



INSTITUTO SUPERIOR
UNIVERSITARIO

sucre

**GUÍA GENERAL DE ESTUDIO
DE MARKETING
ESTRATÉGICO**



Guía general de estudio de Marketing Estratégico

Irina Priscila Luna Zambrano

Estalin Francisco Cajas Godoy

Ruth Valeria Suárez Chilibringa

Paola Estefanía González Mendoza

2025

Esta publicación ha sido sometida a revisión por pares académicos específicos por:

Santiago David Jácome Montenegro

Universidad Tecnológica Equinoccial

Corrección de estilo:

- Paola Estefanía González Mendoza- Docente - Sucre

Diseño y diagramación:

- Freddy Javier Centeno Martínez - Docente - Sucre

Editorial RIMANA

Primera Edición

Quito – Ecuador

Instituto Superior Universitario Sucre

ISBN: 978-9942-686-93-0

Esta publicación está bajo una licencia de Creative Commons

Reconocimiento-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional.





MISIÓN

Ser una Institución Superior Universitaria con estándares de calidad académica e innovación, reconocida a nivel nacional con proyección internacional.

VISIÓN

Formamos profesionales competentes con espíritu emprendedor, capaces de contribuir al desarrollo integral del país.

Los contenidos de este trabajo están sujetos a una licencia internacional Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Compartir Igual 4.0 (CC BY-NC-SA 4.0). Usted es libre de Compartir — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato. Adaptar — remezclar, transformar y construir a partir del material citando la fuente, bajo los siguientes términos: Reconocimiento- debe dar crédito de manera adecuada, brindar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante. No Comercial-no puede hacer uso del material con propósitos comerciales. Compartir igual-Si remezcla, transforma o crea a partir del material, debe distribuir su contribución bajo la misma licencia del original. No puede aplicar términos legales ni medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



Tabla de contenido

UNIDAD 1. Planificación Estratégica.....	10
¿Qué es la planificación estratégica?	10
Evolución de la planificación estratégica.....	10
Teoría de los sistemas	11
Direccionamiento Estratégico.....	14
El proceso de generación de valor	15
Plan de marketing estratégico	16
UNIDAD 2: MODELOS DE DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	19
Etapa 0: Preparación y contexto	19
Pirámide de Maslow	19
Segmentación.....	21
5 Fuerzas de Porter.....	22
Análisis PESTL:.....	25
Etapa 1: Insumos.....	28
FODA:.....	28
Matriz de evaluación de factor externo EFE:.....	29
Matriz de evaluación de factor interno EFI	30
Etapa 2: Ajuste / Adaptación	31
BCG	31
PEYEA.....	34
Etapa 3: Decisión.....	36
Matriz de planeación estratégica cuantitativa MCPE	36
UNIDAD 3: ESTRATEGIAS	38
Estrategias de integración	38
Estrategias Intensivas.....	39
Estrategias de diversificación	39
Estrategias defensivas:	40
Estrategias Genéricas de Kotler	41
Estrategias de Precios	41
UNIDAD 4: PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING.....	43
Evaluación de la estrategia.....	43

Sistema de evaluación de la estrategia.....	44
Indicadores de rendimiento.....	45
Indicadores financieros:	45
Indicadores comerciales o de marketing:.....	45
Indicadores operativos:	45
Indicadores de innovación y aprendizaje:.....	45
Herramientas de control de la estrategia.....	46
Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).....	46
Análisis GAP:	46
Auditorías estratégicas	46
Software de Business Intelligence (BI).....	47
Referencias Bibliográficas.....	48

Índice de tablas

Tabla 1 Identificación de necesidades de la pirámide de Maslow	20
Tabla 2 PESTL.....	25
Tabla 3 Niveles de estrategia	38
Tabla 4 Estrategias de integración	38
Tabla 5 Estrategias intensivas	39
Tabla 6 Estrategias de diversificación	40
Tabla 7 Estrategias defensivas	40
Tabla 8 Estrategias genéricas de Kotler.....	41
Tabla 9 Estrategias de precios.....	41

Índice de figuras

Figura 1 Esquema analítico para la formulación de la estrategia	19
Figura 2 Segmentación	21
Figura 3 Ejercicio - 5 fuerzas de Porter.....	23
Figura 4 Ejercicio PESTL.....	26
Figura 6 Ejercicio FODA.....	29
Figura 7 Ejercicio Matriz EFE.....	30
Figura 8 Ejercicio - EFI.....	31
Figura 9 Ciclo de vida del producto.....	31
Figura 10 Ejercicio BCG	33
Figura 11 Ejercicio - PEYEA	34
Figura 12 Posiciones del plano cartesiano de PEYEA	35
Figura 13 Plano cartesiano.....	35
Figura 14 Ejercicio- Matriz de Planeación Estratégica cuantitativa.....	37

Presentación de la asignatura

Durante este curso, los estudiantes desarrollarán habilidades clave para comprender y aplicar la planificación estratégica dentro del ámbito del marketing. Entre los principales objetivos de aprendizaje, se espera que los estudiantes identifiquen correctamente los elementos que conforman la estructura de un documento de planificación estratégica, reconozcan las herramientas de diagnóstico estratégico en función de las necesidades empresariales, comprendan los distintos tipos de estrategias y relacionen estos con los problemas organizacionales, así como las variables que integran los operadores de diagnóstico. En cuanto a los objetivos de competencia, los estudiantes deberán aplicar los elementos de la planificación estratégica orientados a la generación de valor, elaborar e interpretar matrices estratégicas, proponer estrategias coherentes con la realidad empresarial diagnosticada y establecer un cuadro de mando que permita el control de la perspectiva estratégica organizacional.

Resultados de aprendizaje

Al finalizar el curso, el estudiante será capaz de ejecutar paso a paso un proceso completo de planificación estratégica, como un aporte esencial para el direccionamiento de las empresas. Además, aplicará el Plan de Marketing Estratégico según la problemática detectada y las necesidades administrativas y comerciales específicas de la organización. También será capaz de seleccionar y utilizar las herramientas de diagnóstico estratégico más adecuadas para proponer soluciones estratégicas pertinentes. Finalmente, contará con la capacidad de establecer estrategias eficientes, basadas en el análisis de las matrices estratégicas desarrolladas, brindando así información valiosa para la toma de decisiones empresariales.

UNIDAD 1. Planificación Estratégica

¿Qué es la planificación estratégica?

“La planificación estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones interfuncionales que permiten a una organización lograr sus objetivos.” (David, 2019)

Enfoque: David destaca que la planificación estratégica implica tanto el análisis racional como la creatividad para tomar decisiones que afectan a toda la organización. Subraya su papel en alcanzar objetivos a largo plazo.

“La planificación estratégica no debe confundirse con el pensamiento estratégico. La planificación trata de la programación de estrategias ya existentes; el pensamiento estratégico implica síntesis e intuición”. (Mintzberg, 2023)

Enfoque: Mintzberg critica los enfoques tradicionales de la planificación estratégica como excesivamente formales y propone una visión más flexible basada en la creatividad y la adaptación.

La planificación permite organizar y estructurar una situación inicial para un adecuado planteamiento de indicadores que con el tiempo se puedan medir y mejorar.

Evolución de la planificación estratégica

Los hitos más importantes en la evolución de la planificación estratégica son:

- Teoría de los juegos: La teoría de los juegos es una rama de las matemáticas aplicadas y la economía que estudia las interacciones estratégicas entre dos o más agentes racionales, donde el resultado para cada uno depende no solo de sus propias decisiones, sino también de las decisiones de los demás.

