

## **CAPÍTULO II**

### **ESTRATEGIAS DE MERCADO**

#### **2.1 LOS TIPOS DE ESTRATÉGIAS**

En base al modelo planteado de planificación estratégica para una organización, se define las estrategias y acciones alternativas que podría usar una empresa.

Estas acciones se clasifican teóricamente en dos tipos de movimientos estratégicos: “Estrategias Básicas de Desarrollo y Estrategias de Crecimiento, en esta última, se analiza detalladamente sus trece movimientos: integración hacia delante, integración hacia atrás, integración horizontal, penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto, diversificación concéntrica, diversificación conglomerada, diversificación horizontal, empresa en participación, encogimiento, disposición, liquidación y estrategia combinada”<sup>1</sup>.

Existen otros tipos de estrategias de mercado como son las estrategias defensivas, enfocadas a la relación entre el fabricante y la competencia, y el contacto del fabricante y el consumidor, el rol del distribuidor depende de las dediciones del fabricante, sin involucrar su punto de vista.

Por ello al ser este estudio enfocado a la planificación estratégica de una empresa distribuidora de productos de consumo masivo, se considera más adecuada la aplicación

---

<sup>1</sup> DAVID; Fred; “Conceptos de Administración Estratégica”; Editorial. Person Educación; 2003; México; Novena Edición.

de “estrategias básicas de desarrollo en conjunto con las estrategias de crecimiento”, por ser estrategias que involucren de forma más directa al fabricante con el distribuidor.

Con el fin de realizar una adecuada selección del tipo de estrategias a aplicarse en el desarrollo del plan, es necesario definir de manera conceptual aquellos tipos de estrategias mas adaptadas al mercado en el que “PROMESA”, esta operando en la actualidad.

## 2.2 ESTRATÉGIAS BÁSICAS DE DESARROLLO

Este tipo de estrategias son también conocidas como las estrategias genéricas establecidas por Michael Porter, según este autor, “Las estrategias permiten las organizaciones obtener una ventaja competitiva por tres motivos; liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque.”<sup>2</sup>

Porter considera que estas estrategias en un medio competitivo se emplean dependiendo del giro del negocio, tomando en consideración todo un mercado o segmentándolo, y según las ventajas competitivas con las que la empresa cuente, sea esta por sus costes o las características diferenciadoras del producto.

### **2.2.1 Estrategias para el liderazgo en costos.**

Esta primera estrategia básica se apoya en la dimensión productividad, de las estrategias básicas que Porter plantea, y directamente relacionada a la existencia de la experiencia.

---

<sup>2</sup> PORTER Michael E; “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”; (New York Free Press, 1980).

La misma implica además “...Una vigilancia estrecha de los gastos de funcionamiento, de las inversiones en productividad y otros gastos de producción, que permiten valorar los efectos experiencia, y de la reducción de gastos en ventas y publicidad, poniendo énfasis en obtener un coste unitario bajo frente a la competencia.”<sup>2</sup>

El hecho de que una empresa se fundamente en una ventaja en costes constituye una protección eficaz contra las fuerzas competitivas de un mercado. Además que protege internamente a la empresa de los aumentos de precios de un proveedor fuerte, así como la intervención del gobierno en medida de impuestos o arancelarias, siendo también una barrera de entrada para nuevos competidores y una buena protección contra productos sustitutos.

Convendrá conocer que una posición de liderazgo en costes protege a las empresas contra las cinco fuerzas competitivas (ingreso de competidores, amenaza de sustitutos, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre jugadores existentes), planteadas por Michael Porter, consideradas por la revista 12 Management como “Una herramienta reveladora de las estrategia de una unidad de negocio utilizada para hacer un análisis de la atractividad (valor) de una estructura de la industria”<sup>3</sup>, ya que los competidores menos eficientes son aquellos que sufrirán los efectos de la lucha competitiva en el mercado.

Si únicamente se hace referencia a los competidores directos, la empresa puede plantear una estrategia basada netamente en una competencia de precios, y además obtener un beneficio a nivel del precio mínimo de la competencia, si bien es cierto esto ayuda además a mantener la fidelidad

---

<sup>3</sup> [www.12manage.com](http://www.12manage.com)

de los clientes, ya que ellos pueden lograr bajar los precios más aun que el nivel correspondiente al del competidor directo mejor situado, así la empresa que aplique esta estrategia remplazara a la anterior, sin embargo es riesgosa ya que esto podría ocasionar la llamada “guerra de precios”, y en cierto punto de esta guerra la organización tendrá que abandonar el mercado y ser sustituida por un competidor con precios aun más bajos.

El papel de esta estrategia dentro de la elaboración del plan para “PROMERZA”, deberá tomar en consideración la existencia de empresas competidoras que venden productos idénticos, ya que el mercado en el que se opera es el de distribución de los producto, mas no su elaboración, por ello varias empresas, optan por captar mas cliente y mercado utilizando estrategias basadas en los precios de venta.

Sin embargo como se explica a nivel conceptual el ocupar una posición de liderazgo, basando un negocio en esta estrategia es momentánea, ya que siempre existirá un competidor que puede bajar su precio aun más, reduciendo ganancias en fletes y demás gastos o incluso sin obtener rentabilidad alguna, con el único fin ganar más clientes.

Es por ello que al analizar las consecuencias de aplicar una estrategia al corto plazo y sin efectos que perduren y hagan crecer a la organización, es preferible plantear estrategias que al largo plazo den resultados permanentes y que impulsen el crecimiento de la empresa, por consiguiente lo largo de la investigación se tratara temas de servicio al cliente y valor diferenciador frente a la competencia directa, ya que hoy por hoy el brindar un mejor servicio o entregar un valor agregado puede ser el factor decisivo en la elección del consumidor, además que con el pasar del tiempo el cliente se sentirá comprometido con la empresa e iniciara un proceso de recomendación.

### 2.2.2 Estrategias de Diferenciación

Estas estrategias por otro lado, tienen por objeto dar al producto cualidades distintivas importantes para el consumidor, y que la diferencian de las ofertas de los competidores. “En esta estrategia la empresa tiende a crear una situación de competencia monopolística donde existe un **poder de mercado**, debido al elemento distintivo.” (Chamberlin 1950).<sup>4</sup>

Por ser el mercado de “PROMERZA” un mercado estándar, es aconsejable basar las acciones y tácticas en este tipo de estrategias, ya que como se menciono anteriormente la diferencia no este en el producto que la empresa oferta si no en el servicio que la misma entregara a sus clientes.

