertes sobre las cuales apuntalar estrategias de marketing, están precisamente enmarcadas en esta sección.

5. El resto de los cruces posibles de la matriz: para el resto de los puntos de la matriz se requieren análisis mucho más detallados y que deben nutrirse de otro tipo de información más detallada.

### **Avancemos a lo práctico: variables que deben ser incorporadas en la matriz.**

En este apartado, se hace preciso determinar aquellas variables que deben ser consideradas en la matriz. Esta es una cuestión que dependerá de los decisores en todo momento. En este contexto, se establecen a manera de orientación, los elementos que en lo general y con la intención de ejemplificar el uso del método, se consideran más determinantes dentro del proceso de planificación relacionado con el marketing, entre los cuales destacan:

## **Análisis de aspectos externos**

### **1. Análisis del sector:**

- A. Tamaño del mercado
- B. Limitaciones o barreras de entrada

### **2. Análisis del mercado local:**

- A. Demanda del producto
- B. Suministro de materias primas

### **3. Formas de comercialización:**

- A. Principales competidores
- B. Formas de comercialización

## **Análisis de aspectos internos**

- A. Capacidad financiera, crediticia y de endeudamiento
- B. Cuota de mercado
- C. Experiencia acumulada
- D. Calidad del servicio o producto
- E. Canales de distribución
- F. Capacidad tecnológica

Fíjese el lector que, través de los elementos seleccionados, perfectamente se pueden adelantar procesos explicativos sobre la matriz atractivo-competitividad. De ello no hay duda, pero la intención de este libro está precisamente en servir de guía práctica útil y no solo como útil teoría para disertar qué hacer. Por ello, en lo que sigue, nos vamos a encontrar con otro escenario que resultará bastante interesante.

En este orden de ideas, la finalidad es cortar de golpe, al menos en este punto tan importante, el enfoque abstracto tradicional y pasar de plano a lo concreto y pragmático, por ello le parecerá al lector que el hilo argumental queda en una especie de abandono, de limbo, pero todo ello es intencional. El objetivo es simple, usted podrá establecer asociaciones más rápidas utilizando los detalles de la cotidianidad en la que se desenvuelve (concretamente) una empresa independientemente del tipo. Es posible por esta vía alterna construir modelos

explicativos simples, suficientemente adaptados a las realidades de las Pymes como para contribuir al proceso de comprensión sobre cómo, impulsar en estas unidades de negocios tareas tan estratégicas.

La experiencia indica que, cuando se trata de establecer ejemplos prácticos para desarrollar cualquier método de planificación de marketing o incluso otros, la generalidad más abstracta aparece como signo distintivo; generando confusión. El problema, es que lo abstracto, en ciertas ocasiones, no alcanza a esclarecer suficientemente al empresariado aglutinado en torno a las Pymes. En estas empresas, tradicionalmente la celeridad, los cambios y la adaptabilidad son cuestiones obligatorias y todo ello termina estableciendo, “el detalle”, “lo puntual” o “lo específico” de cada producto o servicio como el aspecto ordenador de la cotidianeidad organizacional. Con ello, se quiere afirmar que, lo práctico y concreto, termina siendo el marco regulador de todo hecho que desde la perspectiva empresarial apunte al incremento de la rentabilidad de las Pymes. Seamos precisos y tendremos la atención del empresario focalizada en nuestro mensaje. Redundemos y jamás obtendremos la atención necesaria. Por lo tanto, toda esta explicación queda justificada, por cuanto la literatura especializada es rica en detalles generales, más no en detalles puntuales, que brinden claridad para el desarrollo de las estrategias de marketing a empresarios y emprendedores.

Como es bien sabido, todos y cada uno de los elementos enunciados arriba deben ser considerados en la matriz de atractivo-competitividad. Lo ideal, es trazar estrategias de marketing considerando posibles combinaciones de todos los factores tal y como se señalaba antes, pero ahora, basando el análisis en cosas más puntuales. Hasta este punto todo está claro. Pero de aquí en adelante, el lector podrá darse cuenta de lo sencillo que resulta desarrollar la matriz atractivo-competitividad.

### **Pasando del método general al método concreto**

En este contexto, hablando en clave general o abstracta, el primer paso, consistiría entonces en ponderar o asignar valores a cada variable por cada uno de los miembros del equipo responsable de la elaboración del plan y en este caso de la construcción de las estrategias de marketing. En primera instancia, se debe entonces partir de la simulación del peso que en el mercado tendría cada varia-

ble; por lo tanto, se distribuirán valores del 1 al 100 para cada una. Esta distribución, se sustenta en la experiencia acumulada sobre el negocio, información sobre los mercados, capacidad de producción, entre otras cuestiones de interés. Este paso, básicamente, representa un proceso de objetivación de la experiencia, lo que demanda obligatoriamente el uso de esta metodología de planificación, de lo contrario todo el acto de construcción estratégica será infructuoso.

Posteriormente, se establece una relación con cada variable general, determinando asociaciones para cada uno de los productos o líneas de producción existentes en la empresa. Por lo tanto, se le asignan valores que van del (1) al (5). En este contexto, el valor de (5) es considerado muy importante, el de (4) se considera medianamente importante, el de (3) se considera importante, por otra parte, el valor de (2) se considera algo importante y para finalizar, el valor de (1) se considera poco importante. En consecuencia, formularemos el siguiente ejemplo para explicar el método de la matriz atractivo-competitividad:

1. Una empresa de servicios de paisajismo decide que los aspectos externos más relevantes son: tamaño del mercado, suministro de materias primas y demanda del producto. Por otro lado, considera que los aspectos internos fundamentales son: cuota de mercado, calidad de servicio y canales de distribución.
2. Los aspectos externos, se ubican en la sección de atractivo de mercado de la matriz
3. Los aspectos internos, se ubican en la sección de posición competitiva de la matriz

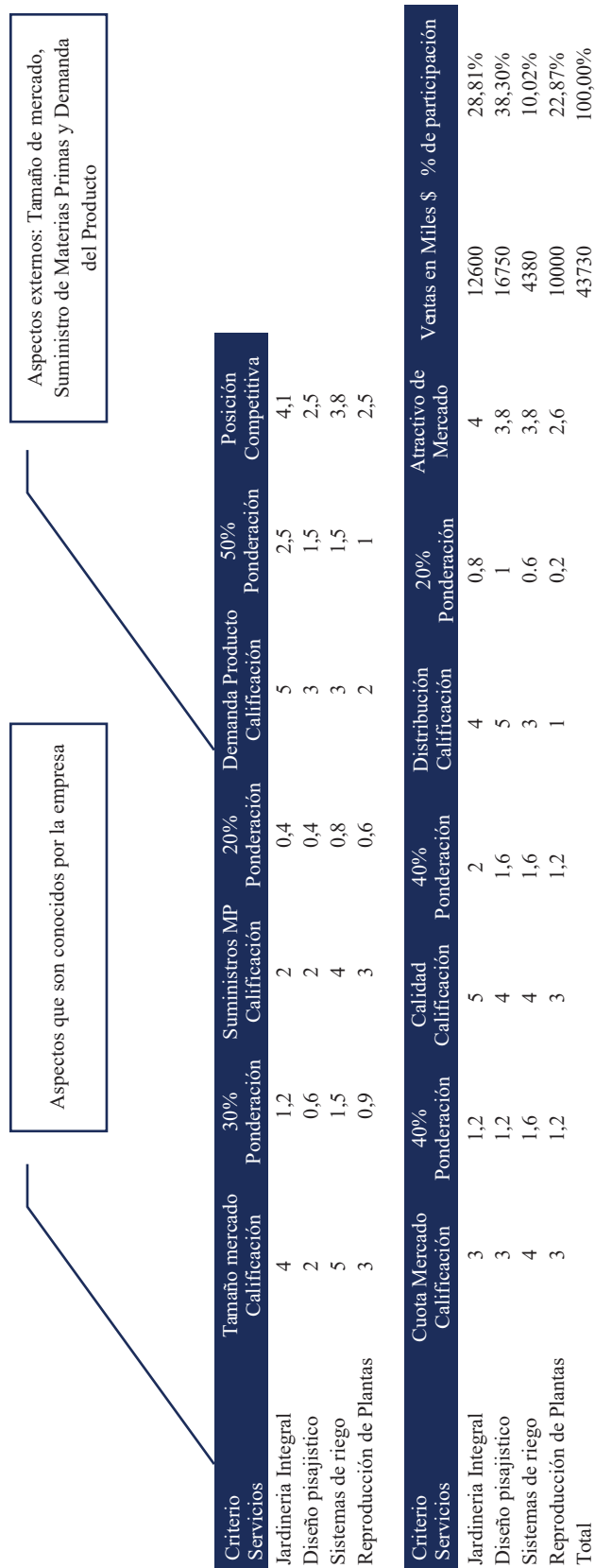
Por lo tanto, la cuestión queda planteada en lo general de la siguiente manera:

| <b>Atractivo del Mercado</b>   | <b>Ponderación</b> | <b>Relevancia</b> | <b>Total</b> |
|--------------------------------|--------------------|-------------------|--------------|
| Tamaño del Mercado             | 30                 | 2                 | 60           |
| Suministros de materias primas | 20                 | 2                 | 40           |
| Demanda del Producto           | 50                 | 3                 | 150          |
| <b>Total</b>                   | 100                |                   | 250          |
| <b>Posición Competitiva</b>    | <b>Ponderación</b> | <b>Relevancia</b> | <b>Total</b> |
| Cuota de Mercado               | 40                 | 3                 | 120          |
| Calidad del Servicio           | 40                 | 3                 | 120          |
| Canales de Distribución        | 20                 | 2                 | 40           |
| <b>Total</b>                   | 100                |                   | 280          |

Fuente: elaboración propia. (2018)

Como se puede observar, partiendo de este punto todavía no es posible insertar la dinámica de la empresa dentro de la teoría. Pero si, por el contrario, como habitualmente se asume dentro de una Pyme se plantea la pregunta ¿Cuáles son los servicios más importantes que prestamos? Fácilmente, un decisor o inversionista de esta área respondería: “jardinería integral, diseño paisajístico, sistemas de riego y reproducción de plantas”. Ahora sí, la teoría tiene más sentido para el empresario toda vez que, las áreas puntales de la empresa se pueden insertar en las categorías generales que mencionábamos arriba. Es así como, la matriz de atractivo-competitividad se hace mucho más comprensible para el lector. Veamos el siguiente ejemplo de matriz atractivo-competitividad para verificar lo planteado:

**Momento (I): incorporación de elementos internos y externos en el marco del armado de la matriz atractivo-competitividad.**



Fuente: elaboración propia. (2018)

Este punto es determinante, dado que ilustra la fusión del enfoque planteado más arriba, de carácter general, con un tipo de información mucho más concreta y manejable por parte de los decisores, es decir, las áreas operativas y de mercado a las que se dedica la empresa.

Ahora bien, no olvidemos que por consenso alcanzado mediante previa discusión, los responsables decidieron asignar los valores siguientes a la matriz atractivo-competitividad:

**1. Aspectos externos:** tamaño de mercado 20%, suministro de materias primas 20% y demanda del producto 50%.

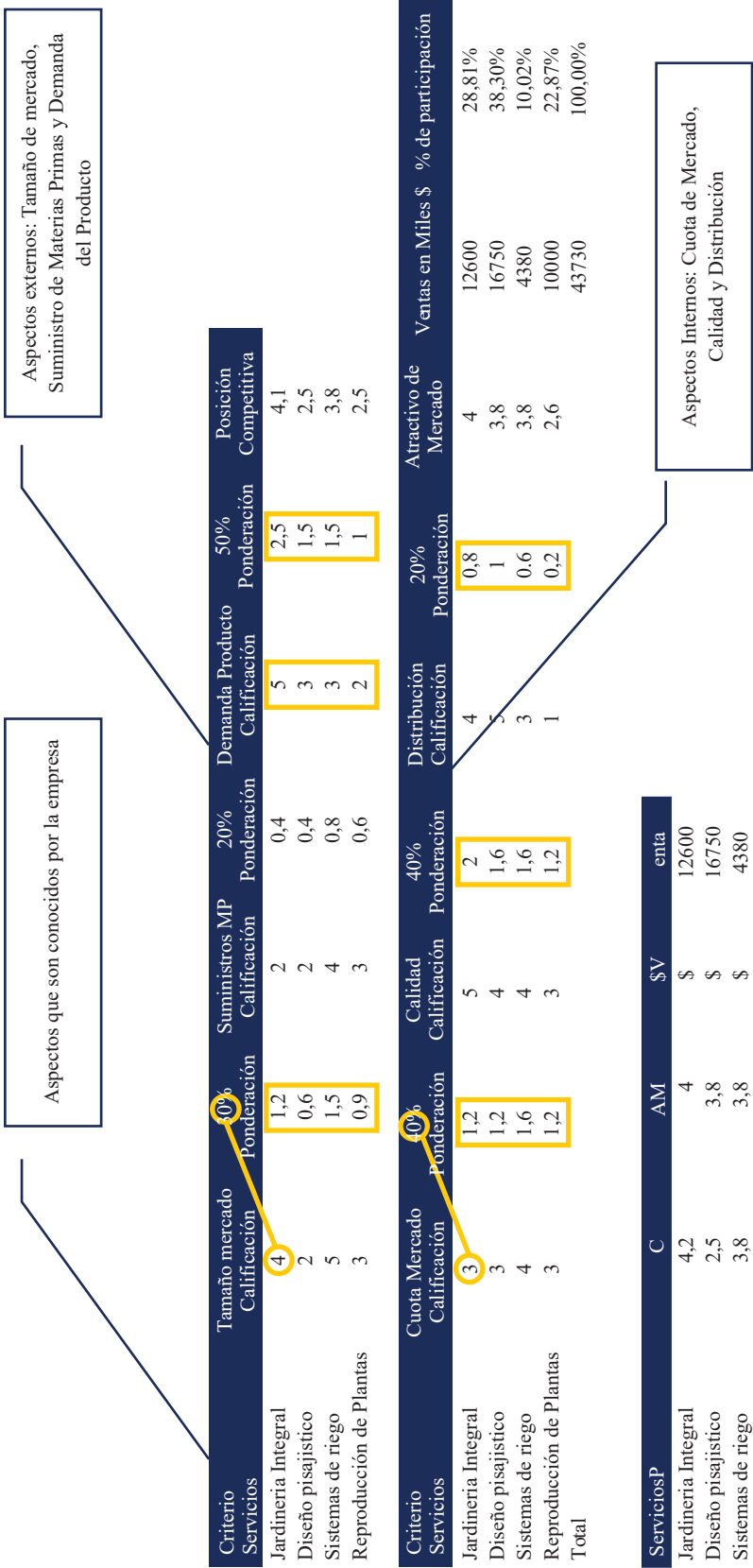
**2. Aspectos internos:** cuota de mercado 40%, calidad 40% y distribución 20%.

**Momento (II): determinación de los valores de cada área operativa o de mercado de la empresa para la determinación del atractivo de mercado o competitividad propia de la matriz.**

Si estos aspectos se cruzan con las áreas operativas y de mercado (jardinería integral, diseño paisajístico, sistemas de riego y reproducción de plantas) de la empresa de jardinería, tendríamos los siguientes resultados: al multiplicar la “calificación” que se le asigna a cada variable (que va del 1 al 5) por la cuota de mercado que establecieron los decisores de la empresa para cada una de las áreas de la matriz se obtienen los siguientes valores:

- A. Para el caso de jardinería integral, se obtuvo un valor de posición competitiva de 1,2. Esto surge al multiplicar el valor de 4 por la ponderación de 30% asignada al aspecto interno “tamaño de mercado”. Es decir, que:  $4 \cdot (0,30) = 1,2$
- B. Para el resto de las variables, en toda la matriz, se aplica el mismo procedimiento para obtener el resto de los valores.
- C. Estos pasos también pueden realizarse aplicando sencillos procesos de formulación para ahorrar tiempo.

Todo ello arrojaría los siguientes resultados:



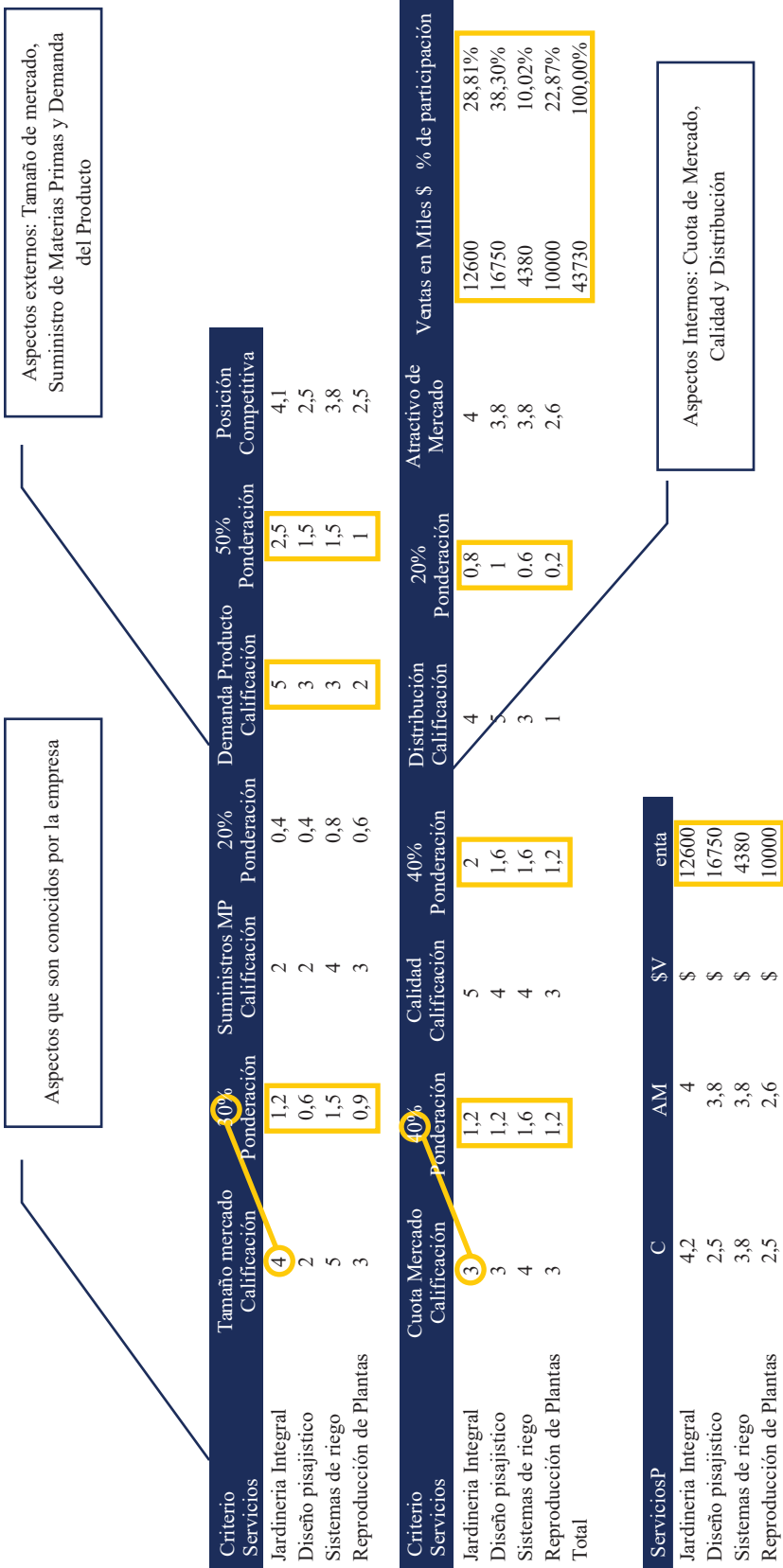
Fuente: elaboración propia. (2018)

**Momento (III): determinación de la “posición competitiva” y “atractivo de mercado” por área operativa o de mercado de la empresa.**

En este punto sólo hay que realizar una sumatoria para determinar la posición competitiva por área, con ello nos referimos a los valores obtenidos en: Tamaño de mercado: 1,2; Suministro de Materias primas: 0,4 y Demanda del Producto: 2,5 que, todos sumados dan un total de 4,1. Para el resto de las variables aplica el mismo procedimiento.