Ejercicio en clase:

Se divide a los estudiantes en dos grupos, se plantea que cada grupo tiene un número total de monedas que deben ser repartidas entre ellos. El número total de monedas para cada grupo debe ser un número impar superior al doble de la cantidad de participantes. A continuación, cada alumno debe escribir en un papel el número de monedas que crea merecer.

Reglas:

1. A partir de la propuesta de la dinámica, ningún estudiante puede hablar con otro.
2. La suma de las monedas de cada grupo no puede ser mayor que el total asignado al grupo. Si es menor, cada uno obtendrá el número de monedas que escribió en su papel. Si es mayor la suma, ninguno obtendrá alguna moneda.

Resolución

Cada participante debería dividir el total de monedas por el número de alumnos del grupo.

El pensamiento colectivo debe ser superior al interés individual, si cada alumno coloca el mínimo de monedas que merece, se obtendrá el resultado, así se genera el equilibrio de Nash.

Teoría de los sistemas

Todo funciona a través de sistemas, como las sociedades, por ejemplo, la base de la sociedad: la familia.

- Metateoría: la teoría que abarca todas las teorías.
- Existen 3 premisas importantes para la definición de sistemas: existen sistemas dentro de otros sistemas, existen sistemas abiertos y cerrados, las funciones de los sistemas dependen de su estructura.
- Entropía: todos los sistemas tienden al caos.

Desarrollo de caso “China ha calculado mal su población”: vea el video y defina:

- Datos recientes sobre la población de China.
- Envejecimiento y consecuencias económicas.

- Causas del error de cálculo.
- Industrias afectadas.

Resolución:

Datos recientes sobre la población china

- En 2024, la población de China disminuyó por tercer año consecutivo, situándose en 1.408 millones, una reducción de 1,39 millones respecto al año anterior.
- La tasa de natalidad ha caído a niveles históricamente bajos, con 9,54 millones de nacimientos en 2024, frente a 9,02 millones en 2023.
- La tasa de fecundidad se sitúa en torno a 1,2 hijos por mujer, por debajo del nivel de reemplazo generacional de 2,1.

Envejecimiento y consecuencias económicas

- La población china está envejeciendo rápidamente. Se estima que más de 400 millones de personas superarán los 60 años en la próxima década, lo que podría poner en riesgo la sostenibilidad del sistema de pensiones para 2035.

Causas del error de cálculo

- Política del hijo único (1979-2015): Esta política redujo drásticamente la natalidad y, en algunos casos, llevó al subregistro de nacimientos para evitar sanciones.
- Desequilibrio de género: La preferencia por hijos varones resultó en abortos selectivos y subregistro de niñas, afectando la precisión de los datos demográficos.
- Urbanización y costos de vida: El traslado masivo a zonas urbanas ha incrementado los costos de crianza, desincentivando la formación de familias numerosas.

Industrias afectadas:

Industria manufacturera

- Problema: Reducción de la población en edad laboral (15-59 años).
- Consecuencia: Menor disponibilidad de mano de obra barata, aumento de salarios, deslocalización de fábricas a países con mayor bono demográfico (como Vietnam o India).

Sector inmobiliario y construcción

- Problema: Menor número de jóvenes formando familias y comprando viviendas.
- Consecuencia: Sobreoferta de viviendas, caída de precios, aumento de viviendas vacías.

Consumo y retail

- Problema: Población envejecida y estancamiento del número de consumidores jóvenes.
- Consecuencia: Disminución en la demanda de productos orientados a jóvenes (tecnología, moda, entretenimiento), cambios en los patrones de consumo.

Salud y cuidado de personas mayores

- Impacto opuesto: Este sector crece, pero enfrenta desafíos.
- Consecuencia: Aumento de la demanda de servicios geriátricos, hospitales, seguros médicos y cuidadores. Sin embargo, hay escasez de profesionales de salud especializados en geriatría.

Educación y productos infantiles

- Problema: Caída drástica en las tasas de natalidad.

- Consecuencia: Cierre de guarderías, escuelas privadas y reducción en la venta de productos infantiles (pañales, juguetes, ropa).

Automotriz

- Problema: Estancamiento del crecimiento del mercado interno.
- Consecuencia: Menor demanda de vehículos nuevos, especialmente entre jóvenes urbanos que ya no priorizan tener auto.

Direccionamiento Estratégico

El direccionamiento estratégico es el horizonte al cuál y cómo se proyecta una empresa, es la definición clara y objetiva de sus metas en un contexto actual:

- Misión: es la razón de ser de la empresa, a qué se dedica actualmente.
- Visión: es lo que quiere llegar a ser la empresa en el mediano o largo plazo, es importante que las empresas no coloquen objetivos de corto plazo, estos deberán ser trabajados a través del planteamiento de estrategias que se revisarán en el capítulo 3.
- Valores empresariales: son los pilares fundamentales de la cultura organizacional de una compañía, lo que desea la empresa que sus colaboradores practiquen y que comuniquen a su entorno externo.

Actividad: los estudiantes deben crear “Cereales autobiográficos” en donde definirán en primera persona su direccionamiento estratégico:

Insumos: en una caja de cereal, de cualquier tamaño, cada estudiante debe contar de forma creativa su biografía y su direccionamiento en el orden:

- Portada: foto del estudiante, nombre y slogan.
- Lado izquierdo de la caja: cualidades, habilidades, triunfos.

- Lado derecho de la caja: línea de tiempo de los acontecimientos más importantes en su vida.
- Contra portada: ¿Quién soy?, ¿Qué quiero ser en 4 años?, ¿Cuáles son mis valores fundamentales?

Actividad: En un documento plasmar el direccionamiento estratégico de su idea de negocio.

El proceso de generación de valor

Un proceso es el conjunto de actividades que se interrelacionan entre sí y que tienen un objetivo común. Dentro de la administración por procesos y las nuevas tendencias hacia la automatización y la inclusión de la inteligencia artificial, es indispensable identificar los procesos de las empresas:

- Procesos estratégicos: son aquellos que deciden sobre el direccionamiento empresarial, aquí se encuentran aquellas acciones de seguimiento, medición, análisis y mejora de las gestiones de la empresa.
- Procesos agregadores de valor: son aquellos que definen el giro del negocio, por lo que se generan ingresos o la razón de ser de la empresa.
- Procesos de apoyo: son los que ayudan a la gestión empresarial, gestionan recursos como tecnología, capital humano e instrumentación.

Ejemplo de empresa de servicios: una institución de educación superior tiene los siguientes procesos:

- Procesos estratégicos: Alta dirección (rectorado), Aseguramiento de la calidad.
- Procesos agregadores de valor: Admisiones, Seguimiento Académico, Titulación, Vinculación con la Sociedad, Segunda lengua, Investigación
- Procesos de apoyo: Biblioteca, Talento Humano, Soporte Técnico, Administrativo, Seguridad Ocupacional, Bienestar Institucional.

Ejemplo de empresa de productos: una fábrica de maquillaje tiene los siguientes procesos:

- Procesos estratégicos: Alta dirección, Comercialización & Marketing, Control de calidad.
- Procesos agregadores de valor: Compras, Laboratorio, Mezcla, Envasado, Distribución.
- Procesos de apoyo: Sistemas, Contabilidad, Servicio al cliente, Talento Humano.

Actividad: Defina los procesos de su idea de negocio, incluya dentro de un mapa de procesos.

Plan de marketing estratégico

Según varios autores el plan de marketing es:

1. (Kotler, 2023) Define al plan de marketing como:

Un documento escrito que resume lo que el profesional de marketing ha aprendido sobre el mercado, indica cómo la empresa pretende alcanzar sus objetivos de marketing, y guía la implementación y el control de las estrategias de marketing.