Es importante mencionar que estas estrategias “Protegen a los productos ofertados y a su vez a las empresa contra las fuerzas que influyen a la competencia, pero de manera diferenciadora”<sup>5</sup>, en el caso de “PROMERZA”, el consumidor lo seleccionará por el servicio entregado, el trato al cliente, y la relación que la empresa cree con este, ya que la empresa no puede ofrecer ningún valor tangible adicional al producto, este viene previamente elaborado, serán factores como tiempo de entrega, facilidades de pago, descuentos, atención de la fuerza de ventas, accesoria al cliente (en el caso de productos agrícolas), lo que hagan ganarse a la empresa la elección de un consumidor.

---

<sup>4</sup> CHAMBERLIN, Edwards “The theory of Monopolistic Competition”; Sexta Edición; Cambridge; Harvard University Press; 1950.

<sup>5</sup> DAVID; Fred; “Conceptos de Administración Estratégica”; Editorial. Person Educación; 2003; México; Novena Edición.

Es así que, una diferenciación acertada permitirá obtener beneficios superiores a los competidores debido al precio más elevado que el mercado esta dispuesto a pagar y aceptar, y a pesar de los costes generalmente más elevados que son necesarios para asegurar las cualidades distintivas en el servicio.

Por otro lado estudios demuestran que el 70% de los consumidores basan sus compras en el precio y no en la calidad o en los aspectos diferenciadores, sin embargo el restante 30%, si bien es cierto seria un mercado reducido, pero es un mercado que necesita ser atendido, tiene exigencias más elevadas y por lo tanto esta dispuesto a pagar un poco más por un producto y servicio mejor, y hacia ese mercado esta dirigido esta estrategia, y la que se desea plantear para el caso de “PROMERZA”.

Si la empresa considera esta estrategia como “base de entrada en el mercado”, deberá estar consiente que esta no garantiza una ventaja competitiva, sobre todo si los productos estándar bastan para satisfacer las necesidades del consumidor, o si los consumidores pueden imitarlos con facilidad a un coste menor, por lo mismo para garantizar el éxito de esta estrategia de deberá hacer una investigación de mercado previa la misma que ayude a determinar claramente al segmento de mercado en el cual la aplicabilidad de esta estrategia sea un éxito.

Ya que este tipo de estrategias no siempre son compatibles con un objetivo de cuota de mercado elevada, siendo este el caso de “PROMERZA”, que por el comportamiento y el nivel socio económico del mercado en el que opera, muchos detallistas no están dispuestos a pagar un precio elevado, ya que así la venta al usuario presentara una ganancia superior para ellos, y sus intereses son netamente económicos.

Es así que lograr la eficaz aplicabilidad de una estrategia diferenciadora, para el plan estratégico de “PROMERZA”, se deberá enfocar en captar la atención del segmento de mercado seleccionado (aquellos consumidores que valoren y estén interesados en recibir un servicio adicional por el producto estándar), y así dirigir la entrega de los productos hacia ellos, finalmente fidelizarlos con el valor diferenciador, distinguirse claramente de la competencia.

Además por la naturaleza del mercado, no se puede descuidar tampoco a aquellos consumidores que únicamente requieren el producto sin importarle la calidad en el servicio, y seleccionan donde comprarlo por el precio, se deberá evaluar el número de clientes que entran en este segmento, y más aun el valor mensual de compra de los mismos, así se sabrá con exactitud si representa que “PROMERZA”, se enfoque al mercado de detallistas que valoran el precio, o aquellos clientes mayorista, que si bien es cierto son pocos, pero valoraran un servicio personalizado y la relación con el distribuidor.

### **2.2.3 Estrategias de enfoque**

La estrategia de enfoque depende del segmento en donde se esta operando, y cuan grande sea este, además del potencial del segmento para el crecimiento. Según Peter Wright, “Las empresas medianas y pequeñas solo pueden seguir debidamente las estrategias para enfocarse, si lo hacen en combinación con las estrategias para la diferenciación o liderazgo en costos.”<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> WRIGHT, Peter; “Strategic Management: Concepts and Cases”; Editorial Practice-Hall; 1996; New Jersey; Tercera Edición.

Las estrategias de enfoque son las más exitosas cuando los consumidores tienen preferencias o necesidades individuales distintivas, por esto una organización que utiliza la este tipo de estrategia se debería enfocar en un nicho de mercado, que de seguro tiene preferencia por los productos personalizados y así evitar correr el riesgo de ir perdiendo clientes y a su vez afectar su participación y rentabilidad del negocio.

Sin embargo existen peligros que la empresa deberá correr si opta por seguir esta estrategia, existe la posibilidad de que muchos competidores identifiquen la estrategia que esta triunfando y la imiten, o que las preferencias del consumidor se dirija hacia los atributos del producto que desea el mercado en general.

De acuerdo con el enfoque de esta estrategia, su finalidad, y el mercado reducido en el que esta es exitosa, será muy difícil que “PROMERZA”, pueda aplicar de manera adecuada la misma y funcionar con éxito, ya que el mercado de consumo masivo en la zona centro del país es extenso, y el mercado agropecuario actualmente esta en expansión.

Por lo tanto, en la elaboración del plan estratégico para la empresa, se prefiriera, una vez realizada la respectiva investigación de mercado, por seleccionar estrategias de diferenciación y de enfoque, ya que las mismas se ajustan más a los objetivos de la empresa, y sus metas en el largo plazo.

Si bien es cierto se ha mencionado la definición de las estrategias básicas, además su operatividad, sin embargo es indispensable tener en consideración los riesgos que estas representan, para así poder tener un



claro panorama en el proceso tanto de selección como de implementación.

#### **2.2.4 Riesgos de las estrategias básicas**

Es importante estudiar los riesgos que presentan cada una de las estrategias que fueron tomadas en consideración anteriormente, y así contando con una base, poder aplicar a “PROMERZA”, aquella estrategia que se adapte más a sus necesidades de crecimiento, así como también la que presente un menor riesgo de operación, de esta forma se asegurara, hasta cierto punto, el éxito inicial de la planificación estratégica trazada, ya que sin un antecedente de lo que se piensa efectuar al interior de la organización, es muy difícil hacerlo desde un inicio correctamente.