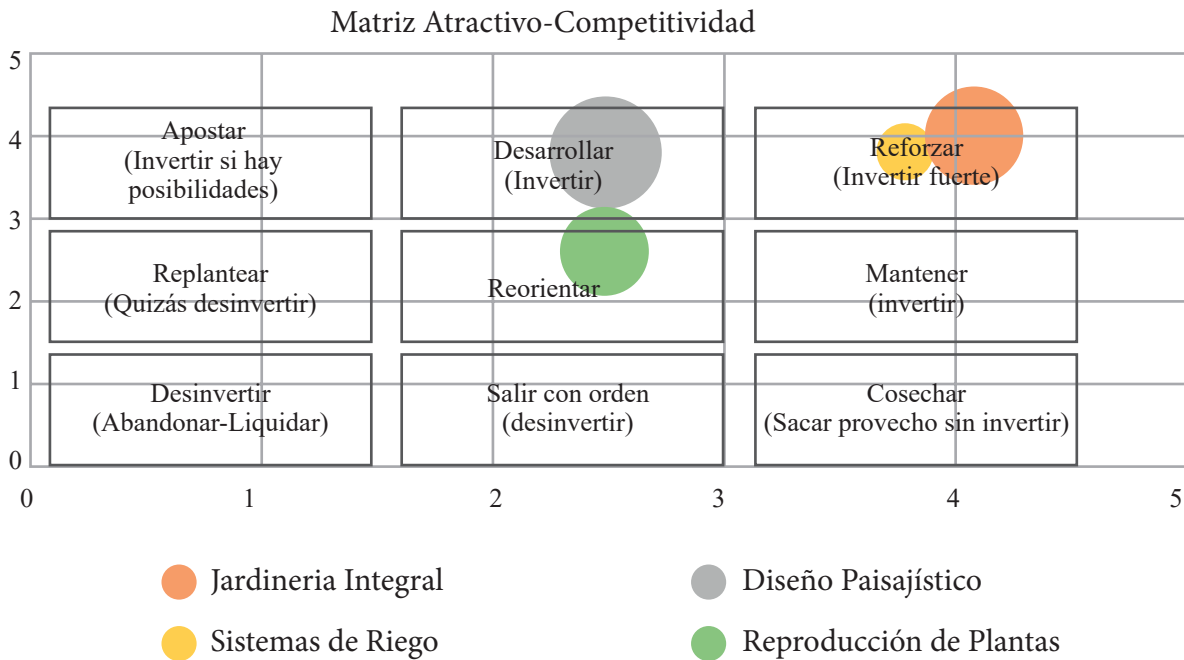
**Momento (IV): armado del cuadro sinóptico para la elaboración de la matriz.**

El problema más frecuente, cuando se desarrolla este modelo está en que por sí sólo, desprovisto de otras variables monetarias, de producción o financieras no sirve de mucho. Porque ¿Cómo se avanza realmente en la elaboración de esta matriz de atractivo-competitividad prescindiendo de aspectos como las ventas por ejemplo? Sencillo, asociando estas variables operativas o de mercado inicialmente reportadas a través de la estructura a una variable determinada real, que en este caso pueden ser las ventas (ejemplo adecuado al ejercicio en desarrollo). Vemos que, en la columna de aspectos externos, se incorporaron las ventas en miles de \$ para cada área operativa de la empresa. Quedando el cuadro de desarrollo de la siguiente manera:



Fuente: elaboración propia. (2018)

**Momento (V): elaboración de la matriz atractivo-competitividad:** En este caso, completadas todas estas tareas, es posible desarrollar la matriz a través de un gráfico de dispersión de Excel, para ello, debemos ir asignando variable por variable, hasta completar los campos que nos solicita el sistema para poder avanzar. Veamos cómo queda el gráfico en este caso particular:



Fuente: elaboración propia. (2018)

Al observar los resultados de la matriz quedan establecidos los caminos que debe tomar el plan de marketing de la empresa de jardinería. El diseño paisajístico, resulta un área en la cual invertir, desarrollando las potencialidades del servicio. Respecto a la reproducción de plantas, la necesidad gira en función de reorientar el proceso. Pero lo más determinante, es que las dos áreas principales para invertir fuerte resultan ser la jardinería integral y los sistemas de riego respectivamente. En consecuencia, la empresa tendrá que orientar estrategias en este sentido y en el marco de las delimitaciones particulares del método McKinsey.

## **Complementando la estrategia de marketing a través de la matriz de Ansoff.**

La matriz de Ansoff, también es conocida por el nombre de matriz de crecimiento y su aporte esencial radica en que ofrece beneficios metodológicos para construir estrategias de crecimiento empresarial. La matriz de Ansoff, en consecuencia, clasifica los elementos estratégicos de la empresa dentro de las categorías de producto y mercado, relacionando ambos aspectos sobre la base de la novedad o la actualidad.

En este sentido, la matriz de crecimiento permite construir los siguientes tipos de estrategia:

**Estrategia de penetración de mercados.** La empresa recurre a sus productos actuales en los mercados que opera actualmente. Esta estrategia puede estar basada en aumentar el consumo de los clientes o en atraer clientes de competidores. Es la opción estratégica que ofrece mayor seguridad, puesto que trabajamos con productos y mercados que ya conocemos.

**Estrategia de desarrollo de nuevos productos.** La empresa desarrolla nuevos productos para sus actuales mercados. Existe una evolución constante en los mercados y en ocasiones será necesario el lanzamiento de nuevos productos o la modificación de los actuales para adaptarse a las nuevas necesidades.

**Estrategia de desarrollo de nuevos mercados.** La empresa recurre a nuevos mercados con sus productos actuales. La estrategia de desarrollo de nuevos mercados implica la apertura de nuevos mercados geográficos o la búsqueda de nuevos segmentos del mercado.

**Estrategia de diversificación.** La empresa desarrolla nuevos productos para nuevos mercados. Esta estrategia supone menor seguridad para la pyme, dado que una empresa cuanto más se aleje de sus conocimientos sobre los productos y mercados, obtendrá un mayor riesgo al fracaso. (Alcaide, 2013. Pg.78)

La matriz de Ansoff queda gráficamente expresada de la siguiente manera:

|          |          | Productos                     |                                |
|----------|----------|-------------------------------|--------------------------------|
|          |          | Actuales                      | Nuevos                         |
| Mercados | Nuevos   | Penetración de Mercados       | Desarrollo de nuevos productos |
|          | Actuales | Desarrollo de nuevos mercados | Diversificación                |

Fuente: elaboración propia. (2018)

En lo fundamental, la estrategia de penetración de mercados apunta hacia el cliente y busca elevar sus niveles de atención, mediante el empleo de mecanismos como la publicidad, precios más bajos, promociones permanentes que incrementen la cantidad de demandantes del producto o incluso capten parte de los clientes de la competencia. El objetivo central tiene que ver con el incremento del consumo.

En este sentido, es preciso hacer hincapié en la manera en la que la estrategia puede realizarse sin contratiempos. Es por ello que, en este punto, la empresa requiere actuar sobre la totalidad de los factores que inciden en su volumen total de mercado, enfocando el análisis a partir de ciertas categorías de producto. Ahora bien, ¿cuáles elementos determinan el volumen total de mercado?

- 1. El número de consumidores:** Viene determinado por el número de consumidores actuales o potenciales existentes en el mercado
- 2. El nivel de penetración de producto:** Queda establecido a través de la cantidad de clientes que consumen el producto. Se trata de cuantificar la porción de mercado que controla la empresa.
- 3. La frecuencia de compra:** Tiene como objeto conocer la periodicidad de adquisición del producto.
- 4. La participación en el mercado:** se establece fijando las cuotas porcentuales de las ventas totales del mercado que pertenecen a la empresa para un rubro, rama o producto determinado.

### **Algunos comentarios de interés sobre la matriz de Ansoff en el contexto ecuatoriano.**

En lo que concierne al desarrollo de nuevos productos, la empresa puede desarrollar otros productos adicionales a los que habitualmente inserta en el mercado en el que se desenvuelve. Esta estrategia, tiene como objeto impulsar elementos diferenciadores alternos a los de su cartera. El color, la forma, el peso, el diseño o forma, son aspectos que comúnmente encuadran en esta categoría. Se trata de una estrategia de tipo adaptativa, cuya base se encuentra en el estudio y comprensión de los nuevos gustos de los consumidores. En el Ecuador, esta opción no debería representar la primera opción para las Pymes debido a la gran cantidad de empresas dedicadas a actividades similares. Además, crear desde cero, demanda inversiones cuantiosas, siendo preferible primero posicionar a la organización, después crecer, para después capitalizar y posteriormente realizar inversiones cuyo objetivo sea el crecimiento.

Igualmente, cuando se hace referencia al desarrollo de nuevos mercados, esta estrategia puede encuadrarse dentro de las estrategias de penetración que se sustentan en productos ya existentes. Igualmente, las pymes pueden establecerse a partir de estrategias de expansión territorial, geográfica o sectorial. En este punto, las organizaciones pequeñas y medianas pueden optar por mecanismos de comercialización alternos y más seguros ya que basarían el impulso de la organización sobre la base de recursos, conocimientos y procesos que ya conoce de antemano.

Mediante la diversificación, la empresa se orienta hacia la creación de nuevos productos para mercados también nuevos. Esta estrategia para el caso de las empresas medianas y pequeñas es bastante delicada, ya que supone, insertarla en terrenos movedizos que las alejan de su zona de conocimiento y pueden sin quererlo, avanzar hacia una zona llena de incertidumbre.

Para evitar errores, siempre es necesario, acotar la teoría al mundo empresarial propio de las Pymes ecuatorianas. Aterrizar el análisis, sin duda conlleva a la fijación de estrategias acertadas, siempre y cuando sea posible pasar de la abstracción a la concreción; porque tal y como ocurrió con la matriz McKinsey, la generalidad limita un poco comprender rápidamente la utilidad de la matriz Ansoff. Por lo tanto, a modo reflexivo, presentamos al lector ciertos aspectos que puede considerar al momento de emplear este instrumento.

Repasando; lo primero que hay que comprender y no olvidar, es que esta herramienta sirve para la construcción de estrategias de marketing empresarial y su empleo correcto parte de dos cuestiones básicas: el producto y el mercado. Ahora bien ¿cómo es posible orientar el proceso analítico en la matriz Ansoff? Simple: comprendiendo que se producen errores enormes y costosos cuando la lectura es realizada por los involucrados de manera lineal e irreflexiva. ¿Qué podemos hacer para evitarlo?

### **Errores que no debemos cometer a la hora de elaborar una matriz de Ansoff**

Ser realistas; todas las organizaciones piensan que pueden crecer, pero para ello existen infinidad de alternativas y caminos de acción, no obstante ¿cómo podemos seleccionar la alternativa correcta? La respuesta más precisa: únicamente si la organización basa el proceso de toma de decisiones en las dos variables que más conoce: su producto y su mercado. Sin embargo, la cuestión está en la manera en que son empleadas estas dos variables para alcanzar los objetivos de crecimiento de la empresa. Allí precisamente radica la complejidad del trabajo, debido a que el significado actual de “producto” y de “mercado” ha variado mucho a lo largo del tiempo.

En este orden de ideas vale la pena tener presente los siguientes puntos:

### **Primera fuente de error: la distorsión en el eje de los Productos**

La primera fuente de error, proviene de interpretar limitadamente qué significan productos “actuales” y productos “nuevos”. ¿Qué se entiende por producto “actual”? ¿y qué por producto “nuevo”? Si entendemos que producto “nuevo” es cualquier pequeño cambio en las características físicas del producto (ej. color, tamaño, forma, ...) entonces, con estos pequeños cambios ¿estamos haciendo ya “desarrollo de producto”?

Este punto es especialmente importante, porque hoy en día, nos encontramos con muchas industrias centradas en lanzar una generación tras otra de productos, con pequeñas o poco notables mejoras respecto a sus utilidades, a través de la mejora incremental en sus tecnologías, diseños, ...

Es un aspecto que puede levantar polémica, pero realmente, ¿estamos hablando de penetración o de desarrollo de producto? Vamos a verlo con un caso en la industria de la automotriz.

Cuando uno analiza la evolución del Volkswagen Golf, vemos un coche que ha ido evolucionando añadiendo mejoras en mecánica, en electrónica, en diseño, ... y una Organización detrás preparada para lanzar una tras otras nuevas generaciones del mismo producto “modernizadas” y “rediseñadas” en cada momento. Es decir, la Organización que lanza las generaciones de producto está específicamente pensada para ello, y no afronta ninguna barrera importante de conocimiento, capacidades o competencias, para la que no haya sido diseñada específicamente.

### **Segunda fuente de error: La distorsión en el eje de los Mercados**

En este caso, se habla de “Mercados actuales” y “Mercados nuevos”. Para desarrollar mercado, ¿basta con pasar a vender de una ciudad a otra? ¿hay que cruzar una frontera? ¿se puede vender en un país extranjero sin haber sido necesario un “desarrollo de mercado”?

Este punto de vista, a menudo olvidado, se acerca bastante a la perspectiva moderna de Marketing de lo que es un mercado, es decir un público concreto para el que se trabajan contextos y necesidades determinadas. También desde una perspectiva de Marketing, un público que se trabaja en un contexto determinado, se caracteriza también por un determinado proceso de compra.

De nuevo la diferencia relevante a la hora de afrontar o no un proyecto de desarrollo de mercado, nos parece que radica en el conocimiento, capacidades y competencias de las que se disponga internamente para trabajar “Mercados que no conocemos”. Por esta razón, proponemos hablar de “Mercados bien conocidos”, para referirnos a aquellos para los que sí disponemos del conocimiento, capacidades y competencias para trabajarlos, y de “Mercados que no conocemos” para todos los demás. Entendiendo que, para los segundos, existe un Gap de conocimiento y experiencia que habrá que superar. Este gap sería algo parecido a lo que en Marketing se llama falta de enfoque de mercado.

Desde este nuevo punto de vista, un proyecto de desarrollo de mercado, implicará siempre una investigación previa y no puede descartarse que la adaptación y/o modificación de nuestra oferta al mercado en cuestión.

### **Tercera fuente de error:** Las prioridades de los cuadrantes

En numerosos ejemplos de acceso público, cuando se nos presenta la Matriz, habitualmente se exponen los cuatro cuadrantes como posibles elecciones para cualquier empresa a la hora de crecer.

La verdad es que el propio H. Igor Ansoff no aportaba aquí mucha claridad, más allá de que sí tenía claro que la “diversificación” (combinar a la vez “desarrollo de producto” y “desarrollo de mercado” era una opción con notables mayores riesgos e impacto que las otras tres).

Y, sin embargo, la experiencia del día a día viendo el resultado dispar de los proyectos de desarrollo de negocio de pequeñas y grandes compañías, nos hace pensar que la probabilidad de éxito de unas u

otras estrategias no es la misma.

Por otra parte, puesto que los recursos (humanos, económicos, de gestión, ...) de cualquier Organización son limitados, parece importante identificar los proyectos con mayores probabilidades de éxito para asignar adecuadamente nuestros presupuestos. (Fano. F. 2012. Resucitando a H. Igor Ansoff. Estrategias de innovación. <https://www.mejoracompetitiva.es>)

Con este excelente análisis crítico, cerramos el estudio de los dos criterios más emblemáticos que se usan para la definición de estrategias de marketing. La matriz de atractivo-competitividad y de Ansoff respectivamente; ambas han demostrado ser excelentes herramientas analíticas. El punto está en saberlas utilizar adecuadamente. Por ende, realismo y capacidad analítica son entonces dos premisas clave a la hora de definir hacia dónde va la empresa. Definir rumbos de acción, como se ha sostenido a lo largo del texto es una gran responsabilidad, esperamos que estos puntos sirvan a los pequeños empresarios y emprendedores a la hora de formular las estrategias que permitirán en el futuro elevar la rentabilidad de su cartera de productos y posicionarse en el mercado. Como complemento, a continuación, se plantean algunos enfoques estratégicos gerenciales de carácter general que, sin duda, sumarán en positivo si los involucrados determinan embarcarse en la apasionante tarea de desarrollar un plan de marketing empresarial.

### **Algunos enfoques estratégicos gerenciales complementarios**

1. Estrategias competitivas
2. Estrategias basadas en ventajas competitivas

#### **Estrategias competitivas.**

Estas estrategias tienen como finalidad el crecimiento de la empresa y se sustentan en tres aspectos fundamentales: en las ventas, en las cuotas de mercado y la rentabilidad empresarial. Por lo general, son de tres tipos:

**1. Estrategias de crecimiento intensivo:** estas estrategias buscan operar en el mercado, basándose en la cartera de productos existente. Requieren tomar decisiones tácticas en los siguientes campos:

**A. Penetrar el mercado:** la empresa crece sobre la base de la intensificación de las preferencias de los productos con que se posiciona actualmente en el mercado.

**B. Desarrollar el mercado:** la empresa crece a partir de la incorporación de la cartera de productos en mercados aún no explorados. Ello implica, expandirse geográficamente, aprovecharse de canales de comercialización ventajosos o accionar sobre otros segmentos de mercado.

**C. Desarrollar sus productos:** la empresa crece mediante la creación de productos novedosos o bien mediante la potenciación de los ya existentes.

**2. Estrategias de crecimiento por diversificación:** impulsan el crecimiento empresarial sobre la base de las nuevas oportunidades que ofrecen mercados distintos. En este sentido, se cuentan con:

**A. Estrategias de diversificación pura:** las nuevas acciones no están relacionadas directamente con lo que habitualmente asume la empresa.