Estructura según Kotler:

- Resumen ejecutivo
- Análisis de la situación (análisis interno y externo)
- Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)
- Objetivos de marketing
- Estrategias de marketing (segmentación, posicionamiento, mezcla de marketing)
- Programas de acción o tácticas (4P: producto, precio, plaza, promoción)
- Presupuesto
- Controles (indicadores y formas de medición)

2. (Aaker, 2023), experto en estrategia de marca, define al plan de marketing como

Un plan de marketing es una herramienta esencial para alinear las acciones de marketing con

la estrategia de negocio, que especifica el análisis del entorno, los objetivos estratégicos y las tácticas para lograrlos.

Estructura según Aaker:

- Análisis del entorno externo e interno
- Revisión de desempeño pasado y aprendizaje
- Análisis de clientes y competidores
- Problemas y oportunidades clave
- Objetivos estratégicos
- Estrategias de marketing
- Programas de acción específicos
- Proyecciones financieras
- Monitoreo y control

3. (McCarthy, 2013). creador del concepto de las 4P del marketing, define al Plan de Marketing como una guía detallada que permite coordinar las decisiones sobre producto, precio, distribución y promoción, para satisfacer a un mercado objetivo de forma rentable.

Estructura según McCarthy:

- Estudio del mercado objetivo
- Definición de objetivos de marketing
- Desarrollo de la mezcla de marketing (4P: Producto, Precio, Plaza, Promoción)
- Implementación de la estrategia
- Evaluación de resultados y ajustes

Se puede resumir que el plan de marketing es el documento en donde se plasman los objetivos y estrategias para alcanzar las metas empresariales. Por lo cual, el plan de marketing se debe construir con base a la planificación estratégica, pese a que muchas empresas consideran a la

planificación de marketing como su direccionamiento general. Para el caso y aplicación de esta materia, se tomará en consideración la siguiente estructura:

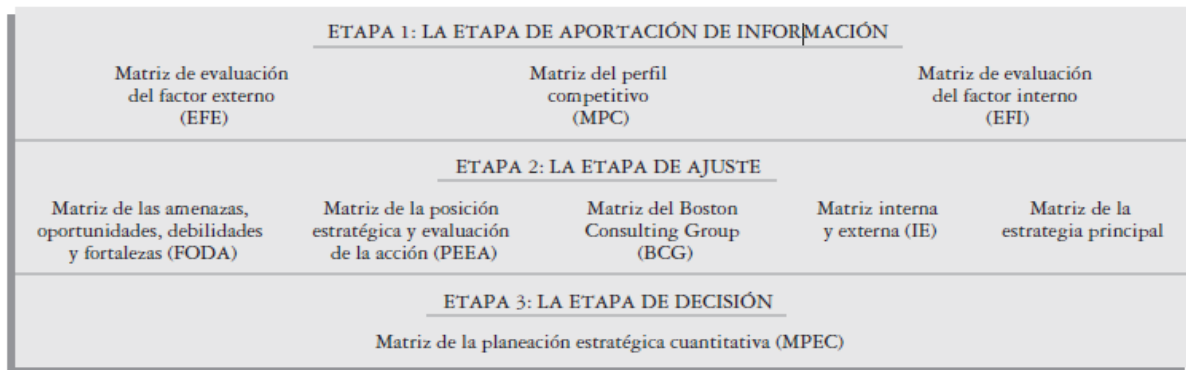
1. Direccionamiento estratégico: misión, visión y principios/ valores empresariales.
2. Diagnóstico de la empresa: a partir del modelo cuantitativo para formulación de estrategias propuesto por David.
3. Investigación de mercados: construida desde las necesidades empresariales con respecto a la información levantada en campo.
4. Propuesta de estrategias: según lo obtenido en los puntos 2 y 3.
5. Planificación de actividades.
6. Seguimiento y control.

UNIDAD 2: MODELOS DE DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Para la aplicación de esta asignatura, se utilizará el modelo de David, F. quien considera las siguientes fases para el diagnóstico de marketing en 3 fases:

Figura 1

Esquema analítico para la formulación de la estrategia



Nota: presenta las 3 etapas para la formulación de la estrategia, fuente: (David, 2019)

En el desarrollo de esta clase, se tomará como referencia:

Etapa 0: Preparación y contexto

Pirámide de Maslow

La herramienta de Maslow permite identificar las necesidades del público objetivo, considerando dos conceptos importantes:

- Cliente: quien adquiere el producto o servicio.
- Consumidor: quien hace uso del producto o servicio.

Los niveles de la pirámide son:

- Fisiológicas – Comida, agua, descanso, salud física.
- Seguridad – Protección, empleo, recursos, salud, propiedad.
- Afiliación – Amor, amistad, pertenencia, aceptación social.

- Reconocimiento – Éxito, respeto, autoestima.
- Autorrealización – Desarrollo personal, creatividad, logro de metas.

Actividad: entregar a los estudiantes una lista de productos o servicios y que puedan identificar la necesidad que satisface y el nivel de Maslow:

Tabla

Identificación de necesidades de la pirámide de Maslow

Tabla 1

Identificación de necesidades de la pirámide de Maslow

Producto/Servicio	Necesidad que satisface	Nivel de Maslow
Agua embotellada	Hidratación	Fisiológica
Sistema de alarmas	Protección del hogar	Seguridad
Membresía de gimnasio	Salud y estética	Reconocimiento / Seguridad
Smartphone	Comunicación y conexión	Afiliación / Reconocimiento
Curso en línea	Desarrollo personal	Autorrealización
Seguro médico	Tranquilidad ante enfermedad	Seguridad
Cosméticos de lujo	Imagen, autoestima	Reconocimiento
Viaje de vacaciones	Experiencias, disfrute personal	Autorrealización / Fisiológica (descanso)

Nota: Categorías de acuerdo a ejemplos en la pirámide de Maslow. Fuente: (Kotler, 2023)

Actividad: de las ideas de negocio vistas en la unidad 2, el estudiante debe identificar el tipo de necesidad que satisface su producto.

Segmentación

Según (Kotler, 2023), economista y especialista en marketing, “la segmentación de mercados es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. Existen 4 variables de segmentación con sus respectivos tipos: geográfica, demográfica, psicográfica y conductual. Cada uno de ellos debe ser cuantificable y discriminante, por ejemplo, para una tienda de accesorios para mascotas el segmento de mercado debe ser representado por características de personas que se interesen en comprar este tipo de artículos: Mujeres entre 30 y 35 años de edad, casadas de la ciudad del sector norte de la ciudad de Quito, que tengan mascotas y que sus ingresos son entre \$600 y \$1000. Específicamente se podría cuantificar a estas personas tomando en consideración información del mercado, por ejemplo, censo poblacional.

Actividad: Se propone a los estudiantes completar de forma cuantitativa con la mayor cantidad de características de sus ideas de negocio:

Figura 2
Segmentación

VARIABLE 1				VARIABLE 2			
GEOGRÁFICA				DEMOGRÁFICA			
NO	TIPO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	NO	TIPO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
1	País			1	Edad		
2	Ciudad			2	Género		
3	Densidad			3	Ingresos		
4	Lengua			4	Educación		
5	Clima			5	Clase Social		
6	Área			6	Familia		
7	Población			7	Estado Civil		
				8	Profesión		
VARIABLE 3				VARIABLE 4			
PSICOGRÁFICA				CONDUCTUAL			
NO	TIPO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	NO	TIPO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
1	Estilo de vida			1	Ventajas deseados		
2	Actividad			2	Compras		
3	Intereses			3	Utilización		
4	Opiniones			4	Alcance		
5	Preocupaciones			5	Ocasión		
6	Personalidad			6	Fase del proceso		
7	Valores			7	Estatus comprador		
8	Actividades			8	Interacciones		

Nota: Variables de segmentación con subtipos. Fuente: (Kotler, 2023)

5 Fuerzas de Porter

Es una herramienta de análisis estratégico creada por Michael Porter que sirve para entender el nivel de competencia en una industria y evaluar su atractivo o rentabilidad. Ayuda a las empresas a tomar decisiones sobre si entrar a un mercado, cómo competir o cómo mejorar su posición:

Rivalidad entre competidores existentes. Se refiere a la competencia directa entre las empresas que ya están en el mercado. Mayor rivalidad si hay muchas empresas, productos similares o precios bajos.

