



Guía para la formulación

en el mercado de agro-negocios
2015

N

658.8

F981 Fundación para el Desarrollo Tecnológico
Agropecuario y Forestal. Nicaragua

FUNICA : planificación estratégica de
marketing : guía para la formulación en el
mercado de agro-negocios. -- 1a ed. --

Managua : FUNICA, 2015

37 p.

ISBN 978-99964-827-8-6

1. MERCADEO DE PRODUCTOS AGRICOLAS-
MANUALES 2. ANALISIS DE MERCADEO
3. PLANIFICACION EMPRESARIAL

Autor

José Luis Solórzano

Coordinación

María Auxiliadora Briones

Tatiana Vera

Edición y Cuidado de Impresión

Gloria Martínez Dolmus

Tiraje

500



Copyright © 2015 FUNICA

Todos los derechos reservados bajo la marca FUNICA.

Cualquier reproducción total o parcial de esta obra debe hacerse con autorización previa de la Fundación para el Desarrollo Tecnológico, Agropecuario y Forestal de Nicaragua (FUNICA)



Introducción	7
Marco conceptual básico	13
Plan de Marketing	13
Definición del negocio	14
Segmentación del mercado	16
Mercado de clientes	21
Competencia y/o productos sustitutos.....	22
Descripción del producto base y complementario	24
Desempeño en el mercado.....	25
Capacidades de marketing	27
Recursos de marketing	32
Desafíos y principales acciones administrativas	33
Metodología para la formulación del Plan.....	34
Identificación de expectativas gerenciales	35
Análisis del entorno, capacidades, recursos y desempeño actual	35
Validación de problemas y opciones estratégicas	35
(Re) definición del negocio, estrategia general, mercado meta y posicionamiento ...	36
Descripción de objetivos y metas de ventas.....	36
Planificación de acciones mercadológicas	36
Requerimiento de recursos y presupuesto	36
Bibliografía	37



La Fundación para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario y Forestal de Nicaragua, FUNICA, con el apoyo de la Cooperación Suiza, desde finales del 2006, inició la implementación del proyecto “Desarrollo de Mercados de Tecnologías, DMT”, con el objetivo de promover el uso de tecnologías que han sido validadas en Nicaragua en los sistemas productivos de los pequeños y medianos productores, para contribuir a superar las brechas tecnológicas en las cadenas agroproductivas de rubros de importancia.

Producto de la implementación de este proyecto, se logró construir un proceso metodológico para el abordaje del tema de mercadeo de Agrotecnologías, iniciando desde la planificación de los negocios (elaboración de perfiles y planes de negocios) hasta su implementación. Los aspectos abordados, en relación a conceptos y herramientas de marketing que se conocen actualmente, se encontraban muy acertados para negocios de productos de consumo masivo, pero no para negocios de servicios tecnológicos.

El resultado de este proceso conllevó a FUNICA a la edición de la “Guía para la Formulación en

el Mercado de Agro-negocios”, que tiene como objetivo fundamental, el compartir el proceso de aprendizaje de las empresas y emprendedores individuales, que se desarrolló con experiencias vividas durante la aplicación de acciones de mercadeo para sus tecnologías y servicios.

Esta guía podrá ser utilizada como herramienta para elaborar y desarrollar un plan estratégico de marketing de pequeñas empresas desarrolladoras de productos, servicios y tecnologías agropecuarias y forestales innovadoras en Nicaragua.

Es importante resaltar que FUNICA como institución gestora de innovación tecnológica para el sector agropecuario y forestal con el apoyo metodológico de la Universidad Centro Americana (UCA), desarrollaron un modelo que contribuya a las empresas proveedoras de tecnologías a diseñar su plan estratégico de mercadeo, logrando así fortalecer a este tipo de empresas y hacerlas más competitivas. El modelo que se presenta en esta guía es producto de un proceso construido con organizaciones, equipo técnico y gerencial de FUNICA y un catedrático de la UCA autor del documento.

Planificación Estratégica de Marketing. Guía para la Formulación en el Mercado de Agro-negocios es un material que ha sido elaborado atendiendo la necesidad de contar con un manual de instrucción que facilite la mejora de la gestión de negocios; en particular la función de marketing.

La Guía ha sido concebida para un uso amplio tanto en ámbitos académicos como profesionales. Son pautas que pueden servir para la instrucción y aprendizaje en programas de institutos técnicos y universidades; así como para escenarios de educación no académica a cargo de organizaciones no gubernamentales e instituciones públicas.

El manual está organizado en capítulos:

El primero corresponde a la presente Introducción que incluye una breve descripción de los alcances, propósitos y el estudio de caso que servirá de base para ejemplificar los temas en el segundo capítulo.

La segunda parte integra un Marco Conceptual Básico, en el cual se definen las diversas categorías utilizadas en la planificación de marketing.

Se adoptó un enfoque integrado de los ciclos de gestión:

- a) estrategia
- b) desarrollo de capacidades
- c) transaccional.

Se ha procurado ilustrar cada concepto, a fin de ayudar a la comprensión del lector sobre los temas.

El tercer y último capítulo describe los siete pasos para la planificación.

El material puede ser utilizado como guía o apoyo para la organización de talleres de planificación estratégica. Es recomendable que un profesional con experiencia en procesos de aprendizaje socio-constructivista facilite los eventos de capacitación. También la guía es un instrumento de auto-aprendizaje que permite elaborar el plan a partir de un conocimiento básico sobre gestión de negocios.

Se pretende que al finalizar el texto, el lector tenga la capacidad de:

- Comprender la naturaleza de la planeación de marketing
- Reconocer los componentes del plan de marketing y sus interrelaciones
- Aplicar un método para la planificación estratégica de marketing



ASGASAT:

concentrado para ganado bovino¹

En el año 2008 entró en funcionamiento la planta artesanal de producción del alimento para ganado bovino como iniciativa de negocio de la Asociación de Ganaderos de Santo Tomás (ASGASAT) orientada a satisfacer la demanda de insumos para el sector ganadero del municipio de Santo Tomás; en particular, alimento concentrado para elevar la producción de carne bovina. El producto es elaborado de forma artesanal para consumo de ganado a base de una ración de maíz, sorgo y soya más los aminoácidos esenciales limitantes y sal común. Su preparación incluye un 14 % de proteínas, lo cual cubre los requerimientos nutricionales de los bovinos.

Misión

ASGASAT agrupa 11 cooperativas de base. Su misión es contribuir al fortalecimiento de las capacidades productivas, económicas y sociales para todos los socios y socias de nuestras cooperativas asociadas, de acuerdo a los recur-

sos y capacidades que la Asociación ha venido adquiriendo. Aspira a consolidarse como una organización líder en el desarrollo cooperativo, agropecuario y comercial que demandan los socios y socias de las cooperativas bases.

Mercado

La región de Santo Tomás es eminentemente agrícola, la mayor parte de su actividad económica gira en torno a la producción de granos básicos (maíz y frijol), café, musáceas y ganadería (bovina y porcina). El producto está destinado a la producción ganadera bovina en una primera etapa. De acuerdo al Censo Nacional Agropecuario III (CENAGRO III), en el año 2001, el municipio de Santo Tomás tenía 587 explotaciones agropecuarias con bovinos, de las cuales 450 (76.6 %) presentaba un tamaño de 50 manzanas o menos. Estas últimas disponían de 3,797 cabezas de ganado y una población per cápita íntimamente ligada al tamaño; es decir, entre más grande la propiedad, había un mayor número de cabezas. La tabla 1 ofrece un detalle de la información señalada.