**B. Estrategias de diversificación concéntrica:** las acciones giran en torno a actividades, procesos y productos que guardan relación con la empresa.

**3. Estrategias de crecimiento por integración:** para este tipo de estrategias el crecimiento se puede alcanzar desde tres direcciones:

**A. Estrategias de integración vertical hacia atrás:** la empresa busca insertarse en los mecanismos de proveeduría existentes. Tienen como propósito abaratar costos mediante la inserción de piezas, partes o servicios clave para sus productos.

**B. Estrategias de integración vertical hacia adelante:** la empresa busca insertarse en los mecanismos de distribución existentes. Tienen como propósito incrementar la rentabilidad mediante a

asunción de las fases de comercialización a través de vías distintas a las tradicionalmente usadas por la empresa.

**C. Estrategias de integración horizontal:** la empresa busca integrar a la competencia dentro de su propia estructura. Suponen la adquisición en el mercado de las empresas competidoras.

### **Estrategias basadas en ventajas competitivas**

Son estrategias que se sostienen en las ventajas empresariales. Ello permite desarrollar estrategias de marketing más ambiciosas, debido a que la ventaja competitiva es considerada como un factor potenciador propio de cada empresa y que por lo general no posee la organización rival. Estas estrategias se agrupan en tres tipos:

**A. Estrategias basadas en los costos:** la empresa opera en la totalidad de mercado y busca construir diferenciación en la cartera de productos basándose en la disminución de la estructura de costos.

**B. Estrategias basadas en la diferenciación:** la empresa opera en la totalidad del mercado y persigue diferenciar su producto del resto de los productos ofrecidos por los competidores.

**C. Estrategias basadas en la especialización:** esta estrategia opera sobre segmentos del mercado y satisface preferencias particulares y diferenciadas de los clientes

### **Estrategias de segmentación de mercados. Una opción válida para las Pymes**

Antes de continuar, definamos qué es un mercado. La palabra, ha tenido distintas acepciones a lo largo de tiempo. Pero antes de caer en repasos conceptuales que no son pertinentes a este libro, vayamos directamente a cómo se comprende el mercado desde la perspectiva de marketing.

Un mercado, es un espacio geográfico que posee características particulares, en el que los hombres intercambian bienes. Hasta aquí resulta válido el concepto utilizado para definirlo. En contrario, desde el criterio del marketing, es obligante establecer dentro del mercado una separación entre compradores y

vendedores, por lo que el concepto de “hombres” aparece claramente diferenciado, aunque de por sí represente una unidad o un término genérico. En este sentido, resulta esclarecedor el hecho de que:

...desde el área de marketing se separa a compradores y vendedores, diferenciando los conceptos de mercado e industria. Así, por mercado entendemos el conjunto de compradores, ya no solo reales, sino también potenciales, de un determinado producto, mientras que por industria consideramos al conjunto de vendedores.

Por lo tanto, desde el punto de vista del marketing, lo que determina la existencia de un mercado es:

- La existencia de un conjunto de personas.
- Que estas tengan una necesidad de un producto o servicio.
- Que deseen o puedan desear comprar (clientes actuales o potenciales).
- Que tengan la capacidad de comprar (no solo económica, también legal, de cualificación, etc.).

En este sentido, los elementos básicos que ha de tener en cuenta la organización a la hora de definir su mercado serán: su interés, sus ingresos, su acceso y su cualificación. (Monferrer, D. 2013. Pg. 51)

Hasta este punto, hemos visto cómo es posible desarrollar estrategias de marketing partiendo de criterios universalmente aceptados por los especialistas. Ahora bien, si focalizamos el esfuerzo en las necesidades de las Pymes del Ecuador y los emprendedores que desean abrir su propio negocio, unas de las estrategias más importantes vienen a ser las de segmentación. Ello, por las siguientes razones prácticas:

1. Las Pymes operan en un rango de acción de mercado local o regional, al menos inicialmente.
2. Estas estrategias permiten basar los planes operativos de las empresas en criterios de diferenciación, que parten precisamente del comportamiento de los consumidores.
3. En efecto, una de las consecuencias más palpables de la globalización, es que ha desarrollado nuevos criterios de consumo a base

de la interacción y las particularidades de cada quien, abriendo todo un abanico de posibilidades a las Pymes para acercarse a este tipo de público objetivo.

4. Segmentar, implica saber orientar los esfuerzos y la inversión hacia áreas de por sí estratégicas, lo que implica de entrada procesos sinérgicos bien focalizados hacia metas claras.

La pregunta más importante en este contexto sería: ¿qué significa entonces segmentar? Segmentar significa dividir, pero para el ámbito empresarial esta división se realiza considerando gustos y preferencias. Por lo tanto, la estrategia de segmentación de mercados propia de las Pymes precisa de un gran proceso de aglutinamiento de los clientes de acuerdo a los distintos hábitos, costumbres, gustos y tendencias que impone el mercado en la actualidad. En este sentido, las tareas más importantes que demanda un proceso como este son las siguientes:

**1. Segmentación Demográfica:** diferencia a los consumidores de acuerdo a la edad, sexo, nivel educativo, tipo de profesión o religión, a objeto de establecer grupos objetivo, sobre los cuales lanzar la cartera de productos o servicios de la empresa.

**2. Segmentación económica:** diferencia a los grupos por el nivel socioeconómico, cantidad de ingresos, estrato social, entre otros.

**3. Segmentación conductual:** agrupa a las personas por tipo de comportamiento, fidelidad hacia una marca determinada y su actitud hacia los bienes y servicios que ofrece el mercado.

**4. Segmentación territorial:** diferencia a los consumidores dependiendo de la zona geográfica en la cual viven, aprovechándose de las categorías nacionales, regionales o locales que la estadística brinda en este sentido.

La segmentación de mercados, también debe realizarse bajo la premisa industrial, así que en este plano, a los efectos de analizar este tipo de espacios de intercambio también es válido aplicar parte de los criterios anteriores, veamos algunos de ellos y otros adicionales:

**1. Segmentación demográfica:** establece diferencias por sectores industriales, tamaño de la empresa y ubicación.

**2. Variables de tipo operativo:** tienen que ver con la tecnología usada y tipos de usuarios.

**3. Criterios de compra:** trata de determinar cómo se organizan las compras, relaciones económicas de poder, políticas de compra y adquisición de insumos.

**4. Características de personal:** determina la actitud hacia los retos de equipo de trabajo, los valores empresariales que sustentan la lealtad, entre otros.

Nos hemos tomado la libertad de estructurar una tabla bastante extensa de estos criterios, en aras de que el lector cuente con una guía para fijar criterios de segmentación de mercado:

| Criterios geográficos       | Divisiones típicas                                                                                |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Región                      | Norte, sur, este, oeste                                                                           |
| Tamaño localidad            | Menos de cinco mil habitantes, de cinco a veinte mil, de veinte a cien mil, más de cien mil, etc. |
| Tipo de población           | Rural, suburbana, urbana                                                                          |
| Tipo de clima               | Cálido, frío                                                                                      |
| Idioma                      | Inglés, castellano, francés, etc.                                                                 |
| Criterios de comportamiento | Divisiones típicas                                                                                |
| Tipo de usuario             | No usuario, ex usuario, usuario en potencia                                                       |
| Intensidad de uso           | Poca, media, dependiente                                                                          |
| Volumen de compra           | Bajo, medio, alto                                                                                 |
| Actitud hacia el producto   | Entusiasta, positiva, indiferente, negativa, hostil                                               |
| Beneficio esperado          | Calidad, servicio, economía, etc.                                                                 |
| Frecuencia de compra        | Semanal, quincenal, etc                                                                           |
| Lugar de compra             | Hipermercados, supermercados, tienda tradicional, etc                                             |
| Criterios psicográficos     | Divisiones típicas                                                                                |
| Estilos de vida             | Deportista, hippie, aventurero, familiar, con conciencia social, etc                              |
| Personalidad                | Extrovertido, agresivo, compulsivo, dominante, autoritario, ambicioso, etc.                       |
| Criterios demográficos      | Cuestión a responder                                                                              |
| Sector industrial           | ¿En qué sectores industriales debemos centrarnos?                                                 |
| Tamaño de la empresa        | ¿Atendemos empresas ¿de qué tamaño?                                                               |
| Localización                | ¿Qué áreas geográficas debemos atender?                                                           |
| Criterios operativos        | Cuestión a responder                                                                              |
| Tecnología                  | ¿En qué tecnología debemos centrarnos?                                                            |
| Usuarios/no usuarios        | ¿Debemos dirigirnos a los usuarios frecuentes, medios, esporádicos o a los no usuarios?           |
| Capacidades de los clientes | ¿Nos vamos a centrar en los clientes que requieren muchos o pocos servicios?                      |

| Criterios de compra                                                                                                                                            | Cuestión a responder                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Organización de la función de compra<br>Estructura de poder<br>Naturaleza de las relaciones existentes<br>Políticas generales de compra<br>Criterios de compra | ¿Vamos a atender a empresas que tienen departamentos de compras centralizados o descentralizados?<br>¿En qué empresas debemos centrarnos, en aquellas dominadas por ingenieros, por financieros, especialistas de marketing, etc.?<br>¿Debemos centrarnos en las empresas con las que existen relaciones estrechas o trataremos de hacer negocios solo con las compañías más deseadas?<br>¿Preferimos trabajar con empresas que acostumbran a firmar contratos de alquiler, servicio, o compra, o bien con aquellas que organizan concursos de licitación?<br>¿En qué empresas debemos centrarnos, en aquellas cuya prioridad es la calidad, el servicio o el precio? |
| Criterios de situación                                                                                                                                         | Cuestión a responder                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Urgencia<br>Aplicaciones específicas<br>Tamaño de la orden                                                                                                     | ¿Debemos centrarnos en las empresas que necesitan entrega rápida o servicio inmediato?<br>¿Debemos centrarnos solo en ciertas aplicaciones de nuestro producto o en todas ellas?<br>¿Debemos centrarnos en clientes con grandes volúmenes de pedido o más bien lo contrario?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Criterios de personal                                                                                                                                          | Cuestión a responder                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Semejanza comprador/vendedor<br>Actitudes hacia el riesgo<br>Lealtad                                                                                           | ¿Debemos atender solo a compañías que compartan valores con nosotros?<br>¿Debemos centrarnos en clientes con actitud positiva hacia el riesgo o evitarlos?<br>¿Debemos centrarnos en empresas que demuestren un alto nivel de lealtad hacia sus proveedores?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Fuente: elaboración propia. (2018)                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

## Priorización de segmentos de mercado

Toda vez que finaliza el proceso anterior, la empresa estará en la capacidad de definir hacia cuál de estos segmentos orientará las acciones. En este contexto, tenemos tres estrategias de segmentación:

**1. Estrategia de segmentación indiferenciada:** independientemente de haber establecido segmentos y necesidades distintas, la empresa se dirigirá al mercado global con la misma oferta de productos, procurando conquistar a la mayor cantidad de clientes. Se trata fundamentalmente de avanzar sobre lo que ya está estructurado a nivel comercial.

**2. Estrategia de segmentación diferenciada:** la organización plantea, para cada uno de los segmentos de mercado predefinidos, una oferta de productos distinta. Ello sin duda repercute en la estructura de costos, pero incrementará la demanda del producto. Este es el campo de actividad por excelencia de las Pymes.

**3. Estrategia de segmentación concentrada:** la empresa fija como objetivo un único segmento o conjunto de ellos, a través de una única oferta.

En este orden de ideas, la selección de la estrategia de segmentación, a fin de cuentas, se enmarca dentro de las particularidades de cada empresa. Si la organización es demasiado pequeña y dispone de pocos recursos, puede optar por una estrategia de segmentación concentrada en vista de la imposibilidad que tiene de abarcar totalmente el mercado y mucho menos determinar diferentes paquetes de ofertas de producto para cada segmento.

### **Cómo posicionar nuestro producto**

Una vez definidas estas estrategias, la Pyme tiene la obligación de fijar cursos de acción para posicionar una marca determinada, este tipo de estrategia da cuenta del lugar que finalmente ocupará el producto o cartera de productos en la subjetividad de los consumidores.

En este campo, las opciones de posicionamiento son muy variadas, pero en lo fundamental, tenemos tres tipos de estrategias de posicionamiento que a su vez se basan en diferentes aspectos, veamos:

1. Precio-calidad
2. Características del producto
3. Beneficios que reporta el producto

Antes de decidir cuales estrategias adoptar, las siguientes preguntas pueden ser una guía bastante efectiva para ordenar el pensamiento:

1. ¿Cómo nos perciben nuestros clientes?
2. ¿Cuáles aspectos son los que valora el público de nuestra organización?

3. ¿Qué nos diferencia de la competencia?
4. ¿Qué aspira el consumidor en una empresa dedicada al ramo en el que operamos?
5. ¿Contamos con los recursos apropiados para llevar a cabo nuestro plan?

Como se habrá notado, el proceso de construcción y selección de las estrategias de marketing es bastante extenso, pero es preferible dedicar tiempo a esta fase que perdernos en ciertos callejones sin salida a los que conduce la falta de estrategias o peor aún estrategias mal diseñadas.

El Ecuador, según el INEC se compone en más de un 90% de pequeñas y medianas empresas, por lo que es lógico suponer que existen una gran cantidad de empresas como la nuestra, luchando a diario por posicionarse en el mercado, por abrirse espacio entre miles de rivales. Invertir tiempo en un plan de este tipo reportará enormes beneficios a la organización. Por todo lo anterior, se ha dedicado una buena parte del libro a este problema tan determinante. Esperamos que el lector comprenda el esfuerzo realizado.

Para cerrar este apartado, si elevamos el análisis a las categorías más generales podremos llegar a la conclusión de que mientras más segmentado sea el mercado en el cual se desea accionar, la estrategia de marketing se concentrará en gustos y preferencias más detalladas; por el contrario, mientras menos segmentado sea el mercado, la empresa se focalizará en preferencias de carácter general al asumir que el público objetivo tiene gustos homogéneos. Al analizar las fortalezas, el entorno, la cartera de productos de nuestra empresa; entre otras variables, podremos definir si la estrategia de marketing apunta hacia una mayor segmentación o hacia una menor segmentación del mercado.

Las Pymes, en la mayoría de los casos, trabaja con áreas de mercado bastante segmentadas y sus estrategias de marketing, aunque no es obligado, deberían girar en torno a este criterio, comprendiendo la siguiente premisa: mientras menos segmentación, menor diferenciación de nuestro producto o servicio y mientras mayor segmentación, mayor diferenciación de nuestro producto o servicio.

La gradación final de la variable “segmentación” revelará básicamente si nuestra empresa desea luchar en el mercado marcando diferencias o sumándose

a las tendencias ya preestablecidas. En la siguiente ilustración podremos observar más fácilmente lo planteado:



Fuente: elaboración propia. (2018)

### **Ventajas que ofrece la segmentación del mercado.**

Segmentar el mercado reporta un conjunto de ventajas:

- Permite el descubrimiento de nuevas oportunidades comerciales y de negocios, ya que se pueden identificar segmentos no cubiertos por la competencia.
- Posibilita la asignación de los recursos de marketing con un mayor nivel de eficacia, en vista de que las acciones se adecuan a las características de cada segmento.
- Contribuye a la adaptación de los recursos y capacidades de la organización al tamaño del mercado ya que los objetivos están mejor fijados.
- Facilita la adaptabilidad del producto o servicio a las exigencias y necesidades de los clientes (mayor fidelidad).

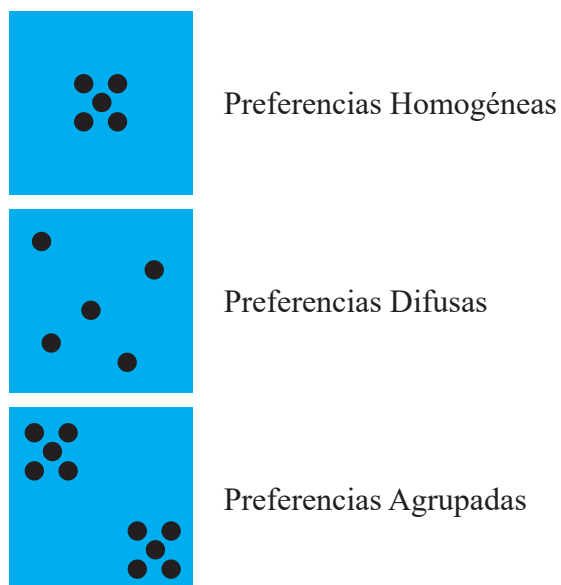
### **Organizando el mercado por tipos de preferencia.**

Además de la visión anterior que ayuda en el planteamiento general del problema de la segmentación, el mercado también puede organizarse partiendo del tipo de preferencias del cliente. En este sentido, tendríamos los siguientes tipos de preferencias:

1. Preferencias homogéneas: en este caso los consumidores tienen preferencias idénticas.
2. Preferencias difusas: este tipo de preferencias aparecen dispersas en el mercado.

### 3. Preferencias agrupadas: el mercado nos revela distintos grupos de preferencia.

Todo esto es posible observarlo en el siguiente gráfico:

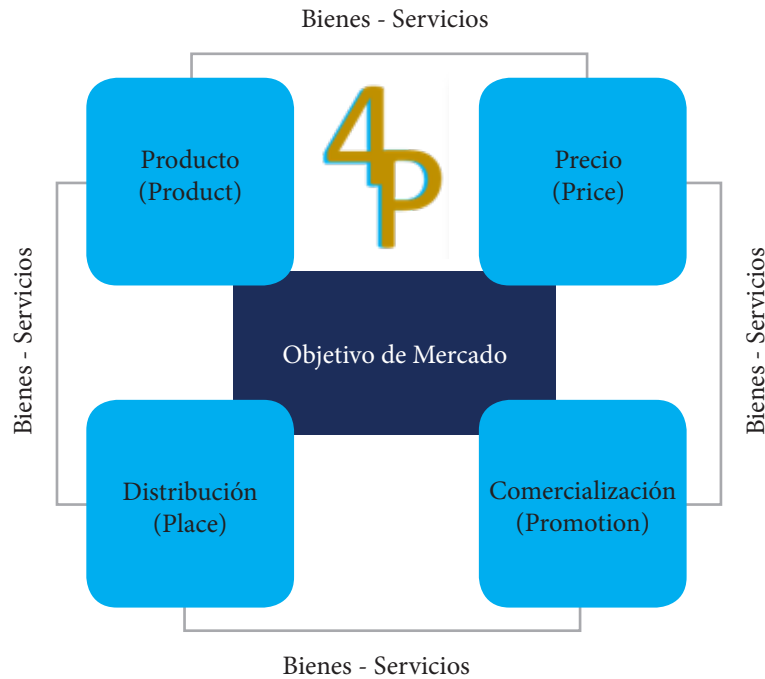


Fuente: elaboración propia. (2018)

### **Estrategia funcional: marketing mix**

En este momento, podemos pasar a la última fase del pan de marketing: la estrategia funcional. Por estrategia funcional se comprende el empleo de los cuatro (P) o marketing mix. Esta estrategia, se sostiene tanto en los bienes, como en los servicios que produce una empresa.

