

Estrategias y análisis de mercados

Breve descripción:

El análisis de mercado permite conocer el entorno al que enfrenta la empresa; este parte del estudio detallado del cliente, implementando herramientas y métodos de investigación con el fin de conocer sus expectativas y necesidades. La formulación de un plan de mercadeo dará respuesta a las necesidades del entorno a través del diseño de estrategias y su cuantificación.

Septiembre 2023

Tabla de contenido

Introducción	3
1. Entorno.....	4
1.1. Análisis del entorno	5
2. Sistemas de información.....	13
2.1. Fuentes de Información	15
3. Plan Estratégico	20
3.1. Cliente/ Consumidor.....	20
3.2. Plan de mercado	26
4. Informe de resultados.....	36
5. Plan de mejora	40
5.1. Diseño del plan de mejora	40
5.2. Acciones	43
5.3. Puntos críticos de control	45
Síntesis	47
Material complementario.....	48
Glosario	49
Referencias bibliográficas	50
Créditos	51

Introducción

El mercado está concebido como el espacio donde por naturaleza se genera un intercambio entre los ofertantes y demandantes de los diferentes sectores económicos, este espacio puede ser físico o no, pero independientemente de esto siempre debe responder a las necesidades de los clientes. De esta manera, se debe entender que un estudio de mercado es una herramienta enfocada a identificar problemas, detectar oportunidades y al diseño de estrategias para tomar decisiones acertadas dentro de la empresa para impactar positivamente en el posicionamiento del sector económico.

Video 1. Estrategias y análisis de mercados



[Enlace de reproducción del video](#)

Síntesis del video: Colocar el título del video

El mercado es el escenario natural donde se produce el intercambio entre ofertantes y demandantes de diversos sectores económicos. Este espacio puede tener una presencia física o ser virtual, pero, en cualquier caso, su objetivo primordial es satisfacer las necesidades de los clientes. Por lo tanto, un estudio de mercado se convierte en una herramienta esencial para identificar problemas, descubrir oportunidades y diseñar estrategias efectivas que permitan tomar decisiones acertadas dentro de la empresa. De esta manera, se busca lograr un impacto positivo en el posicionamiento del sector económico al que pertenece la empresa.

1. Entorno

Toda decisión de mercado viene derivada del análisis de información y de estudios previos aplicados en este. Para dar inicio al estudio de mercado se debe comprender el concepto de entorno, el cual está basado en todo lo que rodea a las empresas independiente del sector económico; a este lo componen diferentes variables externas que no pueden ser controladas por la empresa, pero que entregan información necesaria e importante para proyectar las estrategias y actividades a desarrollar.

Para comprender la manera en la que se debe manejar la información relacionada con el entorno de la empresa, a continuación, se describen las variables y la clasificación de este. Se debe tener en cuenta que cada variable que hace parte del entorno debe ser analizada de manera independiente y que se debe identificar la

manera adecuada de abordarlas ya que como se nombra anteriormente no son controlables por la empresa.

1.1. Análisis del entorno

Las variables que componen el entorno, aunque no se pueden controlar, algunas tienen relación directa y cercana con las empresas, lo que permite que se pueda tener acceso a fuentes de información primaria; de allí la importancia de estudiar en detalle cada una de estas. El análisis del entorno puede clasificarse en 2 tipos:

- **Macroentorno**

Las variables que conforman el macroentorno no están directamente relacionadas con las actividades económicas de las empresas, pero sí influyen de manera directa en ellas, independientemente del sector económico. De esta manera, el macroentorno puede subdividirse en componentes, como son:

- **Entorno demográfico:** se requiere analizar todos los aspectos relacionados con el país o la región en la cual se lleva a cabo la actividad económica. Estos factores son considerados para la segmentación del producto o servicio e incluyen elementos como la edad, el género, la densidad poblacional y el tamaño total de la población.
- **Entorno geográfico:** es necesario realizar un análisis de los recursos disponibles en el país o región, como por ejemplo, los recursos naturales, el acceso a servicios y la calidad de las infraestructuras viales, entre otros.
- **Entorno económico:** se debe analizar los indicadores más importantes y relevantes del país como la inflación, el PIB (Producto Interno Bruto) y PIB per cápita (por habitante).

- **Entorno legal y político:** se debe revisar la legislación vigente, normas aplicables, resoluciones y todos los requisitos necesarios para el funcionamiento de la empresa.
- **Entorno tecnológico:** se debe estudiar y revisar el acceso a tecnología, conectividad en las diferentes regiones y posibilidades de innovación.
- **Entorno cultural:** el análisis de este entorno debe enfocarse en todos los aspectos relacionados con los consumidores o la región que se desea alcanzar, incluyendo elementos como la religión, la ética y las tradiciones locales.
- **Entorno medioambiental:** se deben estudiar los aspectos relacionados con la legislación ambiental, manejo de residuos, procesos ambientales y todos los componentes del medio natural donde está ubicada la empresa.

- **Microentorno**

Cuando se habla del microentorno no se hace referencia a variables, sino a actores que se involucran en el proceso, que, aunque no dependen de la empresa sí tienen relación directa e impactan positiva o negativamente su funcionamiento. Estos actores son:

- **Los clientes:** son los actores más importantes del entorno, son quienes finalmente tienen la decisión de compra y es por ello que los estudios que se realicen deben estar enfocados en ellos.
- **La competencia:** uno de los actores más importantes del microentorno es la competencia, pues es la referencia de los clientes y con quienes se

comparte la participación en el mercado, esto hace que se deba estudiar con cuidado para poder contrarrestarla.

- **Los proveedores:** se debe estudiar la calidad y cantidad de proveedores disponibles en el mercado que responda a las necesidades de la empresa, teniendo en cuenta política de pagos, tiempos de entrega y calidad de productos.
- **Canales de distribución:** debe ser estudiado desde la importancia de reconocer cuál es el canal acertado para llegar al consumidor final, teniendo en cuenta costos y tiempos de entrega.

Es aquí donde entra en juego el Análisis PESTEL. A continuación, nos sumergiremos en esta poderosa herramienta, explorando los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.

- a) **Análisis PESTEL:** el análisis PESTEL es una metodología de estudio y evaluación que permite comprender el entorno externo en el que opera una empresa, industria o proyecto. Consiste en identificar y analizar seis categorías clave de factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. Estos factores son considerados como variables externas que pueden tener un impacto significativo en el funcionamiento y la toma de decisiones de la organización.
- b) **Factores políticos:** se refieren a todas aquellas influencias que provienen del sistema político y gubernamental de un país o región, y que pueden impactar en la operación y el entorno de una empresa o proyecto. Estos factores políticos incluyen aspectos como la estabilidad política y la eficacia del gobierno, las políticas fiscales y comerciales implementadas, las

normas y leyes laborales, ambientales y de negocios, así como también las relaciones internacionales y acuerdos comerciales.

c) Factores económicos: se refieren a todos aquellos elementos relacionados con el contexto económico en el que una empresa o proyecto opera. Estos factores económicos tienen un impacto significativo en las decisiones empresariales y pueden influir en su rendimiento y éxito. Los principales factores económicos que se consideran en el análisis PESTEL incluyen:

- Crecimiento económico
- Inflación
- Tasas de interés
- Tipo de cambio
- Políticas monetarias y fiscales
- Nivel de desempleo
- Estabilidad financiera
- Niveles de consumo y ahorro

d) Factores sociales: se refieren a todos aquellos aspectos relacionados con la sociedad y la cultura que pueden influir en una empresa o proyecto. Estos factores sociales son fundamentales para comprender el comportamiento y las preferencias de los consumidores, así como para adaptar las estrategias de negocio de manera adecuada. Los principales factores sociales que se consideran en el análisis PESTEL incluyen:

- Demografía.
- Cambios en los estilos de vida.
- Cultura y creencias.
- Nivel de educación y conciencia.