¹ Este caso fue elaborado por el autor para servir de instrumento didáctico de aprendizaje por lo que algunos aspectos han sido ajustados de forma deliberada.

Tamaño de las EA's y número de cabezas por ganado²

Tamaño de las EA's	Número de las EA's	Cabezas	Promedio
5mz o menos	82	316	3.86
5.01 mz a 10 mz	105	482	4.59
10.01 mz a 20 mz	116	966	8.33
20.01 mz a 50 mz	147	2,033	13.83
Total	450	3,797	8.44

Los modelos productivos utilizados por agricultores de la Asociación son sistemas silvo-pastoriles, bancos proteicos, utilización de híbridos y variedades mejoradas en granos básicos. Según los directivos de la ASGASAT, los productores ganaderos asociados suman 600, en su mayoría son pequeños y medianos productores con 50 manzanas o menos y con un número inferior a 10 cabezas de ganado. En términos generales, se pueden apreciar las siguientes características en el grupo de los clientes: i) La gran mayoría de los productores son pequeños y medianos. De manera individual, ninguno tiene un gran peso en la producción ganadera local. ii) El alimento para el

ganado tiene un peso importante en los costos de producción. iii) Cualquier productor puede fácilmente cambiar de tecnología en la alimentación del ganado; es posible que pase de concentrado a pastos y viceversa sin mayor inconveniente.

Del lado de la competencia, el municipio carece de proveedores locales de alimentos para ganado bovino. Solo existe un productor que consume productos de esta naturaleza y que realiza sus compras fuera del municipio. Es obvia la inexistencia de competencia. La ausencia de proveedores de alimentos concentrados para ganado en la región supone existencia de

² Fuente: Elaboración propia a partir de CENAGRO III (2001)

“barreras de entrada” significativas. La primera está relacionada con la demanda, la cual es casi nula en este momento. En la práctica no hay consumo de este producto dado que las necesidades pueden ser satisfechas con pastos. En segundo lugar están los requerimientos de capital y el conocimiento básico para la producción del alimento concentrado. No obstante, debe reconocerse que el producto es relativamente “simple” y no requiere mayores conocimientos o habilidades para su generación.

Al valorar a los proveedores, las materias primas e insumos para la producción de alimentos son adquiridas de varios de ellos. Existe un buen número de oferentes en el mercado para la mayoría de los componentes; excepto para la pollinasa que en algún momento presenta escasez. Al mismo tiempo, las materias primas tienen igual peso relativo en el producto final y es bastante fácil de cambiar de uno a otro proveedor.

El principal sustituto es el pasto natural y/o mejorado y la semolina. De un total de 600 productores de la Asociación, 280 han adoptado el pasto mejorado como tecnología en los últimos años. Desde el punto de vista productivo, un productor que posee tierras para pastos y que no tiene otras alternativas de producción

en el corto o mediano plazo, difícilmente optaría por cambiar de tecnología para alimentar a su ganado aunque la misma represente una significativa reducción de costos. Lo anterior se debe esencialmente al “costo de oportunidad” que para el productor representa el uso actual-alternativo de la tierra.

Capacidades internas

ASGASAT se constituyó el 9 de Agosto de 1995, mediante resolución 301-95 en el folio 22, Tomo IV del Libro de Resoluciones que lleva el Registro Nacional de Cooperativas Agropecuarias y Agroindustriales, publicada en la gaceta con fecha 12 de Enero del año 1996. Cuenta con estatutos y reglamentos internos debidamente registrados en el Ministerio del Trabajo. Tiene incidencia en unas 17 comunidades del municipio de Santo Tomás en un radio acción de unos 100 Km. cuadrados, con una población estimada de unos 10,000 habitantes ubicadas principalmente en el valle Las Vigías entre las cuales tenemos: Vigía Norte, Vigía Sur, El Barro, Panalí, EL Coco, La Tristeza, Villa Nueva, Arenales 1 y 2, Teocintal, Zapotillal, La Luz, La Palanca, El Porvenir, Tasajeras y El Bosque.


Fortalezas:

- Presencia en buena parte de las comunidades del municipio de Santo Tomás.
- Acceso a la adquisición de insumos y comercialización de productos en términos favorables a través de la Nicaraocoop.
- Un programa de crédito para los asociados.
- Abastecimiento de materias primas (maíz) de parte de los asociados.
- Recursos humanos disponibles y capacitados en el área de producción.
- La experiencia y reconocimiento por los servicios de asistencia técnica y capacitación brindados a los asociados.
- Una unidad de servicios y comercialización (USEC).
- Una buena imagen entre sus asociados, organismos locales y algunas instituciones públicas y ONG's nacionales.
- Una alianza estratégica con instituciones gubernamentales y gremiales en fortalecer la producción de alimentos concentrados para el 2008.
- Apoyo de instituciones públicas para el fortalecimiento institucional y la ejecución de proyectos.
- Alianzas con las demás cooperativas para la comercialización de la tecnología a sus asociados en todo el municipio.

Debilidades:

- Un deficiente sistema de planificación de compras y pagos de tecnologías adquiridas.
- Un reducido o limitado conocimiento sobre nuevas tecnologías de parte de los asociados.
- La persistencia del monocultivo como sistema de producción básico de los productores.
- Una baja calidad en producción de materia prima.
- El deterioro del medioambiente y carencia de planes de manejo de los recursos naturales.
- Caminos y carreteras sumamente deterioradas.
- Una débil infraestructura para el manejo pecuario. Costos de producción altos en diversos servicios y productos de la cooperativa.
- Una reducida disponibilidad de recursos económicos para atender las necesidades de los socios.

Como fue señalado, se cuenta con una Unidad de Servicios y Comercialización (USEC) ubicada en la comunidad de Villa Nueva, la cual dispone de una bodega con capacidad de acopio y almacenamiento de 8,000 a 10,000 quintales (qq) de granos básicos; además, tiene patios de secados con capacidad de 300 qq. Dispone de equipo y maquinaria agrícola y de procesamiento (3 tractores, 1 desgranadora,



implementos agrícolas, seleccionadora, pulidora de granos, planta eléctrica) e instalaciones u oficinas administrativas, etc.). Por otra parte, hay una tienda campesina para el abastecimiento técnico material de las necesidades básicas de las cooperativas afiliadas y de medios de transporte (camión, trailer, camioneta y dos motocicletas) para apoyar el proceso de acopio y comercialización de la producción de las cooperativas, así como para el seguimiento a las diferentes actividades.

Los productos de la ASGASAT son commodities que sirven como bienes de consumo sin mayor valor agregado o como materia prima para otras industrias. Un rasgo particular, es la necesidad de aumentar los volúmenes de producción y aprovechar economías de escala para reducir los costos. En este sentido, la producción de alimentos concentrados forma parte de la reducción de costos al ofrecer al productor un bien que podrían tener un impacto significativo en su estructura de costos.

Entre los planes de la Asociación está la introducción de nuevos productos para sus mercados usuales. El alimento concentrado está dirigido, esencialmente, a sus clientes actuales (asociados y no asociados) que este momento ya están haciendo uso de otros bienes y/o servicios.

La gerencia de ASGASAT demanda revisar su estrategia y replantear el quehacer en cuanto a la función de marketing; para ello, ha considerado ciertas preguntas básicas:

¿Cuáles son los alcances del negocio?

¿A qué mercados atender?

¿Qué objetivos y metas plantearse?

¿Cuáles son las acciones más apropiadas?