Desde un punto de vista gráfico tenemos que el marketing mix está constituido por:



Fuente: elaboración propia. (2018)

Las variables que componen el marketing mix son las que presentamos a continuación:

**1. El Producto:** es la variable fundamental del marketing mix, debido a que abarca a los bienes y los servicios que comercializa una empresa. También, porque resulta el medio por el cual se satisfacen las necesidades de los consumidores. En consecuencia, el producto debe lógicamente apuntar hacia la satisfacción de dichas necesidades y no en sus características nada más, tal y como se asumía en los enfoques empresariales iniciales. Dentro del producto, claro que encontramos aspectos importantes a considerar como la imagen, la marca, el empaquetado o los servicios posventa. Este criterio, igualmente aplica para la cartera de productos, procurando establecer estrategias de diferenciación entre ellos basándose en su ciclo de vida o incluso, en el lanzamiento de nuevos bienes al mercado.

**2. Precio:** el precio, es la variable del marketing mix a través de la cual la empresa percibe sus ingresos. Previo a la decisión de establecer los precios para nuestros productos, los decisores en marketing deben estudiar otros aspectos de interés, como el comportamiento del consumidor, el mercado, estructura de

costos y también a la competencia. Lo acertado o no de estas decisiones, pueden evidenciarse a través del consumidor debido a que éste, en última instancia, es quien adquirirá el bien en el mercado. El establecimiento adecuado de la estrategia de precios no es sencillo; demanda, en contrario, mucha coherencia y estudios previos. Claro que es la variable precio la que más coadyuva a posicionar el producto y más aún en las pymes.

**3. Distribución:** consiste en todas las acciones necesarias para trasladar el producto acabado hasta los diferentes puntos de comercialización. La distribución representa un asunto prioritario en la gestión comercial de cualquier empresa. Es necesario, considerar que dentro del factor tiempo, se sintetiza el nivel de organización y orden de la empresa. En este campo, las opciones son muy variadas, no existiendo una única manera de distribuir los bienes o servicios, porque la dinámica también dependerá de las características del mercado, del mismo producto (peso, tamaño), los consumidores, y los recursos disponibles. Dentro del marketing mix, la estrategia de distribución, trabaja y desarrolla aspectos como el almacenamiento, manejo de inventarios, transporte de mercancías, localización de centros de venta, procesos de pedidos de materiales y materias primas, entre otros.

**4. Comunicación:** Para el marketing mix, la comunicación es una plataforma de uso obligatorio. Gracias al desarrollo de la comunicación, las organizaciones divulgan las bondades de sus productos, en el contexto de las necesidades que éstos son capaces de satisfacer para el público objetivo. Es posible, encontrar toda una variedad de herramientas de comunicación en el mundo globalizado de hoy, más los instrumentos tradicionales a los que estamos habituados, tales como: venta personalizada, promociones, rebajas, ofertas, publicidad, marketing directo y por último, las relaciones públicas.

Como complemento, el marketing mix permite conjugar un conjunto de enfoques para el manejo de los criterios de marketing empresarial. Entre ellos tenemos:

**Marketing mix indiferenciado:** Supone ignorar las diferencias entre los distintos segmentos y atender al mercado total con una única oferta de mercado. Se centra en la parte común de los compradores, diseñando un producto y un programa de marketing que tenga sentido para el mayor número de ellos, con-

fiando en la publicidad y distribución masiva. Ello supone un gran ahorro de costes, lo que se traduce en precios más bajos y un mayor número de clientes sensibles al precio.

**Marketing mix concentrado:** La empresa selecciona un único segmento y se dirige a él con un único producto y una sola estrategia de marketing. Se da cuando la empresa tiene garantías de triunfar en dicho segmento o tiene fondos limitados que le impiden servir a otros segmentos. A través de la concentración la empresa consigue una fuerte posición debido a su mayor conocimiento sobre las necesidades de sus clientes y a la reputación que alcanza. La concentración tiene el inconveniente de centrar todo el riesgo en un único segmento.

Dentro de esta estrategia encontramos otro caso particular: – Marketing mix concentrado (especialización de mercado): la empresa se centra en servir, con varios productos, numerosas necesidades de un grupo particular de clientes.

La empresa obtiene una fuerte calificación de empresa especializada, al atender las necesidades de un grupo específico de clientes. De hecho, constituye el canal de introducción de todos los nuevos productos que este grupo pudiera desear. Lo negativo sería la dependencia sobre el cliente.

**Marketing mix diferenciado:** Conlleva operar en diversos segmentos del mercado diseñando productos y programas concretos para cada uno. Por lo general, a través de esta estrategia se logra un volumen de ventas mayor que en el anterior, pero también se incrementan los costes (al tener un producto menos estandarizado). En este caso nos encontramos, principalmente, con tres situaciones:

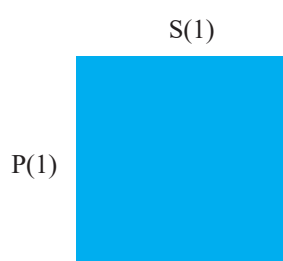
- **Marketing mix diferenciado (especialización de producto):** La empresa se centra en desarrollar un único producto que vende a diversos segmentos. A través de esta estrategia la empresa logra una gran reputación, pero corre el peligro de que su único producto caiga en desuso.
- **Marketing mix diferenciado (especialización selectiva):** La empresa selecciona varios segmentos y se dirige a ellos con productos específicos para cada uno. Esta estrategia tiene la ventaja de que diversifica los riesgos de la empresa.
- **Marketing mix diferenciado (cobertura total):** Es el caso

en que la empresa lleva la diferenciación al límite, ofreciendo distintos productos para los diferentes segmentos del mercado hasta el punto de cubrirlo totalmente. (Monferrer, D. 2013. Pg. 61).

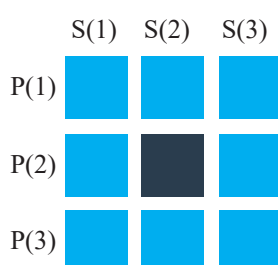
Todo lo anterior puede ser observado mediante la síntesis gráfica de las estrategias que proporciona el marketing mix:

### **Estrategias que aplican en el marketing mix**

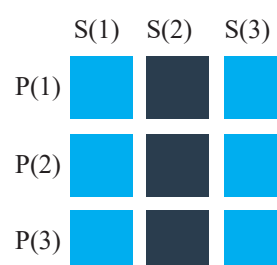
Marketing Mix indiferenciado



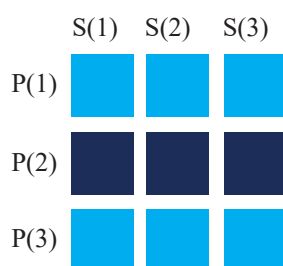
Marketing Concentrado



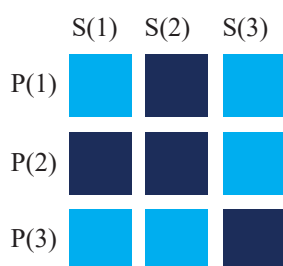
Marketing Concentrado  
(especialización de mercado)



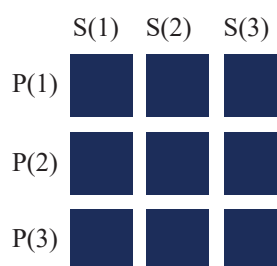
Marketing Diferenciado  
(especialización de mercado)



Marketing Diferenciado  
(especialización Selectiva)



Marketing Diferenciado  
(Cobertura Total)



Fuente: elaboración propia. (2018)

## **Momento Táctico**

### **Desarrollo táctico del marketing**

Con el transcurrir del proceso de desarrollo del plan de marketing, finalmen-

te, hemos llegado a la cuestión del momento táctico. Antes de continuar, debemos recordar que este libro, comenzó definiendo con precisión el significado de la palabra táctica, además del concepto de la palabra estrategia. Recordemos que, cuando hablamos de táctica, nos estamos refiriendo exclusivamente a la cuestión del cómo, o cómo desarrollar criterios resolutivos propios de un plan. Se trata del momento del accionar de los equipos de trabajo. En este orden de ideas, la programación de las estrategias de marketing en el tiempo es un asunto que depende de la fijación adecuada de parámetros de acción tácticos; así como de la implementación de instrumentos, que permitan conocer la situación real de la ejecución (del plan): en este sentido hablamos de programas operativos para acotar, acertadamente el “momento” en términos metodológicos.

Por plan, comprendemos a todo proceso reflexivo-analítico que persigue fines y queda en consecuencia estructurado en un instrumento formal, que actúa como carta de navegación para una empresa, sin importar su tamaño, ramas de actividad o número de miembros. Los planes, constituyen elaboraciones detalladas sobre el quehacer empresarial; sin embargo, se caracterizan por su nivel de especificidad, además de toda una estructura coherente que explica paso a paso las acciones a seguir por cada sección funcional de la organización y más aún, las maneras de evaluar si efectivamente, los objetivos establecidos a través de un conjunto de estrategias están siendo alcanzados. En este punto, debemos abrir el compás, para poder abarcar entonces el campo de la táctica que es lo que nos interesa. La cuestión está en determinar científicamente, cuáles criterios de acción, pueden utilizarse para desarrollar los planes de marketing. Hablamos, concretamente de la puesta en marcha de aspectos resolutivos, entendiendo por ello: aspectos programáticos.

En consecuencia, el marketing operativo, facilita el desarrollo de acciones puntuales, que permiten traducir a la práctica las estrategias de marketing planteadas en la etapa anterior. Cuando hablamos, en materia de marketing de operatividad, estamos trascendiendo las barreras del marketing estratégico, en el sentido de que nos trasladamos de horizontes temporales de mediano y largo plazo a horizontes temporales caracterizados por el corto el plazo. La acción es en el “ahora” y no puede esperar.

Al igual que en la etapa que acabamos de concluir, el conocimiento pormenorizado de los recursos, capacidad financiera, equipos de trabajo, cartera de

productos entre otras, son cuestiones que necesariamente deben estar presentes para los equipos. Cuando hablamos de todos estos factores, queremos hacer hincapié en que la racionalidad y la objetividad siempre estarán presentes en cualquiera fase del plan, incluyendo esta, ya que resultaría del todo inútil organizar y estructurar acciones cuya puesta en marcha sea un tributo a la espontaneidad o un desorden sin sentido. Ya desde el principio, alertábamos sobre el peligro de soñar despiertos.

Ahora bien, si partimos del hecho de que todo plan requiere organizarse a través de una estructura, se pueden establecer los siguientes niveles de acción para el campo táctico del marketing, al menos en el ámbito de lo general y en el contexto de lo que establece el marketing mix:

**1. Acciones relativas a productos:**

- A. Lanzamiento, modificaciones o incluso eliminación de productos.
- B. Diseño, creación o posicionamiento de la marca.
- C. Modificación del empaque, formato, tamaño o peso.
- D. Incorporación de servicios adicionales para el cliente, de venta, reparación o entrega de productos.

**2. Acciones relativas a los precios:**

- A. Modificación o actualización de precios.
- B. Establecimiento o revisión de la política de descuentos.
- C. Criterios de financiamiento o condiciones de pago para el cliente.

**3. Acciones relativas a la distribución y las ventas:**

- A. Revisión, modificación o conservación de los canales de distribución.
- B. Reducción de los fletes de transporte.
- C. Compromisos empresariales a nivel de mayoreo.
- D. Ampliación o disminución del número de proveedores.
- E. Modificación de las rutas de venta.

**4. Acciones relativas a la comunicación:**

- A. Evaluar la táctica publicitaria a objeto de determinar si se utilizarán periódicos, revistas, televisión, vallas, radio, folletos, plataformas o redes sociales.

Una vez que hemos avanzado hasta aquí, se puede sostener que estamos casi finalizando el proceso. Toda vez que la organización cumplió con la obligación de fijar criterios para la acción práctica, a los efectos de que el plan se desarrolle completamente. Es aquí, donde por lo general los planificadores de marketing pueden tropezar e incluso caerse. Es bien sabido en el mundo de la planeación, que cualquier propuesta, que prescinda de criterios programáticos está condenada al fracaso ya que nada pasaría del “querer” o volviendo a la metáfora del mar, seríamos marinos que sueñan con navegar todos los océanos, pero jamás terminan de embarcarse y se conforman con imaginar caudales infinitos de agua en su cabeza, tormentas que nunca llegan o puertos que solo existirán en sus memorias.

Por todo lo anterior, las recomendaciones que se pueden hacer a todos aquellos interesados por incorporarse al apasionante mundo del marketing, tienen que ver con la conversión obligada de las estrategias en programas de acción empresarial. ¿Por qué hablamos de programas? porque lo programático, encierra en sí mismo dos aspectos cruciales para el éxito: lo primero, tiene que ver con la bondad que estos ofrecen para fijar acciones continuas en el tiempo; lo segundo, tiene que ver la capacidad de medición que los criterios programáticos encierran en sí mismos. Un programa, bien pensado puede agrupar sistemáticamente variables espaciales, económicas, operativas, financieras y de otros tipos. Imaginemos por un momento poder “medir” nuestra propia eficiencia y eficacia ¿acaso ello no sería un aliciente para esforzarnos más cada día, en nombre de las aspiraciones de nuestra empresa, de nuestro equipo y personal de trabajo? ¿acaso sí la empresa, está bien posicionada en el mercado e incrementa su rentabilidad, el equipo y sus trabajadores, no estarán mejor compensados económicamente hablando?

En este contexto, una empresa que comience a asumir el orden estratégico como una premisa fundamental para su propio desarrollo puede plantearse las siguientes áreas programáticas:

1. Programas de ventas.
2. Programas de adquisición de mercancías e insumos para la producción de bienes o servicios.
3. Programas de marketing para diversas áreas funcionales y operativas empresa.

4. Programas de mantenimiento.
5. Programas de capacitación técnica y profesional
6. Programación financiera.

Por lo general, a la hora de elaborar un programa, estos definen las acciones a ejecutar dentro de una línea de tiempo; además, de señalar parcialmente el lugar en el que se desarrolla la acción, equipos responsables, montos asignados de financiamiento, entre otros. La idea, es que mediante estos elementos sea totalmente posible medir ejecución del plan, siendo este tema de vital importancia ya que, de hecho, haría que el plan de marketing aterrice seguro en su última fase, a saber: los criterios que medición y control.

## **Momento de Control**

### **Control y seguimiento**

Existe un acuerdo bastante general en el mundo profesional respecto a la necesidad de mejorarlo todo, lo cual resulta lógico, si se considera que en la sociedad contemporánea la complejidad impone su dinámica a todos por igual. En este contexto, algunas empresas ya cuentan con la suficiente capacidad para enfrentar la incertidumbre y cultivan de hecho, una cultura gerencial y competitiva que le sirve como base práctica. En el caso del Ecuador, esta visión también comienza a cobrar fuerza dentro de todo el conglomerado empresarial pequeño y mediano que prácticamente estructuran todo el conjunto de relaciones económicas del país. La comprensión de la importancia de planificar se dispersa en toda la trama empresarial y mucho más la necesidad de control y hacer seguimiento a las tareas diarias de la empresa.

La necesidad de incorporar la planificación estratégica empresarial y de marketing se ha venido convirtiendo un lugar común para todos aquellos empresarios que esperan incrementar los niveles de rentabilidad de su negocio. En los últimos años, la rigurosidad metodológica se ha fortalecido sobre la base de un conjunto de investigaciones científicas respecto a estas dos áreas. Sin embargo, lo más relevante para este escrito tiene que ver con la capacidad que el pequeño y mediano empresario deben desarrollar desde la perspectiva del mercadeo para enfrentar un mundo cada vez más cambiante.

El alcance la y difusión del marketing comienza a extenderse en todas las áreas de la vida social, económica e incluso política de la sociedad ecuatoriana. Todos estos elementos, han despertado el interés por planificar, pero junto a todo plan se sobreviene la necesidad de medirlo, ahora bien ¿por qué medir?

La medición en organizaciones es de vieja data y con el tiempo se han venido adoptando nuevos mecanismos de medición, que bien han suprimido o complementado los anteriores, porque precisamente no han contribuido acertadamente con la transformación propuesta en los planes de los que formaban parte. Por lo anterior, resulta obligatorio prestarle atención a la medición de la gestión, ello implica antes elaborar un plan de marketing, así como defender la necesidad de medir sus los resultados, en forma tal de que pueda comprobarse una relación efectiva de éste, con el resto de las áreas de la empresa y las estrategias a las que apuntaba el marketing empresarial.

Generalmente, y mucho más aún las pymes incurren en errores de medición y control típicos de las organizaciones pequeñas, entre ellos, destacan los siguientes:

1. Se miden cosas erróneas.
2. Se mide en exceso.
3. Las mediciones no están relacionadas con las estrategias.
4. Se consume mucho tiempo tratando de cuantificar lo incuantificable.
5. Los sistemas de medición son complejos y no se entiende lo que es prioritario.
6. A veces, existe medición, pero con total o parcial ausencia de capacidad de análisis e interpretación de resultados.
7. Los procesos acción gerencial en lo fundamental no se relacionan con información numérica recogida de los indicadores de gestión de la empresa.

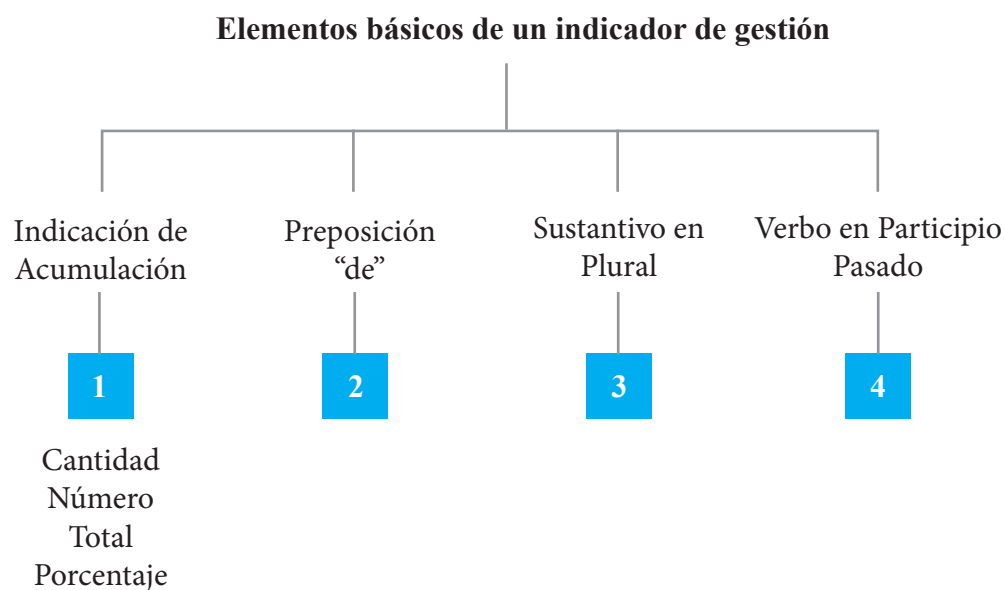
Estos problemas, demandan esfuerzos enormes de las organizaciones si realmente quieren ser revertidos, por todo ello, un aspecto relevante proceso de planificación de marketing se ubica en la manera de medir la ejecución del plan.