Ejemplo: Empresas de celulares como Samsung, Apple, Xiaomi.

Poder de negociación de los clientes. ¿Qué tanto poder tienen los clientes para exigir precios más bajos o mejor calidad? Es alto si hay muchos productos similares y el cliente puede cambiar fácilmente.

Ejemplo: En supermercados, los compradores eligen entre muchas marcas.

Poder de negociación de los proveedores. ¿Qué tanto poder tienen los proveedores sobre los precios o la disponibilidad de insumos?. Es alto si hay pocos proveedores o productos muy especializados.

Ejemplo: Intel y sus procesadores para computadoras.

Amenaza de nuevos competidores. Se refiere a qué tan fácil o difícil es para nuevas empresas entrar al mercado. Alta amenaza si es fácil entrar (bajos costos, pocas barreras).

Ejemplo: Nuevas marcas de ropa pueden surgir fácilmente con ventas por redes sociales.

Amenaza de productos sustitutos. ¿Existen productos que pueden reemplazar lo que una empresa ofrece?. Alta amenaza si hay alternativas más baratas o más convenientes.

Ejemplo: Servicios de streaming (Netflix) sustituyen la televisión por cable.

Actividad: se propone a los estudiantes, registrar sus variables en la matriz considerando las preguntas base para cada variable:

Figura 3

Ejercicio - 5 fuerzas de Porter

FUERZA 1			FUERZA 2		
PODER DE NEGOCIACIÓN CON CLIENTE			AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES		
NO	CRITERIO	NIVEL	NO	CRITERIO	NIVEL
1			1		
2			2		
3			3		
4			4		
5			5		
FUERZA 3			FUERZA 4		
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES			AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS		
NO	CRITERIO	NIVEL	NO	CRITERIO	NIVEL
1			1		
2			2		
3			3		
4			4		
5			5		
FUERZA 5					
PODER NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES					
NO	CRITERIO	NIVEL			
1					
2					
3					
4					
5					

Nota: Distribución de criterios por nivel de impacto de las 5 fuerzas de Porter. Fuente: (Kotler, 2023)

Poder de negociación de los clientes

1. ¿Cuántos clientes tiene la empresa?
2. ¿Qué volumen de compra efectúan los clientes?
3. ¿Qué diferenciales tiene la empresa con respecto a la competencia?
4. ¿Qué tan informado está el cliente sobre el mercado y los productos?
5. ¿Qué tal leal es el cliente a la empresa?
6. ¿Qué tal fácil es para los clientes encontrar productos sustitutos?

Amenaza de nuevos competidores

1. ¿Qué barreras de entrada existen en la industria?

2. ¿Qué tan fácil es para los nuevos competidores acceder a los canales de distribución?
3. ¿Qué tan importante es la economía de escala en la industria?
4. ¿Qué tan diferenciados son los productos o servicios en la industria?
5. Costos de entrada en la industria
6. ¿Cómo es la lealtad de los clientes a los competidores existentes?

Rivalidad entre competidores:

1. ¿Quién es la competencia?
2. ¿Cuántos competidores hay en el mercado?
3. ¿Qué tan fácil es para los clientes cambiar de proveedor?
4. ¿Cuáles son los precios de la competencia?
5. ¿Qué tipo de publicidad hace la competencia?
6. ¿Qué servicios complementarios tiene la empresa con respecto a la competencia?

Amenaza de productos sustitutos

1. ¿Cuáles son los productos sustitutos de la empresa / producto?
2. ¿Cuál es la similitud de los productos sustitutos con los nuestros?
3. ¿Cuál es la percepción de los clientes con respecto a precio / calidad de nuestros productos con respecto a los sustitutos?
3. ¿Qué percepción o acogida tienen los productos sustitutos?
4. ¿Los productos sustitutos se encuentran posicionados en el mercado?
5. ¿Cuántos productos sustitutos existen en el mercado?
6. ¿Cuál es el segmento de mercado de los productos sustitutos?

Poder de negociación de los proveedores

1. ¿Cuáles son mis proveedores?
2. ¿Existe monopolio de los insumos o materias primas?
3. ¿Qué tan diferenciados son los productos o servicios ofrecidos por los proveedores?

4. ¿Existen barreras para la producción de nuestros proveedores?
5. ¿Qué tan flexibles son los proveedores en términos de precios y condiciones?

Análisis PESTL:

La herramienta PESTL (también llamada PESTEL o PESTLE) es un análisis que ayuda a entender el entorno externo en el que opera una empresa. Sirve para identificar factores del entorno que no puede controlar, pero que pueden influir en su estrategia, operaciones o resultados. Cada letra representa un tipo de factor externo que debe analizarse:

Tabla 2
PESTL

FACTOR	DEFINICIÓN	EJEMPLO
P – POLÍTICOS	Son las decisiones y regulaciones del gobierno que afectan a las empresas.	Leyes, estabilidad política, impuestos, tratados comerciales, políticas laborales.
E – ECONÓMICOS	Son las condiciones económicas que influyen en el poder de compra y en el comportamiento del mercado.	Inflación, tipo de cambio, tasas de interés, desempleo, crecimiento económico.
S – SOCIALES (O SOCIOCULTURALES)	Son los factores relacionados con las personas y su comportamiento	Hábitos de consumo, nivel educativo, cultura, religión, estilo de vida, envejecimiento poblacional.
T – TECNOLÓGICOS	Se refiere al impacto de la innovación y la tecnología en la empresa o la industria.	Automatización, digitalización, redes sociales, inteligencia artificial, investigación y desarrollo
L – LEGALES	Son las leyes y normativas específicas que afectan la operación de un negocio	Leyes laborales, normas de seguridad, propiedad intelectual, regulaciones ambientales.

Nota: Definición de las variables del PESTL con ejemplos. Fuente: (Kotler, 2023)

Actividad: se propone a los estudiantes, registrar sus variables en la matriz considerando las preguntas base para cada variable:

Figura 4
Ejercicio PESTL

FACTOR 1	POLÍTICO		FACTOR 2	ECONÓMICO	
NO	PREMISA	NIVEL	NO	PREMISA	NIVEL
1			1		
2			2		
3			3		
4			4		
5			5		
FACTOR 3	SOCIAL		FACTOR 4	TECNOLÓGICO	
NO	PREMISA	NIVEL	NO	PREMISA	NIVEL
1			1		
2			2		
3			3		
4			4		
5			5		
FACTOR 5	LEGAL				
NO	PREMISA	NIVEL			
1					
2					
3					
4					
5					

Nota: Ejercicio para generar las premisas con el nivel de impacto de cada variable del PESTL. Fuente: (Kotler, 2023)

Preguntas base:

Político:

- 1.¿Cuál es la estabilidad política del país o región donde opera el negocio?
- 2.¿Qué políticas gubernamentales pueden influir en la industria (impuestos, subsidios, incentivos)?
- 3.¿Hay riesgo de nacionalización o cambios en la propiedad privada?
- 4.¿Qué tan influyente es la corrupción o el clientelismo político en las operaciones?
- 5.¿Existen tratados internacionales o acuerdos comerciales que afecten el negocio?