¿Qué recursos demanda dicho esfuerzo?

¿Cuál sería el programa de trabajo?

¿Qué costos tendría la implementación del plan?

Plan de marketing

ASGASAT atraviesa una situación que demanda un conjunto de acciones orientadas a fortalecer su posición en el mercado. Surge la necesidad de un replanteamiento de la estrategia tomando en cuenta el desempeño, los cambios en el entorno y el nivel de capacidades.

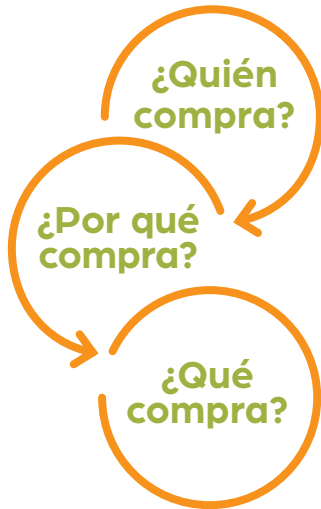
La planeación estratégica es el proceso que conduce a la configuración de acciones orientadas a alcanzar un determinado objetivo. Usualmente, dicho proceso supone un diagnóstico que ofrece un balance de la situación actual y perspectivas; a partir de éste, se avanza en la definición de objetivos y las estrategias pertinentes.

La producción de alimento concentrado de ASGASAT es un “negocio en marcha”; es decir, en operaciones y con resultados de referencia. Su gerencia demanda ajustes en la gestión para lo cual requiere definir su actuar de mediano a largo plazo. Pero, ¿qué alcances tendría un proceso como este? ¿por qué considerar solo

el ámbito del mercadeo y no del resto de funciones de la organización? ¿es posible una planeación de este tipo?.

El concepto de cadena de valor sirve de base para configurar un sistema de gestión de negocios en donde las funciones claves (primarias) son marketing y producción. El resto de actividades (secundarias) son de apoyo que contribuyen al éxito de las dos primeras, entre estas: financieras, infraestructura, tecnología, recursos humanos, etc.

El plan de marketing comprende objetivos, metas y acciones que permitirán mejorar el desempeño comercial y, por consiguiente, la posición competitiva del negocio. Dicha estrategia, parte del supuesto base de que la función de producción es óptima o, al menos, presenta condiciones apropiadas para gestionar el negocio; en el caso del alimento concentrado de ASGASAT, se dispone de un producto con características básicas y en condiciones de comercializarse.



Definición del negocio

En el proceso de planeación estratégica de marketing, antes de cualquier paso, lo primero que debe hacerse es elaborar o ajustar la definición del negocio; en otras palabras responder a la pregunta: ¿cuál es el negocio?. Definir el negocio implica responder a tres preguntas básicas: ¿quién compra?, ¿por qué compra? y ¿qué compra?. Las respuestas que a esto ayudará delimitar el ámbito y alcances de las decisiones estratégicas a lo largo de todo el proceso.

¿Quién compra?

El punto de partida es determinar quién compra. Puede parecer sencillo decirlo. No siempre el que compra es el que consume. En el mercado de consumo, se aprecia que en los hogares, quien realiza

las compras no necesariamente utiliza el producto; ejemplo, los cuadernos o útiles escolares que compran los padres de familia para sus hijos. En cambio, en el mercado industrial, compran los negocios, y para ser más específico, hay un área o persona que realiza las compras.


¿Por qué compra?

A diferencia de los mercados de consumo, los compradores de las organizaciones adquieren bienes y servicios para su transformación o facilitar los procesos de producción; un segundo motivo es para uso de los empleados en diversas áreas y, finalmente, pueden ser adquiridos para la reventa. A partir de ello, puede decirse que los bienes transables se clasifican de acuerdo con el uso que los compradores hacen del producto. En los agronegocios, los bienes y servicios, se pueden clasificar en siete categorías: materias primas, materiales y piezas componentes, instalaciones y hato ganadero, equipo accesorio, abastos para la operación y servicios de negocios.

¿Qué compra?

Los ejemplos de la tabla siguiente permiten responder a la última pregunta. Lo que los negocios compran son “soluciones” o “satisfactores” para las necesidades antes apuntadas. Lo que “compra” no es intrínseco al “comprador”; es decir, se puede considerar que es exógeno en tanto depende de la oferta de mercado.

Categoría	Descripción	Ejemplos
Insumos de producción	Bienes procesados y relativamente no procesados que se utilizan directamente en la producción de un producto final.	Semillas, plántulas, fertilizantes, abonos, fungicidas, herbicidas, defoliantes, etc. Productos veterinarios, vitaminas, vacunas, concentrados, melaza, sales, etc. Servicios fitosanitarios, veterinarios y de inseminación.
Ganado, aves y otros animales	Animales para la reproducción, engorde, carne, leche, huevos, miel y otros.	Ganado de crianza y engorde, toros sementales, vacas reproductoras, aves, etc.
Materiales y piezas componentes	Elementos procesados que se convierten en parte de un producto final sin cambiar su forma.	Sacos, bolsas, envases, etc.
Instalaciones	Bienes de capital importantes que se requieren para producir un producto final.	Terrenos, cercas, postes, establos, bodegas, pozos, canales, comederos, bebederos, etc.
Equipo accesorio	Bienes terminados que facilitan la producción de un producto final.	Tractores, arados, sembradoras, cosechadoras, camiones, herramientas, bombas de agua, equipos de riego, equipos de fumigación, empacadoras, ordeñadoras, etc.
Abastecimiento de operación	Bienes terminados y servicios que facilitan la reparación, mantenimiento y operaciones.	Canastos, cestos, cajas, molida y mezcla de granos, transporte, alquileres, mecánica, mantenimiento de instalaciones, etc.
Servicios a negocios	Servicios para facilitar o mejorar las operaciones en proceso o la gestión del negocio	Asesoría especializada en diversos temas, capacitación, diseño de software, etc.



Es importante hacer notar que, para efectos ilustrativos, las preguntas se han planteado en un orden secuencial: quién, por qué y qué; no obstante, son elementos dinámicos que influyen entre sí. Por ello, puede decirse que los negocios tienen necesidades genéricas que son satisfechas con productos o servicios que cambian en el tiempo.

Adicionalmente, se debe considerar que la comercialización en los mercados industriales o de negocios varía de los mercados de consumo en tanto hay menos clientes, pero con un promedio superior en volumen de compra; además, las compras tienden a ser organizadas, con criterios y especificaciones formales.

Con los elementos expuestos se sugiere la siguiente definición del negocio para ASGASAT:

Producir y comercializar alimentos balanceados y enriquecidos para satisfacer la demanda de pequeños y medianos productores de ganado bovino del municipio de Santo Tomás.

Segmentación del mercado

La definición del negocio es básica para llevar a cabo el proceso de segmentación; se ha señalado el mercado y la tecnología para atender sus necesidades. Segmentar es dividir el mercado en grupos homogéneos en relación a determinada característica. Pero la simple división del mercado no es suficiente para lograr una segmentación efectiva; es necesario satisfacer una serie de criterios para ese fin:

■ **Identificación y mensurabilidad.** El segmento debe ser fácil de identificar y calcular su dimensión. Lo típico es que esta información se obtiene de fuentes secundarias o bien con un pequeño estudio de mercado.

■ **Sostenibilidad.** Para ser atractivo, la población meta debe ser lo suficientemente grande para garantizar la sostenibilidad del negocio. Esto no solo está ligado al número de negocios sino al volumen y monto de las compras.