En el punto anterior, establecíamos la necesidad de programar; sin embargo, resulta pertinente medir y toda medición, se realiza a través de indicadores de gestión y resultados. En este contexto, se propone lector establecer un sistema

de medición sobre la base de criterios y niveles.

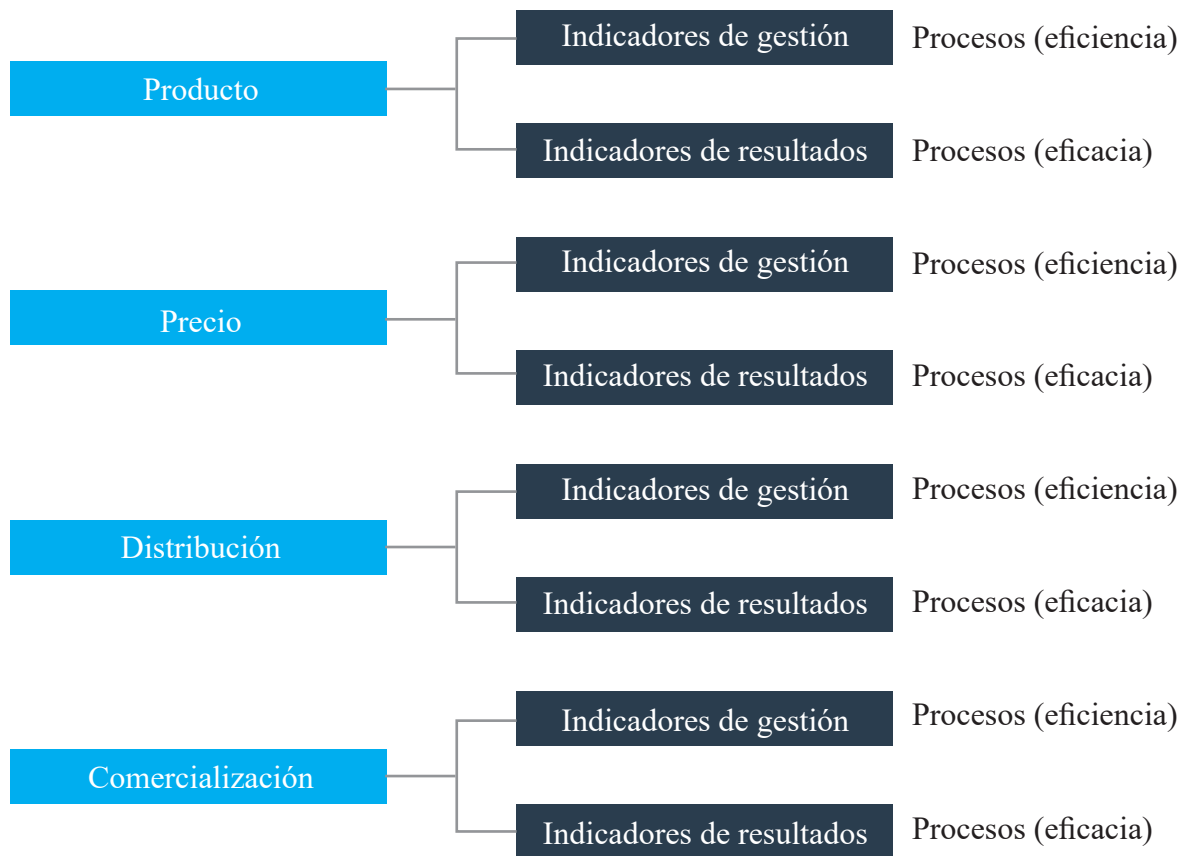
Un indicador, es una señal, cuantitativa o cualitativa que, a través de una unidad de medida permite medir, comparar y evaluar su comportamiento o en forma estática o dinámica. Sirva en consecuencia, éste concepto para dejar perfectamente claro ¿qué es un indicador?

En este sentido, la organización debe contribuir a la creación de la cultura de medición, institucionalizándola, en aras del adecuado desarrollo del plan de marketing. Por consiguiente, se propone el establecimiento del siguiente criterio para la construcción de indicadores de gestión y resultados:



Fuente: elaboración propia. (2018)

Ahora bien, en el contexto del marketing mix, estos indicadores pueden plantearse para cada uno de los niveles estratégicos que propone el enfoque, quedando expresado de la siguiente manera desde un punto de vista gráfico:



Fuente: elaboración propia. (2018)

Como hemos podido observar, en este punto, ya el empresario contará con un plan de marketing perfectamente estructurado; es decir, cuenta con instrumentos que, partiendo del análisis de la situación inicial, le permitieron estructurar una serie objetivos de marketing sustentado en estrategias bien pensadas. Desde este punto en adelante, es que se han podido establecer criterios tácticos para el despliegue del plan a objeto de ser medidos y evaluados a través de indicadores de gestión y resultados. Sin embargo, para culminar satisfactoriamente esta tarea, es imprescindible que la empresa construya un sistema de indicadores de gestión para la organización.

Estos sistemas, habitualmente pueden plantearse a través de una tabla en Excel sencillamente estructurada, cuyas bondades están precisamente en la posibilidad de ofrecer una visión global sobre el comportamiento de los indicadores y en consecuencia del plan de marketing. En este punto, no se plantean un ejemplo dado, debido a que cada empresa tiene la libertad de estructurarlos como mejor considere.



---

## **CAPÍTULO IV**

### **Fidelización de clientes**

---



**[www.mawil.us](http://www.mawil.us)**



## **Fidelización de Clientes**

La visión tradicional que imperaba en empresas de mediados del siglo xx, ha ido cambiando lo largo del tiempo. En la actualidad, los clientes no son comprendidos como simples consumidores de mercancías; es decir, desde una actitud pasiva a través de la cual el sujeto actuaba como simple receptor de mensajes publicitarios y por ende operaba en el mercado sin ninguna exigencia que realizar y quedaba “satisfecho” con lo que se le ofrece a esta escala.

En contraste, la sociedad contemporánea e incluso el hombre de la “cultura global” desde un punto de vista individual, transformó progresivamente los criterios decisional es para la elección de cierto tipo de bien o servicio al comprender su propia relevancia dentro de las relaciones de intercambio. En consecuencia, la contemporaneidad hoy prescinde totalmente del consumidor acrítico de antaño, obligando a las grandes, medianas y pequeñas organizaciones a comprenderla necesidad de adaptarse a los gustos individuales del cliente, e incluso operar sobre segmentos de mercado bien diferenciados.

Los gigantes de la industria, han sabido adaptarse las nuevas circunstancias, abandonando los rígidos criterios empresariales con los cuales ciertas organizaciones pudieron abrirse paso lo largo de la historia. Pero ese tiempo quedo atrás. Hablamos de aquellos criterios caracterizados por la rigidez, la lejanía, la falta de interacción e involucramiento con el cliente. Es en toda esta nueva puesta en escena más precisamente en el escenario de la globalización donde grandes y pequeños buscan abrirse paso en un mercado cada vez más segmentado, lleno de particularidades, complejo y cambiante.

El gran reto de las pymes en la actualidad, pasar por insertarse en esta nueva manera de mercadeo. Implica, de hecho, construir afinidad con los clientes dentro de cada segmento de mercado con el objetivo fundamental de alcanzar un elevado nivel de fidelidad de estos con la marca o servicio que la empresa ofrece a la sociedad. Es así como, la fidelización de clientes dentro del marketing ha adquirido un sello distintivo dentro del abanico de opciones estratégicas ofrecidas por el marketing.

Las pymes, deben entonces orientar su accionar hacia los clientes, pensando siempre que la empresa debe estructurarse, organizarse y formarse para la satis-

facción de esas necesidades. Se trata realmente que replantear los criterios que sostienen la génesis misma de las organizaciones. Con ello queremos decir que, ya no sería el “quiero ser” o “que quiero hacer” lo único relevante para definir los objetivos de una empresa que ya existe o por el contrario para una unidad de negocios que está en pleno nacimiento. En la actualidad el imperativo que demanda la nueva lógica empresarial apunta hacia otro pensar radicalmente diferente, que visualiza y organiza el todo organizacional desde la siguiente perspectiva: ¿qué quieren nuestros clientes?, ¿cómo lo quieren nuestros clientes? Estas dos premisas devienen aspectos estratégicos a la hora de estructurar un negocio en el Ecuador y cualquier suramericano.

Entonces, la fidelización trata de retener y satisfacer, es decir, retener a la clientela y satisfacer sus necesidades. Esto sólo es posible si la organización logra crear vínculos subjetivos con el consumidor, a partir de la marca o los servicios que ofrece en el mercado. La fidelización, va más allá de un buen precio; se estructura fundamentalmente en aspectos como: la calidad, la atención, el confort, la adaptabilidad y la personalización del producto.

### **¿Qué deben hacer las pequeñas empresas para fidelizar clientes?**

1. La orientación de la empresa debe tener como prioridad al cliente
2. Desarrollar una política de marketing relacional
3. Comprender que toda acción empresarial debe agregar valor a la relación con el cliente.
4. Trabajar en la generación de atractivos hacia la marca o producto basado en las emociones del cliente.
5. Comprender que la fidelización se trata realmente de establecer una relación perdurable con el cliente.
6. La fidelización trasciende la visión cortoplacista.
7. Fidelizar es sintetizar, aspectos objetivos y subjetivos dentro de los procesos relacionales de la empresa con el público objetivo.

En este contexto, se plantean fundamentalmente dos caminos para que toda empresa inicie la construcción de políticas de fidelización con sus clientes: el primer paso está en orientar la empresa hacia cliente y el segundo paso tiene que ver con el impulso de una gestión planificada, que busque preservar la relación en el tiempo con este. En síntesis, fidelizar depende de: una política de reorien-

tación y una política de relación con el público objetivo.

De lo que se trata, es de reorientar a la empresa fomentando un cambio de cultura organizacional, sin este principio, se vuelve muy difícil todo intento por fidelizar: Este es un punto complejo, por cuanto choca directamente con la cultura establecida dentro de las organizaciones pequeñas y medianas en el Ecuador, que por estar constituidas sobre estructuras familiares (en un buen número de casos) torna complejo el cambio de rumbo estratégico, dado que los intereses del núcleo familiar se cruzan con los intereses organizacionales y muchas veces, los principios jerárquicos de la familia impiden construir estructuras funcionales caracterizadas por la horizontalidad y la integración operativa basadas en el mérito profesional. Pese a todo ello, se debe insistir en la construcción de otra cultura, una visión alterna, que sustentada en la pertinencia del estudio de la subjetividad del consumidor y sus efectos en el mercado en el mediano y largo plazo. Estamos completamente seguros de que precisamente este otro rostro cultural logrará imponerse en la sociedad para un futuro no muy lejano.

En consecuencia, la particularidad y el tiempo pasan a ser dos ejes estructurantes del nuevo comportamiento cultural y orgánico que demanda la fidelización. La clientela, en la actualidad es aspecto más importante y la empresa, tiene que conservarla. El interés empresarial no debe consistir únicamente en ofertar un servicio de manera irregular, una sola vez, sin importar lo que el cliente piense sobre el producto. La fidelización, en contraste renuncia a la intermitencia relacional, su objetivo más bien debe girar en torno a la construcción de relaciones de intercambio perdurables en el tiempo, sobre la base de la valoración de los intereses y expectativas del público objetivo. Establecer efectivamente una política de orientación empresarial hacia el cliente depende de la formalización de un conjunto de factores culturales, entre los cuales destacan:

**Cultura de empresa** orientada al cliente en todos los niveles de la empresa.

- **Generación continúa de información** sobre las necesidades, deseos y expectativas actuales y futuras de los clientes.
- **Diseminación de la información** sobre los clientes en todas las áreas de la organización ('inyectar' en toda la estructura la 'voz del cliente').
- **Alta capacidad de respuesta** al contenido de la información sobre los clientes (trabajar siempre 'cerca' del cliente).

- **Creación de un valor superior** para el cliente (toda la organización trabaja para satisfacer todas sus necesidades, deseos y expectativas)
- **Coordinación interfuncional** para orientar a toda la organización hacia un objetivo común: EL CLIENTE.(Alcaide, 2013. Pg.14)

En el marco del significado de la fidelización, la relación con el cliente persigue fortalecer relaciones rentables y para ello la empresa debe aprender a pensar en términos de largo plazo. Saber escuchar las críticas, establecer mecanismos para conocer sus aspiraciones y utilizar plataformas capaces de sustentar procesos interactivos en tiempo real, son sólo en unos puntos a considerar para esta tarea. La idea de sostener una relación con el cliente se sustenta evidentemente en la teoría del marketing relacional, entendiendo por este un proceso permanente de satisfacción de necesidades planteado bidireccionalmente entre la empresa y las aspiraciones del cliente, que busca generar valor agregado subjetivo en el consumidor: piedra angular para el mantenimiento y perdurabilidad de las relaciones de intercambio de bienes y servicios con la organización oferente del bien o servicio.

### **Las empresas de servicios constituyen la mayoría económica del Ecuador.**

En este punto, es importante destacar hecho de que la mayoría de las pequeñas y medianas empresas del Ecuador están relacionadas con el área de servicios. Por ello, antes de continuar, resulta pertinente hablar un poco sobre la administración de empresas de este tipo. Para el caso ecuatoriano: tenemos que en:

En 2016 se registraron 843.745 empresas divididas en 19 actividades económicas como Comercio, Agricultura, Transporte, etc., según los últimos datos del Directorio de Empresas y Establecimientos 2016 publicado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

De acuerdo al tamaño, de las 843.745 empresas registradas en 2016, el 90,5% son microempresas, es decir con ventas anuales menores a 100 mil dólares y entre uno y nueve empleados; le sigue la pequeña empresa con el 7,5% y ventas anuales entre 100.001 a 1'000.000 entre 10 y 49 funcionarios.

La actividad económica con mayor número de empresas es el comercio al por mayor y por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas con 308.956, que representa el 36,6% del total de las empresas. (INEC, 2015. [www.ecuador.encifras.gob.ec](http://www.ecuador.encifras.gob.ec)).

Como consecuencia de este número tan importante, vale la pena brindar detalles del significado y características de las empresas de servicio. Primero que todo, un servicio, está representado por cualquier acto que una persona puede ofrecer a otra y que de principio es intangible al no transferir ningún tipo de propiedad. Además, la producción de servicios podrá estar enraizada a la de un bien puro, hasta la de un servicio puro.

Por otra parte, tenemos un tipo de servicios basados en bienes tangibles, que no vienen acompañados de ninguna acción en específico y por la otra, tenemos bienes tangibles con servicios. En este sentido, si se desea incrementar el atractivo hacia el consumidor y el bien cae dentro de la categoría de lo genérico y queremos decir con ello que es un producto indiferenciado, la empresa está obligada a invertir en aspectos como la exhibición, la atracción que ejerce el espacio, la calidad de la atención, garantías al usuario, entre otras cuestiones para establecer diferencias con los rivales. La estética vende, eso jamás debe ser olvidado. El confort atrae multitudes. La calidez humana produce la sensación de “ser importante” y una parte decisiva de la empresa. Y para finalizar, las garantías ofrecidas por nuestro servicio nos proyectan como personas responsables ante el público objetivo y nuestros consumidores.

### **Características más comunes en las empresas de servicios.**

Estas categorías que presentaremos a continuación sirven para encuadrar desde un punto de vista general a las pymes; pero profundizando un poco más, se pueden definir desde ellas algunas características generales de las organizaciones dedicadas al ofrecimiento de servicios y desde allí estudiar el impacto que éstas tienen en el marketing enfocado al área de servicios. Entre estas características particulares de las empresas de servicios tenemos:

- 1. Intangibilidad:** Se trata de acciones intangibles, que no se pueden ver, sentir, tocar u oler. En este contexto, los consumidores buscan a través de distintas fuentes evidencias sobre la calidad del servicio prestado, partiendo

de la suposición de que un servicio es bueno dependiendo el espacio en el que se preste, las personas que lo solicitan, de los símbolos, su precio y la atención.

**2. Inseparabilidad:** Esto significa que todo servicio se produce y se consume al mismo tiempo. Este punto es importante ya que ayuda a comprender que quien presta un servicio determinado también forma parte de este. El principio de inseparabilidad, forma un vínculo indisoluble entre el proveedor y el consumidor del servicio. Ambas son categorías interactivas, que se influyen mutuamente.

**3. Variabilidad:** Por lo general los servicios disfrutan de amplios márgenes de maniobra a la hora intentar posicionarse y mantenerse en el mercado. Los clientes, siempre tendrán presente si el servicio ofrecido por la empresa, de manera recurrente presenta variaciones, ello llevará a usuario a comparar el servicio de una organización con el de otra, en aras de determinar ventajas y desventajas. Aunque cambiar es positivo, el abuso en este plano es contraproducente, porque el cliente no logrará distinguir y menos asimilar a la empresa por la calidad de un servicio determinado, sino que se sentirá confundido en vista de que esta puede asumir cualquier cosa en breves espacios de tiempo.

Qué puede hacer la empresa para tratar de conservar a su clientela, entendiendo que está dedicada al ramo de los servicios:

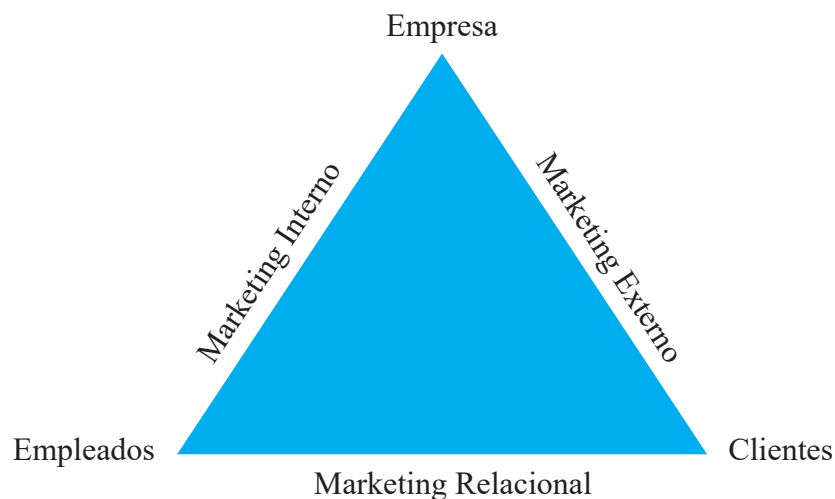
1. Capacite a su personal y trate siempre de seleccionar el perfil adecuado de trabajador, buscando que encuadre con la nueva filosofía empresarial del marketing relacional.
2. Estandarizar los procesos de ejecución del servicio es bueno y siempre ahorran inconvenientes con los clientes. Ello, puede desarrollarse a partir de la fijación de criterios de actuación, de atención y solución de problemas comunes durante su prestación. Se pueden construir estándares y protocolos de actuación en este sentido.
3. Mida permanentemente los niveles de satisfacción de la clientela, a través de cuestionarios y preguntas, diálogos abiertos y francos con ellos y la recepción de sugerencias.