La elección entre una u otra de estas estrategias no es neutral, en el sentido que implica riesgos de naturaleza diferente y formas de organización también diferentes. “...Los riesgos adherentes de cada estrategia básica dependen de la naturaleza y estructura de la misma.”<sup>7</sup>

Si se trata de una estrategia de liderazgo en costes, los riesgos son los cambios tecnológicos que cancelan la ventaja gracias a las inversiones anteriores y gracias a la experiencia, además de la concepción de la “guerra de precios”. Otra desventaja es la incapacidad de detectar a tiempo los cambios a efectuar en los productos por el exceso de atención en el problema de costes.

---

<sup>7</sup> JEAN-JACQUES; “Marketing Estratégico”; Editorial. Mc Graw Hill; 1995; Madrid; España; Tercera Edición.

En lo que respecta a estrategias basadas en la diferenciación, los factores externos a pesar de influenciar en el desarrollo exitoso de estas, son manejables, no son decisivos ni tampoco indispensables, es por esto que su riesgo depende más de decisiones tomadas a un nivel interno.

Además que las necesidades de los compradores por un producto diferenciado se disipan debido a que se le resta valor al producto, es por esto que las empresas que aplican este tipo de estrategias, deberán lanzar al mercado productos con características diferenciadoras, “valor agregado” o un servicio post venta antes que la competencia lo haga primero.

Una empresa que pretende aplicar estrategias de enfoque debe conocer con exactitud sobre los riesgos que esta presenta, en cuanto al diferencial de precios en relación a los productos competidores no especializados llega a ser demasiado importantes, además que se debe considerar las diferencias entre segmentos y sub segmentos y el mercado global, al que el producto diferenciado será introducido.

Es decir se deberá hacer una investigación de mercado previa que sustente si el mercado o segmento de mercado al que se va a introducir, en el caso de “PROMERZA”, un producto estándar con un servicio diferenciado, lo requiere y valora, caso contrario esta estrategia no será de gran utilidad a pesar de sus grandes ventajas, ya que no aplica al caso de estudio.

## 2.3 ESTRATÉGIAS DE CRECIMIENTO

El segundo gran grupo de estrategias que es indispensable conocer, y que pueden ser aplicables a “PROMERZA”, son las estrategias de crecimiento dentro de las cuales se hallan mayormente las estrategias empresariales que impulsan las ventas, la cuota de mercado, y el crecimiento del beneficio o del tamaño de la organización.

El crecimiento es un factor que interviene en la vitalidad de una empresa, estimula las iniciativas y aumenta la motivación del personal y de los ejecutivos, este es necesario para sobrevivir los ataques de la competencia, debido a las ventajas de las economías de escala y a los efectos de experiencia que la misma ofrece.

Si se desea incrementar su crecimiento una empresa deberá plantearse varios objetivos a corto, mediano y largo plazo, sin embargo convendrá enfocar aquellos ya establecidos acorde a los tres niveles de las estrategias de crecimiento para que los mismos sean aun más efectivos y estén enlazados con las acciones a tomar para su cumplimiento.

Existen tres objetivos fundamentales que abarcan las denominadas estrategias de crecimiento; al hablar de un crecimiento al interior de un mercado de referencia, estamos hablando de aplicar “estrategias de crecimiento intensivo”, ya que las mismas impulsaran a un producto existente en un mercado concreto en el cual las oportunidades aun no han sido aprovechadas al máximo.

Por otro lado si los objetivos de crecimiento se desarrollan al interior del sector industrial, como es el caso de “PROMERZA”, a través de una extensión horizontal,

aprovechando las características del producto o del servicio ofertado; se trata básicamente de estrategias de crecimiento integrado.

Si finalmente la empresa se plantea objetivos relacionados con un crecimiento apoyado en las oportunidades de otros mercados más rentables, como los internacionales donde funcionan empresas dedicadas a la importación y exportación, deberá enfocarse en ampliar y aplicar estrategias de crecimiento por diversificación.

Para poder establecer una correcta selección de estrategias debemos conocer su significado, funciones y aplicabilidad de cada una de ellas:

### **2.3.1 Estrategias de integración**

“La integración hacia delante, la integración hacia atrás y la integración horizontal se conocen en conjunto, con el nombre de estrategias de integración vertical, las mismas que permiten que la empresa controle a los proveedores, distribuidores y competencia.”<sup>8</sup>

- ***Integración hacia delante:*** “Implica aumentar el control sobre los distribuidores y detallistas”.<sup>6</sup> Aquellas empresas que apuestan con fuerza por esta estrategia son las que se debitan al consumo masivo, ya que la correcta distribución de sus productos generara una ventaja competitiva, además que las empresas dentro de este mercado obtienen sus ganancias a causa de la rotación de sus productos, por manejar bajos márgenes de

---

<sup>8</sup> DAVID; Fred; “Conceptos de Administración Estratégica”; Editorial. Person Educación; 2003; México; Novena Edición.

ganancia, manteniendo así un alto margen de ventas mes para generar ganancias.

Debido a la naturaleza de la empresa objeto de estudio, y por la compatibilidad de la misma con esta estrategia, se la considera la más apta a un nivel conceptual. Sin embargo dependerá de los resultados de la investigación, que sustenten si este tipo de estrategias de crecimiento combinadas con una de las estrategias básicas de desarrollo, permitirá el eficaz diseño de un plan estratégico que alcance los objetivos de crecimiento y fortalecimiento de “PROMERZA”.

- ***Integración hacia atrás:*** “Esta estrategia se basa en el trabajo conjunto de proveedores y fabricantes”<sup>6</sup>. Sirve fundamentalmente para aumentar el control sobre los proveedores y así optimizar la entrega del material a fabricantes, quienes a su vez entregaran el producto terminado a mayoristas y detallistas, dependiendo del tipo de estrategia de distribución que el fabricante este manejando.

Al ser su enfoque dirigido específicamente a la relación entre proveedores y fabricantes, el papel que juega una empresa de distribución como “PROMERZA”, no influye en el establecimiento de las mismas, ya que las decisiones son tomadas al interior de la empresa que elabora los productos, y las acciones son aplicadas en base al requerimiento de materia prima.