■ **Accesibilidad.** La idea clave es poder llegar a los miembros del segmento con los planes mercadológicos actuales o futuros.

■ **Diferenciación.** Los segmentos deben responder de manera diferente a los programas mercadológicos. De ser lo contrario, no sería necesario separarlos.

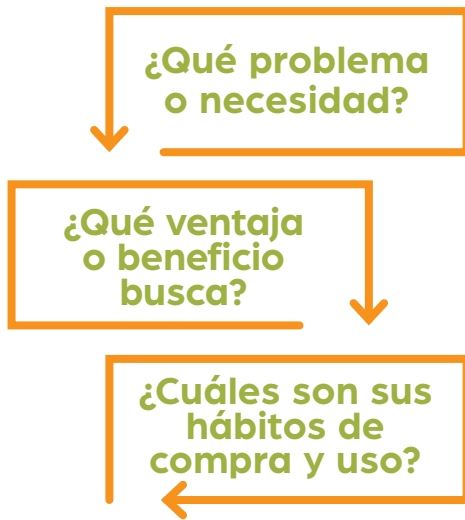
Como se puede deducir, la segmentación genérica de un negocio es entre el mercado de consumo y el mercado de negocios. Puestos en este último, la literatura invita a sub-dividir el mercado por: sector (primario, secundario o terciario); actividad (granos básicos, café, hortalizas, carne, leche, etc.); dimensión o tamaño (pequeño, mediano o gran productor); localización geográfica (occidente, oriente, norte, centro, sur o caribe). Estos criterios no se aplican necesariamente en el orden señalado, como se puede apreciar, a efectos del caso inicial, el mercado meta para la producción de alimento concentrado de ASGASAT podría ser:

Pequeños y medianos productores de ganado bovino del municipio de Santo Tomás.

Veamos ahora si la descripción anterior satisface los cuatro criterios antes anotados. Primero, el mercado meta es relativamente fácil de identificar (explotaciones agropecuarias de menos de 10 manzanas, por ejemplo) y calcular su número basado en el Censo (187 en total). Segundo, cuando se considera la sostenibilidad

puede apreciarse que aun con un nicho de mercado atractivo (792 cabezas de ganado); esta información es insuficiente dado que no se conoce el nivel o regularidad del consumo. Tercero, el mercado meta propuesto parece ser accesible al negocio con su programa mercadológico; no obstante, se desconoce con precisión quiénes son los clientes de mayor potencial. Finalmente, es posible que el mercado meta tenga cierta similitud en su comportamiento de compra; sin embargo, es claro que habría diferencias entre los más pequeños de 1 manzana o menos y los de 8 a 10 manzanas. Por consiguiente, se advierte limitaciones en la propuesta de mercado. ¿Qué se puede hacer al respecto?

Como se ha podido apreciar, dividir el mercado y seleccionar un segmento a partir de los criterios de localización, actividad y dimensión puede ser insuficiente para lograr una segmentación efectiva. Como alternativa, se sugiere delimitar sobre la base de los problemas u objetivos de los negocios; la ventaja o beneficio que buscan y, finalmente, los hábitos de compra y usos. Por consiguiente, será necesario investigar a profundidad el mercado; lo cual no puede hacerse únicamente a través de fuentes secundarias.



¿Qué problema o necesidad?

La definición genérica del problema podría enunciarse como “Bienes procesados y relativamente no procesados que se utilizan directamente en la producción de un producto final”; no obstante, desde el punto de vista de negocios, falta indagar sobre las necesidades del sistema de producción: ¿requiere aumentar las cantidades o volúmenes producidos?, ¿demanda una mejora significativa de la calidad?, ¿urge reducir o mantener los costos de producción?, ¿necesita acortar los tiempos de producción?. Las respuestas a estas preguntas son clave para precisar el tipo de cliente que se

pretender atender y, por consiguiente, deriva en necesidades de ajustar el propio sistema de producción y comercialización del negocio.

¿Qué ventaja o beneficio busca?

A los clientes no solo les interesa obtener un “satisfactor” que contribuya a solucionar sus problemas o necesidades; aprecia los beneficios o ventajas que se derivan del mismo; es decir, si es fácil su almacenamiento, uso o desecho, entre otras.

¿Cuáles son sus hábitos de compra y usos?

Las condiciones o circunstancias de compra y/o uso complementan a los criterios anteriores. Momento, lugar, condiciones de entrega y pago, son criterios que pueden ayudar a delimitar mejor el o los mercados a seleccionar.

Como fue señalado previamente, las fuentes secundarias pueden ayudar a satisfacer los criterios básicos de segmentación; para los últimos, quizá sea necesario recopilar datos a través de un estudio de mercado. Dado de que esto no fue posible en este caso, sugerimos una descripción ampliada del mercado meta:

Pequeños y medianos productores de ganado bovino de los municipios de Santo Tomás, Río Negro y Las Peñas, interesados en mejorar la producción del hato, recibir un abastecimiento continuo de alimento concentrado y financiamiento de corto plazo.

Situaciones de compra

Un elemento adicional a considerar que puede ayudar a diferenciar o ajustar el programa mercadológico es lo que corresponde a las situaciones de compra; en este sentido, las organizaciones enfrentan tres tipos de situaciones: recompra directa, recompra modificada y compra nueva.

■ **Recompra directa:** es la adquisición de un producto o servicio que se ha comprado muchas veces; el proceso tiende a ser corto y rutinario.

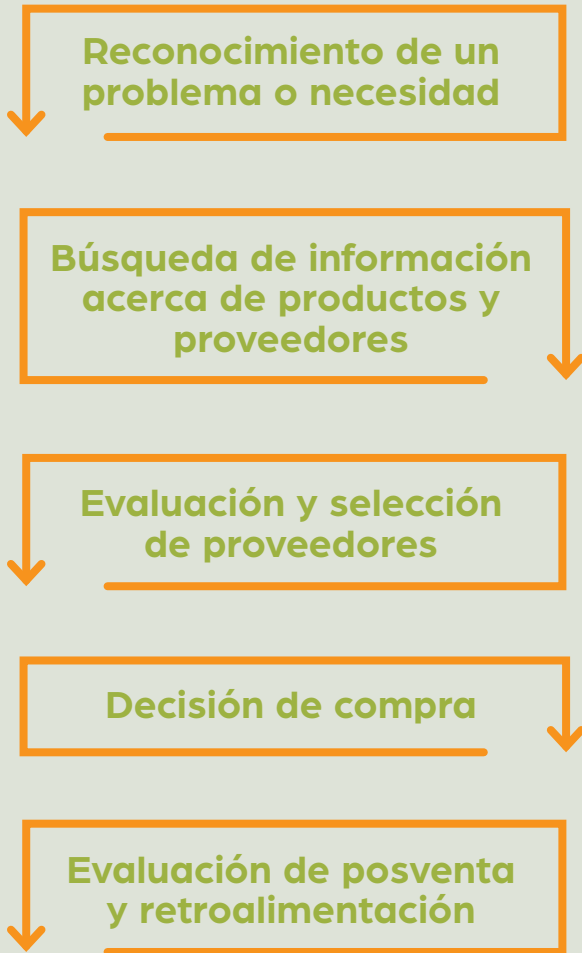
■ **Recompra modificada:** usualmente, los requerimientos de compra se mantienen iguales, pero puede haber insatisfacción con el producto o el proveedor; así como ajustes mínimos.