## **Algunas estrategias inteligentes para mantener clientes en empresas de servicios.**

Estas estrategias deben considerarse en dos planos: la demanda de servicios y la oferta de servicios. Respecto a la demanda, se pueden establecer precios diferenciales por días, horas, temporadas etc. Esto sin duda, facilitará a la organización complementar los picos y las caídas en la demanda del servicio que ofrece. También, la implementación de estrategias que ofrezcan servicios complementarios ayuda a las pymes a resolver problemas relacionados con los tiempos de espera. Respecto al oferta, incrementar la cantidad de personal para atender las horas pico proyecta eficacia organizacional en la prestación de servicio. Además, centrar la atención en lo más importante también reportará buenos resultados a la organización e igualmente, involucrar al cliente en ciertas tareas simples de autogestión del servicio puede de hecho disminuir los tiempos de respuesta de la propia empresa y vender eficacia.

La calidad, es uno de los retos más importantes para toda organización dedicada a la prestación de servicios. La consecución de la calidad deseada depende en grado sumo de la calidad formativa que la empresa pueda brindar a sus empleados. Es decir, jamás se podrá ofrecer un servicio de calidad, sino se cuenta con personal de calidad. La calidez, la cercanía, y la atención exclusiva, son poderosos alicientes para posicionar empresas de este tipo, recordando siempre que: los clientes por lo general construyen sus propios juicios de valor a partir de las opiniones de otros usuarios, así que cada cliente es importante, en tanto puede ser un comunicador positivo potencial de nuestros servicios a otros interesados o por el contrario un comunicador negativo. Por todo lo anterior, es perfectamente factible suponer que; cuando un cliente se va satisfecho, es bastante probable conseguir otro cliente que acuda con bastante positividad a nuestra empresa y en el marco de las pymes esto sin duda constituye una ganancia.

Esquema para comprender la interdependencia entre las variables calidad, clientes y empleados:



Fuente: elaboración propia. (2018)

### **Objetivos más urgentes de una empresa de servicios.**

**1. La calidad:** Cuando nuestro servicio está caracterizado por la calidad los estamos diferenciando de la competencia. El secreto subyace oculto en las formas y prácticas que adopta la organización para superar las expectativas del cliente. Los rasgos principales, que le permitirán evaluar si su organización se desliza sobre criterios de calidad son bastante sencillos:

- ¿La empresa es manejada con criterio estratégico?, es decir;
- ¿Esta sabe en qué segmento de mercado se encuentra la clientela?  
Además;
- ¿Trabaja en base a la aplicación de estrategias puntuales para satisfacer sus necesidades?
- ¿La gerencia está comprometida con la calidad?
- ¿La empresa monitorea permanentemente la calidad de los servicios prestados?
- ¿La empresa cuenta con un adecuado clima organizacional? ¿Sus empleados están satisfechos con la empresa?

**2. La diferenciación:** en las empresas de servicios es bastante difícil establecer diferencias con la competencia que sean bien captadas y comprendidas por los clientes, debido a que el número tan grande de empresas de este tipo hace que para el usuario resulte indiferente la selección de una u otra. Así que, el primer

gran reto que tienen todas pymes gira en torno a las maneras de combatir la homogeneización del mercado. En este punto, la variable precio puede marcar una diferencia notable, independientemente de las similitudes entre empresas dedicadas al mismo ramo. Sin embargo, la oferta, cuando está sustentada en precios puede ir acompañada de factores adicionales como: diversas modalidades de pago, innovación en los mecanismos de solicitud, compras en línea, descuentos por pronto pago, entre otros. En este contexto, las piedras angulares más destacadas para marcar diferencias son: el entorno, las personas y los procesos.

**3. La productividad:** Para garantizar la productividad de la empresa de servicios hay que tener presente que toda disminución de la calidad en nuestra empresa, debe ir acompañada de un incremento en la cantidad del servicio prestado. Pero esta constituye una acción delato riesgo porque el cliente siempre detecta este bajó en la calidad. No obstante, si el problema de la pyme tiene que ver realmente con elevar a productividad, esta puede suprimir la necesidad de un servicio, mediante la creación de un producto y por último, elevar la eficiencia, es decir, el proceso de desarrollo del servicio. Es decir, en una pizzería, por ejemplo, se puede comprar la salsa hecha, en vez de comprar tomates. En este orden de ideas, siempre, en lo que concierne a la productividad, es preferible estandarizar la calidad a objeto de conservar en el tiempo a la clientela. Esto último, deviene en premisa fundamental para las empresas de servicios, ya que la experiencia demuestra que toda organización que disminuye la calidad de sus servicios entran en franco proceso de abandono por parte de la clientela.

Toda vez que estos conceptos importantísimos para la rama de servicios empresariales han quedado expuestos ya podemos continuar avanzando en el armado de las estrategias de fidelización de la organización. Hablaremos a continuación del marketing relacional.

### **¿Qué es el marketing relacional?**

Es básicamente, una manera de establecer relaciones de cercanía con los clientes bajo una visión de largo plazo. Para este tipo de marketing, la opinión que pueda tener el cliente tiene un peso fundamental al momento de definir estrategias para la organización.

## **Fases para implementar el marketing relacional dentro de nuestra empresa**

**1. Determinar cuáles tipos de vínculo vamos a sostener y cual será nuestra relación con el cliente:** en el contexto del marketing relacional se entiende el significado de "vincular" como el establecimiento de una relación subjetiva como el público objetivo. Esta relación, debe construirse estimulando la espontaneidad, lo que a su vez tiene como objetivo generar valor subjetivo en la mente del consumidor con la intención de que este genere o construya en su psique, una percepción positiva del servicio que está solicitando o tiene acceso. Estos vínculos, pueden crearse partiendo de la calidad del servicio, el reconocimiento de la marca, la celeridad de los procesos, su facilidad, la disponibilidad de información, entre otros.

**2. Determinar los niveles de relacionamiento que se desean establecer con el cliente:** Estos niveles pueden estructurarse toda vez que el proceso de segmentación y estudio del mercado haya permitido categorizar a los clientes por grupos de interés, grupos etarios o cualquier otro tipo de variables útiles para la construcción y desarrollo del marketing relacional. En consecuencia ¿cuáles aspectos son relevantes en este sentido?

- A. Determinar cuáles son los segmentos de mercado clave para la empresa.
- B. Diseñar carteras de productos particulares para cada segmento.
- C. Determinar el posible crecimiento de los clientes que prefieren una cartera de productos.
- D. Identificar oportunidades de desarrollo tentativas en el mercado.

**3. Definir qué entiende la empresa por valor:** El establecimiento de buenas relaciones con la clientela conlleva a la incorporación de acciones generadoras de valor subjetivo. Por supuesto que, el cliente debe encontrar útil la relación propuesta por parte de la empresa para que este valor se produzca. Cuando se plantea determinar ¿qué comprende la empresa por la palabra valor? Se persigue en lo esencial, que esta indique con precisión las zonas o puntos del servicio en el que se quiere producir valor subjetivo. Para ejemplificar un poco, valor es para la empresa: satisfacción con sus espacios, reconocimiento del buen trato, la pulcritud de sus instalaciones, etc.

**4. Diseñar estrategias de convencimiento:** La empresa fundamentalmente debe construir razones para que los clientes seleccionen sus productos o servicios, en este contexto, la organización acertara sólo si comprende cuáles son las necesidades reales que los usuarios tienen. En este punto subyace el secreto de toda estrategia de convencimiento bien diseñada.

**5. Control y seguimiento:** Es importante que la empresa monitoree continuamente sí los objetivos establecidos dentro del marketing relacional están logrando los resultados esperados. Los decisores, deberán permanentemente impulsar procesos de revisión desde los cuales retroalimentar la estrategia y corroborar la asertividad de la política de fidelización trazada.

A continuación, se presenta lector un conjunto de claves para fidelizar clientes:

1. Identifique a los distintos tipos de clientes que componen su cartera de negocio y establezca planes personalizados para interactuar con ellos. A los Clientes VIP que forman el corazón de su negocio trátelos de forma excelente, implante una discriminación positiva en su empresa. Recuerde, ofrezca un mejor servicio a sus mejores Clientes, lo cual no implica tratar mal al resto. Para los clientes volátiles diseñe planes de fidelización que permitan mantenerlos. Busque aumentar sus ingresos con los Clientes que presentan mayor potencial, gracias a un mayor conocimiento de los mismos y el aumento de la venta cruzada.
2. Establezca una comunicación proactiva, en la que usted se comunique con sus Clientes antes de que ellos lo hagan con la empresa. Genere un continuo diálogo con ellos que no siempre tenga una intención vendedora. La comunicación proactiva le permitirá detectar actitudes descontentas y escuchar continuas sugerencias de mejora. La comunicación proactiva le permitirá detectar actitudes descontentas y escuchar continuas sugerencias de mejora.
3. Piense en el largo plazo y en el valor de cada Cliente en función de todo el tiempo que va a permanecer haciendo negocios

con nosotros. Planifique esta relación.

4. Escuche la voz del cliente en forma de queja o reclamación. Aproveche de forma positiva esta valiosa información, recuerde que los Clientes le están otorgando una segunda oportunidad.

5. Genere una atmósfera vital que sorprenda de forma positiva a sus Clientes y supere sus expectativas. Para ello es fundamental planificar el contacto con los Clientes estableciendo protocolos de actuación.

- Gestión de la experiencia.
- Creación de estándares.

6. Se Recuerde la importancia de la calidez ya que con la calidad sólo no es suficiente. La calidez es ganarnos la confianza de nuestros clientes y asumir un compromiso con ellos. Es que la prestación del servicio se desarrolle en un ambiente de complicidad y cercanía. La relación es cordial y con continuas muestras de cortesía.

7. No subestime la importancia capital del cliente interno, forme a sus empleados e incentívelos para que se impliquen. Recuerde que su participación es vital para que el contacto con el Cliente se produzca de la forma correcta, aumentando los niveles de lealtad.

8. Genere costes de cambio, en el buen sentido, que permitan mantener a sus Clientes.

- Costes emocionales relacionados con la marca o con la confianza y el trato recibidos.
- Costes físicos relacionados con las rutinas y los modos de trabajar.

9. Proporcione un flujo continuo de valor. El conocimiento exhaustivo de sus Clientes le permitirá conocer sus necesidades. Aproveche cualquier ocasión para proporcionarle un mayor va-

lor añadido en forma de herramientas para su negocio o detalles personales, relacionados con sus hobbies o preferencias.

10. Propicie la venta cruzada y la venta complementaria. Aumente la facturación haciendo que los Clientes consuman otros productos distintos de su catálogo y ofrezca productos complementarios que pueden ser útiles para sus Clientes.

11. No caiga en el error de pensar que la fidelización tiene forma de tarjeta. Le hablo de un concepto estratégico mucho más amplio que puede incluir multitud de acciones que le permitan mantener un mayor número de Clientes satisfechos.(Alcaide, 2013. Pg.20)

.

A los efectos de que las pymes ecuatorianas puedan adelantar procesos de fidelización de clientes, decidimos aportar algunas cifras estadísticas que ilustran sobre el uso de la tecnología en el país, la computadora y el teléfono celular. Para ello, nos hemos tomado la tarea de revisar la encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo, realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) de Ecuador para el año 2016. Este documento, sin duda arroja resultados bastante útiles para todas aquellas pymes que desean impulsar procesos de marketing relacional ya que brinda un panorama general para iniciar el análisis.

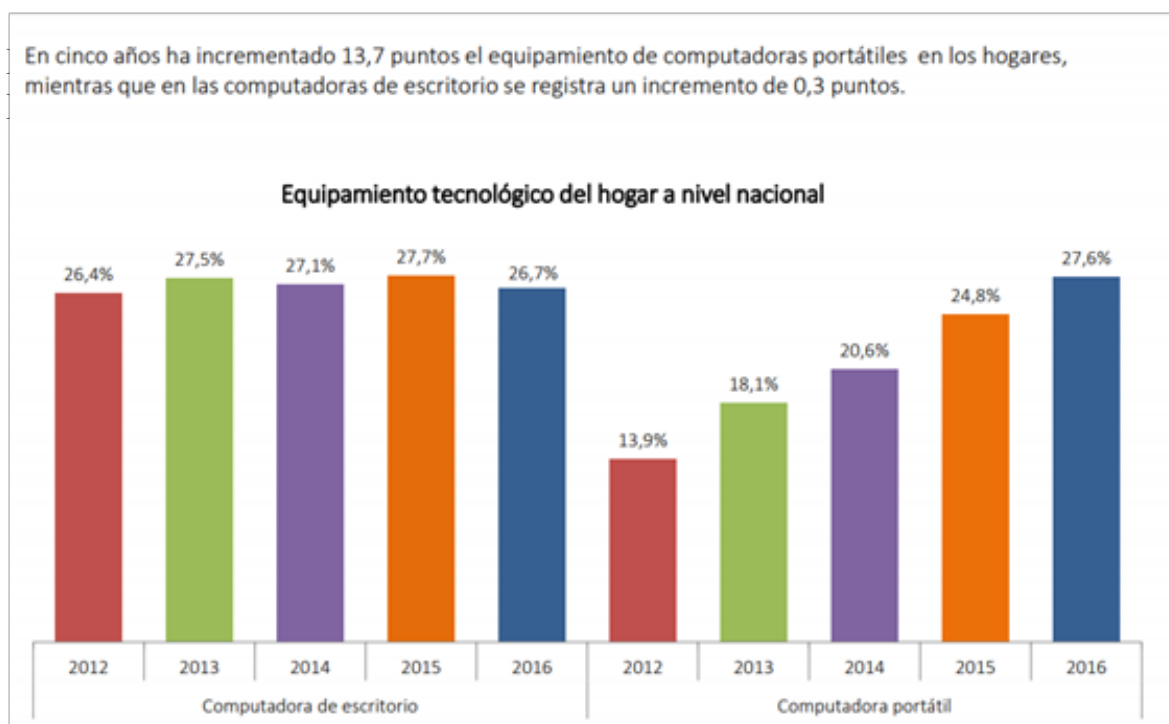
Fíjese el lector que, tal y como establecíamos al principio de este libro, las posibilidades de acceder a distintas fuentes de información son bastante amplias. La dificultad, no es elevada si se observa bien, porque el internet es realmente una ventana que nos permite acceder no sólo a la información más relevante del país, sino que facilita el acceso a millares de fuentes informativas de carácter estadístico continental, nacional o mundial.

Si estas cifras por poner un caso, se cruzan y alimentan con datos propios de nuestra organización o con cifras del ramo al que pertenecemos o con estadísticas sobre trabajo, turismo, economía, preferencias y gustos particulares de la gente; resultará bastante sencillo armar el informe inicial para el desarrollo

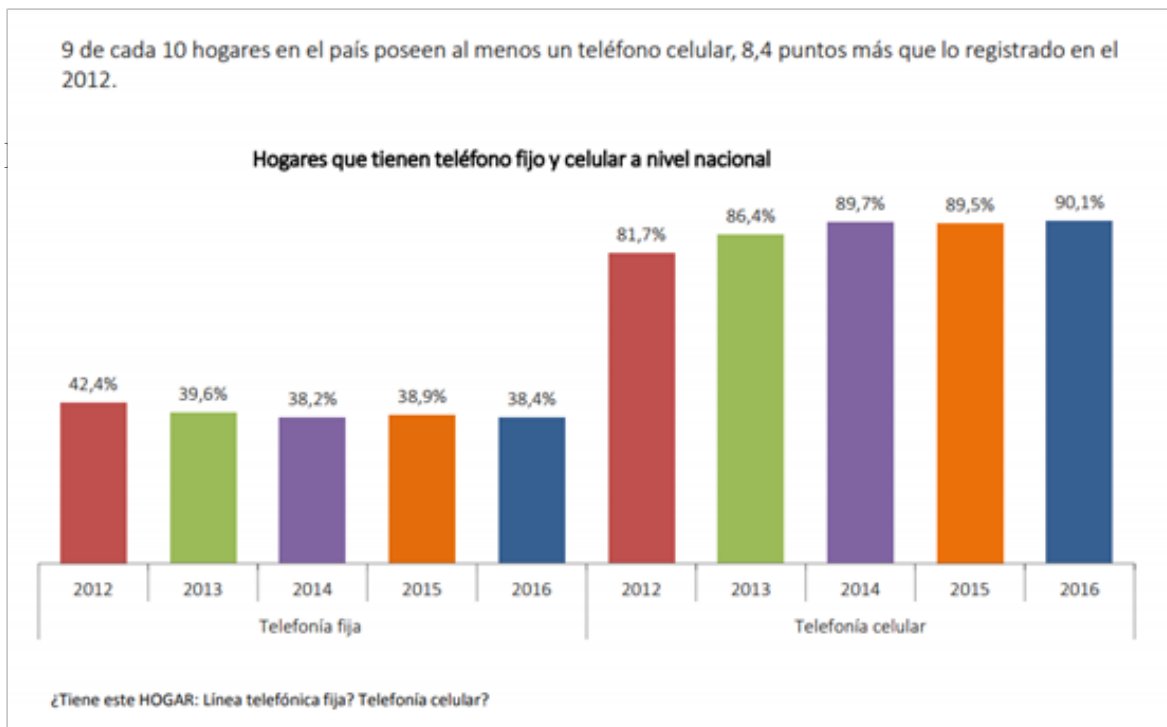
posterior de la matriz DOFA y las estrategias de marketing que presentamos al inicio del texto.

Las pymes del Ecuador, sin duda se hallan inmersas dentro de la nueva era de la tecnología de la comunicación y la información. La revolución tecnológica, ha llegado al Ecuador y con ella, las maneras de consumir, adquirir, discutir y valorar información de distintos tipos también han sufrido cambios.