- Movimientos sociales.
- Salud y bienestar.

e) Factores tecnológicos: se refieren a todas aquellas variables relacionadas con el progreso tecnológico y la innovación que pueden afectar a una empresa o proyecto. Estos factores tecnológicos tienen un impacto significativo en la competitividad, la eficiencia operativa y la capacidad de adaptación de una organización en el entorno empresarial actual. Los principales factores tecnológicos que se consideran en el análisis PESTEL incluyen:

- Avances tecnológicos
- Investigación y desarrollo.
- Automatización
- Infraestructura tecnológica
- Propiedad intelectual

f) Factores ambientales: se refieren a todos aquellos elementos relacionados con el entorno natural y los aspectos ambientales que pueden afectar a una empresa o proyecto. Estos factores ambientales son cada vez más importantes en el mundo empresarial, ya que las organizaciones deben considerar su impacto en el medio ambiente y adaptarse a las demandas de la sostenibilidad. Los principales factores ambientales que se consideran en el análisis PESTEL incluyen:

- Cambio climático
- Regulaciones ambientales
- Sostenibilidad.
- Escasez de recursos naturales

- Innovación en tecnologías verdes

g) Factores legales: se refieren a todos aquellos elementos relacionados con el marco legal y regulador en el que una empresa o proyecto opera. Estos factores legales son fundamentales para determinar las restricciones y oportunidades legales que suceden a la toma de decisiones y la operatividad de la organización. Los principales factores legales que se consideran en el análisis PESTEL incluyen:

- Legislación laboral
- Regulaciones comerciales.
- Protección al consumidor
- Propiedad intelectual
- Normativas ambientales
- Normas de seguridad y salud
- Cumplimiento y ética empresarial

- **Diagnóstico**

El diagnóstico es el elemento más importante para dar inicio a la formulación del plan de mercado, este elemento permite conocer la situación inicial de la empresa luego de realizar el análisis del entorno a partir de las variables identificadas en el macro y microentorno, de esta manera, se puede anticipar la empresa en la identificación de oportunidades y amenazas existentes.

El diagnostico involucra el análisis de las variables internas y externas donde deberá hacerse un levantamiento de información que, por ejemplo involucre los siguientes aspectos: antecedentes del sector económico al cual se pertenece, como es

la distribución de los huevos, cuáles son las instituciones que regulan las empresas del sector avícola como ICA e INVIMA, qué decretos están vigentes, qué reglamenta el Ministerio de agricultura y desarrollo rural, el comportamiento de la competencia, como se establece el precio del huevo, que factores influyen en su distribución como el estado de las vías, situaciones de orden público, entre otras.

En el siguiente enlace encuentra una página donde puede profundizar en lo mencionado anteriormente, [Ir al sitio web.](#)

- **Tipos**

Un diagnóstico de mercado puede clasificarse según los objetivos que se busquen alcanzar a través de este, las siguientes categorías abarcan los propósitos principales para elaborar el diagnóstico:

- ✓ **De medición:** cuando se busca la obtención de datos del mercado, la cantidad de clientes potenciales, la frecuencia de compra del producto por cada comprador, el grado de notoriedad de la marca. Dado que su enfoque es mayoritariamente estadístico, es recomendable que la población consultada sea considerable.
- ✓ **De entendimiento:** tiene un enfoque cualitativo, se busca identificar comportamientos o motivaciones, valoraciones de los productos desde el punto de vista de satisfacción.
- ✓ **De apoyo:** se consolida como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas, que confronten diversas hipótesis para observar el comportamiento de la demanda. Por ejemplo, consultar con los

consumidores del producto su opinión respecto a un cambio de imagen o un cambio de precio.

- **Pasos para ejecutar**

Para llevar a cabo el diagnóstico se recomienda seguir los siguientes pasos:

- 1. Definir objetivo de estudio:** el enfoque del diagnóstico puede cambiar según lo que se busque identificar. Si se trata de la implementación de un nuevo producto, pueden evaluarse factores como precio, competencia o productos sustitutos; mientras que para productos ya existentes pueden evaluarse opiniones y sugerencias para efectuar modificaciones.
- 2. Identificar el público:** todos los productos apuntan a un público objetivo, en algunos casos las demografías pueden ser muy amplias, pero reducirlas permitirá crear estrategias más a la medida. Según las capacidades de distribución puede definirse el público objetivo a una localidad o municipio, dependiendo del tipo de producto, segmentado por género o edades e incluso por estratos si se trata de bienes o servicios de lujo.
- 3. Recolectar información:** la recolección de datos implica tener presentes aspectos propios de la empresa como su capacidad, la calidad del bien o los costos de producción. A su vez, factores externos como la demanda del producto, los ingresos per cápita de la población objetivo o los bienes ya disponibles en el mercado que cumplen la misma función y pueden dar un contexto más robusto. Se recomienda el uso de herramientas como las encuestas o entrevistas dirigidas al público objetivo para dotar de precisión la información.

4. Análisis de los datos: la información recolectada puede tabularse para su posterior análisis. Con ello se espera reconocer tendencias que otorguen elementos de juicio suficiente para tomar las decisiones para así satisfacer las exigencias de la mayor parte del público objetivo.

A partir de las conclusiones alcanzadas con el diagnóstico de mercado, se contará con los fundamentos necesarios para iniciar con la formulación del plan de mercado y su posterior supervisión. Un correcto diagnóstico no solo facilita la toma de decisiones, sino que permite enfocarse en las estrategias más adecuadas para alcanzar los objetivos planteados en el menor tiempo posible.

2. Sistemas de información

Para que una empresa pueda lograr la participación deseada en el mercado siempre deberá recurrir a los sistemas de información: es una de las herramientas más importantes y utilizadas para trazar el horizonte que se desea dentro de la organización.

En el siguiente enlace encuentra un video con una breve introducción a los sistemas de información, Ir [al sitio web](#).

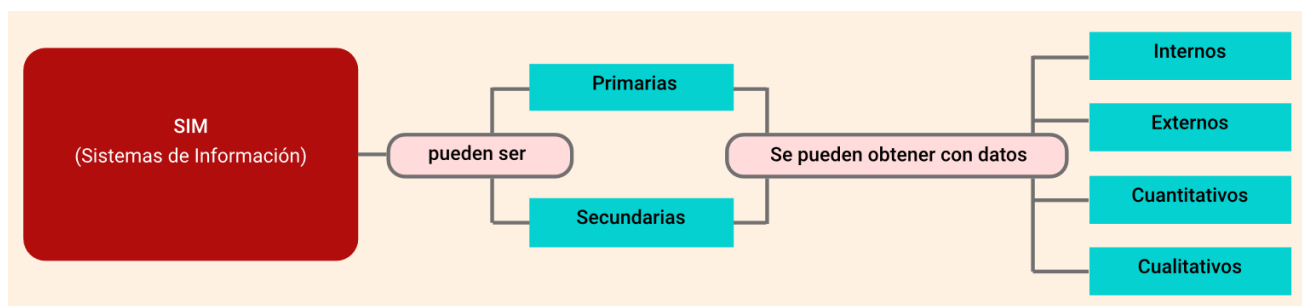
La herramienta del SIM (Sistemas de información) debe ser utilizada de la forma correcta y aplicarse por los colaboradores que tengan un amplio conocimiento del mercado basados en la experiencia y estudios de los mismos, ya que se debe surtir el proceso de analizar, clasificar y usar correctamente la información que se tenga al alcance y usarla de manera eficaz.

Los sistemas de información se pueden obtener de fuentes primarias y secundarias.

- a) Fuentes de información primaria:** son datos que se recopilan para dar respuesta a una situación específica de mercado identificada por la empresa y son datos que se obtienen originalmente.
- b) Fuentes de información secundaria:** son los datos ya existentes y que fueron creados con otro fin, pero que se pueden utilizar para responder a otros requerimientos y necesidades de información diferentes a los iniciales.

En la siguiente figura se puede entender lo mencionado:

Figura 1. Herramienta SIM (Sistemas de Información)



SIM

(Sistemas de Información)

Pueden ser

Primarias

Secundarias

Se pueden obtener con datos

Internos

Externos

Cuantitativos

Cualitativos

2.1. Fuentes de Información

La información como una de las herramientas más importantes para la toma de decisiones no pertenece a alguien específico dentro de las empresas, por el contrario, debe estar al alcance de todos para ser utilizada en el momento de ser requerida. A continuación, se describen las fuentes de donde se pueden obtener la información necesaria para estudiar y tomar de decisiones:

- **Información interna y externa**

Interna: la información interna son los datos que se pueden recolectar al interior de la empresa, a partir del intercambio de información entre las diferentes áreas de esta y sus colaboradores, y de esta forma se puede establecer que la información interna hace parte de las fuentes primarias dado a que se recopila a través de instrumentos diseñados por la empresa como la entrevista, encuesta o dinámicas de grupo (estos se explicarán más adelante).

Según Sastre y Polo (2014), la información interna abarca todos los datos relativos a las ventas, los pedidos, los inventarios de materiales y productos, los saldos por cobrar y las deudas, entre otros. Es crucial que toda esta información se encuentre debidamente categorizada dentro de la empresa, siendo recolectada de forma constante y actualizada para permitir su acceso en cualquier momento y de la manera más sencilla posible, ya sea a través de bases de datos, archivos internos u otros medios. De este modo, cada departamento de la empresa reúne distintos tipos de

información que posteriormente deben ser consolidados, clasificados y analizados en su totalidad (Sastre y Polo, 2014).

Externa: la información externa es aquella que se obtiene con los actores ajenos a la empresa, pero con los que se tiene una relación directa como clientes y proveedores. El levantamiento de esta información puede hacerse con herramientas como encuestas de satisfacción, formatos PQR (Peticiónes, Quejas y Reclamos) o entrevistas informales, ya que así se convierte en una fuente de información primaria; es importante conocer que, otras alternativas de obtener esta información son con fuentes secundarias como por ejemplo estudios e informes de comportamiento del sector, políticas del estado o indicadores de crecimiento.