- ***Integración Horizontal:*** Se define como “Tratar de adquirir el dominio o un mayor control de los competidores.”<sup>9</sup> Hoy en día es una de las

---

<sup>9</sup> DAVID; Fred; “Conceptos de Administración Estratégica”; Editorial. Person Educación; 2003; México; Novena Edición.

tendencias más notorias de la administración estratégica, ya que cada vez es más usada como estrategia de crecimiento, “...La misma se fundamenta en las fusiones, adquisiciones y absorciones de los competidores, esto permite sin duda, aumentar las economías de escala y mejoran la transferencia de recursos y competencias.”<sup>10</sup>

Esta tipo de estrategia se dirige más la producción, que a la distribución y generalmente se produce cuando un fabricante tiene plantas en diferentes puntos produciendo productos similares, es así que es mucho más común la integración horizontal en marketing, que en producción, además este tipo de estrategia de integración contrasta con la integración vertical.

Es así que al no ser “PROMERZA”, una empresa dedicada en primera instancia a la elaboración de productos y en segunda instancia al panorama de fusión y adquisición de empresas similares, este tipo de estrategia no sería aplicable, ni tampoco podría ser tomada en consideración, si su función en el mercado no concuerda con este planteamiento teórico.

### **2.3.2 Estrategias Intensivas**

La penetración de mercado, el desarrollo tanto de mercado como de producto, se conocen con el nombre de estrategias intensivas, ya que requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición de la empresa y del producto en el mercado.

---

<sup>10</sup> DAVID; Fred; “Conceptos de Administración Estratégica”; Editorial. Person Educación; 2003; México; Novena Edición.

Este tipo de estrategias son justificables para una empresa que no ha explorado completamente las oportunidades ofrecidas en los mercados que actualmente esta cubre, además que buscar mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes mediante mayores esfuerzos de mercadeo, es también uno de los objetivos de este tipo de estrategias.

Este tipo de estrategias de crecimiento, valdría la pena considerar en el planteamiento estratégico para “PROMERZA”, ya que solo a través de un posicionamiento de mercado la empresa será capaz de perdurar en el, debido a la creciente entrada de competidores de todo nivel que atacan a todos los segmentos en los que opera la empresa, este tipo de estrategias que promueven el posicionamiento, en conjunto con las estrategias básicas de diferenciación, ayudaran al eficaz planteamiento de acciones que guíen a la empresa hacia el objetivo que se desea alcanzar por medio de esta investigación, “...Mejorar su desempeño en el mercado, a través de un mejoramiento tanto interno como externo, que impulse las ventas, y mejores su rentabilidad”.<sup>11</sup>

Con el objeto de trabajar con estas estrategias como base de un plan administrativo, es necesario primero entender los elementos que formaran parte dentro de estas, como son la penetración de mercado, que a manera de concepto no es mas que “Aumentar las ventas de productos actuales en mercados actuales”, para ello se puede optar por el desarrollo de la demanda primaria, la misma que se refiere a “Invertir sobre los componentes de la demanda global con el fin de aumentar el mercado

---

<sup>11</sup> DAVID; Fred; “Conceptos de Administración Estratégica”; Editorial. Person Educación; 2003; México; Novena Edición.

global, esto se logra a través de acciones que inciten al comprador a utilizar más regularmente el producto.”<sup>10</sup>

Otra vía de penetración de mercado por la que se puede optar es aumentar la cuota de mercado, es decir “...Atraer consumidores por acciones exhaustivas de promoción, a través del mejoramiento del producto o servicio ofertado, reposicionamiento de la marca, reducciones en el precio, reforzar acciones de la red de distribución...etc.”<sup>12</sup>, y así aumentar rotación en el producto y ventas.

Una tercera representación de penetración es, la adquisición de mercados, que ayuda a aumentar la participación en este si se aplica una estrategia de adquisición o por la creación de empresas conjuntas, es decir basándose únicamente en la estrategia de integración horizontal, en la cual se fusiona, compra o integra a mas competidores, para así poder competir de mejor manera en un mercado con un gran numero de estos.

Sin embargo “PROMERZA”, no podría trabajar basándose en este tipo de estrategias ya que es muy difícil que existan fusiones entre empresas de distribución de productos de consumo masivo, especialmente en la zona centro del país, en donde cada empresa, maneja un mercado, un listado de clientes independientes, y operan en total independencia la una de la otra, además que el tamaño de las mismas impide que existan sociedades que puedan llegar a ser exitosas, básicamente por la cultura de funcionamiento ,la excesiva competencia que existe, además del carácter de la empresa, ya que al ser en su gran mayoría empresas familiares con un crecimiento de segunda y tercera generación, existe un valor incluso sentimental de por medio que impide la fusión o venta de sus empresas.

---

<sup>12</sup> DAVID; Fred; “Conceptos de Administración Estratégica”; Editorial. Person Educación; 2003; México; Novena Edición.



Por lo tanto será mejor enfocar el planteamiento estratégico hacia el crecimiento de “PROMERZA”, como tal, es decir como una unidad independiente de negocio, evitando el fusionamiento, estrategia que con anticipación se conoce no será aplicable además que sería riesgosa apostar a funcionar bajo este esquema.

Al existir varios caminos para ingresar en un mercado, otra opción que nos plantea Jean-Jaques Lambin, es la racionalización del mercado refiriéndose a la “...Reorganización de los mercados desabastecidos en vista a reducir costes o aumentar la eficacia del marketing operativo”<sup>13</sup>, para esto es importante concentrarse en mercados más rentables, recurrir a distribuidoras más eficaces, reducir el numero de clientes, fijando exigencias en cantidades de pedidos mínimos o a su vez abandonar en forma selectiva ciertos segmentos de mercado.

Esta estrategia de penetración de mercado, involucra en primera instancia al fabricante, sin embargo el distribuidor juega un papel importante en su aplicación, por lo que una vez realizada la investigación de mercados, establecido con claridad que segmento de mercado será el adecuado para la empresa, esta estrategia sería considerada ya que facilitaría por medio de alianzas estratégicas entre el productos y el distribuidor, en este caso “PROMERZA, con sus proveedores, efectivizar el desarrollo del canal de distribución tradicional.

Se consideraría en aplicar estrategias de distribución exclusiva para la zona centro, así como venta directa con descuentos a detallistas, opciones que estarían reduciendo la cadena de distribución, lo que implica reajuste

---

<sup>13</sup> JEAN-JACQUES; “Marketing Estratégico”; Editorial. Mc Graw Hill; 1995; Madrid; España; Tercera Edición.

en costos de entrega, incremento en el margen de ganancia, tanto para el productor como para la empresa encargada de la logística de entrega.

Sin embargo el riesgo que implica la implementación de una estrategia de este tipo, sería el recortamiento, en un inicio, y más tarde la eliminación de detallistas que solo encarecen el precio del producto, así la relación sería distribuidor mayorista – minoristas-consumidor .