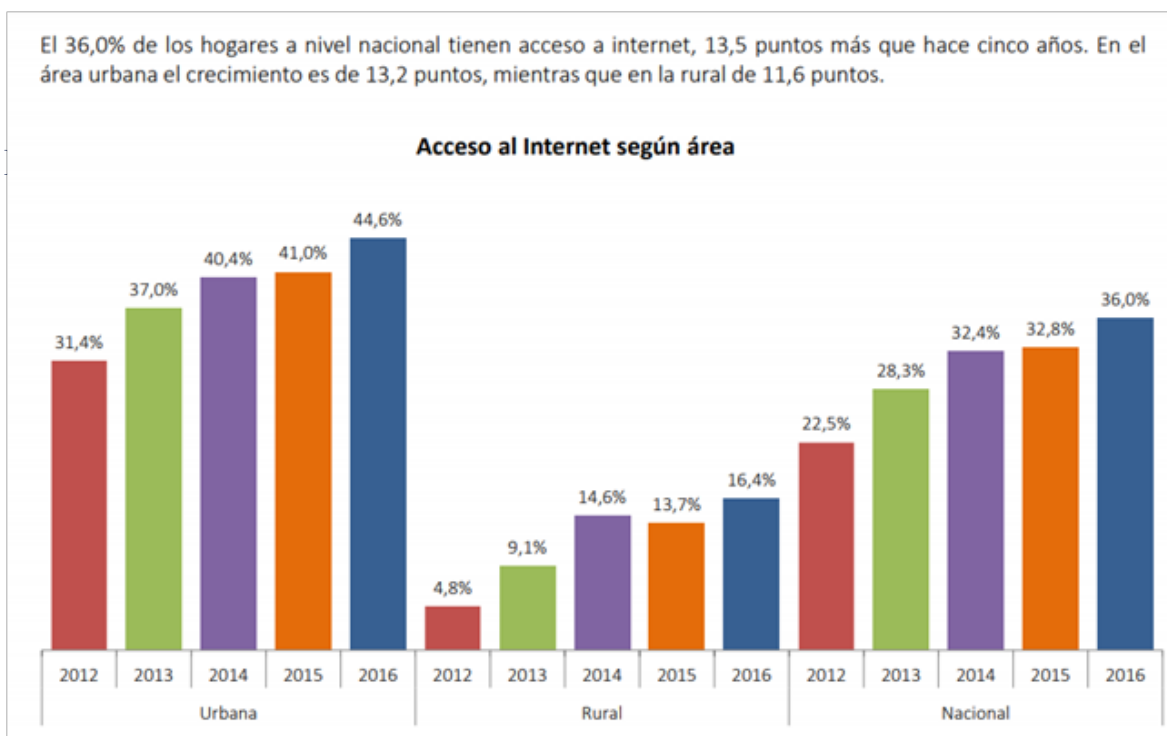
El uso del teléfono celular no constituye al día de hoy una tendencia, sino más bien una realidad y una necesidad universalmente aceptada, prácticamente por todos los ecuatorianos y ecuatorianas. Estamos hablando de que nueve de cada diez hogares posee un teléfono celular. Este medio de comunicación, se ha convertido en más que un simple aparato para conversar. En la actualidad, es una herramienta de trabajo y de relacionamiento familiar o grupal usada cada vez más por millones; a la vez que funciona como plataforma de gestión de servicios, pagos, compras u operaciones bancarias. Veamos algunos datos de interés para impulsar la fidelización con clientes.



Fuente: Encuesta Nacional de Empleo Desempleo y Subempleo – ENEMDU (2012-2016).



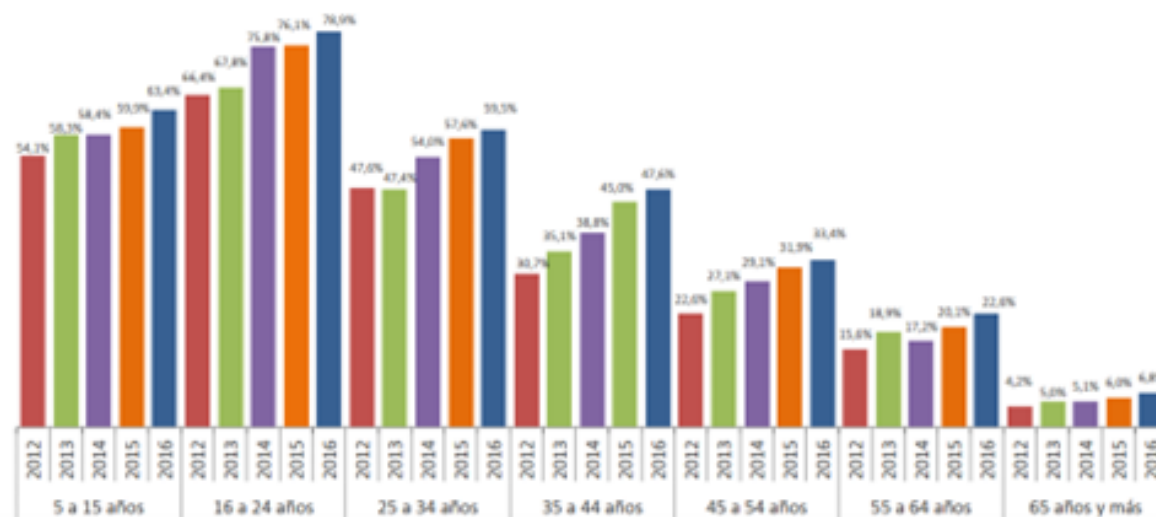
Fuente: Encuesta Nacional de Empleo Desempleo y Subempleo – ENEMDU (2012-2016).



Fuente: Encuesta Nacional de Empleo Desempleo y Subempleo – ENEMDU (2012-2016).

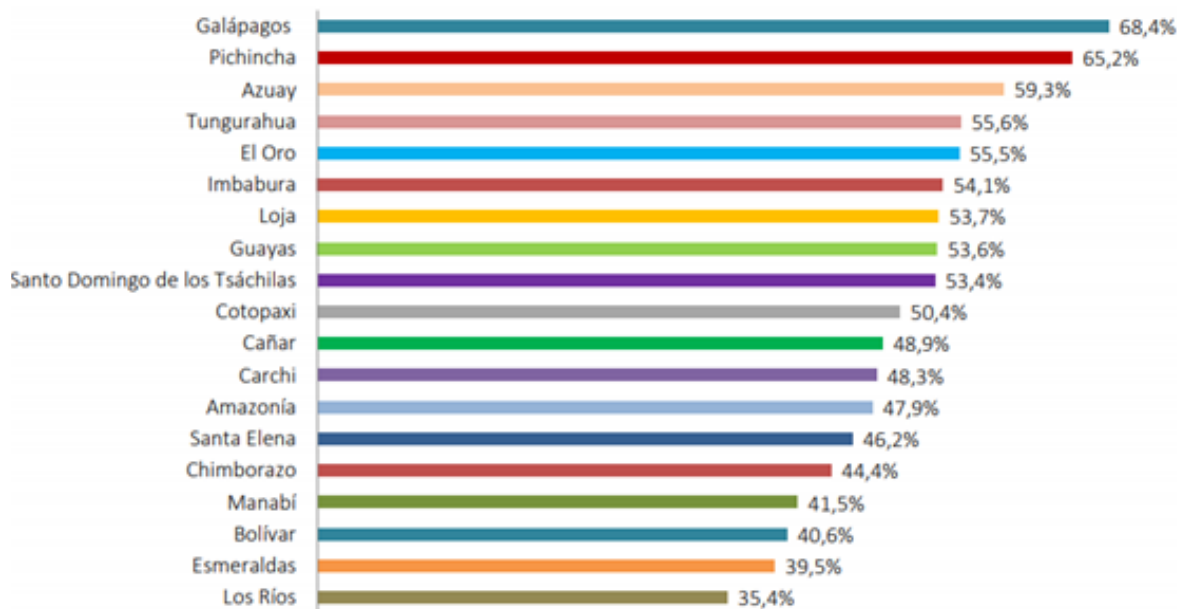
El 78,9% de los jóvenes entre 16 a 24 años afirmaron que utilizaron la computadora en el último año, le siguen los menores entre 5 a 15 años con el 63,4% de su población.

**Porcentaje de personas que utilizan computadora por grupos de edad a nivel nacional**

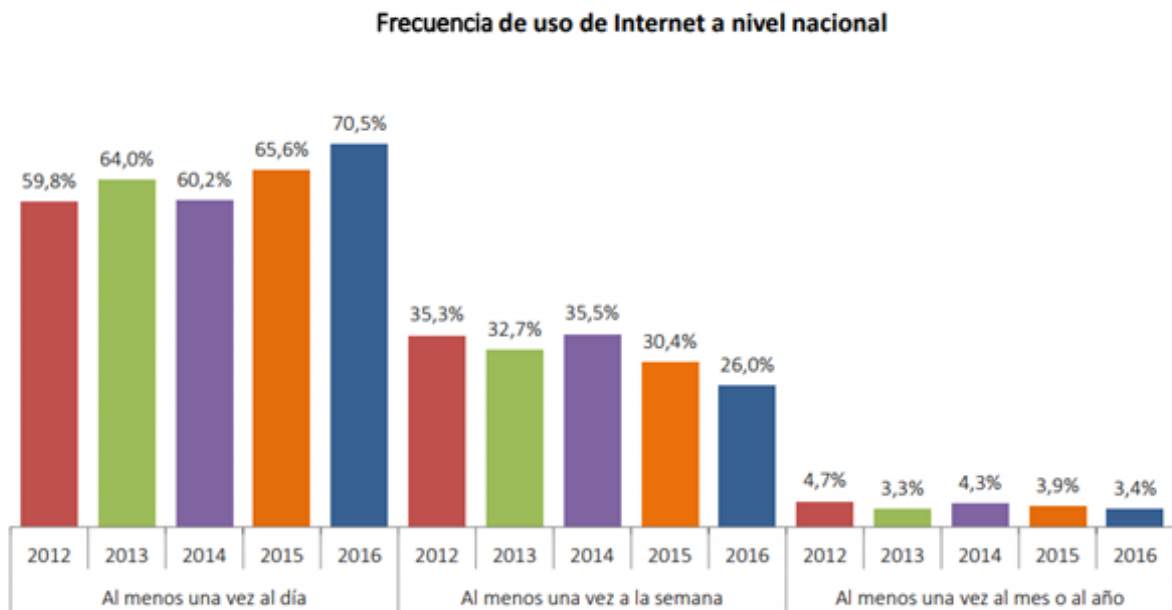


Fuente: Encuesta Nacional de Empleo Desempleo y Subempleo – ENEMDU (2012-2016).

**Porcentaje de personas que utilizan computadora por provincias en el 2016**



Fuente: Encuesta Nacional de Empleo Desempleo y Subempleo – ENEMDU (2012-2016).



Fuente: Encuesta Nacional de Empleo Desempleo y Subempleo – ENEMDU (2012-2016).

### ¿Cómo estas estadísticas pueden orientar el proceso de fidelización de clientes?

Inicialmente, a través de estas estadísticas las pymes pueden ubicar tendencias sobre el uso de las tecnologías de la información y la comunicación. Sólo a modo de ejemplo, ¿no sería factible para nuestra hipotética empresa de jardinería, que también hipotéticamente funciona en la provincia de Guayas, sustentar su política de fidelización y estrategias de marketing en el e-commerce (marketing a través de mails) entendiendo que el 53,6% de la población utiliza la computadora?

Este tipo de preguntas nos conduce, al final de todo proceso de planificación de marketing a plantearnos: ¿a través de cuales vías o plataformas comunicacionales debemos enviar nuestros mensajes? En este punto, se abre todo un

abanico de posibilidades entre las cuales elegir. Las vías más apropiadas para enviar mensajes, establecer vínculos, relacionarnos e interactuar con los consumidores están al alcance de la mano, disponibles y esperando por nosotros. En el siguiente apartado, introduciremos al lector en lo que significa el marketing digital. De esta podremos cerrar toda la propuesta teórica que en materia de marketing se ha establecido a lo largo de estas páginas.

---

## **CAPÍTULO V**

### **El Marketing Digital**

---



**[www.mawil.us](http://www.mawil.us)**



## **El Marketing Digital**

El marketing ha ido evolucionando junto a la tecnología, lo que implica que los espacios de interacción trasciendan el ámbito físico tradicional, entendiendo por este último, el lugar en el que se desarrollan las operaciones de compra y venta para dar paso a acciones de interacción en un plano simbólico, en el que el usuario o el cliente no precisan de lo presencial para comprar una idea, un servicio o un bien determinado.

A través del uso del internet, las empresas tienen a su disposición infinidad de herramientas para establecer procesos comunicacionales con sus clientes. No resulta del todo equivocada la aseveración que dice: “el mundo está en la red”. Como toda herramienta poderosa, el internet requiere conocer sus bondades y riesgos para poder aprovecharlo en toda su dimensión. En este sentido, para las pymes, el planteamiento de estrategias de marketing digital es obligatorio, en vista de que no requiere de grandes inversiones, sino por el contrario de gran inteligencia en su manejo. Claro está que las estrategias de marketing digital deben comprenderse como un complemento de las estrategias de marketing general establecidas por la empresa. Con ello queremos aclarar que la sintonía estratégica, necesariamente debe existir entre dos planos distintos; uno real, construido por marketing el tradicional y otro virtual, diseñado desde el marketing digital.

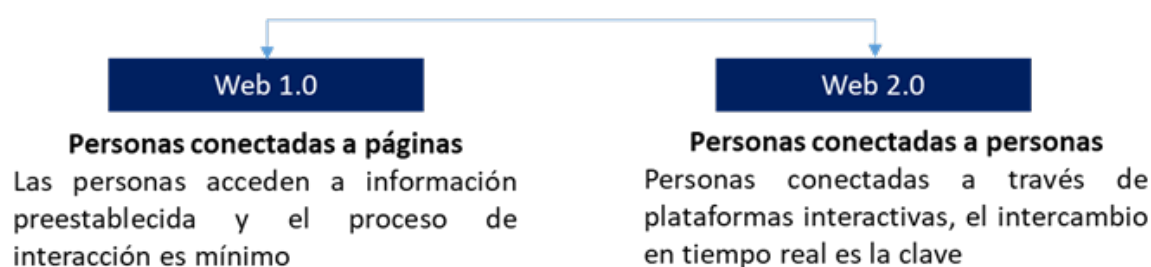
Es así como el marketing digital se puede asumir por diversas vías, entre las más destacadas tenemos: las páginas web, el comercio por mail, redes sociales, optimización para buscadores, boletines y medios impresos tales como revistas, periódicos, folletos, artículos científicos, panfletos, encartados, entre otros.

Dentro de toda esta variedad, es común encontrarse con ideas preestablecidas respecto al significado del marketing digital. La página web, tradicionalmente, se ha visto como la solución al problema. Nada más lejos de la realidad. En la actualidad, independientemente de la plataforma interactiva escogida por la empresa, no sirve de nada poseer medios digitales si estos dos son divulgados y conocidos lo suficiente por el cliente. Por lo tanto, el desconocimiento es el principal factor que actúa en contra del marketing digital.

En el mundo, existen más de 1000 millones de sitios web. Entonces ¿cómo

hacer para que el nuestro este entre los más buscados o más vistos? Aquí entra en juego la interesante herramienta del marketing digital, comprendiendo que las tendencias a nivel mundial han ido disminuyendo la relevancia que otrora mantenían las páginas web como espacios preferenciales para la interacción, pese a ello a diario nacen cientos de miles de nuevas páginas. Por otra parte, el fenómeno de las redes sociales, denota que el crecimiento y aceptación que han experimentado es exponencialmente más importante que el que tuvo la radio, la televisión y la misma web durante sus inicios.

En el contexto de las pymes, y más aún que el ecuatoriano, la apuesta estratégica debe girar en torno al uso de las plataformas sociales. Con ello no queremos decir que la web haya sido desplazada, sino que ésta ha experimentado cambios al igual que todos los medios de comunicación tradicional. En este orden de ideas, podemos ilustrar la evolución de la web del siguiente gráfico:



Fuente: Elaboración propia 2018

## **El internet marketing**

El objetivo fundamental del marketing soportado en la plataforma de internet está en incrementar progresivamente el número usuarios y por ende, los posibles clientes de la empresa. La idea de todo esto es fidelizarlos y convertirlos en clientes permanentes. La gran ventaja que ofrece este tipo de marketing tiene que ver con el establecimiento de una relación directa entre usuario y empresa comprendiendo en todo momento que este punto, demanda de inversiones moderadas por parte de las organizaciones.

Existen múltiples maneras para lograr visitas hacia una plataforma web, éstas pueden ser gratis o pagas, depende de las necesidades de la empresa y de su

capacidad financiera costearse una u otra alternativa. Independientemente de ello, este es un componente del plan de marketing digital; es decir, la modalidad de captación de clientes y para ello debe decidirse por caminos privativos o gratuitos. En este contexto, algunas de las herramientas más importantes para la captación usuarios en internet son:

**1. Lenguaje SEO:** Esta palabra significa Search Engine Optimization. Es decir, se trata de criterios de optimización para que una web sea ubicada con facilidad por los motores de búsqueda y se posicione entre los primeros puestos del buscador.

**2. SEM:** Esta palabra significa Search Engine Marketing. Es decir, se trata de marketing de buscadores, entendiendo por este la publicidad paga y que evidenciamos cada día que navegamos mediante una serie de anuncios o patrocinios que observamos sin nosotros quererlo.

## **Marketing de afiliación**

El marketing de afiliación aprovecha las plataformas que no le son propias para que la empresa pueda proyectar su propia marca. En este sentido, dirige mensajes o bien, a una red de afiliados o a un conjunto de empresas a las cuales se les paga por colocar sus anuncios.

## **E-mailing**

Esta modalidad consiste en el envío de correos electrónicos montados sobre una plataforma publicitaria, que le imprime orden a la formación. Esta estrategia de marketing es de carácter masivo, sin embargo, puede emplearse desde dos perspectivas: la primera, está asociada al criterio “cuanto más mande mejor” y consiste en enviar millones de correos, esperando que un porcentaje importante sea leído por los posibles clientes. Por lo tanto, sus resultados dependen de la cantidad de envíos vs la cantidad de leídos; la segunda, también es de tipo masivo pero focalizado y solicita permiso a los usuarios para enviar previamente el correo. Pese a que el número que envíos es menor generalmente, las posibilidades de ser leídos se incrementan, no obstante, requiere mayor fundamentación

y estudio de los segmentos de mercado.

## **El E-Commerce**

En un entorno cambiante y tan competitivo como el ecuatoriano, el consumidor ha desarrollado la cautela a la hora de elegir un producto o servicio independientemente de la modalidad de compra; es decir, si es presencial o virtual. La relación con el cliente es en consecuencia la piedra angular del e-Commerce y se basa en excelencia del producto junto a la tecnología que acompaña a lo logístico.

Aunque no hay datos precisos al respecto en el Ecuador, se puede sostener que la cantidad de personas que compra por internet va incrementándose con cada hora que pasa. Pero ¿cuáles son las variables que facilitan este proceso? En primer lugar, tenemos que el acceso de la población a internet es una cifra que va constantemente en aumento; en segundo lugar, tenemos que, todas las plataformas que posibilitan el comercio por esta vía cuentan con mecanismos valorativos sobre la confiabilidad del vendedor, que brindan seguridad al comprador y, en tercer lugar, ya la población ecuatoriana ha acumulado suficiente experiencia para comprender cómo funcionan estas plataformas.