Figura 2. Clasificación datos



Nota. Adaptado de “Entorno e información de mercados”. Sastre y Polo, (2014).

Información interna

- ✓ Área de ventas
- ✓ Área de talento humano

- ✓ Área de contabilidad
- ✓ Área comercial

Información externa

- ✓ Clientes
- ✓ Proveedores
- ✓ Distribuidores

- **Información cualitativa y cuantitativa**

- **Cualitativa:** esta información resulta de manera subjetiva y son los datos e información no numérica respecto a un tema específico que se esté investigando y está basada en comportamientos, opiniones, gustos y preferencias de un grupo específico; la recopilación de esta información se basa en saber por qué los clientes o consumidores tienen determinadas preferencias.
- **Cuantitativa:** esta información resulta manera objetiva y genera datos numéricos, pues las fuentes de información están basadas en datos históricos, informes, estadísticas, proyecciones de entidades públicas, entre otros.

Tabla 1. Características de la información

Información Cualitativa	Información Cuantitativa
Orientada al proceso.	Orientada al resultado.
Subjetiva.	Objetiva.
Datos no estadísticos.	Datos estadísticamente universales.

Información de datos concretos y variables específicas.	Información generalizada de todos los acontecimientos de la empresa.
Conocimiento profundo del entorno.	Conocimiento escaso del entorno donde se recopila la información.
Datos profundos, perceptivos, narrativos.	Datos numéricos, porcentuales, estadísticos

Nota. Tomado de “Entorno e información de mercados”. Sastre y Polo. (2014)

- **Herramientas**

Para hacer un ejercicio válido de levantamiento de información en fuentes primarias es necesario reconocer las herramientas que existen y deben ser usadas a partir del resultado que se desea obtener, entendiendo que estas serán orientadas a los actuales o futuros clientes. A continuación, se hace una relación de estas:

- **Entrevistas:** es uno de los métodos más utilizados para la obtención de información, pues se trata de una conversación entre un entrevistador y entrevistado donde se formulan preguntas para obtener la información necesaria del tema definido con anterioridad. El tipo de información obtenida es subjetiva como, por ejemplo, la percepción del producto o servicio, las preferencias de los clientes o consumidor final.
- **Dinámicas de grupo:** tienen una similitud con las entrevistas, pero es importante tener en cuenta que se debe aplicar a grupos de 2 a 12 personas. Es necesario que los grupos estén conformados por personas con elementos en común (gustos, aficiones, estrato), aspectos a ser analizados con anterioridad por el por el entrevistador.
- **Observación:** como su nombre lo indica consiste en observar a una persona o grupo de personas y sus reacciones frente a un producto o un

servicio, tomando nota de sus movimientos, acciones y percepción frente a diferentes acciones.

- **Técnicas de creatividad:** van enfocadas a grupos de trabajo en los cuales se realizan actividades diferentes a la entrevista, por ejemplo:
 - **Lluvia de ideas:** herramienta de trabajo en equipo que tiene como finalidad la generación de nuevas ideas.
 - **Espina de pescado:** diagrama causa-efecto en forma de espina de pescado que permite identificar las variables que generan un problema y que permite la toma de decisiones.
 - **Árbol de problemas:** herramienta utilizada para la identificación de problemas a partir del análisis causa-efecto.
 - **Lista de atributos:** herramienta aplicada para la creación de nuevos productos o mejorar los servicios o productos existentes. Consiste básicamente en listar los atributos o características del nuevo producto o del que se desea mejorar, posteriormente se analiza cada una de estas y de esta manera, se van descalificando las que sean menos relevantes.

Es importante recordar que las herramientas de información secundaria ya existen y no hay que elaborarlas ni crearlas (indicadores, índices, informes económicos, estadísticas), por ello, es de relevancia tener en cuenta la veracidad de las fuentes de información y así obtener datos seguros para hacer un análisis real.

Técnicas en Investigación de Mercados - Fuentes de Información

En el siguiente enlace encuentra un video donde puede profundizar sobre las fuentes de información, [Ir al sitio web.](#)

3. Plan Estratégico

El plan estratégico de “marketing” o el plan de mercadeo están enfocados a cumplir los mismos objetivos, los cuales están encaminados a diseñar estrategias para poder captar la atención de clientes, consumidores finales y futuros clientes para así ganar participación en el mercado. Es importante conocer al consumidor al que se quiere llegar, identificar las características, atributos y cualidades que debe tener el cliente para formular un buen plan de mercado, de lo contrario no servirá de nada el trabajo que se realice.

3.1. Cliente/ Consumidor

El cliente es cualquier persona natural o jurídica que compra un producto o recibe un servicio por parte de la empresa, lo que hace que las partes mantengan una relación comercial y que la empresa dirija sus esfuerzos a satisfacer sus necesidades al diseñar e implementar estrategias para lograr una compra habitual.

- **Comportamiento del consumidor**

La toma de decisión de compra del cliente o consumidor viene influenciada por un deseo, un impulso o una necesidad, siendo esta última la más común al momento de influir en la decisión final. El mercadeo se encarga de investigar las motivaciones y necesidades de los clientes para traducir los deseos de estos y poder identificar qué es exactamente lo que buscan.

Teniendo en cuenta lo anterior no se puede seguir adelante sin hacer referencia a la pirámide de las necesidades de Abraham Maslow quien desde su primera aparición en 1943 hizo el esfuerzo para hacer entender que las necesidades del ser humano están jerarquizadas en distintos niveles en los cuales se va avanzando a medida que se suple

el nivel anterior. De esta manera, el sector productivo concentra sus esfuerzos en las personas que logran cubrir las necesidades sociales, ya que son aquellos que por poder adquisitivo podrán tomar una decisión de compra o no.

Figura 3. Pirámide de las necesidades “Maslow”



Nota. Nota. Tomado de <https://economipedia.com/definiciones/piramide-de-maslow.html>.

La pirámide de “Maslow” muestra las necesidades del ser humano por niveles siendo los 2 primeros las necesidades básicas y que por naturaleza deben ser cubiertas, cuando se pasa al 3 nivel (Necesidades Sociales), el mercadeo empieza a centrar sus esfuerzos en el diseño de estrategias para que el cliente sienta la necesidad de compra, de esta manera, la adquisición de bienes o servicios hará que se sienta satisfecho y se generan las necesidades de los 2 últimos niveles, generando un proceso cíclico donde las estrategias se vuelven el elemento fundamental para incitar al proceso de compra por parte de los consumidores.

Para profundizar sus conocimientos acerca del tema anteriormente mencionado ingrese al siguiente enlace, [Ir al sitio web.](#)

- **Influencias del consumidor**

Las variables que influyen la decisión del consumidor son vistas desde un punto de vista psicológico que ayuda al mercadeo a generar estrategias para que finalmente se genere el proceso de compra, por eso la referencia anterior de la pirámide de Maslow, sin embargo, estas no son las únicas variables que influyen porque existen otras que intervienen en el proceso, estas son:

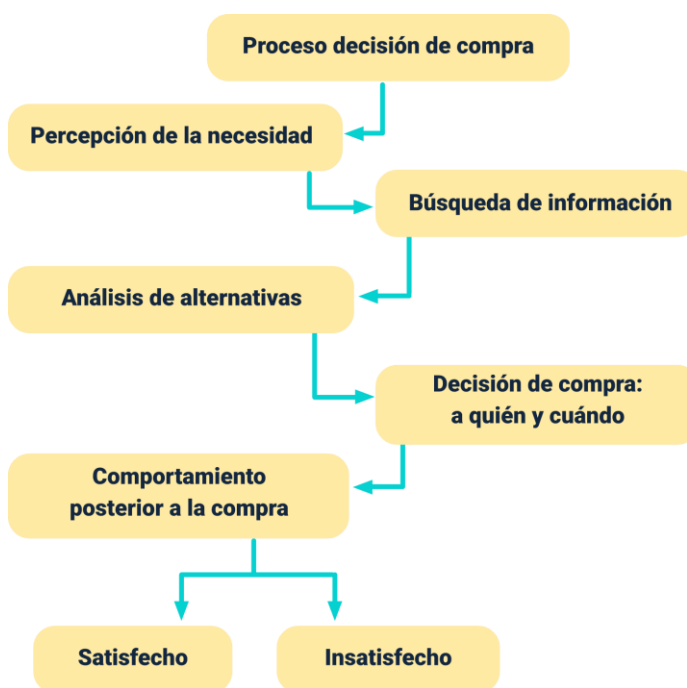
- ✓ **El Entorno:** influenciadas por las tradiciones familiares, los gustos de los grupos sociales (amigos, trabajo, estudio) que frecuenta la cultura a la cual pertenece y los líderes de opinión que siga según sus gustos.
- ✓ **Preferencias individuales:** la forma como ha crecido cada ser humano influye en las decisiones que toma a lo largo de la vida, por ello, para el mercadeo no debe ser ajeno conocer a su cliente o consumidor desde aspectos como la personalidad, las creencias, los valores y su estilo de vida.