Inconsecuentemente al no haberse planteado este tipo de alianzas, anticipando los acontecimientos actuales, y con la misma razón por la que se considera esta estrategia, los fabricantes han recortado abruptamente la cadena tradicional de distribución, implementando a lo largo del país sus propios detallista, e inclusive en ciertos casos por medio de las ventas de fabrica, hasta ventas al mismo consumidor final.

Al estar hasta cierto punto considerado esta estrategia, pero eliminando a los mayoristas, donde entraría a desempeñar su papel “PROMERZA”, las empresas fabricantes han tenido que invertir en infraestructura, personal y demás recursos que se requiere para montar sus propios puntos de venta, además de la inversión en fuerza de ventas, capacitación y manejo de esta área.

Es por esto que a pesar de ser una desventaja actual, este factor podría ser utilizado como una oportunidad para el crecimiento de “PROMERZA”, incursionando en la prestación de servicios a los fabricantes que aun no han instalado puntos de venta o cuentan con fuerza de ventas propia, tercerizando el servicio a estas empresas.

Ahora se deberá medir que tan factible se visualiza esta idea trazando una investigación, para la propuesta de este concepto, a proveedores de la empresa, y según su aceptación se determinara si resulta primero atractivo para los fabricantes y luego también evaluar si será rentable para “PROMERZA”.

Para finalizar el análisis de la estrategias que podría tener en consideración “PROMERZA” esta la acción que apoya a una exitosa penetración de mercado la organización del mercado meta, describiéndose a “...Intentar mejorar la rentabilidad de la actividad del sector por acciones del mismo frente a las autoridades publicas, como establecer reglas o directrices en las practicas de la competencia, crear organizaciones profesionales que sustenten a los participantes del mercado con información sobre el mismo, además de plantear acuerdos sobre la reducción o estabilización de la producción entre empresa similares del sector, así como también en empresas que proporcionan al mercado productos sustitutos, así será posible controlar la oferta del producto en base a la demanda actual del mismo, además ofertar el producto dependiendo exclusivamente de las condiciones actuales del mercado.”<sup>14</sup>

Es así que a través de la formación de asociaciones o gremios es posible re organizar el mercado, estableciendo base en precios, zonas en la que se desempeñaría cada competidor, márgenes de ganancia y demás condiciones de mercado que preocupa a cada participante.

De hecho la formación de esta organización existe en la actualidad, pero hasta cierto punto se ha ido desintegrando por la excesiva competencia

---

<sup>14</sup> JEAN-JACQUES; “Marketing Estratégico”; Editorial. Mc Graw Hill; 1995; Madrid; España; Tercera Edición.

que ha entrado en los últimos años, y la falta de acción por evitar este acontecimiento.

Además que su realidad es otra, el apoyo que reciben empresas dedicadas al comercio mayorista es mínimo, no se ofrecen garantías, ni posibilidades de crecimiento, tampoco accesoria o capacitación, lo cual a generado el distanciamiento y cada miembro a tomado la dirección del negocio por su propia cuenta.

También la falta de seriedad de los nuevos competidores afecta que la función de la “Cámara de Comercio” se desempeñe con éxito, ya que no existen reglamentos que regulen el precio, zonas, listado de clientes, entre otros factores, que hacen que se justifique la creación de un gremio o asociación.

Una de las estrategias que complementan las acciones de organizar el mercado, es precisamente el desarrollo de los mismos, que no es otra cosa que “...Introducción de productos actuales a nuevas áreas geográficas”<sup>15</sup>

Una estrategia de desarrollo de mercados tiene por objeto desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados, a través de estrategias complemento como: nuevos segmentos; es decir dirigirse a nuevos usuarios en el mismo mercado geográfico a través de la introducción de un producto industrial en un mercado de consumo o viceversa, también se refiere a vender el producto a otro grupo de compradores situándolos en forma diferente.

---

<sup>15</sup> DAVID; Fred; “Conceptos de Administración Estratégica”; Editorial. Person Educación; 2003; México; Novena Edición.

Estrategia que complementaria una organización de mercados, ya que al “PROMERZA”, establecer otra forma de entregar el mismo servicio, necesariamente deberá enfocarse hacia otro mercado, lo cual se determinara por medio de la investigación a realizarse, así se conocerá que tipo de mercado es el adecuado y como corresponderá entregar el servicio hacia este.

Es así que aplicar nuevos circuitos de distribución, es otra estrategia aplicada para el desarrollo y re organización de nuevos mercados, esta se refiere a introducir el producto hacia otros canales de distribución, suficientemente distintos a los circuitos que actualmente maneja la empresa fabricante.

Si bien es cierto esta estrategia menciona a los canales de distribución, esta fuera de la consideración de la empresa estudiada, ya que “PROMERZA” es el distribuidor y quien le abástese y hasta cierto punto y contrata es el fabricantes, así que a través del planteamiento de estrategias internas del fabricantes entra la empresa de distribución de productos a desempeñar su papel, no por acciones tomadas de forma unilateral del distribuidor.

Como ultima estrategia complementaria esta aquella basada en la expansión geográfica, que también sustenta el desarrollo de mercados, se refiere a implementarse en otras regiones del país o a su vez a nivel internacional, por medio de agentes locales o a sociedades de trading o trade marketing, “Alianza estratégica entre miembros de diferente nivel del canal comercial, para desarrollar la totalidad o una parte de un plan estratégico o de marketing compartido en beneficio mutuo y del

consumidor”<sup>16</sup>, esto al referirnos a los productores y a través de sucursales o alianzas estratégicas al referirnos a distribuidores, mayoristas e incluso detallistas.

De esta forma en general las estrategias de desarrollo de mercados son las que apoyan, pues, principalmente en la distribución y en el marketing propio de una empresa.

### **2.3.3 Estrategias de crecimiento por diversificación**

“Desde un punto de vista general, la estrategia de diversificación se define como la estrategia de expansión que tiene lugar cuando la empresa desarrolla, de forma simultánea, nuevos productos a nuevos mercados.”<sup>14</sup>

Sin embargo este tipo de estrategias están perdiendo popularidad, por que las organizaciones tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversos, es por esto que la planificación administrativa hoy en día juega un papel fundamental al momento de manejar diversas líneas de productos y hacerlo de manera eficiente en cada uno de ellos, las estrategias que se apliquen para cada producto no deben ser estandarizadas, ya que cada producto será enfocado a un segmento de mercado distinto.