Económico:

- 1.¿Cómo están el crecimiento económico, la inflación y el tipo de cambio?
- 2.¿Cuál es el nivel de desempleo y cómo afecta al poder adquisitivo del cliente?
- 3.¿Hay acceso a crédito o financiamiento en el mercado?
- 4.¿Cuáles son las tasas de interés actuales y proyectadas?

5.¿Cómo afecta la economía global o regional al sector en particular?

Social:

- 1.¿Qué valores, creencias o comportamientos sociales predominan en el mercado objetivo?
- 2.¿Cómo cambian las expectativas de los consumidores en relación con el producto o servicio?
- 3.¿Cuál es la tasa de crecimiento poblacional y cómo influye en la demanda?
- 4.¿Qué cambios demográficos (edad, género, migración) podrían afectar el negocio?
- 5.¿Qué nivel educativo y de alfabetización digital tienen los clientes?

Tecnológico:

- 1.¿Qué tecnologías emergentes están impactando la industria?
- 2.¿Qué tan rápida es la innovación tecnológica en el sector?
- 3.¿El negocio tiene acceso a nuevas tecnologías o infraestructura digital?
- 4.¿Existen riesgos de obsolescencia tecnológica?
- 5.¿Cómo están usando la tecnología los competidores o líderes del mercado?

Legal:

- 1.¿Qué leyes laborales, fiscales y comerciales deben considerarse?
- 2.¿Existen normativas específicas del sector (por ejemplo, sanitarias, tecnológicas)?
- 3.¿Qué cambios legislativos se anticipan a corto y mediano plazo?
- 4.¿Cuáles son los requisitos de protección de datos o propiedad intelectual?
- 5.¿Cómo se regulan los derechos del consumidor en la jurisdicción correspondiente?

Etapa 1: Insumos

FODA:

Conforme a lo levantado en el análisis del entorno, se clasifican las premisas de forma cuantitativa, siempre en el marco de lo que actualmente posee la empresa, no lo que desearía hacer o lo que se podría proponer. La clasificación se realiza con los siguientes tipos:

- Fortalezas: son los factores positivos que la empresa puede controlar, por ejemplo: la capacidad operativa de la empresa es de 20 unidades en el día.
- Debilidades: son los factores negativos que la empresa puede controlar, por ejemplo: equipos de manufactura de más de 20 años en operación, que presentan daños y paralizan la producción.
- Oportunidades: son los factores positivos que son externos a la empresa, por ejemplo: crecimiento del mercado en un 5% en el último año.
- Amenazas: son los factores negativos que son externos a la empresa, por ejemplo: incremento de la inseguridad social en un 20% en el último año.

Actividad: se propone a los estudiantes, registrar sus variables en la matriz considerando las preguntas base para cada variable:

Figura 5
Ejercicio FODA

NO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
NO	DEBILIDADES	AMENAZAS
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

Nota: Esquema enlistado de las variables del FODA. Fuente: (Kotler, 2023)

Matriz de evaluación de factor externo EFE:

Paso 1: enlistar amenazas y oportunidades, entre 15 y 20 factores.

Paso 2: asignar un valor entre 0 y 1 a cada factor, donde 0 es menos importante y 1 muy importante.

Paso 3: asignar calificación del 1 al 4 a cada factor, donde: 4 responde muy bien, 3 responde bien, 2 responde promedio, 1 responde mal.

Resultado: menor a 2,5 posición adecuada, mayor a 2,5 posición deficiente. Cercando de 1 la empresa no está preparada para afrontar los requisitos del mercado.

Actividad: se propone a los estudiantes, registrar sus variables en la matriz considerando las preguntas base para cada variable:

Figura 6
Ejercicio Matriz EFE

	FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
NO	OPORTUNIDADES			0
1				0
2				0
3				0
4				0
5				0
6				0
7				0
8				0
9				0
10				0
NO	AMENAZAS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
1				0
2				0
3				0
4				0
5				0
6				0
7				0
8				0
9				0
10				0
	RESULTADO	0		0

Nota: Matriz de evaluación de fuerzas externas con los criterios de ponderación. Fuente: (David, 2019)

Matriz de evaluación de factor interno EFI

Paso 1: enlistar fortalezas y debilidades, entre 10 y 20 factores.

Paso 2: asignar un valor entre 0 y 1 a cada factor, donde 0 es menos importante y 1 muy importante.

Paso 3: asignar calificación del 1 al 4 a cada factor, donde: 4 fortaleza mayor, 3 fortaleza menor, 2 debilidad menor, 1 debilidad mayor.

Resultado: menor a 2,5 empresa con muchas debilidades, mayor a 2,5 empresa con posición en la industria sólida.

Actividad: se propone a los estudiantes, registrar sus variables en la matriz considerando las preguntas base para cada variable:

Figura 7
Ejercicio - EFI

	FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
NO	FORTALEZAS			0
1				0
2				0
3				0
4				0
5				0
6				0
7				0
8				0
9				0
10				0
NO	DEBILIDADES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
1				0
2				0
3				0
4				0
5				0
6				0
7				0
8				0
9				0
10				0
	RESULTADO	0		0

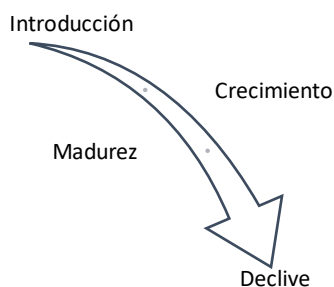
Nota: Matriz de evaluación de fuerzas internas con los criterios de ponderación. Fuente: (David, 2019)

Etapa 2: Ajuste / Adaptación

BCG

Consiste en una metodología que sirve para analizar carteras de productos, se compone por la tasa de crecimiento del mercado y la participación de mercado. Antes de iniciar con este proceso es importante recordar las 4 fases del ciclo de vida de producto:

Figura 8
Ciclo de vida del producto



Nota: Gráfica de las 4 etapas del ciclo de vida del producto. Fuente: (Kotler, 2023)

Las posiciones de la cartera de productos o servicios se clasifican en:

- Incógnita: se considera la etapa de introducción de un producto, cuando su condición es alto crecimiento del mercado y baja participación en la industria.
- Estrella: se considera la etapa de crecimiento de un producto, cuando su condición es alto crecimiento del mercado y alta participación en la industria.
- Vaca: se considera la etapa de madurez de un producto, cuando su condición es de bajo crecimiento del mercado y alta participación en la industria.
- Perro: se considera la etapa de declive de un producto, cuando su condición es de bajo crecimiento del mercado y baja participación en la industria.

Variables que definen la BCG.

Crecimiento de mercado. Está relacionado con el atractivo de la industria donde compete, para su cálculo se debe determinar la evaluación de la demanda.

Considerando como ejemplo un producto cuyas ventas en el mercado total son de \$375000 en el año actual, con respecto a los \$350000 vendidos en el año anterior. La tasa de crecimiento corresponde a la aplicación de la siguiente fórmula:

$$(\text{Año actual} - \text{año anterior}) / \text{año anterior} = \% \text{ tasa de crecimiento}$$

$$(\$375000 - \$350000) / \$350000 = 7,14\%$$

¿Qué se considera un alto crecimiento? Por lo general, se toma como referencia un 10% anual:

- Por encima de 10%: alto crecimiento
- Por debajo de 10%: bajo crecimiento

Participación del mercado. Se refiere a la cuota del mercado que es cubierta por las ventas de la empresa, frente a toda la industria. En el mismo ejemplo anterior, se debe

considerar las ventas del año actual de la compañía \$10000, en relación a las ventas de toda la industria del mismo año, es decir, \$375000. La cuota de mercado corresponde a la aplicación de la siguiente fórmula:

$$\text{Ventas anuales de la empresa} / \text{Ventas totales del mercado} = \% \text{ cuota de mercado}$$

$$\$10000 / \$375000 = 2,66\%$$

Participación relativa de mercado. Se calcula como tomando como referencia la posición del líder en la misma industria:

- Participación de mercado de tu producto
- Participación de mercado del competidor líder

¿Qué significa?