■ **Compra nueva:** frente a una necesidad o problema nuevo y/o único; en estos casos, el comprador no tiene experiencia y requiere un gran esfuerzo. Usualmente, esta situación implica más tiempo y la participación de un mayor número de personas.

Proceso de decisión de compra.

Un último aspecto a considerar es el proceso que siguen las organizaciones para realizar sus compras. Aunque esta actividad es similar a lo que realiza el consumidor final, en las organizaciones tienen algunos matices particulares.

El proceso abarca cinco etapas: i) reconocimiento de un problema a partir de una necesidad u oportunidad (estas no son actuales, sino futuras), ii) búsqueda de información acerca de productos y proveedores, iii) evaluación y selección de proveedores, iv) decisión de compra y v) evaluación de posventa y retroalimentación.



Reconocimiento de un problema o necesidad

Esta etapa abarca aspectos tratados previamente; la fuente o motivación inicial descansa en el hecho mismo de que se requiere de insumos para producir.

Búsqueda de información acerca de productos y proveedores

En un segundo momento, los compradores organizacionales se dan a la tarea de buscar satisfactores idóneos para sus necesidades; indagando en páginas web, asisten a ferias, visitan establecimientos, etc. Aquí es relevante que el negocio se identifique de forma clara y contundente en el mercado.

Evaluación y selección de proveedores

Una vez que se identifica una necesidad y los potenciales satisfactores, la tarea del comprador es evaluar las alternativas. Aquí juega un papel importante los criterios de decisión (calidad, costos, tiempos, etc.) y el peso que cada uno tiene en la racionalidad del comprador. Para el negocio, resulta clave que sus ventajas se conviertan en el criterio superior para que el comprador lo considere como la opción más apropiada.

Decisión de compra

Una vez evaluadas las alternativas, el comprador debe decidir si realiza o no la compra; en este caso, las condiciones o situaciones transaccionales se vuelven claves: localización del punto de venta, especificaciones, cotizaciones, forma de pago y entrega. Pueden darse situaciones en donde la mejor opción, desde el punto de vista de calidad, pueda no ser afortunada por carecer de algunos de los aspectos antes señalados.

Evaluación de posventa y retroalimentación

Dependiendo de la situación de compra (recompra directa, recompra modificada o compra nueva), el período posterior a la compra puede representar un período de incertidumbre por los resultados; por ejemplo, ¿cómo asegurarse que la semilla adquirida será resistente a las plagas y permitirá mayor rendimiento? Cuando es una recompra posiblemente no tendremos mayor problema por los resultados previos; si en cambio es una adopción nueva, la incertidumbre tiende a aumentar. Ante esto, el negocio debe establecer acciones de posventa y retroalimentación que brinden confianza o que respalden la decisión tomada por el comprador.



Mercado de clientes

Definido el mercado meta, debe identificarse la posición competitiva dentro del mismo. Esta tarea resulta de suma importancia; ya que es la base para fijar las metas de marketing.

El mercado meta se divide en:

- i) Clientes del negocio,
- ii) Clientes de la competencia o
- iii) Los no clientes.

Clientes del negocio

Son aquellos que han comprado y que se espera lo continúen haciendo. También se denominan clientes actuales y los objetivos genéricos con ellos son: aumentar el consumo o, al menos, mantener el consumo actual o reciente. Son el grupo prioritario en todo negocio y la meta es fidelizarlo.

Clientes de la competencia

Representa aquella parte del mercado que compra a otros oferentes en el mercado. Es relevante tener claro quiénes son los competidores, su posicionamiento y la cuota de mercado que detentan. Estos clientes son más difíciles de atraer en tanto pueden estar satisfechos, acomodados a la competencia o pueden tener un costo de oportunidad muy alto para hacer el cambio. No obstante, podría considerarse una estrategia para lograr su atención y que compren al negocio.

No Clientes

Son aquellos que no compran al negocio ni a la competencia; es decir, puede que estén satisfaciendo sus necesidades con productos sustitutos o quizá ellos mismos producen sus propios insumos. Usualmente, se debe considerar una amplia estrategia para convertirlos en clientes.

El mercado de clientes de ASGASAT podría describirse de la manera siguiente:

Sus clientes actuales son los socios que hasta ahora han venido adquiriendo

el alimento concentrado.

Prácticamente, de acuerdo al caso, es reducida la competencia en el mercado.

Los “No Clientes” representan una amplia base; ya que solo una minoría adquiere el producto, ya sea a ASGASAT o la competencia; estos productores son una parte importante del mercado.

Competencia y/o productos sustitutos

A la par del análisis de clientes, otros elementos a valorar son la competencia y los productos sustitutos. En el mercado hay diferentes opciones para satisfacer una necesidad; en el caso, se ha hecho referencia al alimento concentrado y al pasto como satisfactores del ganado; pero hay otros más por supuesto. Como se puede deducir, aun cuando ambos logran el objetivo de alimentar al ganado, cada uno lo hace con tecnología distinta. Eso es lo primero que debe destacarse.



Al hablar de competencia, nos referimos a dos aspectos. Lo primero, es que competidores son los que disponen de una tecnología o servicio que responden a un problema similar, o producto, para satisfacer las necesidades del mercado. Quizá puedan haber diferencias en colores, tamaños, sabores u otra característica, pero esencialmente son lo mismo. Pero, lo más importante es que son competidores los que utilizan similares estrategias mercadológicas en el mismo mercado. Se habla de rivalidad competitiva para indicar el grado de lucha entre los competidores; la misma aumenta cuando no hay diferenciación significativa entre las ofertas del mercado o bien si hay muchos competidores y el mercado no es muy grande. En el caso de estudio no hay evidencia de que haya una dura competencia.

Por otra parte, los productos sustitutos son aquellos que pueden satisfacer la misma necesidad, pero con una tecnología diferente. Los sustitutos pueden tener mayor influencia si su precio es más bajo o si los costos de cambio

—por parte del usuario— de tecnología son reducidos. Aparentemente, a pesar de no llenar todos los requerimientos alimenticios, el pasto es un sustituto relevante para el alimento concentrado dado su precio.

De manera complementaria, hay que tomar en cuenta que los compradores o productores tienen la posibilidad de integrarse “hacia atrás” produciendo bien el alimento concentrado o el pasto.

A manera de conclusión, podría decirse que:

En el mercado, la competencia es escasa y no diferenciada. Los mayores desafíos para la comercialización, lo representa la venta de pasto o la propia producción del mismo por parte de los productores. Los productores no tienen limitaciones para adoptar o abandonar el uso del alimento concentrado. Sin embargo, la carencia de competidores tiene amplias probabilidades de una reducida evolución del negocio.



Descripción del producto base y complementario

Una vez caracterizado el mercado, sus necesidades o expectativas, y se ha logrado determinar su atractivo, se pasa a la tarea de configurar o ajustar la oferta para satisfacer la demanda. El producto se considera, al menos, desde dos niveles: base y complementario.

Base

Esta dimensión abarca lo relacionado con las características fundamentales del producto o servicios que están orientadas a satisfacer la necesidad o problema básico del cliente; es decir, representa lo “indispensable” que satisface la necesidad.

Complementario

Es el conjunto de elementos que contribuyen a la satisfacción del cliente. Incluye precio, servicio de pre y posventa, distribución, imagen, servicios complementarios, etc.

En el caso del alimento concentrado, lo básico es el producto en sí, con sus características o composición y efectos (aumento de productividad), sumado el empaque. Lo “complementario” podría considerarse las visitas de seguimiento, la atención a domicilio para pedidos, la marca y cualquier otro complementario.