Básicamente el conjunto de estrategias de diversificación se refiere en particular a acciones que deberá llevar a cabo el fabricante para mejorar

---

<sup>16</sup> CASTILLO Joan Doménech; “Trade Marketing”; Editorial ESIC; 2000; Madrid; Primera Edición.

<sup>14</sup> JEAN-JACQUES; “Marketing Estratégico”; Editorial. Mc Graw Hill; 1995; Madrid; España; Tercera Edición.

sus productos, aquí se consideran factores de calidad, de mejora en acciones promocionales, precio, y por supuesto una optimización del canal de distribución.

Sin embargo la decisión como se menciona anteriormente, con el tipo de estrategias de desarrollo, en algunas de sus estrategias complementarias, depende netamente del fabricante.

Esto no quiere decir que al ser teóricamente una estrategia solo para fabricantes, un distribuidor como es “PROMERZA”, deberá esperar ser tomado en cuenta por esta empresa, sin hacer nada, todo lo contrario al conocer que las empresas productoras en su interior toman acciones sobre selección de canales cada vez más óptimos y competitivos, podrá ser una acción consecuente con esta estrategia el enviar propuestas a productores ofertando servicios de distribución netamente logísticos y de fidelización, es decir que los fabricantes entreguen bases de clientes a los que “PROMERZA” generaría las ventas y acciones de fidelización, además se incursionaría en la adquisición de mas cliente para la empresa.

Sin embargo se comprometerá a enfocar este servicio, no con el carácter tradicional de cumplir cuotas de montos de compra cada vez más altos así como de ventas mensuales, sin que el fabricante se involucre, como es costumbre, por eso es cada vez más difícil poder llegar a ser distribuidor exclusivo, y las veces que “PROMERZA” lo ha sido a tenido que retirarse.

Si no se planteara trabajar en equipo en colaboración mutua fabricante-distribuidor, con constante comunicación, acciones conjuntas, que el detallista al que la empresa distribuidora “PROMERZA” le ofrezca el

producto se sienta importante, que exista una relación más que una venta, que se fidelice con el cliente, acciones que lograría “PROMERZA”, generando un servicio rentable para la misma, y brindándole la oportunidad al fabricante de mantener clientes de por vida así como recomendaciones traducidos en ventas y ganancias.

Al entender que este tipo de estrategias podría ser de utilizad al momento de establecer el plan estratégico para “PROMERZA”, es necesario conocer además las estrategias conjuntas para su éxito, las mismas que se mencionan a continuación:

***Estrategia de diversificación concéntrica:***

En una estrategia de diversificación concéntrica la empresa sale de un sector industrial y comercial y busca añadir actividades nuevas, complementarias de las actividades existentes en el plano comercial.

Las pautas para su aplicación estarán regidas, cuando una organización compite en una industria de lento o nulo crecimiento.

Además cuando la adición de nuevos productos relacionado significaría un incremento en las ventas de productos actuales.

También cuando nuevos productos relacionados se pueden ofrecer a precios altamente competitivos, tienen niveles estacionales de ventas, es decir contrarrestan picos y valles.



Principalmente cuando los productos que oferta la empresa están en la etapa de declinación del ciclo de vida del producto, todo lo anteriormente mencionado se dará basándose en un equipo administrativo y gerencial fuerte que coordine la mejora del producto para que el mismo pueda ser rápidamente restablecido en el mercado.

Cabe mencionar que una estrategia de diversificación concéntrica debe normalmente tener como resultado atraer nuevos grupos de competidores.

#### ***Estrategia de diversificación horizontal:***

Se conoce como la adición de productos o servicios nuevos, que no están relacionados, para clientes actuales.

La ventaja de esta estrategia frente a la anterior es que esta no es tan arriesgada, por que la empresa debe conocer bien a sus clientes actuales y sus necesidades, por ende oferta productos que las satisfagan, garantizando así en cierta forma un vinculo mas cercano hacia sus clientes, que reflejara un crecimiento en sus ventas actuales.

Las pautas para su aplicación se basan en los ingresos obtenidos de los productos o servicios actuales de una organización, ya que los mismos se verían incrementados de forma significativa mediante la incorporación de nuevos productos, no relacionados.

Además esta estrategia será aplicable cuando una organización participa en una industria muy competitiva o con ningún crecimiento, tal como lo indican los bajos márgenes de ganancia y retorno de la industria.

En cuanto a la distribución, cuando los actuales canales de una organización se pueden usar para el mercadeo de nuevos productos o clientes actuales.

### ***Estrategias de diferenciación en conglomerado:***

Es la suma de productos o servicios nuevos, no relacionados. Algunas empresas se diversifican en forma de conglomerado, basándose, en las utilidades que esperan obtener por desmantelar las empresas adquiridas y venderlas poco a poco. Richard West, dice: “El mercado de valores esta recompensado el desmembramiento de los conglomerados, diciendo que los activos de las empresas valen mas por separados que juntos”.<sup>15</sup>

Sin embargo al hablar específicamente como influencia este tipo de estrategia en la planificación estratégica de un empresa, se refiere como nuevos productos o servicios no relacionados ofertados a mercados nuevos o actuales puede ayudar a incrementar el nivel de ganancias de una empresa, así como también a que le imagen que gane o no un producto en el mercado no afecte a otro, a pesar que pertenezcan al mismo fabricante, sin embargo la forma que Richard West plantea que el “Concepto de conglomerado, ha influenciado de una u otra forma en la aplicabilidad de este tipo de estrategia.”<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> WEST, Richard; “Teoría de la comunicación, análisis y aplicación; Editorial McGraw-Hill; 2005; España; Octava edición.

Es importante que una vez entendido el concepto de estas estrategias de complemento, se analicen las siguientes pautas, y así determinar cual de estas estrategias apoyaran las acciones establecidas.

1. Cuando la industria básica de una empresa pasa por una disminución en las utilidades y ventas anuales.
2. Además cuando una organización posee tanto el capital como el talento gerencial requeridos para competir de forma exitosa en una nueva industria.
3. Se debe también considerar cuando la organización posee la oportunidad de adquirir un negocio no relacionado que representa una oportunidad atractiva de inversión.
4. Si existe sinergia financiera entre la firma adquiriente y la empresa adquirida.
5. Finalmente cuando los mercados existentes por los productos actuales de una organización se encuentran saturados.