- Si el resultado es mayor a 1, significa que tu producto lidera el mercado.
- Si es igual a 1, estás empatado con el líder.
- Si es menor a 1, tu producto tiene menos participación que el líder.

Luego, se coloca dentro del cuadrante relacionado y se obtiene que el producto del ejemplo tiene bajo crecimiento de mercado y baja participación en la industria, lo que recae en el cuadrante de producto “perro”.

Actividad: se propone a los estudiantes, registrar sus variables en la matriz considerando las preguntas base para cada variable:

Figura 9
Ejercicio BCG

	PARTICIPACIÓN DEL MERCADO (EJE X)			TASA DE CRECIMIENTO DEL MERCADO (EJE Y)			
	EMPRESA			MERCADO TOTAL			
NO	PRODUCTO	VENTAS AÑO ANTERIOR	PORCENTAJE	PRODUCTO	VENTAS AÑO ANTERIOR	VENTAS AÑO ACTUAL	PORCENTAJE
1							
2							
3							
4							
5							

Nota: Variables de cálculo para obtener índices de BCG. Fuente: (Kotler, 2023)

PEYEA

La matriz PEYEA permite ver gráficamente cuáles son las posiciones de un producto dentro de las posibles estrategias que puede utilizar. Para generar la matriz se deben realizar los siguientes pasos:

Paso 1: Seleccionar una serie de factores importantes para definir FI, EE, VC y FF.

Paso 2: Asignar un valor numérico de +1 (la peor) y +7 (la mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (la mejor) y -7 (la peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones EE y VC.

Paso 3: Calcular la puntuación promedio para FF, VC, FI y EE sumando los valores otorgados en cada dimensión y dividiendo el resultado entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.

Paso 4: Graficar las puntuaciones promedio para FF, FI, EE y VC sobre el eje correspondiente de la matriz PEYEA.

Paso 5: Sumar las dos puntuaciones del eje x y trazar el punto resultante en X. Sumar las dos puntuaciones del eje y y trazar el punto resultante en Y. Trazar las intersecciones del nuevo punto XY.

Figura 10
Ejercicio - PEYEA

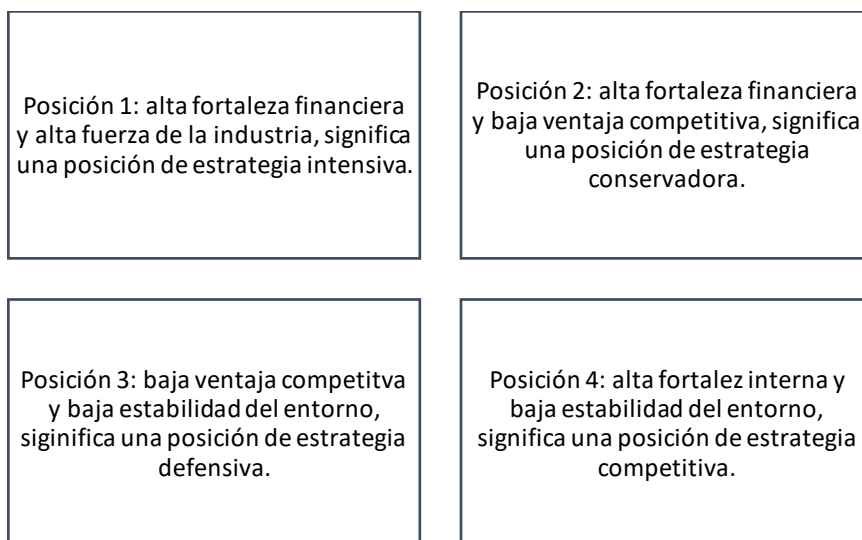
ANÁLISIS INTERNO	CALIFICACIÓN	ANÁLISIS EXTERNO	CALIFICACIÓN
FORTALEZA FINANCIERA (FF)		ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EE)	
Rendimiento sobre la inversión		Tasa de inflación	
Apalancamiento		Cambios tecnológicos	
Liquidez		Elasticidad precio de la demanda	
Capital de trabajo		Presión competitiva	
Flujo de efectivo		Barreras de ingreso al mercado	
FF PROMEDIO		EE PROMEDIO	
ANÁLISIS INTERNO	CALIFICACIÓN	ANÁLISIS EXTERNO	CALIFICACIÓN
VENTAJA COMPETITIVO (VC)		FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	
Participación de mercado		Potencial de crecimiento	
Calidad del producto		Estabilidad financiera	
Lealtad del cliente		Facilidad de ingreso al mercado	
Conocimientos tecnológicos prácticos		Utilización de recursos	
Control sobre proveedores		Potencial de utilidades	
VC PROMEDIO		FI PROMEDIO	

Nota: Variables de clasificación para realizar la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción. Fuente: (David, 2019)

El plano cartesiano tiene los 4 cuadrantes en donde se puede observar las 4 posiciones o estrategias que se recomiendan para el estado del producto:

Figura 11

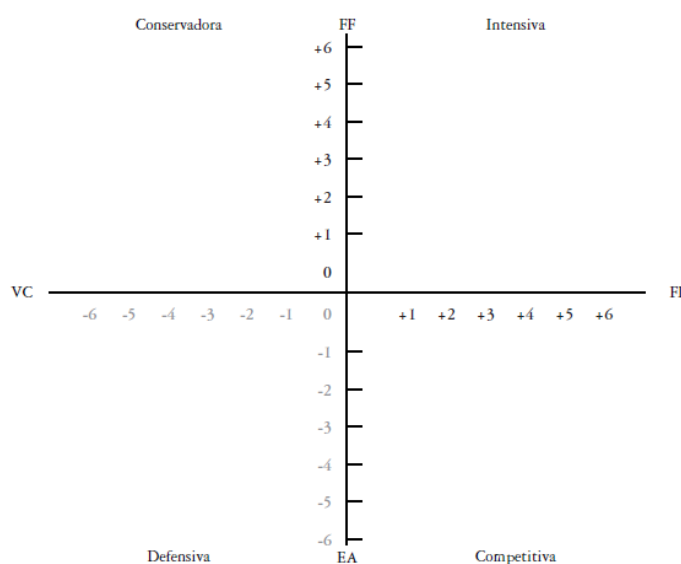
Posiciones del plano cartesiano de PEYEA



Nota: Descripción de las 4 prosiciones del plano cartesiano de PEYEA. Fuente: (David, 2019)

Figura 12

Plano cartesiano



Nota: Ilustración del plano cartesiano de PEYEA

Etapla 3: Decisión

Matriz de planeación estratégica cuantitativa MCPE

Se intenta establecer cuál es la estrategia adecuada a aplicar según la información levantada con EFE y EFI. Los pasos a seguir son:

- Listar oportunidades / amenazas y fortalezas / debilidades en la primera columna.
- Asignar una ponderación a cada uno de los factores internos y externos clave. Los mismos de EFE y EFI.
- Examinar las matrices de adecuación creadas en la etapa 2 de FODA, PEYEA, BCG (elegir 2 o 3).
- Determinar el puntaje de atractividad (PA):
 - 1: no atractivo
 - 2: algo atractivo
 - 3: razonablemente atractivo
 - 4: altamente atractivo
- Calcular la calificación del atractivo CA: que corresponde al producto del paso 2 por el paso 4, de esta lista.
- Obtener la calificación total del atractivo: los puntajes más altos indican las estrategias más atractivas.