- **Conducta de compra**

Identificados en el apartado anterior, los factores que influyen el comportamiento de compra, se debe hacer referencia al proceso de la decisión final para pagar por el bien o servicio deseado. Para esto se hace necesario comprender que actualmente los clientes o consumidores compran más que un objeto o servicio, pues ahora la decisión se basa en la experiencia que se pueda generar, el valor agregado que entreguen las empresas del mercado y la manera en que se presta atención al cliente. Con el acceso a la tecnología e información, actualmente se suelen hacer comparativos para poder decidir a quién comprar y a quién no.

Lo primero que hace el cliente es identificar la necesidad que tiene, buscar información respecto a las empresas posibles de suplir la necesidad, comparar quien ofrece una experiencia significativa y diferente, y tomar la decisión de compra. Es importante resaltar que esta puede ser de manera inmediata o postergada según el interés del cliente. Para finalizar el proceso de compra se debe generar un acompañamiento por la empresa para conocer la percepción del cliente en cuanto al nivel de satisfacción: un cliente satisfecho generara un proceso de recompra y la llegada de más clientes, un cliente insatisfecho hará que se pierda su fidelización y la de algunos clientes más.

Figura 4. Proceso decisión de compra



Proceso decisión de compra

Percepción de la necesidad

Búsqueda de información

Análisis de alternativas

Decisión de compra: a quién y cuándo

Comportamiento posterior a la compra

Satisfecho

Insatisfecho

A partir del análisis realizado las empresas deben segmentar el mercado potencial para diseñar el plan de mercadeo con estrategias claras que le permitan llegar finalmente a su nicho de mercado (clientes reales), siendo este el que tomará la decisión de compra y en el que se deberán centrar todos los esfuerzos para fidelizar.

- **Segmento de mercado**

La segmentación de mercado es la división de este en grupos homogéneos respecto a algunos criterios como la edad, género, gustos, ubicación geográfica, entre otros con el fin de implementar posteriormente una investigación de mercado para conocer sus preferencias y gustos a la hora de tomar la decisión de compra para finalizar con el diseño de un plan de mercadeo.

Para ampliar su conocimiento acerca de la segmentación de mercado puede acceder al siguiente video, [Ir al sitio web.](#)

Aplicar la investigación al segmento de mercado definido por la empresa es fundamental para asegurarse de que las estrategias planificadas puedan satisfacer las necesidades de los clientes y consumidores finales. En la actualidad, es importante comprender que los clientes no solo buscan satisfacer sus necesidades con los atributos del producto o la calidad del servicio, sino que también anhelan vivir una experiencia,

encontrar valor agregado e identificar los beneficios y ventajas que ofrecen las empresas en el sector.

Según “Kotler” y otros (2006), la implementación exitosa de la segmentación del mercado involucra un proceso compuesto por tres fases esenciales:

- 1) Segmentación de mercado propiamente dicha:** etapa en la que se identifican criterios y variables que permiten dividir el mercado en grupos o segmentos de consumidores y definir el perfil de cada uno de estos grupos. Por ejemplo, una empresa productora de embutidos podría definir en este paso si quiere enfocar su producto a la población de una localidad o al municipio.
- 2) Definición del público objetivo:** posterior a la segmentación, realiza una valoración de cada segmento, selecciona aquel al cual se va a dirigir y decide la estrategia para este. La elección puede obedecer a diferentes criterios, pero siempre se parte del bien a ofrecer; siguiendo con el ejemplo anterior, en este punto puede definirse si la venta estará dirigida a los pequeños comercios como tiendas o minimercados o se hará distribución directa a los consumidores finales.
- 3) Posicionamiento del producto en el mercado:** finalmente la empresa decide cuál es el posicionamiento adecuado para el producto del mercado objetivo elegido y diseña el plan de mercadeo con el que lo comercializará. Si en el caso anteriormente expuesto se define vender a las tiendas y minimercados, en este punto se determina si se abordará con una estrategia publicitaria agresiva, con la contratación de impulsores u ofreciendo muestras gratuitas; o, por el contrario, se buscará un

posicionamiento más orgánico y lento que permita cubrir la demanda del producto con la capacidad de producción disponible.

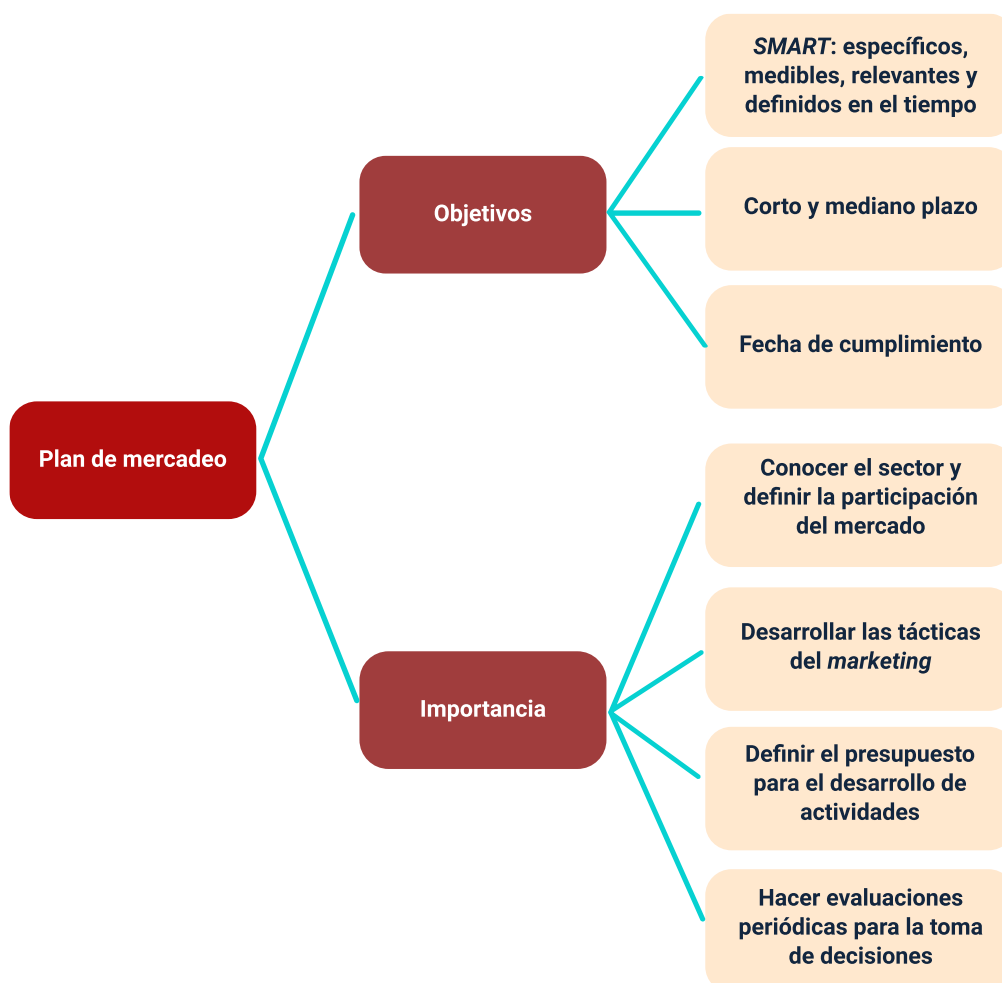
3.2. Plan de mercado

Lo primero que se debe saber es que plan de mercado es un documento donde es necesario plasmar cuáles son los objetivos que persigue la empresa, las acciones o estrategias a implementar y el presupuesto para poder llevarlas a cabo. La utilidad de este plan es que la meta se establece desde el inicio de forma clara y debe ser alcanzable y las estrategias como el camino para lograrla. El plan es pensado para funcionar de forma anual; cada año nuevo trae consigo su nuevo plan.

El plan de mercado es vital en el funcionamiento de la empresa ya que conlleva consigo una medición de las actividades desarrolladas, la satisfacción del cliente y la planeación de actividades para responder a las necesidades actuales del mercado y la comunicación con clientes, consumidores y clientes futuros.