Es así que en resumen de las estrategias mencionadas anteriormente se presenta el cuadro 2.1, para proceder a la elección de aquellas que se aplicaran en la planificación estratégica planteada.

TIPOS DE ESTRATEGIAS	
ESTRATEGIAS BASICAS DE DESARROLLO	ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO
1.Estrategias para liderazgo en costos	1.Estrategias de integracion
2.Estrategias de diferenciacion	2.Estrategias intensivas
3.Estrategias de enfoque	3.Estrategias de divercificacion

Cuadro 2.1

## 2.4 ELECCIÓN DE LA ESTRATÉGIA

El propósito de las *estrategias de mercado* es el de brindar a la empresa u organización una guía útil acerca de cómo afrontar los retos que encierran los diferentes tipos de mercado; por ello, son parte de la planeación estratégica a nivel de negocios.

Ahora, durante la etapa de planeación, específicamente durante la selección y elaboración de las *estrategias de mercado*, es preciso realizar un análisis cuidadoso de las características de la empresa u organización, su mezcla de mercadotecnia, el mercado meta en el que realizará la oferta y las características de los competidores con la finalidad de elegir la o las estrategias más adecuadas.

En otras palabras, “Es indispensable realizar un estudio del entorno (tanto externo como interno) de la empresa u organización antes de tomar una decisión acerca de las *estrategias de mercado* que se van a implementar.”<sup>17</sup>

Dentro de la organización de una compañía, un gerente de mercadeo se enfrenta constantemente a la búsqueda de la coherencia entre las estrategias del producto o servicio con los objetivos de la empresa, con sus recursos, con los factores relevantes del microentorno y con las actividades de la competencia, además de factores externos como las socioculturales, legales, políticas, los cambios económicos; información

<sup>17</sup> [www.dequate.com](http://www.dequate.com)

indispensable para poder determinar la viabilidad de las ofertas de la empresa para su mercado meta.

Cabe recalcar que en los años recientes las empresas han tenido que variar o adaptar sus estrategias debido a cambios políticos y legales, a cambios socioculturales, a fluctuaciones económicas dentro de nuestro país, por esto es importante que un gerente de mercadeo monitoree continuamente las actividades de la competencia para descubrir sus estrategias actuales o en curso. En el caso de “PROMERZA”, su base para conocer las acciones de la competencia, y presentar la mejor selección de una estrategia, será la investigación de mercado que se plantea más adelante.

En conclusión no existe una fórmula matemática que permita seleccionar la estrategia más adecuada para una empresa, sin embargo al conocer exactamente la aplicabilidad de cada una de ellas, su uso, riesgos, además de conocer claramente el mercado al que se dirigirá, el producto que se oferta, el comportamiento del target o grupo objetivo, así como también factores externos que afectaran a la empresa y la competencia, se puede elegir la estrategia que más se adaptara a los objetivos tanto a corto como largo plazo que la empresa, busca cumplir.

De la correcta selección de la estrategia dependerá el éxito o fracaso que tenga determinado producto y la empresa en general en el mercado.

## 2.5 VINCULACION DE LA EMPRESA CON ASPECTOS DE MARKETING

Son muchas las variables de marketing que afectan al éxito o fracaso de la implementación de las estrategias en una empresa, sin embargo la segmentación de mercados y el posicionamiento de los productos en el mismo, son considerados los

más importantes, ya que según Ralph Biggadike “La segmentación de mercado y el posicionamiento de los productos son las contribuciones mas importantes que ha hecho el marketing a la administración estratégica.”<sup>18</sup>. Además debido a la naturaleza del estudio, se toma en consideración también el análisis de los canales de distribución como otra variable a considerar en este proyecto de investigación.

### **2.5.1 Segmentación de mercados**

Para realizar correctamente una segmentación, la empresa debe, prioritariamente, identificar el mercado sobre el que desea competir y, en dicho mercado, definir una estrategia de presencia.

Esta elección de la estrategia de referencia, implica la participación de mercado total en subconjuntos homogéneos en términos de necesidades y motivaciones de compra, susceptibles de constituir mercados potenciales distintos, a los que sea posible lanzar las acciones tomadas en base a las estrategias consideradas.

Una empresa siempre puede elegir entre dirigirse a la totalidad del mercado, o concentrarse entre uno o varios segmentos que forman parte del mercado de referencia, en eso se fundamenta la segmentación del mercado, ya que es muy raro aquel producto que se dirija a varios segmentos a la vez, sin tomar en consideración su edad, genero, gustos y preferencias y demás factores que ayudan a delimitar el mercado, y enfocarse específicamente a desarrollar el producto para el mismo, así es más fácil para la empresa además encontrar la manera de comunicar su

---

<sup>18</sup> BIGGADIKE, Ralph; “El riesgoso negocio de la diversificación”; Biblioteca Harvard de administración de empresas ; 1979; Estados Unidos; Segunda edición

producto ya que el mercado objetivo al que este se dirige, esta estandarizado en sus necesidades y requerimientos.

Con esta consideración de segmentación, será importante determinar a que mercado estará dirigido la prestación de servicios de “PROMERZA”, si bien es cierto en la actualidad la empresa maneja un mercado estándar, base que se tomara en consideración para el estudio de mercado, ya que su target hoy por hoy son hombre y mujeres con poder adquisitivo, es decir entre 25 y 64 años, que viven en las zonas urbanas del centro del país (Tungurahua, Cotopaxi, Chimborazo, Bolívar, Pastaza, Santo Domingo), con un nivel socio económico medio típico (como se muestra en el cuadro 2.2 a continuación)<sup>19</sup>

	TUNGURAHUA	
	TOTAL	URBANA
Proyección Población INEC Proyeccion 2007	501,437	245,214
Población de 25 a 64 años	46.8%	46.8%
	234,673	114,760
NSE- C: Medio Tipico	23.5%	23.5%
	55,148	26,969
Tu target serían: 26,969 personas que viven en el área urbana de Tungurahua de NSE C que tienen entre 25 y 64 años.		

Segmento determinado en base al producto que se esta entregando, ya que al ser productos netamente de consumo masivo sus consumidores se ubican dentro de este perfil en cuanto a la oferta de productos para el sector agrícola, el target es partidamente el mismo, a excepción de dos caso (clientes), que son de un nivel socio económico medio alto al dedicar su giro del negocio a la crianza de ganado.

<sup>19</sup> Fuente Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.  
Mind Marketing Research; Sistema de información de Mercados.