La definición del producto es:

Alimento concentrado artesanal para consumo de ganado bovino a base de una ración balanceada de maíz, sorgo y soya más los aminoácidos esenciales limitantes y sal común. Este producto tendrá un 14 % de proteínas; el cual cubre los requerimientos nutricionales de los bovinos.



Desempeño en el mercado

Todo el esfuerzo mercadológico apunta a mejorar el desempeño en el mercado de la organización; la pregunta es: ¿Cómo lo medimos? ¿Cuáles son los indicadores? ¿Qué relación existe entre ellos?. Analicemos los diferentes elementos que nos acercan a la evaluación.

Satisfacción del cliente

¿Por qué considerar la satisfacción lo primero? Bien, se podría pensar que para que haya un cliente satisfecho, primero debió haber una compra. Pero, no se trata de eso. Lo importante para el proceso de marketing es lograr clientes satisfechos; no obstante, contrario a lo que se piensa, no es el objetivo final, sino más bien es la base de un desempeño exitoso en el mercado. Ahora, ¿qué es un cliente satisfecho?. La satisfacción se logra cuando un cliente obtiene los beneficios funcionales esperados y/o una contribución significativa a los objetivos de su cadena de valor.

Debe tratarse el tema de su medición. Usualmente, el grado de satisfacción es una variable de carácter cualitativo que se mide a partir de la percepción y actitud del cliente respecto al producto. El uso de escalas Likert es muy común en estos casos, la cual se aplica a través de encuestas que pueden ser auto-administradas.

El indicador de desempeño puede ser:

$$\frac{\text{Número de clientes satisfechos}}{\text{Número de clientes actuales}} = \%$$

Retención del cliente

Uno de los objetivos de venta de cualquier negocio está asociado a mantener a sus clientes actuales. Lograr esto, implica beneficios que provienen de la recompra así como menores costos. Los datos para evaluar el desempeño provienen de los propios registros de la empresa.

El indicador de desempeño, se expresaría así:

$$\frac{\text{Número de clientes viejos}}{\text{Número de clientes actuales} - \text{Número de clientes nuevos}} = \%$$

Nuevos clientes

Esta valoración debe tomar en cuenta qué tanto el negocio está orientado a la incorporación de nuevos clientes. Por definición, todo negocio requiere nuevos clientes por dos razones: reponer o sustituir a los clientes que no continúan en el negocio, o bien para asegurar el crecimiento de las actividades. Debe tenerse presente que un “cliente nuevo” es un indicador más relevante cuando el negocio está iniciando, o bien cuando las características del producto o servicio implica que el cliente pocas o quizás solo una vez lo consuma (instalaciones, equipo accesorio, etc.).

El indicador de desempeño, se consideraría:

$$\frac{\text{Número de clientes nuevos}}{\text{Número de clientes actuales}} = \%$$

Ventas

A partir de un alto nivel de satisfacción de los clientes, se logra retener a los clientes y conseguir nuevos clientes. Todo esto, se realiza con el propósito de aumentar las ventas. Las ventas pueden evaluarse en comparación con períodos anteriores o en relación a las metas propuestas.

Los indicadores de desempeño podrían cuantificarse así:

$$\frac{\text{Ventas del período}}{\text{Ventas del período anterior}} = \%$$

$$\frac{\text{Ventas del período}}{\text{Ventas presupuestadas}} = \%$$

Participación de mercado

La participación corresponde al nivel de ventas del negocio en relación a la venta total del mercado. Esta medición ayuda a evaluar el papel en el mercado en relación a la competencia. Dado de que la venta en valores puede ser difícil de medir, se pueden adoptar otros criterios relacionados con los clientes del mercado. Los indicadores serían:

$$\frac{\text{Ventas del negocio para el período}}{\text{Ventas en el mercado para el período}} = \%$$

$$\frac{\text{Número de clientes del negocio}}{\text{Número total de clientes en el mercado}} = \%$$

Rentabilidad

La última medición está asociada a la efectividad y eficiencia del uso de los recursos. Todos los indicadores anteriores pudieron ser positivos o aumentar en relación a otros períodos, pero debe garantizarse la efectividad y eficiencia del uso de recursos. Dos indicadores se sugieren:

$$\frac{\text{Beneficios del período}}{\text{Ventas del período}} = \%$$

$$\frac{\text{Beneficios del período}}{\text{Capital o Patrimonio}} = \%$$

Cada uno de estos indicadores puede valorarse para el período o ejercicio que se está completando; a éste usualmente se le denomina análisis estático. Por otro lado, podrían considerarse períodos anteriores, lo cual el análisis es dinámico. Al mismo tiempo, cada uno podría matizarse de formas distintas según los intereses o conveniencias del usuario de la información.

Capacidades de marketing

Se ha visto hasta ahora elementos del nivel estratégico y desempeño del negocio en la función de marketing; en este punto se tratará el nivel de desarrollo de capacidades (tareas).

Lista de Precios

Catálogos

Documentos técnicos

Instrucciones

Folletos

Elaboración de literatura de ventas

En el mercado de agronegocios, es fundamental contar con una literatura de ventas apropiada para apoyar las acciones de venta directa.

La lista de precios es un detalle de los productos con sus especificaciones básicas y sus precios correspondientes; usualmente, se indican la política de descuento por volumen o pronto pago, si aplica. Debe incluir el logotipo y las referencias de contacto.

Un segundo instrumento relevante, es el catálogo en donde se incluyen las características de los productos y/o servicios de forma amplia y detallada.

Para su diseño, debe tomarse en cuenta el segmento al cual va dirigido, a fin de ajustarse a sus expectativas y nivel de conocimiento. Debe considerar la misión, valores, antecedentes, premios recibidos, etc.

Documentos técnicos

Recoge información adicional de carácter especializado sobre el producto o servicios. Tres instrumentos son los más usuales:

- I. Especificaciones técnicas. Incluyen las características y usos del producto, sus componentes, presentaciones y otros;
- II. Condiciones de ventas. Describen los procedimientos para realizar pedido, condiciones de pago, reembolsos, garantías y detalles sobre el servicio al cliente.
- III. Garantías. Especifica tiempo de validez, comprobante de compra, cobertura, fecha de adquisición, procedimiento a seguir para reclamo.

Instrucciones

Abarca las indicaciones para aplicación, montaje, mantenimiento, uso y desecho de un determinado producto.

Folletos

Son pequeñas publicaciones que contiene información sobre los productos o el negocio en general. Se caracterizan por ser breves y puntuales en relación a la información que ofrecen. Son un instrumento usual en ferias y exposiciones comerciales.

Programación de promociones

El programa de promoción se divide en dos elementos: las promociones y la venta personal.

Promociones

Las promociones corresponden a los estímulos directos que se utilizan para la venta. Deben definirse claramente el segmento al cual va dirigido y los objetivos concretos. Los instrumentos más comunes son: concursos, cupones, muestras, programas de fidelización y organización de eventos.

Venta personal

Consiste en la presentación personal (cara a cara, por teléfono u otro medio); con el fin de generar ventas. Se requiere de los vendedores el conocimiento y habilidades necesarias para ejercer su función. Debe establecerse una administración de la fuerza de ventas que considera: reclutamiento, selección, capacitación, motivación, plan de incentivos y control de desempeño.

Aunque en el caso no lo considera, los negocios como ASGASAT depende mucho de la venta personal y, en

alguna medida, se realizan esfuerzos promocionales adicionales. Un primer esfuerzo, sería valorar qué instrumentos y para qué objetivos podrían ser útiles las herramientas promocionales.