Actividad: se propone a los estudiantes, registrar sus variables en la matriz considerando las preguntas base para cada variable:

Figura 13

Ejercicio- Matriz de Planeación Estratégica cuantitativa

NO.	FACTORES CLAVE	PONDERACIÓN	ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2		ESTRATEGIA 3	
	EXTERNOS (OPORTUNIDADES, AMENAZAS)		PA	CA	PA	CA	PA	CA
1				0		0		0
2				0		0		0
3				0		0		0
4				0		0		0
5				0		0		0
	INTERNOS (FORTALEZAS, DEBILIDADES)							
1				0		0		0
2				0		0		0
3				0		0		0
4				0		0		0
5				0		0		0
RESULTADO				0		0		0

Nota: Variables para la ponderación de criterios de estrategias. (David, 2019)

UNIDAD 3: ESTRATEGIAS

Una estrategia define el qué y cómo conseguir los objetivos empresariales, con la premisa principal de CREAR VALOR para el negocio.

Tabla 3
Niveles de estrategia

NIVEL	ESTRATEGIA	DEFINEN	PLANIFICACIÓN PARA
1	Corporativa	Direccionamiento estratégico	Largo Plazo
2	Negocio	Cómo competir	Mediano Plazo
3	Operativa o Funcional	Cómo utilizar los recursos	Corto Plazo

Nota: Definición de los niveles de estrategia. Fuente: (Kotler, 2023)

Estrategias de integración

Permiten el ahorro de recursos empresariales, se utilizan para mejorar el posicionamiento, tener crecimiento a la par con el entorno, buscar el control del poder de negociación de distribuidores, proveedores, competencia.

Tabla 4
Estrategias de integración

ESTRATEGIA	DEFINICIÓN
INTEGRACIÓN HACIA ADELANTE	Directa conexión entre el comprador y vendedor, no hay terceros y los productos se proporcionan directamente.
INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS	La intermediación se elimina hacia los antecesores. Los intermediarios son de propiedad de la empresa. Los proveedores son costosos, escasos o poco confiables.
INTEGRACIÓN HORIZONTAL	Son dos empresas que tienen el mismo valor y segmentación se unen para formar un producto que tenga el nombre de ambos. Se usa cuando ambos tienen capacidades complementarias, reduce la competencia y aumenta el poder de negociación.

Nota: Definición de estrategias de integración. Fuente: (Kotler, 2023)

Estrategias Intensivas

Buscan mejorar la posición de la empresa en el mercado con enfoque en productos o mercados actuales.

Tabla 5
Estrategias intensivas

ESTRATEGIA	DEFINICIÓN
PENETRACIÓN DE MERCADO	Busca aumentar las ventas en un segmento de mercado en el que la empresa ya opera.
DESARROLLO DE MERCADO	Busca introducir un producto o servicios existentes en nuevos mercados.
DESARROLLO DE PRODUCTO	Buscar crear nuevos productos o modificar los existentes para venderlos en mercados actuales.

Nota: Definición de estrategias intensivas. Fuente: (Kotler, 2023)

Estrategias de diversificación

Consiste en ampliar el mercado con el fin de expandirse y alcanzar un mayor crecimiento. Aprovechar nuevas oportunidades de negocio introduciéndose en nuevos mercados.

Según la actividad comercial del mercado se clasifican en:

Relacionada: actividades relacionadas que tengan algo en común, por ejemplo, Uber con Uber Eats.

No relacionada: no posee relación con los productos actuales de la empresa, por ejemplo, Caterpila que es una empresa de tractores, y sus botas de trabajo con la misma marca.

Los tipos de estrategia de diversificación son:

Tabla 6
Estrategias de diversificación

ESTRATEGIA	DEFINICIÓN
DIVERSIFICACIÓN HORIZONTAL	Productos nuevos en mercados que tienen relación con el enfoque comercial de su actividad.
DIVERSIFICACIÓN VERTICAL	Desarrollar productos que tradicionalmente requiere de terceros.
DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA	Producción de productos de la misma línea de su giro de negocio.
DIVERSIFICACIÓN CONGLOMERADOS	Productos nuevos que no tengan relación con los actuales.

Nota: Definición de estrategias de diversificación. Fuente: (Kotler, 2023)

A través de las estrategias de diversificación se obtienen beneficios como la instrucción en nuevos mercados, diversificación del riesgo, aprovechamiento de recursos y mayor preservación de las marcas y su posicionamiento.

Estrategias defensivas:

Se protegen de las intenciones del mercado, incluso se ayuda a la salida organizada de la empresa del mercado.

Tabla 7
Estrategias defensivas

ESTRATEGIA	DEFINICIÓN
RECORTE DE GASTOS	Sirve para cerrar en mediano plazo negocios, se implementa la automatización y optimización de procesos, se proponen sistemas de control de gastos. Se aplica cuando la competencia es fuerte, la empresa es un competidor débil, no ha aprovechado las oportunidades del mercado o requiere de una reorganización interna.
DESINVERSIÓN	Se requiere recaudar capital, se aplica una vez que se ha gestionado un recorte de gastos, para ser competitivo requiere de más recursos o tiene bajo desempeño.
LIQUIDACIÓN	Es el fracaso de la empresa, cuando no ha logrado generar ganancias y se requiere minimizar las pérdidas.

Nota: Definición de estrategias defensivas. Nota: (Kotler, 2023)

Estrategias Genéricas de Kotler

Están enfocadas en lograr ventaja competitiva.

Una ventaja competitiva es aquel diferenciador por el que los clientes están dispuestos a pagar.

Las tres estrategias genéricas son:

Tabla 8

Estrategias genéricas de Kotler

ESTRATEGIA	DEFINICIÓN
LIDERAZGO EN COSTOS	Precio más bajo del mercado, mayor número de clientes. Se potencia la economía de escala.
DIFERENCIACIÓN	Estudiar al mercado para generar diferencia del producto, evitar la imitación, diseños funcionales, mejorar el desempeño del producto o su distribución.
ENFOQUE	Difícil de imitar, solo puede llegar a un grupo del mercado.

Nota: Definición de las estrategias genéricas de Kotler. Fuente: (Kotler, 2023)

Estrategias de Precios

Las empresas deben valorar que estrategias de precios contribuyen a mejorar sus objetivos empresariales:

Tabla 9

Estrategias de precios

ESTRATEGIA	DEFINICIÓN
PRECIOS DIFERENCIALES	Mismo producto a precios diferentes, necesidad de promover las ventas en diferentes segmentos del mercado.
PRECIOS PSICOLÓGICOS	Proponer precios a sus productos comunicando algo sobre ellos, por ejemplo, el precio redondeado a 0.99.
PRECIOS POR LÍNEAS DE PRODUCTOS	Utilizado cuando se tiene varios productos de una misma temática. Precios cautivos: productos que son imprescindibles si se quiere usar el producto principal. Precios divididos en dos componentes: una cuota fija y otra variable.
PRECIOS PARA PRODUCTOS NUEVOS	No es lo mismo fijar un precio para un producto ya conocido que para uno nuevo, cuando no hay referencia previa. Descremación: fijar un valor alto al principio para luego bajarlo para atraer a otros segmentos. Penetración: precios bajos desde le principio para alcanzar máximo de ventas.

Nota: Definición de las estrategias de precios. Fuente: (Kotler, 2023)

Actividad: proponga el cómo implementaría cada una de las estrategias descritas en su idea de negocio. Tome en cuenta las ventajas y desventajas de su aplicación y elabore una infografía.

UNIDAD 4: PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

Evaluación de la estrategia

Una vez que una estrategia ha sido formulada e implementada, el paso siguiente es su evaluación. La evaluación de la estrategia permite a una organización asegurarse de que las acciones adoptadas continúan siendo eficaces para alcanzar los objetivos definidos.