En el siguiente enlace encuentra una página para profundizar en el diseño de plan de mercadeo, [Ir al sitio web.](#)

Figura 5. Plan de mercadeo, objetivos e importancia



- **Estructura plan de mercado**

Para que el plan de mercado pueda desarrollarse de manera correcta se considera la siguiente estructura, la cual está dividida en 3 grandes áreas, así será más fácil el cumplimiento de los objetivos:

- “Marketing” analítico:** es esencial llevar a cabo la investigación y análisis de información relacionada con la empresa, el mercado y la competencia. Esta investigación se basa en grupos principales, que son el análisis interno

y externo, el estudio de mercado y el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

- **Análisis interno y externo:** se analizan las variables que influyen en el desarrollo de la actividad comercial.
- **Estudio de mercado:** se debe identificar las necesidades reales del mercado de esta manera se definen los atributos del producto, el valor agregado, experiencia que genera, se define estrategia para definir el precio, se hace la definición de estrategias para ingresar al mercado competidor y se define el canal de distribución con el cual llegarán al consumidor final.
- **FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas):** la implementación de la matriz hace un ejercicio para poder identificar las fortalezas y debilidades de la empresa de manera interna, en este análisis se deben tener en cuenta variables que son controlables por la organización como la disponibilidad de recursos económicos, personal capacitado, calidad del producto o servicio, capacidad de endeudamiento o acceso a tecnología. Así mismo, se identifican las oportunidades y amenazas del mercado que no se pueden controlar, entre estas variables se encuentran las condiciones climáticas para el desarrollo de algún proceso, situación de orden público, impuestos, alza de precios de materia prima, estrategias de la competencia, entre otros.

Este primer paso del estudio de mercado es el más importante, ya que entrega información clara y objetiva de la situación actual de la empresa

en el mercado respecto a la competencia, a la situación socioeconómica y demarca la intención de los objetivos a cumplir.

- b) “Marketing” estratégico:** al abordar esta etapa del estudio de mercado, es crucial comprender que las estrategias no serán uniformes para todas las empresas. La formulación de estrategias está intrínsecamente ligada a la naturaleza de cada empresa y al objetivo específico que se pretende alcanzar.

“Marketing” analítico y estratégico

Para complementar sobre el “marketing” analítico y estratégico se le recomienda consultar el siguiente documento, [Anexo “Marketing” analítico y estratégico.](#)

- c) “Marketing” operativo:** en este punto se desarrolla el grueso del plan, aquí se deben concentrar el diseño, implementación y costo de las estrategias para lograr lo que se planteó al inicio de este. Se identifica las necesidades de recursos y se determina si debe existir financiación externa.

El “marketing” operativo se desarrolla en 4 pasos donde se recoge todos los elementos analizados del “marketing” analítico y estratégico, es el momento de actuar y decidir la implementación del plan, los 4 pasos son los siguientes:

- **4p:** la empresa define la forma de cómo llegar a los clientes, para ello, debe implementar el “marketing mix” que es la mezcla de producto, precio, plaza y promoción. Define los atributos del

producto, en qué lugar estará ubicado para llegar a los clientes definidos en la segmentación, cuál será el precio de venta de los productos o servicios y las estrategias para promocionarlos.

- **Comunicación:** la empresa define los medios por los cuales comunicará la estrategia diseñada, debe tener claro según la estrategia diseñada cuál será la forma de llegar a sus clientes, estas pueden ser el mercadeo tradicional como pautas, promociones, patrocinios o mercadeo digital como “marketing web”, “social media y mobile”.
- **Puesta en marcha:** se debe generar un cronograma de actividades según cada uno de los objetivos, el cronograma debe ser anual y deben tener fecha de inicio, de finalización y responsables, así mismo, es indispensable definir cada una de las estrategias planteadas, estas deben ser claras, medibles y relacionarse con cada objetivo a cumplir. Un ejemplo de la manera de cómo organizar el cronograma se muestra a continuación:

Tabla 2. Diseño cronograma de actividades

Objetivo de mercado	Estrategia	Acción a realizar	Responsable	Tiempo de ejecución	Fecha de inicio	Fecha de finalización
Incrementar las ventas del canal de distribución	Desarrollo de mercados.	Promocionar la marca a través de Participación en eventos agrícolas a	Mercadeo (Se pueden definir por área, cargo o nombre propio).	3 meses.	15 de marzo.	15 de junio.

en la regional occidente.		nivel regional y nacional.				
---------------------------------	--	-------------------------------	--	--	--	--

Nota. Tomado de “Propuesta plan de mercadeo para una empresa agro avícola”.

Hoyos y Henao, (2020)

- **Presupuesto:** todo lo que se planee en el cronograma de actividades deberá tener asignado un presupuesto, esto debe quedar establecido desde la planeación, de tal manera que si no se cuenta con los recursos la empresa pueda buscar fuentes de financiación antes de la puesta en marcha, si esto no se logra los procesos quedaran inconclusos y no se cumplirán los objetivos. La dirección y área de mercadeo deben ser muy cuidadosos a definir las actividades, las cuales son la recopilación de todo el trabajo hecho del “marketing” estratégico hacia atrás, pues cualquier detalle que quede por fuera es una representación monetaria que puede tener un impacto muy grande y negativo en la organización.
- a) **“Marketing” operativo:** Implica la ejecución de actividades diarias, como la gestión de productos, precios, distribución y promoción, con el objetivo de alcanzar los resultados comerciales deseados. El “marketing” operativo es esencial para lograr una presencia efectiva en el mercado y satisfacer las necesidades de los clientes de manera eficiente.
- b) **Paso 1:** El “marketing mix”, también conocido como las "4 P", es un concepto fundamental en el primer paso del “marketing” operativo. Se refiere a la combinación estratégica de cuatro elementos clave que una empresa debe considerar al desarrollar su estrategia de “marketing”:

Producto (o servicio), Precio, Plaza (o distribución) y Promoción. El “marketing mix” busca adaptar estos elementos de manera óptima para satisfacer las necesidades del objetivo de mercado y alcanzar los objetivos comerciales establecidos.

- c) **Paso 2:** La comunicación se refiere al segundo paso esencial que implica transmitir mensajes claros y persuasivos sobre el producto o servicio de una empresa al objetivo público. Es el proceso mediante el cual la empresa utiliza diferentes herramientas de comunicación, como publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y “marketing” digital, para informar, persuadir y recordar a los consumidores acerca de su oferta. La comunicación efectiva en el operativo de “marketing” permite crear conciencia de marca, generar interés en el producto o servicio y, en última instancia, impulsar la acción de compra por parte de los clientes.
- d) **Paso 3:** La puesta en marcha se refiere a la fase en la que se desarrolla un cronograma detallado de actividades y se ejecutan las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos. Durante esta etapa, se asignan responsabilidades, se definen plazos y se implementan las estrategias y tácticas de “marketing”. Además, se fortalecieron indicadores clave de rendimiento (KPI) para medir el progreso y el éxito de cada acción. La puesta en marcha es fundamental para asegurar que todas las actividades se realicen de manera oportuna y eficiente, garantizando así el logro de los objetivos planteados en el plan de “marketing”.
- e) **Paso 4:** El presupuesto se refiere al cuarto paso crucial que implica la reserva de recursos financieros y recursos humanos necesarios para llevar a cabo las actividades de “marketing” planificadas en la puesta en

marcha. Es en esta etapa que se determina el monto de dinero disponible para cada actividad de “marketing”, así como los recursos humanos necesarios para llevar a cabo dichas tareas. El presupuesto es esencial para controlar los costos y asegurarse de que los recursos se utilicen de manera eficiente y efectiva para lograr los objetivos de “marketing” establecidos. Al establecer un presupuesto claro y realista, se garantiza que la estrategia de “marketing” se implemente de manera adecuada, y permite tomar decisiones informadas en cuanto a la priorización de actividades y el enfoque de recursos para obtener el máximo rendimiento de las inversiones de “marketing”.

- **Evaluación y seguimiento**

El plan de mercado debe tener un cronograma de actividades según lo establecen los pasos del “marketing” operativo, en él se define tiempo de inicio, finalización y responsables, de este modo, el mismo plan se convierte en la hoja de ruta para hacer la evaluación; algunos autores reconocen este proceso como auditoria de “marketing”. Esta auditoria permite hacer una evaluación amplia y sistemática de los objetivos, las estrategias y actividades implementadas, además de proporcionar datos a tener en cuenta para elaborar el plan del año siguiente.

Por ello, se hace necesario definir los mecanismos de control, los cuales se clasifican en 3 tipos de controles básicos:

- **Control preventivo:** se realiza antes del desarrollo de las actividades, anticipándose de alguna manera a futuros problemas.