Programación de publicidad

La publicidad es el instrumento más visible en la estrategia mercadológica. La publicidad debe estar alineada a los objetivos estratégicos y apoyar los esfuerzos de promoción y distribución del negocio. Se asumen tres niveles de decisión para el programa de publicidad: objetivos, bases y medios.

El objetivo de la publicidad puede ser de tres tipos: informar (dar a conocer las características o bondades del producto), persuadir (indicar de manera clara las ventajas respecto a otras marcas o productos sustitutos); confirmar (reforzar la imagen positiva que se tiene respecto al producto del negocio en el mercado). Una estrategia de publicidad puede orientarse a más de un objetivo a la vez. Por ejemplo, el alimento concentrado puede presentar en un anuncio sus funciones y, por otra parte, puede darse a conocer la marca ASGASAT a nivel de empresa con todos sus servicios y productos.

Se han agrupado bajo la categoría “bases”, a aquellas decisiones que orientan o delimitan lo que se transmitirá a través de los medios. La primera, es definir la audiencia o grupo meta al cual va dirigido la publicidad. Seguidamente, hay que decidir sobre el mensaje; éste es la esencia de la comunicación, capta la atención y se posiciona en la memoria de la audiencia.

Objetivos	Bases	Medios
Informar	Audiencia	Radio,TV
Persuadir	Mensaje	Revistas, periódicos, boletines
Confirmar	Tema	Sitioweb,redes sociales
	Momentos	Medios no convencionales



El tema o temática forma parte de lo que se quiere dar a conocer, pero no es lo esencial; representa el contexto, el cual, en muchas ocasiones, podría captar o desviar la atención del cliente. Finalmente, debe decidirse el momento; es decir, cuándo es el mejor momento para dar a conocer el mensaje.

Los medios son los mecanismos para hacer llegar el mensaje a la audiencia. Pueden ser desde los convencionales como: radio, TV, revistas, periódicos, boletines; medios virtuales: sitios web, redes sociales; y medios no convencionales.

El caso no especifica el uso de instrumentos publicitarios de parte de ASGASAT; no obstante, la labor de comunicación es fundamental para crecer en el mercado. Se puede iniciar con un modesto plan y poco a poco ir incorporando nuevos instrumentos.

Establecimiento de canales de distribución o puntos de venta

Esta tarea consiste en seleccionar y desarrollar una red eficaz y eficiente de intermediarios para el flujo de mercancías, información y dinero. Es parte central del proceso de ventas y, en mayor o menor medida, siempre es necesaria. Gran parte de los negocios para expandirse deben hacer uso de los distribuidores o intermediarios. Crear su propia red de distribución y puntos de ventas resulta costoso y por ello debe considerarse el uso de “terceros” para llevar el producto hasta el cliente final.

Tres criterios deben considerarse al momento de seleccionar un canal: cobertura de mercado, eficacia e ingresos. El canal tiende a ser más corto (pocos eslabones), en las condiciones siguientes: corto período de “vida” del producto, alto costo del producto, elevado peso del componente de servicios relacionados con el producto, complejidad en el uso del producto, elevado interés de control de parte de la gerencia del negocio.

Uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC). Las TIC han cambiado en gran parte la manera en la cual se distribuye el producto, dada la ventaja que ofrece por la “cercanía” que se logra establecer entre el productor y el cliente final. El uso de internet,

correo electrónico y mensajería a través del celular puede facilitar el contacto con los clientes y, por consiguiente, reducir la necesidad de establecer canales de distribución complejos o costosos.

Prospección y respuesta a solicitudes de venta

La tarea se refiere a iniciar contactos con potenciales compradores y responder sus requerimientos. Existen diversas formas de entrar en contacto: teléfono, página web, ferias, visitas personales, misiones comerciales, etc. El negocio debe disponer de procedimientos claros respecto a quién debe responder las solicitudes de venta. Del mismo modo, es necesario establecer mecanismos de control para el ejercicio de esta función. No menos importante, debe dedicarse un personal debidamente calificado y motivado para esta tarea.

Preparación de especificaciones y negociación

Esta tarea apunta a lograr que los clientes tengan una comprensión clara de las características y condiciones de venta del producto. Las especificaciones se refieren a las características físi-

cas que definen el producto. Incluyen procesos y métodos necesarios para la producción y control de calidad. Respecto a la negociación, el negocio debe ser capaz de fijar sus condiciones y saberlas defender. La negociación nace a partir de las diferencias o intereses disímiles. Debe crearse un buen equipo con calificaciones y características personales para alcanzar los resultados.

Fijación de precios y cotizaciones

El precio representa una variable muy poderosa para la comercialización del producto o servicio. Fijar precio es crítico y riesgoso. Se pueden considerar diversos factores para su establecimiento; tales como el costo de producción, el precio de la competencia y las expectativas de los clientes. Lo primero, demanda un buen análisis de costos y la lucha constante por aminorarlos. El segundo caso, es llevar a cabo sondeos de mercado que contribuyan a saber cuál es el precio de la competencia. Un último aspecto, no siempre confiable, es la expectativa del cliente; surge la pregunta: ¿será posible que un cliente fije un precio justo para ambas partes?.

Cotizar es presentar formalmente el precio y las condiciones de venta. Deben establecerse procedimientos claros para su elaboración atendiendo los detalles que requiere el cliente.

Actividades para la consecución de recursos de marketing

Las actividades de marketing, comprenden el conjunto de acciones que deben llevarse a cabo para la consecución de recursos y, por consiguiente, garantizar el éxito de la estrategia. Bajo este criterio, el desarrollo de las capacidades depende de los recursos disponibles; es decir, una campaña promocional, la apertura de nuevos puestos de venta o la organización de un plan publicitario demandan de una serie de actividades clave las cuales se abordan a continuación.

Información y conocimientos

El primer grupo corresponde a la información y conocimientos. Para implementar acciones de marketing, la Gerencia requiere un cierto grado de certidumbre; lo cual se logra a través de los datos que dispone para tomar decisiones. Por ello, algunos de los instrumentos útiles pueden ser:

- Valoración de actitudes y comportamiento de los consumidores
- Estudios para la introducción de nuevos productos
- Estudios de potencial de mercado

- Auditorías de marketing
- Estudios económicos para nuevas inversiones
- Evaluación de mercados
- Estimación de ventas
- Análisis de flujos de comunicación

Organización y recursos humanos

Un segundo conjunto, se pueden agrupar alrededor de la organización y el talento humano. En la gestión de marketing, es indispensable contar con planes organizativos y las personas idóneas para echar andar las acciones. Las siguientes herramientas pueden hacer la diferencia para un mejor desempeño:

- Plan de organización de la función de marketing
- Descripción y evaluación de los puestos de trabajo
- Planes de administración de sueldos, salarios y comisiones
- Planificación de recursos humanos
- Programas de desarrollo directivo
- Estrategias de consolidación de trabajo en equipo
- Plan de capacitación
- Modelo de evaluación del personal

Activos físicos, tecnológicos y financieros

Quizá con menor cuantía, las acciones de marketing pueden demandar de ciertas actividades en el ámbito de la consecución de condiciones físico, materiales o tecnológica, financieras o de control en general. A continuación se enuncian algunas de las posibles actividades:

- Planes de inversión en infraestructura para la función de marketing
- Plan de introducción de hardware y/o software para la función de marketing
- Control presupuestario
- Control de gestión (indicadores de evaluación de resultados)

Redes de contacto y alianzas

Un último grupo de actividades para garantizar las tareas de marketing comprende el establecimiento y dinamización de las redes y alianzas. Entre las condiciones más relevantes están:

- Estrategia para la búsqueda y establecimiento de alianzas
- Establecimiento de asociaciones y relaciones con organizaciones de la sociedad civil
- Acciones de responsabilidad social

Desafíos y principales acciones administrativas

Para concluir este marco conceptual, es necesario puntualizar, en una especie de resumen, cuáles son las principales características o rasgos tratados hasta ahora. No se trata de querer resolver todo lo que es problema, más bien se trata de lograr lo que es posible, optimizando el uso de los recursos.