Fred R. David (2013) señala que la evaluación de estrategias consiste en tres actividades fundamentales: revisar las bases de la estrategia, comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos y tomar medidas correctivas si fuera necesario. Estas actividades ayudan a identificar problemas o desviaciones y a mantener la organización alineada con su misión y visión.

La primera actividad, revisar las bases de la estrategia, implica examinar el entorno externo e interno. Cambios políticos, económicos o tecnológicos, así como factores internos como capacidad operativa, pueden hacer que una estrategia ya no sea válida. Por ejemplo, una empresa de alimentos que basa su éxito en exportaciones puede verse afectada por cambios en políticas arancelarias de otro país, lo que requerirá modificar su estrategia.

La segunda actividad, comparar resultados con objetivos, requiere el uso de indicadores o métricas clave que fueron definidos en la etapa de planificación. Estos indicadores deben medir aspectos como crecimiento de ventas, participación de mercado, rentabilidad, eficiencia operativa, entre otros. Por ejemplo, si una empresa tenía como objetivo aumentar sus ventas en un 10 % y solo alcanzó el 3 %, es señal de que se deben realizar ajustes.

La tercera actividad, tomar medidas correctivas, es necesaria cuando los resultados no coinciden con las expectativas o si las condiciones han cambiado significativamente. Estas medidas pueden incluir rediseñar campañas de marketing, modificar precios, ajustar presupuestos o incluso redefinir objetivos. Las medidas deben ser oportunas y estar basadas en datos objetivos.

Sistema de evaluación de la estrategia

Un sistema de evaluación de la estrategia es el conjunto organizado de procesos, responsables, herramientas y tiempos que permiten supervisar de manera continua la efectividad de la estrategia implementada.

Este sistema debe contener varios elementos:

Primero, debe establecer una frecuencia clara de evaluación. Las organizaciones pueden realizar evaluaciones trimestrales, semestrales o anuales, según la dinámica del sector. Sectores altamente competitivos o volátiles, como la tecnología o el comercio electrónico, requieren evaluaciones más frecuentes.

Segundo, debe definir a los responsables de la evaluación. Por lo general, la alta dirección lidera este proceso, pero es recomendable incluir también a responsables de áreas como marketing, finanzas, operaciones y recursos humanos, según la estrategia que se esté evaluando.

Tercero, debe incluir herramientas y métricas adecuadas. Una de las herramientas más reconocidas es el Cuadro de Mando Integral, propuesto por Kaplan y Norton (1996), que permite traducir la estrategia en objetivos medibles desde cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento. Esta herramienta permite establecer indicadores concretos y asignar metas cuantificables.

Por ejemplo, una empresa que busca posicionarse como líder en innovación puede establecer indicadores como: número de nuevos productos lanzados en el año (perspectiva de innovación), satisfacción del cliente (perspectiva del cliente), cumplimiento del presupuesto (perspectiva financiera) y horas de capacitación al personal (perspectiva de aprendizaje).

Cuarto, el sistema debe permitir retroalimentación oportuna. Esta retroalimentación se basa en los informes de evaluación y debe generar decisiones que mejoren la implementación de la estrategia o propongan su redirección.

Indicadores de rendimiento

Los indicadores de rendimiento, también conocidos como KPI (Key Performance Indicators), son métricas que permiten medir el progreso hacia los objetivos estratégicos. Son fundamentales para monitorear la ejecución de la estrategia y para identificar áreas de mejora. Los indicadores deben ser SMART, es decir: específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo.

Los indicadores se pueden clasificar en varias categorías:

Indicadores financieros: incluyen métricas como retorno sobre la inversión (ROI), margen de utilidad, ingresos totales, crecimiento de ventas o rentabilidad por línea de producto. Estos indicadores ayudan a conocer la salud financiera del negocio.

Indicadores comerciales o de marketing: miden variables como participación de mercado, tasa de conversión de clientes, tasa de retención, nivel de satisfacción del cliente o índice de recomendación neta (NPS). Por ejemplo, si una empresa implementa una estrategia de marketing digital, puede usar como indicador la tasa de conversión en su sitio web, es decir, cuántos visitantes se convierten en compradores.

Indicadores operativos: permiten medir la eficiencia de los procesos internos. Incluyen variables como tiempo de entrega, productividad por hora trabajada, nivel de cumplimiento de pedidos, tasa de devoluciones o porcentaje de errores operativos.

Indicadores de innovación y aprendizaje: evalúan la capacidad de la empresa para adaptarse y mejorar. Algunos ejemplos son el número de patentes registradas, la cantidad de nuevos productos lanzados, el porcentaje de empleados capacitados o el índice de digitalización de procesos.

Es importante que los indicadores estén alineados con los objetivos de cada estrategia, y que cada responsable del área conozca su contribución específica.

Herramientas de control de la estrategia

Las herramientas de control permiten hacer seguimiento a la estrategia y tomar decisiones basadas en datos objetivos. Algunas herramientas ampliamente utilizadas son:

Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)

Esta herramienta ayuda a traducir la estrategia en un conjunto de indicadores organizados en cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje. Es útil para alinear a todos los niveles de la organización en torno a los objetivos estratégicos. Por ejemplo, una empresa que desea mejorar la experiencia del cliente puede usar como indicador el número de reclamos mensuales, tiempo promedio de atención o calificación del servicio.

Análisis GAP:

Permite identificar las brechas entre los resultados esperados y los resultados reales. Se enfoca en responder a la pregunta: ¿dónde estamos?, ¿a dónde queremos llegar?, ¿qué hace falta para lograrlo? Esto facilita tomar medidas correctivas específicas.

Benchmarking: consiste en comparar el desempeño de la empresa con el de los líderes del sector o con estándares establecidos. Se usa para identificar mejores prácticas, fijar metas realistas y estimular la mejora continua.

Auditorías estratégicas

Se trata de revisiones sistemáticas y estructuradas de todas las áreas clave relacionadas con la estrategia. Permiten identificar inconsistencias, riesgos o desviaciones en la ejecución. Una auditoría puede abarcar desde la revisión del cumplimiento de objetivos hasta el análisis de la cultura organizacional y los recursos asignados.

Software de Business Intelligence (BI)

Permiten visualizar los indicadores clave en tiempo real, facilitando la toma de decisiones basada en datos. Estos sistemas se integran con bases de datos internas y permiten crear dashboards, alertas y reportes automatizados. Por ejemplo, un gerente puede recibir notificaciones cuando las ventas caen por debajo de un umbral determinado o cuando se supera el presupuesto de una campaña.

El uso adecuado de estas herramientas asegura que la estrategia no solo esté bien formulada, sino que se mantenga activa, monitoreada y adaptada a las condiciones cambiantes del entorno.

Actividad: El estudiante deberá seleccionar una de las estrategias propuestas para su idea de negocio y definir tres indicadores de rendimiento SMART que le permitan evaluar su cumplimiento.

A partir de la información disponible, construirá un Cuadro de Mando Integral para su negocio, definiendo al menos un indicador para cada una de las cuatro perspectivas.

Finalmente, elaborará un breve informe de seguimiento con los posibles resultados esperados y, en caso de no alcanzarlos, propondrá acciones correctivas específicas.

Referencias Bibliográficas

- Aaker, D. (2023). *Dirección Estratégica de Marca*. Jhon Wiley & Sons.
- David, A. (2019). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Educación.
- Kotler, P. (2023). *Dirección de Marketing*. Pearson.
- McCarthy, E. (2013). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (2023). *Safari a la estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Free Press.



ISBN: 978-9942-686-93-0



9 789942 686930



SUCREInstitutooficial



@SUCREInstituto



@SUCREInstituto