- **Control concurrente:** se realiza en el momento que se está desarrollando la actividad, permite corregir los errores de forma inmediata antes de que tengan un impacto negativo.
- **Control de retroalimentación:** se realiza luego de finalizada la actividad, en este caso ya no se puede hacer ningún cambio ni corregir los problemas presentados, pero abre la puerta para implementar un plan de mejora para el desarrollo de actividades futuras.
- **Plan de contingencia:** dentro de la evaluación y seguimiento como parte del control se sugiere diseñar también un plan de contingencia, también conocido como plan de emergencia. El diseño de este plan permitirá reaccionar de forma inmediata ante imprevistos que se presenten en la ejecución del plan de mercado y que pueden afectar en gran medida a la empresa de manera negativa.
- **Indicadores de gestión**

La manera en la que se debe evaluar y medir si la empresa está cumpliendo las metas y objetivos propuestos es a través de los KPI (indicadores de gestión o indicador de desempeño). Los KPI se convierten en los instrumentos de evaluación que darán paso a la toma de decisiones correctas respecto a la implementación de las estrategias.

Los KPI de “marketing” son necesarios para la empresa ya que permiten conocer si las estrategias diseñadas en el plan de mercado son las correctas, la adquisición de nuevos clientes y la interacción con los futuros clientes, estos indicadores están divididos en 4 categorías.

- **Indicadores por campaña:** estos indicadores miden el comportamiento del público objetivo respecto a la campaña diseñada por la empresa, ejemplo:

costo por lead o prospecto, este es un cliente potencial del cual se ha obtenido el contacto.

- **Indicadores de producto:** este indicador muestra la aceptación de un producto o servicio de la empresa respecto a la competencia, el indicador más utilizado es el porcentaje de participación del producto en el mercado.
- **Indicadores de “marketing” digital:** la tendencia actual es realizar inversión en estrategias de “marketing” digital con el fin de tener presencia en la “web” y poder atraer nuevos clientes por este canal de comunicación. Entre los indicadores más utilizados de esta categoría están: porcentaje de clientes influenciados por “marketing”, alcance de las redes sociales, entre otros.
- **Indicadores generales:** estos indicadores se centran en medir la relación que existe entre el esfuerzo de la empresa y la inversión respecto a la adquisición de clientes, por ejemplo: costo de adquisición de un nuevo cliente e índice de satisfacción de los clientes con la marca.

A continuación, se muestra un ejemplo de 2 indicadores de un plan de mercado de granjas avícolas:

Tabla 3. Indicadores de evaluación plan de mercado

Indicador	Descripción	Ecuación	Grado de cumplimiento del objetivo
Asistencia a eventos agrícolas	Conocer el porcentaje de la población del sector que pertenece a la base de datos de clientes.	Clientes potenciales que asistieron al evento / total, de personas asistentes al evento.	30% de cumplimiento esperado.

Cobertura de mercado	Conocer cuál es el incremento porcentual de clientes nuevos en las zonas del Putumayo y del Choco, partiendo del censo de distribuidoras agropecuarias de cada zona, evidenciando la gestión del equipo comercial.	# clientes vinculados al mes por cada zona / # de clientes censados por cada zona.	50% de cobertura al final del año.
----------------------	--	--	------------------------------------

Nota. Tomado de “Propuesta plan de mercadeo para una empresa agroavícola”. Hoyos y Henao, (2020).

4. Informe de resultados

El informe de resultados del plan de mercado se debe presentar a manera de informe ejecutivo, (informe escrito con resultados y recomendaciones de manera específica) respecto al desarrollo del plan de mercado, este debe contener la proporción de cumplimiento entre las metas propuestas y las alcanzadas, las actividades realizadas y la explicación o justificación respecto a los objetivos inconclusos. Algunas de las métricas que se recomiendan tener presentes para determinar el nivel de cumplimiento del plan de mercado son las siguientes:

- a) **Clientes nuevos:** se busca determinar cuántos clientes nuevos surgieron a partir de las estrategias implantadas. El indicador más importante para determinar si el plan funcionó, es el crecimiento de las ventas. Esta métrica es más sencilla de medir en productos no comprados continuamente, como vehículos o inmuebles, donde el incremento en ventas se asocia a nuevos clientes y no a compras de clientes leales.
- b) **Contribución al canal de ventas:** las campañas de mercadeo suelen apostar por la consecución de nuevos clientes, pero otro indicador de éxito

es el crecimiento de la base de datos con clientes potenciales; en muchas ocasiones se realizan ventas a ellos tras un periodo de tiempo, por lo que su consecución será, en cierta medida, producto del plan de mercadeo.

- c) **Retorno de la inversión:** una comparativa entre el dinero invertido en la implementación de las estrategias y el incremento de ingresos obtenido, es uno de los elementos de juicio más importantes para determinar si resultó productivo el plan de mercado. No solo basta con un resultado positivo, la diferencia debe ser lo suficiente para compensar los riesgos asumidos y el trabajo adicional realizado.
- d) **Percepción de la marca:** a diferencia de las métricas anteriores, esta se centra en un aspecto meramente cualitativo. La forma en la que las personas ven el producto puede posibilitar la transición e inclusión de clientes nuevos. El posicionamiento de los productos puede ser un factor de gran relevancia al plantear estrategias que involucren incursión en nuevos mercados o la oferta de una referencia nueva.

Como se mencionó previamente, la evolución de las ventas se constituye como el factor más importante a la hora de medir la efectividad de las estrategias aplicadas. El análisis comparativo dota de contexto la evolución de las ventas, al enfrentarla a los resultados previos a la ejecución de las medidas propuestas. El diseño de un informe comparativo para este propósito puede tomar la siguiente forma:

Tabla 4. Informe histórico de ventas

Informe histórico de ventas				
Producto	Año 1	Año 2	Variación	
			\$	%
Producto A	15.000	13.000	2000	15,4%
Producto B	2.500	2.200	300	13,6%
Producto C	3.000	3.200	-200	-6,3%
Total	20.500	18.400	2.100	11,4%

Las variaciones negativas implican una disminución en las ventas, mientras que las positivas un crecimiento. La comparativa puede ampliarse tanto como los analistas lo consideren necesario. Puede revisarse la evolución histórica abarcando más años, o segmentar las comparativas por regiones o centros de distribución. Es por ello, que el informe se plantee a la medida de las necesidades, enfocado a funcionarios en específico para una retroalimentación posterior, o a nivel global para la toma de decisiones transversales.

Si dentro de las metas del plan de mercado se establecieron unos valores estimados a alcanzar, la tabla podría complementarse con indicadores de cumplimiento así:

Tabla 5. Informe de ejecución

Informe de ejecución			
Producto	Incremento obtenido	Incremento proyectado	Cumplimiento
Producto A	2.000	2.000	100%
Producto B	300	800	38%
Producto C	-200	1000	-20%

Total	2.100	3.800	55%
-------	-------	-------	-----

Para determinar el nivel de cumplimiento debe dividirse el incremento obtenido sobre el proyectado. Cualquier cifra que se acerque o supere el 100% puede considerarse positiva. En el caso del producto A, se lograron las metas propuestas, en el caso del producto B la efectividad no alcanzó ni la mitad de la esperada, y en el caso del producto C, las estrategias no tuvieron ningún efecto, o incluso, tuvieron uno negativo.

Para el análisis es importante tener en cuenta factores adicionales como políticas económicas o variaciones de precio producto de la inflación. Para ello, pueden contrastarse las comparativas de ingresos con las de unidades vendidas, si el incremento obedece mayoritariamente al incremento del valor de los productos, propio de todos los años, es evidente que las estrategias no han resultado fructíferas. Por tal razón, cada tabla debe ir acompañada de un contexto que le otorgue al analista todos los elementos para hacerse un juicio acertado.

Como se recomendó previamente, estas variaciones según las expuestas en la tabla 5, es necesario compararlas con las inversiones efectuadas para llevar a cabo las estrategias. Por ejemplo, si para alcanzar esos resultados se invirtieron \$ 2.500 en contrataciones y campañas publicitarias, las estrategias no funcionaron, puesto que el beneficio generado fue de \$ 2.100. lo que se traduce en una pérdida neta de \$ 400.

A partir de estas observaciones se plantean las acciones de mejora para reformular el plan de mercado e identificar aquellas medidas que sí generen impactos positivos.

5. Plan de mejora

El plan de mejora se aplica posterior a la evaluación a las diferentes estrategias del plan de mercado. Su objetivo es corregir los errores identificados en el control concurrente y en el de retroalimentación con el fin de que la formulación del plan para el nuevo año no incurra de nuevo en estos errores y garantice el cumplimiento del 100% de los objetivos trazados en la planeación y diseño del nuevo plan de mercado.

Dando continuidad a los resultados planteados a modo de ejemplo en el informe comparativo de ventas de la sección anterior, el nulo rendimiento sobre la inversión evidenció que las estrategias planteadas no generaron los resultados esperados. Esta conclusión se constituye como una causal para ejecutar un plan de mejora que cambie el panorama en la implementación de futuros planes de mercado.