Por otra parte, el acceso las nuevas tecnologías ha ido incrementando las posibilidades de acceder a un mundo que se sostiene cada vez más en el comercio electrónico. Además, los teléfonos inteligentes son herramientas ideales mediante las cuales establecer relaciones de intercambio entre empresas y personas. Las barreras físicas se han derrumbado abriendo paso al e-Commerce.

## **Formas y estrategias de captación de clientes**

Cualquier campaña de comercialización independientemente de la plataforma que utilice deberá contar con un diseño de página apropiado, sencillo y bien diseñado. Las cuestiones más importantes para captar clientes en las distintas plataformas serían:

**1. Redes sociales:** las redes sociales en los últimos años se han consolidado como la mejor opción para captar usuarios parte de las pymes. Para ello, existen dos modalidades:

- Utilizar los espacios privados que ofrecen las redes sociales.
- Utilizar promociones que permitan captar clientes y construir una base de datos.

### **Algunas consideraciones sobre las redes sociales más utilizadas**

Antes de seguir es importante determinar cuáles son redes sociales más utilizadas en el Ecuador. Para ello, es posible obtener toda una gran cantidad de datos de la red.

Las redes sociales más usadas en Ecuador, de acuerdo al número de usuarios registrados en estas plataformas en el 2017, son en primer lugar Facebook, seguida por Instagram, LinkedIn y Twitter.

Ahora que ya sabemos cuáles son las redes más utilizadas en Ecuador, es importante tener claro cómo usarlas para conectar con nuestros posibles clientes.

A continuación, te doy unos tips para que inicies con pie derecho tu presencia en redes sociales:

1. Fija un objetivo que sea específico, medible, alcanzable, realista y que se desarrolle en un plazo determinado.
2. Identifica que tipo de objetivo estas buscando: Branding, servicio al cliente, generación de leads.
3. Si ya tienes redes sociales, audita tu presencia online y alínealas con los nuevos objetivos que establezcas.
4. Analiza si es podrás generar suficiente material de contenido de valor para los distintos formatos que cada red social exige para cumplir tu objetivo.

Una vez que has establecido tu objetivo podrás escoger que red social le viene mejor a tu negocio.

Ahora explicaré brevemente qué beneficios te dan las redes sociales más usadas en Ecuador para que identifiques cuál de ellas puede ser de utilidad para conectar con tus posibles clientes.

## **Beneficios de Facebook**

- Dar a conocer y fortalecer una marca.
- Alcanzar nuevos mercados a través de contenidos de valor para tu audiencia que permitirá aumentar tu número de seguidores.
- Es una plataforma que te permite informar al instante de nuevos productos y servicios al segmento de tu interés ya que tienes el poder de segmentar la audiencia al que llegarán tus anuncios.
- Es un aliado para generar leads, incrementar tráfico a tu website y brindar un canal de comunicación directa con tus potenciales clientes.

## **Beneficios de Instagram**

- Ideal para dar a conocer al mundo tu marca o fortalecerla.
- Comunicarte con personas afines a tus productos o servicios de una manera más cercana y muy visual.
- No necesitas ser un fotógrafo profesional para publicar tus imágenes en esta red social, Instagram cuenta con una serie de filtros que serán un aliado para que tus publicaciones tengan un efecto WOW.
- Los usos del hashtag en tus publicaciones harán más fácil que las personas conecten con tu marca si compartes sus mismos gustos o estilos de vida.

## **Beneficios de LinkedIn**

- Es un escaparate donde podrás exhibir tus conocimientos y habilidades profesionales.
- Mediante el perfil de la empresa podrás promocionar tus productos y servicios.
- Identificar perfiles de posibles clientes y verificar quien de tu red de contactos te los podría presentar.
- Compartir contenido de valor de carácter profesional con tu red de contactos y posicionarte como un especialista en tu sector.

## **Beneficios de Twitter**

- Plataforma para difundir noticias de una manera rápida.
- Mediante los hashtags un tema se puede hacer un trendy topic en tu área geográfica que podría ser relevante para tu audiencia.
- Excelente opción para encontrar referentes locales o internacionales en tu industria, que comparten información de valor para su comunidad. (dianazuritavas.wordpress.com 2017).

## **Breve descripción de las principales redes sociales**

**A. Facebook:** El uso de esta plataforma social permite captar una gran cantidad de usuarios y segmentarlos de acuerdo a las necesidades de cada empresa. Facebook, de hecho, ofrece algunas herramientas de publicidad, entre ellas la más importante es Facebook.Ads. Si la organización desea impulsar una campaña de publicidad a través de este medio debe tener bastante claros los objetivos que persigue. Algunos aspectos a considerar en este sentido son:

- 1. 1Promoción de la Fan Page:** Esta herramienta permite incrementar el número de “Me gusta”; sin embargo, es preciso aclarar que la finalidad que persigue la empresa está en captar usuarios y teóricamente entre más grande sea universo, más sencillas será la tarea.
- 2. Estimular el tráfico un sitio web:** Así como esta herramienta permite la promoción de publicidad, también permite hacerlo con los sitios web.
- 3. Crear ofertas:** Es necesario crear ofertas desde Facebook, dado que la herramienta permite segmentar a partir de ciertas categorías de usuarios. Los hábitos también son relevantes, ya que permiten organizar la acción a través de la música, deportes, etc.

**B. Twitter:** Esta instancia interactiva ofrece muchísimas posibilidades para colocar publicaciones. Se caracteriza por su enorme capacidad de masificación de mensajes. No obstante, esta herramienta también puede ofrecer la promoción de mensajes de forma paga.

**C. Instagram:** Esta red social permite colocar fotos y videos y resulta ser un

medio excelente para la promoción empresarial porque desde un punto de vista visual los bienes o servicios ofrecidos por cualquier pyme pueden ser apreciados desde la perspectiva estética. Recordemos que una imagen vende más que mil palabras e Instagram contribuye en la actualidad con la certificación práctica de esta verdad en los negocios.

**D. LinkedIn:** El caso de LinkedIn es bastante interesante, porque agrupa a una enorme comunidad profesional. Los usuarios, través de esta plataforma crean perfiles laborales que pueden ser útiles a las pymes a la hora de estructurar sus equipos de trabajo. El hecho de que en el Ecuador sea una de las redes sociales más utilizadas revela la búsqueda permanente del profesional ecuatoriano de nuevas oportunidades. Si a este hecho, le sumamos que son las pymes, las mayores generadoras de fuentes de empleo, entonces resulta natural la preferencia que el público muestra hacia ella.

Hasta este punto, se puede sostener que los interesados en desarrollar planes de marketing pueden contar con material significativo para organizar todo el proceso de planificación, análisis, decisiones y desarrollo de las estrategias empresariales en aras de posicionar la empresa dentro de un mercado cada vez más competitivo.

Esperamos, que este estudio cumpla su papel como marco regulador para la acción del marketing empresarial orientado hacia las pequeñas y medianas empresas del Ecuador.

## Conclusiones



[www.mawil.us](http://www.mawil.us)



## **Conclusiones**

La composición de la estructura económica del Ecuador fundamentalmente se constituye a partir de empresas de pequeño o mediano tamaño. Esto por una parte es positivo, en vista de la capacidad que tiene el sector para insertar la fuerza de trabajo existente; no obstante, por ser en su mayoría empresas dedicadas al ramo de los servicios, la similitud se convierte en el común denominador en todas ellas, haciendo mucho más difícil trazar estrategias competitivas que tributen hacia la diferenciación y posterior captación de clientes.

El marketing empresarial orientado hacia los pequeños y medianos empresarios, así como a los emprendedores del país, puede jugar un papel destacado, no sólo respecto al orden organizacional tan necesario en el mundo globalizado de hoy, sino que, de hecho, puede servir como base que soporte las aspiraciones y sueños del empresariado, ya que, con un plan, las posibilidades de fracaso quedan considerablemente disminuidas.

El pequeño empresariado nacional, actúa fundamentalmente, basado en la intuición y en la experiencia. Este sin duda, un aspecto importante de nuestra realidad, porque denota toda una tradición de lucha de miles por contribuir al bienestar del país. Ahora bien, la proyección no sólo local, sino regional y nacional de las pymes pasa por la implementación de estrategias adecuadas de ventas, posicionamiento y conservación de clientes en un ambiente competitivo caracterizado por la homogeneidad. Este punto, no trata de subestimar a la experiencia o el saber hacer del empresario; por el contrario, persigue que todo el aprendizaje de empresas de vieja y nueva data quede insertado en planes que sepan aprovecharse de ella, sacar partido, para que de esta manera la capacidad operativa, financiera y de negocios de la organización pueda apuntalarse en el tiempo e incluso ser potenciada partiendo de todas las ventajas que las herramientas de marketing brindan en este sentido.

El Ecuador, como país en vías de desarrollo ha experimentado los efectos propios de la revolución tecnológica. La sociedad ecuatoriana ha incorporado a la tecnología progresivamente en su quehacer diario. La capacidad de informarse en tiempo real, de emitir juicios de valor, formarse opiniones y decidir se han visto enormemente incrementadas. Esto coloca a las pymes una posición difícil, porque el usuario puede sencillamente optar entre todo un abanico de opciones a los efectos de determinar que le resulta mejor. En este punto, el precio ya no actúa como el único factor determinante de decisión, sino que la calidad, el

buen servicio, el ambiente, el confort o la seguridad devinieron con el tiempo en factores complementarios de la realidad empresarial. Es así que, cualquier empresa que intencionalmente o no obvie esta verdad verá disminuidas sus posibilidades de éxito.

El mercado mundial e incluso el ecuatoriano avanza sostenidamente y se organiza sobre criterios de microsegmentación, por grupos afines, por edad, razas, sexos, entre otras variables. Este es el escenario por excelencia de actuación de las pymes, porque sencillamente estas deberán organizarse en función de cada porción de mercado y aunque inicialmente parezca un asunto complicado, la práctica demostrará que el esfuerzo ha valido la pena y se traducirá, concretamente, en la elevación de los niveles de rentabilidad de cada organización que se disponga a asumir el reto que plantea la globalización.

Pese a que muchas empresas han adelantado procesos de planificación en el área de marketing empresarial, muchas han fracasado. La cuestión está en sopesar las razones que impidieron avanzar por este camino. No hay que desanimarse. Lo más probable es que las pequeñas y medianas empresas no se den cuenta de las inconsistencias que presentan en el marco de la planificación estratégica empresarial y esto, a fin de cuentas, se convierte en el principal obstáculo para alcanzar los objetivos planteados a través de las modalidades del marketing.

Hoy, destaca más que nunca la necesidad que tienen las pequeñas empresas de contar con más y mejor información para poder planificar adecuadamente. El internet ofrece una gran cantidad de estadísticas detalladas sobre economía, sociedad, cultura y hábitos de consumo desde las cuales estructurar informes preliminares que sirvan para la construcción y desarrollo de momentos propios y particulares de la planificación estratégica empresarial y la planificación en el área de marketing para las pymes.

Otro aspecto crucial, viene dado por la necesidad de textos especializados en el área de marketing que partan más de aspectos concretos, desde los cuales extraer información metodológica de interés, que verdaderamente ayude a solventar las inquietudes y trabas que aparecen cuando se desarrollan planes de marketing empresarial en el campo de las pymes. Los enfoques globales funcionan sólo como guías orientadoras inicialmente, pero cuando el empresario decide profundizar en el diseño de su propio plan se encuentra una sequía explicativa. En consecuencia, profundizar en textos que puedan contribuir enormemente con un sector empresarial pujante, creativo e innovado y que generalmente que-

da desencantado cuando no puede avanzar hacia niveles mayores de detalle que fácilmente podrían esclarecerse mediante libros más concretos, constituye una de las principales tareas de la universidad haciendo que lógicamente, aquellos entusiastas del marketing cuenten con un piso teórico adaptado a su realidad y sobre el cual iniciar sus proyectos de crecimiento y emprendimiento.

El problema con las metodologías tradicionales del marketing tiene que ver con su visión irreflexiva. En el área de la planificación incluyendo al marketing, se pueden encontrar infinidad de métodos que, si bien ayudan a ordenar la acción, por sí solos son incapaces de brindarnos respuestas oportunas; más aún por cuanto, la mayoría de los decisores cree en algún momento del proceso analítico que vaciar información de manera irreflexiva en una matriz significa planificar o peor aún, planificar bien. Nada más alejado de la realidad. En vista de lo anterior, se ha convertido en un imperativo, para una buena parte del mundo empresarial que sueña con ser mejor, impulsar procesos reflexivos y autocríticos serios en este campo gerencial en el seno de sus organizaciones; porque a fin de cuentas, es la seriedad analítica lo que más cuenta. En el mundo de hoy se caracteriza por ser bastante irreflexivo y basarse solamente en la intuición, pero alertamos; ello puede conducir a resultados empresariales catastróficos.

Después de años de experiencia acumulada, concluimos que el aspecto más delicado al momento de desarrollar planes de marketing lo encontramos en dos factores críticos: el establecimiento de objetivos de marketing y la construcción de estrategias. Si ambos aspectos están caracterizados por la debilidad e inconsistencia, es bastante probable que el plan no alcance sus objetivos. Esto por dos razones; la primera, tiene que ver con el hecho de orientar la acción empresarial hacia metas incorrectas derivadas de esos mismos objetivos y la segunda; con el hecho de haber fijado cursos de acción que llevan a cualquier lugar menos al deseado como producto de los mismos errores iniciales. En síntesis, si no se sabe a dónde ir, cualquier camino nos puede llevar allí.

Las Pymes en el Ecuador, han venido comprendiendo la obligación de retener a su clientela. Entonces, cobra fuerza en este contexto, el interés por edificar políticas de fidelización que asumen como premisa fundamental elevar la calidad del servicio, fomentar la calidez y mantener excelentes precios.

También el marketing digital ha ido adquiriendo fuerza como tendencia a la hora contribuir con estrategias que eleven la rentabilidad empresarial, fundamentalmente por sus bajos costos; además de todas las bondades que las redes

sociales brindan en la actualidad. Por lo tanto, saber para qué sirve cada una, saber cómo operarla y hablar en los códigos comunicacionales que cada una proyecta, puede significar mucho al momento de complementar nuestro plan a través de sus usos.

Por otra parte, tenemos al marketing relacional, el que se convertirá en la piedra angular de toda pyme en un futuro cercano, ya que busca establecer de manera permanente vínculos subjetivos con los clientes. Este tipo de marketing, es quizás el más idóneo toda vez que el mercado ecuatoriano se caracteriza por la existencia de miles de empresas similares a la nuestra. Entonces, marcar la diferencia implica generar valor agregado desde las perspectivas del cliente. Esto por supuesto conduce a repensar el concepto mismo de empresa, incluso cuando apenas se está en la fase de emprendeduría. Si los inversionistas, de arrancada construyen la empresa orientándola hacia el cliente podrán ahorrarse mucho dinero, porque se tratará de una empresa que busca satisfacer, que busca complacer, y que tendrá como principio amarrar relaciones económicas con los clientes para toda la vida.

Para finalizar, cuando hablamos de marketing comercial para empresarios emprendedores en el Ecuador, tratamos en todo momento de adaptar la teoría a nuestra propia realidad. Nuestro país, es rico en recursos naturales, con un gran capital humano, con una economía sólida. Ante todas estas ventajas también deberá contar con enfoques metodológicos útiles para el empresariado. En este sentido, esperamos que las ideas recogidas en este texto sean de utilidad y sirvan como punto de partida para investigaciones con niveles de detalle mucho mayor a los recogidos en estas páginas.

El marketing en la sociedad de hoy actúa en base a sus emociones. Por lo tanto, toda teoría que coadyuve no sólo desenvolverse dentro de esta realidad; sino más bien a incorporarla dentro de un plan que funcione para construir una sociedad distinta, más próspera y desarrollada sobre la base de las pequeñas y medianas empresas del Ecuador, será bienvenida.

## **Bibliografía**

Alcaide, J., Bernués, S., Díaz-Aroca, E., & Espinosa, R. (2013). Marketing para Pymes: Las principales claves de marketing en la pequeña y mediana empresa. Madrid: marketingpymesebook.

Baque Cantos, M., Baque Sánchez, E., Chiquito Tigua, G., & Baque Parrales, S. (2018). Microempresas en el Ecuador: Caso ciudad de Manta. *Revista Dominio de las Ciencias*, 4(1), 619-632.

Baque Cantos, M., Cañarte Quimis, L., Merino Murillo, J., & Cantos Figueroa, M. (2017). Análisis de la cultura organizacional en los departamentos de talento humano y financiero del G.A.D de Jipijapa. *RECIMUNDO*, 1(5), 944-959.

Baque Cantos, M., Parrales Poveda, M., Granoble Chancay, P., & Álvarez Indacochea, A. (2017). La Gestión Organizacional y el Rendimiento del Talento Humano en las Empresas. Quito: MAWIL.

Cantos Figueroa, M., Cañarte Quimis, L., Moreira Cañarte, C., & Baque Cantos, M. (2018). Aporte de la universidad Ecuatoriana a través de los núcleos de apoyo contable NAF para incentivar la cultura tributaria en los contribuyentes. *RECIAMUC*, 2(1), 960-974.

Cañarte Quimis, L., Moreira Cañarte, C., Baque Cantos, M., & Cantos Figueroa, M. (2017). El comportamiento organizacional en su entorno hacia la actitud y conducta del ser humano para lograr ventaja competitiva en el desempeño laboral. *Revista Polo del Conocimiento*, 12, 156-172.

Delgadillo Moreira, M. (2005). Gestión De La Relación Con Los Clientes Y Segmentación. *PERSPECTIVAS*, 2, 99-109.

Hütt Herrera, H. (2012). Las redes sociales: una nueva herramienta de difusión. *Reflexiones*, 91(2), 121-128.

INEC. (2016). Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC'S) 2016. Quito: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

INEC. (2017). Ecuador registró 843.745 empresas en 2016. Quito: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Jiménez Ramírez, M. (2006). Modelo de competitividad empresarial. *Umbral Científico*, 9(1), 115-125.

Parrales Poveda, M., Gracia Panta, E., Miller Zavala, J., & Ponce Cedeño, O. (2017). *Lineamientos Estratégicos y Comunicación Digital*. Quito: MAWIL.

Santistevan Villacreses, K., & Lucas Baque, M. (2017). *Modelo de negocio para la Cevicheria Lucas del Canton Jipijapa*. Jipijapa: UNESUM.

Tirado, D. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Castellón de la Plana: Publicaciones de la Universidad de Jaumé.





Impreso en Ecuador  
Marzo del 2018

Edición realizada desde el mes de febrero del año 2017 hasta enero del año 2018, en los talleres Editoriales de MAWIL publicaciones impresas y digitales de la ciudad de Quito.

Quito – Ecuador

Tiraje 150 ejemplares A5, 4 colores, impresión Ófset