Desafíos

El reto o desafío se podría conceptualizar cómo algo destacado que sucede en el entorno del negocio que llama la atención; ya sea por ser oportunidad o amenaza. En el Manual, los desafíos se derivan de lo abordado en el análisis del mercado de clientes, la competencia y los productos sustitutos.

Acciones administrativas

Puede decirse, son el conjunto de acciones que buscan como aprovechar o enfrentar los desafíos. Concretamente, las acciones buscan como superar limitaciones o aprovechar fortalezas en las capacidades del negocio. Las acciones se derivan de lo abordado como Capacidades de Marketing.

En un proceso de planificación deben considerarse dos grandes fases: diagnóstico y el plan en sí. La primera, pretende determinar las brechas actuales que impedirían lograr los objetivos. ¿Es siempre necesario hacerlo?, la respuesta es quizás. Si la organización está consciente de sus debilidades y lo que pretende, pues basta con elaborar una estrategia de acción para lograrlo; no obstante, cuando se requiere apoyo para adquirir o mejorar los recursos, suele ser necesario llevar a cabo un diagnóstico previo. El plan abarca tres niveles:

- i) definición del negocio y estrategia general
- ii) desarrollo de capacidades
- iii) gestión transaccional

La ruta propuesta corresponde a un esquema de planificación estratégica formal respaldada por alta gerencia del negocio, que busca alcanzar o defender una posición en el mercado. Tanto para el diagnóstico como para el plan, se propone un mecanismo de siete pasos. Los tres primeros corresponden al diagnóstico y los últimos cuatro al plan.

Identificación de expectativas gerenciales

Análisis del entorno, capacidades, recursos y desempeño actual

Validación de problemas y opciones estratégicas

(Re) Definición del negocio mercado meta y posicionamiento

Descripción de objetivos y metas de venta

Planificación de acciones mercadológicas

Requerimiento de recursos y presupuesto

Identificación de expectativas gerenciales

Como fue señalado previamente, este proceso tiene un enfoque formal, en donde la alta gerencia y los principales mandos están convencidos o comprometidos con la formulación de un plan estratégico. Siendo así, lo primero que debe recopilarse son los antecedentes, lecciones aprendidas, visión general, motivaciones, expectativas y prioridades de los principales directivos. En esta etapa, debe considerarse cuál es la definición actual del negocio, el mercado de clientes y posicionamiento.

Esta tarea debería realizarse a través de entrevistas individuales o grupales; en este último caso, se recomienda un número no mayor de 5 personas. Es posible que se requiera unos 30 minutos cuando sea individual y de una a dos horas en colectivo.

Análisis del entorno, capacidades, recursos y desempeño actual

En un segundo momento, la dinámica se orienta a caracterizar tanto el ámbito externo como lo interno; en otras palabras, determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). En el caso del entorno, se enfatiza en el mercado de clientes y la competencia como primera dimensión; de contar con información se podría considerar otros factores.

Para lo interno, se asume un enfoque de capacidades y recursos en donde se evalúa la efectividad de las tareas y actividades principales del negocio en torno a la función de marketing. Todo esto se confronta con el desempeño actual en el mercado (ventas, clientes, rentabilidad, etc.).

Para esta etapa se puede ampliar la participación a otros directivos, técnicos o personal clave. Pueden combinarse técnicas como entrevistas y/o grupos focales. De manera paralela, conviene revisar fuentes secundarias como informes de gerencia, reportes de venta, estados financieros y otras publicaciones tanto externas como internas.

Validación de problemas y opciones estratégicas

Con la caracterización preliminar, se recomienda una validación con expertos o personas claves externas (proveedores, clientes, distribuidores, etc.) que aporten sobre todo en aquellos ámbitos inciertos; es decir, en donde todavía no se cuenta con suficiente información o los datos no permiten llegar a conclusiones definitivas. Para esta validación es necesario disponer de un documento borrador, en donde se detallen los principales problemas y opciones estratégicas. Este paso es usual, pero se manifiesta de manera poco estructurada. Casi nunca se organiza un esfuerzo en este sentido, pero podría ser muy útil. Nuevamente, la técnica de la entrevista es lo más recomendado para esta etapa.

(Re) definición del negocio, estrategia general, mercado meta y posicionamiento

En esta etapa, inicia la construcción del plan estratégico de marketing. A estas alturas, debe contarse con un documento de diagnóstico validado y aprobado por la gerencia del negocio. Corresponde tomar cuatro decisiones clave: definición del negocio, estrategia general, mercado meta y posicionamiento. Se recomienda seguir el orden expuesto. El taller o sesión de trabajo con los directivos es lo recomendado en este caso.

Descripción de objetivos y metas de ventas

Tomadas las decisiones estratégicas, el siguiente paso es configurar los objetivos y metas de ventas. Este paso es crucial, dado que marca el estado hacia el cual se quiere llegar y, por consiguiente, las últimas dos etapas van a supeditarse a esta definición. De igual manera, el taller o sesión de trabajo con los directivos es la técnica recomendada.

Planificación de acciones mercadológicas

Como se señaló en el punto anterior, los objetivos y metas representan la base de orientación

para generar y seleccionar los cursos de acción más adecuados para alcanzar los propósitos asumidos.

En ocasiones, formular las acciones mercadológicas puede ser una actividad un poco más abierta en el sentido de que puede consultarse a otros actores clave como proveedores, clientes o distribuidores. El taller o sesión de trabajo con directivos y personal técnico es una técnica usual y también la entrevista a otras personas puede resultar útil.

Requerimiento de recursos y presupuesto

Las acciones o programas mercadológicos planificados requieren recursos para llevarse a cabo. Esos recursos deben cuantificarse y proyectarse en el tiempo; por tanto, deben presupuestarse.

Comúnmente, esta tarea corresponde más al personal técnico, pero no exime a los directivos de su conocimiento y aprobación. Resulta dispensable que el equipo indague sobre las ofertas del mercado y las evalúe.

Con este paso se cierra el proceso de planificación estratégica de marketing; corresponderá ahora definir el mecanismo de control y seguimiento para lo cual serán fundamentales los objetivos y metas, los indicadores de procesos para los programas y el reporte de resultados que servirá para valorar la ejecución presupuestaria.



■ Cámara, D., & Sanz, M. (2001). Dirección de Ventas. Madrid: Pearson. Johnston, M., & Marshall, G. (2009). Administración de Ventas. México: McGraw-Hill.

■ Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). Marketing. Versión para Latinoamérica. México: Pearson Educación.

■ Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). Fundamentos de Marketing. México: Pearson Educación.

■ Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2011). Marketing. México: CENGAGE.

■ Mullins, J., Walker, O., Boyd, H., & Larreche, J. (2007). Administración del Marketing. Un enfoque en la toma estratégica de decisiones. México: McGraw-Hill.