5.1. Diseño del plan de mejora

El plan de mejora debe soportar la evaluación aplicada y entregada en el informe final, por ende, se debe diseñar un nuevo cronograma donde se evidencien aquellas estrategias que no lograron cumplir los objetivos iniciales, este plan genera un proceso de revisión, nuevas propuestas en algunos de los casos luego de analizados y nuevas fechas de entrega; como resultado del plan de mejora es importante generar una matriz que recoja esta información teniendo en cuenta que lo anterior hace parte del informe de resultados.

Para la elaboración de la matriz es necesario seguir unos pasos que permitan plantear las acciones de mejora, a continuación, se describe cada uno de ellos.

1. **Equipo de trabajo:** para conformar el equipo se debe evaluar quiénes son los profesionales o colaboradores que cumplen con el perfil para surtir la

etapa de revisión, se recomienda que el equipo de trabajo esté compuesto por un líder de área y colaboradores de esta.

2. **Revisión:** es relevante revisar el alcance de las estrategias en el plan implementado, el equipo de trabajo realiza una lluvia de ideas o utiliza alguna herramienta de preferencia con el fin de revisar las posibles causas que generaron el incumplimiento de los objetivos trazados al inicio: las estrategias revisadas pueden ser modificadas o rediseñadas.
3. **Propuesta:** es un documento escrito donde se hace una relación a las causas que generaron el no cumplimiento de los objetivos, el diseño de nuevas estrategias de ser necesario y la matriz de actividades, responsables y fechas de entrega.
4. **Matriz:** es la hoja de ruta para desarrollar el plan de mejora, de esta manera, es importante relacionar los objetivos de mercado y las estrategias para alcanzarlo. Se debe tener en cuenta que no es necesario modificar todas las estrategias, solo aquellas en las que el equipo encuentre errores a corregir o requieran ser rediseñadas.

A continuación, se muestra un esquema del diseño de la matriz, esta nos muestra inicialmente el planteamiento de los objetivos, si un objetivo tuvo porcentaje de cumplimiento del 100% no se requiere relacionar en esta, posteriormente se hace referencia a la estrategia de la cual la revisión determina sí se debe modificar o no en ese momento, lo único a realizar es marcar si tuvo cambios o no, en caso de presentar algún cambio se menciona la nueva estrategia y las actividades a desarrollar para cumplir el objetivo, es importante conocer que las estrategias y actividades a ejecutar pueden variar de 1 a 3 por cada objetivo, esto lo decide el equipo de trabajo y no es

regla cumplir con el máximo de estas, para finalizar se relaciona el responsable, las fechas de inicio y finalización y el porcentaje de cumplimiento respecto al punto de partida luego de la evaluación.

Tabla 6. Matriz plan de mejora

Objetivo	Estrategias	Evaluación de estrategia	Nueva Estrategia	Actividades a	Responsable		Fechas de desarrollo		% cumplimiento objetivo	
		Modificada	No modificada				Fecha inicio	Fecha a final	Inicial	Final
1.	1.	x		1.	1.	Líder de área			15%	55%
	2.		x	N.A.	1.	Colaboradores			60%	95%
2.	1.									
3.	1.									
	2.									

Nota. Tomado de “Propuesta plan de mercadeo para una empresa agro avícola”. Hoyos y Henao, (2020).

Posterior al diseño de la matriz, se implementa con el equipo de trabajo lo planeado en ella, esta información hace parte del siguiente plan de mercadeo, entendiendo que estas estrategias ajustadas serán el punto de partida para el nuevo año, esto no quiere decir que solo se enfocarán los esfuerzos en cumplir con el plan de mejora, pero sí que estas deben ser priorizadas para nivelar los objetivos que están incompletos, de este modo, se espera que plan de mejora subsane los retrasos presentados y el nuevo plan se cumpla según lo planeado.

5.2. Acciones

Las acciones del plan de mejora son actividades enfocadas en mejorar la eficiencia de las estrategias consideradas fallidas en el informe de resultados. Deben aplicarse según una priorización que obedece a criterios específicos como la ventana de tiempo en las que pueden considerarse oportunas o el impacto que podrán tener sobre los resultados a obtener. Su proceso comprende una formulación inicial donde se definen las tareas y los responsables, seguido de una ejecución donde se ejecuta lo propuesto y finaliza con una evaluación que puede dar como resultado la finalización de la acción dado que se cumplió con su objetivo, la modificación si no se dieron los resultados esperados o la replicación si procede.

A modo de ejemplo se plantea la siguiente situación: una campaña publicitaria centrada en redes sociales buscaba incrementar las ventas de presas de pollo de una granja avícola ubicada en un municipio intermedio. Sin embargo, el volumen de ventas no sufrió variaciones significativas que se pudieran asociar a la estrategia. La siguiente secuencia de pasos otorga una orientación sobre cómo llevar a cabo el proceso de las acciones de mejora frente a esta situación:

- **Plantear la acción:** detallar la actividad y el personal involucrado. El gerente comercial asume el liderazgo del proceso e involucra al asesor de redes sociales. La tarea a realizar por este último será evaluar la demografía alcanzada con la campaña y para identificar patrones que se asocien con la compra de comida.
- **Analizar la causa:** en este punto debe detallarse la problemática y proponer las posibles causas que desencadenaron en los malos resultados. Retomando el ejemplo, se observó que el público alcanzado correspondía a

otras locaciones donde no se ofrecían las presas de pollo, la campaña llegó a municipios principales, donde existe una competencia muy bien posicionada.

- **Programación de tareas:** se debe proponer una secuencia de actividades con periodos de tiempo específicos para ejecutar las tareas que apliquen a la situación. El gerente comercial designa al asesor de redes sociales la tarea de parametrizar una nueva campaña publicitaria delimitando el alcance al municipio y sus zonas aledañas. Repetir esta acción en cada una de las plataformas en las que se espera publicitar los productos y configurar un plan que garantice que los anuncios lleguen a una porción significativa del público objetivo.
- **Registro de datos:** se recolecta la información asociada a la aplicación de las tareas, su costo y desarrollo. En el caso en desarrollo, el asesor de redes puede presentar un informe de los gastos que surgieron, la cantidad de tiempo necesario para llevar a cabo la correcta segmentación y los pormenores que pudieron surgir, como condiciones de favorables de algunas plataformas o su falta de opciones para filtrar la población objetivo.
- **Evaluación de las acciones:** en este punto se miden los resultados obtenidos en comparación al escenario previo a la implementación de las acciones. Funciona de manera muy similar al informe de ejecución, puesto que mide la efectividad de las tareas asignadas. Si en el caso de ejemplo las ventas se ven incrementadas, esto significa que la correcta segmentación de mercado y su parametrización respectiva en las redes a utilizar para la publicidad tuvieron un impacto significativo sobre el plan de mercado.

- **Documentación:** dejar registro de las conclusiones alcanzadas garantiza que las acciones efectivas se repliquen en escenarios similares, de tal forma que se logren mayores retornos de inversión a futuro.

5.3. Puntos críticos de control

Cualquiera de los procesos ejecutados dentro de una empresa cuenta con tareas o momentos concretos que tienen mayor relevancia que los demás, puesto que las falencias que surjan allí tendrán un impacto mucho más fuerte sobre los resultados.

Definir los puntos críticos de control demanda un conocimiento detallado de cada una de las etapas que componen el proceso, pero como contrapartida permitirá enfocar las acciones de mejora de tal manera que se maximicen los resultados esperados.

Cualquier proceso de análisis o revisión de una estrategia implantada sigue una priorización en la que los puntos críticos de control se ubicarán en primer lugar, y en segunda medida estarán las demás fases que los complementan. Su debido registro y documentación permitirá que las evaluaciones posteriores y la proposición de estrategias futuras se centren en robustecer estos elementos del proceso en concreto; una vez se consolide el punto crítico, pueden diseñarse acciones adicionales para favorecer las demás fases del proceso.

Se recomienda seguir el siguiente conducto a la hora de considerar los puntos críticos de control de cualquier proceso:

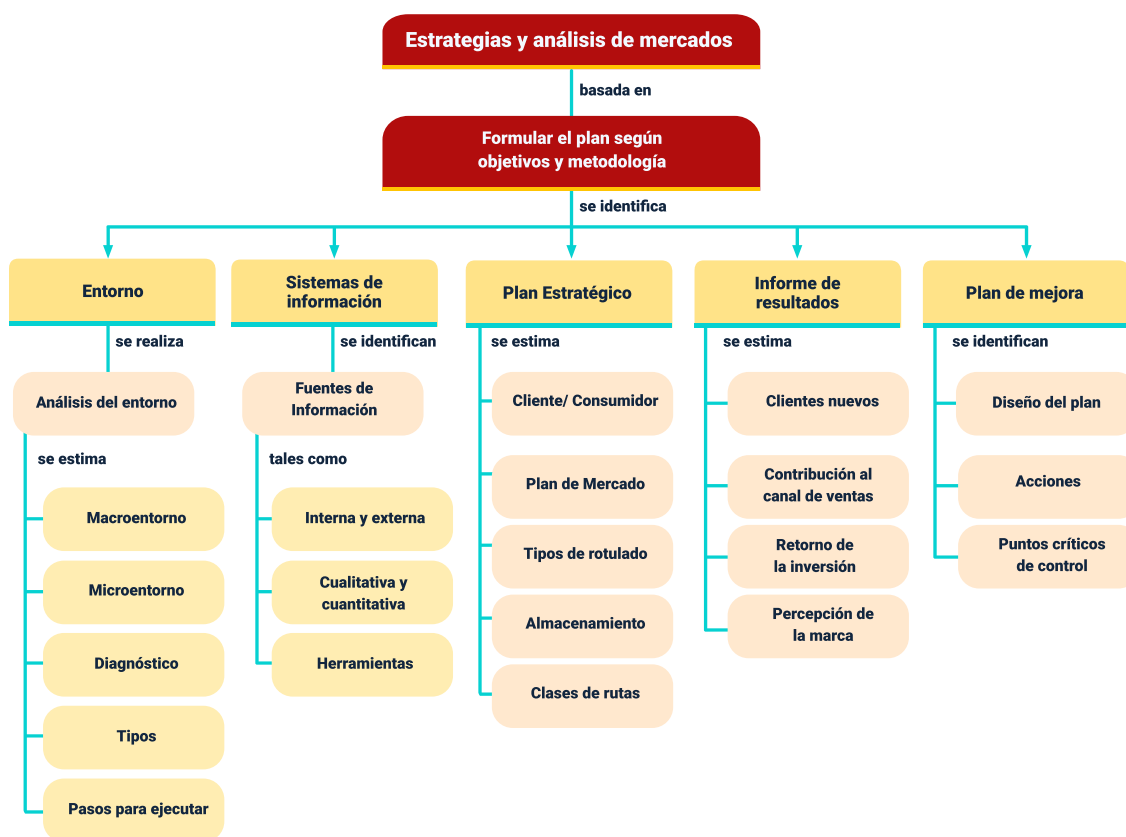
- a) Identificación:** comprender cuáles actividades son los pilares de un proceso es un trabajo que requiere del análisis profundo de todas sus etapas. Por ejemplo, comprender el proceso de despacho a los clientes

mayoristas podría llevar a considerar como punto crítico la elaboración de la orden de despacho, mientras que, en otro escenario similar, otro funcionario podría considerar que el transporte de la mercancía es más relevante por su delicadeza.

- b) Diseñar acciones de mejora:** programar actividades para robustecer el punto crítico de control redundante en mejoras significativas de eficiencia. Continuando con el ejemplo anterior, cambios en el sistema de embalaje podrían reducir las pérdidas por daños o los incumplimientos por entregas incompletas a los clientes, y por lo tanto mejorar la imagen de la empresa.
- c) Efectuar seguimiento:** evaluar de manera permanente que los puntos críticos de control se encuentren debidamente gestionados mitiga el riesgo de pérdidas asociados a diversos aspectos. El monitoreo continuo abre la posibilidad a nuevas oportunidades de mejora, y su correcto manejo siempre redundante en mejores resultados en cualquier área de la empresa.

Síntesis

El componente formativo Estrategias y análisis de mercados, es una disciplina esencial para cualquier organización que busque tener éxito en un entorno empresarial altamente competitivo. Comprende una serie de subtemas que necesitan herramientas necesarias para entender y adaptar al entorno, así como para planificar y mejorar continuamente las estrategias de mercado. El análisis del entorno se enfoca en evaluar factores externos que suceden a la empresa, mientras que los sistemas de información se refieren a la obtención y gestión de datos relevantes. El plan estratégico abarca la comprensión del cliente y el diseño de estrategias de mercado efectivas. El informe de resultados es clave para evaluar el éxito de las estrategias implementadas, y el plan de mejora ofrece pautas para perfeccionar y optimizar la estrategia en curso.



Material complementario

Tema	Referencia	Tipo de material	Enlace del recurso
Plan de “marketing”: diseño, implementación y control	Hoyos Ballesteros, R. (2018). Plan de “marketing”: con enfoque en gerencia de mercadeo. Ecoe Ediciones.	Libro	https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24257w/LibroPlandeMarketing-1-92.pdf
Interpretación indicadores de gestión.	de Recursos Educativos Digitales SENA, E. [@EcosistemaSENAVirtual]. (2022, mayo 20). Interpretación de indicadores de gestión (KPI). YouTube.	Video	https://www.youtube.com/watch?v=nCUYv5oPwJY

Glosario

Análisis FODA: es el análisis de cuatro variables (oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Permite analizar las características de la empresa en relación con el medio que la envuelve, compensando las oportunidades con las amenazas y las fortalezas con las debilidades.

Consumidor: se conoce también como cliente o usuario, es toda aquella persona natural o jurídica que realice un pago a cambio de recibir un beneficio.

Estrategia de mercado: diseño y creación de acciones que llevan al cumplimiento del objetivo trazado, logrando incrementar las ventas y una ventaja competitiva.

Información demográfica: información referente al tamaño y a las características de una población o público objetivo como el género, edad, nivel económico, preferencias personales, etc.

Segmento: subgrupo de personas que muestran características similares entre ellos y comparten algunas necesidades y atributos en especial.

SIM: acrónimo de Sistema de Investigación de Mercados, pero también de Sistema de Información de Mercados.

Referencias bibliográficas

Capdepón, M (2018). Técnicas en Investigación de Mercados - Fuentes de Información. [Archivo de video] youtube

<https://www.youtube.com/watch?v=22Edu6E9ibw>

Gil Juárez, A. (2016). El consumidor. Editorial UOC.

https://www.academia.edu/186815/El_consumidor

Hoyos Ballesteros, R. (2018). Plan de “marketing”: con enfoque en gerencia de mercadeo. Ecoe Ediciones.

<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24257w/LibroPlandeMarketing-1-92.pdf>

“Marketing” estratégico - Alpha CLOUD. (s/f). Alphaeditorialcloud.com.

Recuperado el 27 de julio de 2023, de

<https://www.alphaeditorialcloud.com/library/publication/marketing-estrategico-desde-el-paradigma-esencial>

Sánchez Herrera, J. Merino Sanz, M. J. & Santesmases Mestre, M. (2013).

Fundamentos de “marketing”. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide.

[https://www.academia.edu/40557434/Fundamentos de MERCADOTECNIA](https://www.academia.edu/40557434/Fundamentos_de_MERCADOTECNIA)

Sevilla, P. (2017). Pirámide de Maslow Economipedia.com

<https://economipedia.com/definiciones/piramide-de-maslow.html>

Créditos

Nombre	Cargo	Regional y Centro de Formación
Claudia Patricia Aristizábal	Responsable del Equipo	Dirección General
Norma Constanza Morales Cruz	Responsable de Línea de Producción	Regional Tolima - Centro de Comercio y Servicios
Paola Mercedes Orduz Gómez	Experta Temática	Regional Santander - Centro de Atención al Sector Agropecuario
Giovanna Andrea Escobar Ospina	Diseñadora Instruccional	Regional Norte de Santander - Centro de la Industria, la Empresa y los Servicios (CIES)
Andrés Felipe Velandia Espitia	Asesor Metodológico	Regional Distrito Capital - Centro de Diseño y Metrología
Rafael Neftalí Lizcano Reyes	Responsable Equipo Desarrollo Curricular	Regional Santander - Centro Industrial del Diseño y la Manufactura
Darío González	Corrector de Estilo	Regional Distrito Capital - Centro de Diseño y Metrología
Juan Gilberto Giraldo Cortés	Diseñador instruccional	Regional Tolima - Centro de Comercio y Servicios
Viviana Herrera Quiñonez	Metodóloga	Regional Tolima - Centro de Comercio y Servicios
Aruzidna Sánchez Alonso	Diseñador Web	Regional Tolima - Centro de Comercio y Servicios
Francisco José Vásquez Suárez	Desarrollador Fullstack	Regional Tolima - Centro de Comercio y Servicios
Gilberto Junior Rodríguez Rodríguez	Storyboard e Ilustración	Regional Tolima - Centro de Comercio y Servicios

Nombre	Cargo	Regional y Centro de Formación
Nelson Iván Vera Briceño	Producción Audiovisual	Regional Tolima - Centro de Comercio y Servicios
Oleg Litvin	Animador	Regional Tolima - Centro de Comercio y Servicios
Francisco José Vásquez Suárez	Actividad Didáctica	Regional Tolima - Centro de Comercio y Servicios
Javier Mauricio Oviedo	Validación y Vinculación en Plataforma LMS	Regional Tolima - Centro de Comercio y Servicios
Gilberto Naranjo Farfán	Validación de Contenidos Accesibles	Regional Tolima - Centro de Comercio y Servicios