### 2.5.2 Canales de distribución

Los Canales de Distribución son el “Conjunto de empresas o individuos que adquieren la propiedad, o participan en su transferencia, de un bien o servicio a medida que éste se desplaza del productor al consumidor o usuario industrial.”<sup>20</sup>

Las decisiones sobre el Canal de distribución o Comercialización se encuentran entre las más importantes que debe tomar la administración, pues afectan de manera directa todas las demás decisiones de Mercadotecnia.

Otro concepto de canal de distribución, función que apoya al marketing y que ayuda a entender el fundamento de esta investigación y su relación con este, menciona a esta variable como “...Los medios de los cuales se vale la mercadotecnia, para hacer llegar los productos hasta el consumidor, en las cantidades apropiadas, en el momento oportuno y a los precios más convenientes para ambos, gran parte de las satisfacciones, que los productos proporcionan a la clientela, se debe a canales de distribución bien escogidos y mantenidos.”<sup>21</sup>

Un concepto fundamental en el manejo de los canales de distribución son los intermediarios, que son aquellos eslabones de la cadena que representa a los canales de distribución, y que están colocados entre los productores y los consumidores o usuarios finales de tales productos;

---

<sup>20</sup> DAVID; Fred; “Conceptos de Administración Estratégica”; Editorial. Person Educación; 2003; México; Novena Edición.

<sup>21</sup> <http://www.monografias.com>



añadiendo a los mismos los valores o utilidades de tiempo, lugar y propiedad.

Las funciones desempeñadas por los Intermediarios resultan de vital importancia en la cadena que representa todo canal de distribución, además se debe tomar en consideración que el número y clase de Intermediarios dependerá de la clase y tipo de producto, así como de la clase y tipo de consumidores o usuarios finales, o sea al mercado, al que va dirigido o para el cual ha sido concebido tal producto.

Los servicios de los intermediarios se caracterizan por hacer llegar los productos a los consumidores y facilitarles su adquisición, en alguna forma.

Los canales de distribución acercan el producto o servicio al consumidor, sin que este tenga que recurrir a métodos innecesarios o difíciles para conseguirlo, es así que estos se encargan de facilitar la búsqueda por el producto al consumidor, así como también reducir el costo para este, además esta función de marketing se considera un factor diferenciador entre competidores y su optimización puede ser la ventaja frente a otros con productos similares.

Dentro de las funciones que los canales de distribución manejan están la búsqueda de proveedores; ya sean productores, u otros Intermediarios, de determinados productos, además de la búsqueda de compradores.

Esta función cabe mencionar es una de las mas complejas que se desarrolla dentro de “PROMERZA”, ya que por la creciente competencia en el sector de distribución, los fabricantes tienen demasiada demanda de productos, y venden en muchos de los casos poco producto a cada uno, resultando para el distribuidor en un problema ya que muchas veces pierde de vender por no disponer del producto.

Otro factor a considerar y que afecta el eficaz desempeño de esta función, es el precio y descuentos que manejan los productores ya que aquellos que cuentan con sus puntos de ventas propios venden al distribuidor a un precio más alto, dificultándosele competir en el mercado, generando perdidas o muchas veces cierre de negocios.

La principal función a considerar de un canal de distribución es que proporciona siempre un óptimo transporte de los productos a los sitios donde serán requeridos por los demandantes; o sea, agregándoles la utilidad o valor espacial, este debe ser a tiempo así como al más bajo costo posible.

La conservación de los productos, hasta el momento en que los requiera el consumidor, con lo cual le añade el valor o utilidad temporal, mantener equilibrio de los precios; procurando vender los productos a precios suficientemente altos, como para estimular la producción, y lo suficientemente bajos, como para motivar a los compradores, son otras funciones del canal de distribución, además esta el dar a conocer los

productos, sus características y bondades; mediante la publicidad y promoción de los mismos.

Un intermediario siempre asume los riesgos de deterioro y obsolescencia, así como también financia las compras de la clientela; mediante la concesión de créditos.

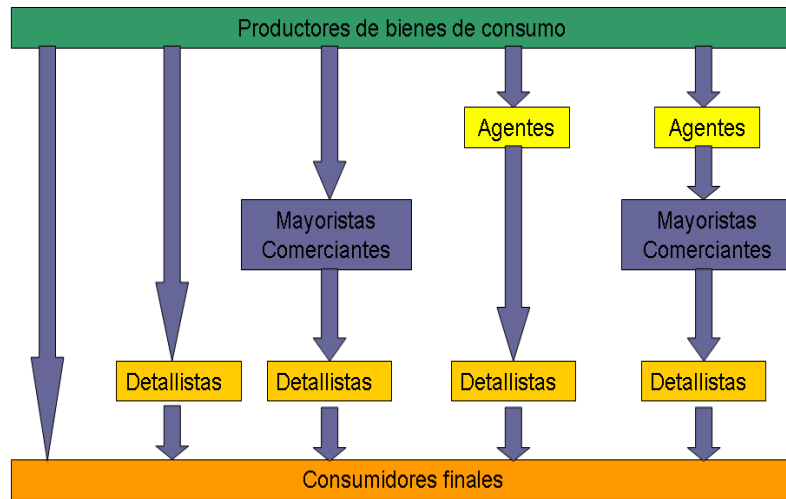
Gracias a todas las funciones que un óptimo canal de distribución desempeña, el fabricante puede mejorar la venta de su producto en un menor tiempo y con riesgos limitados, ya que el intermediario, concederá el crédito al consumidor, impulsando la venta, sin que el fabricante pierda tiempo ni dinero.

Con objeto de esta investigación se analizaran más cuidadosamente los Intermediarios Mercantiles (tanto los Mayoristas como los Minoristas), son los que en un momento dado, adquieren los productos en propiedad; para luego venderlos a otros Intermediarios o al consumidor final, también se les llama Intermediarios Comerciales ya que revenden los productos que compran, en este grupo tanto en la distribución de categoría mayorista como minorista se ubica “PROMERZA”.

El funcionamiento y operatividad de los canales de distribución se reflejan en el cuadro a continuación<sup>22</sup>, que muestra claramente las intervenciones de cada agente en el proceso.

---

<sup>22</sup> SATANTON, J. William; “Fundamentos de Marketing”; Edición Mc Graw Hill; 2004; México; Décimo Tercera Edición.



Cuadro 2.3

### 2.5.3 Posicionamiento

Otra variable que relaciona la función administrativa con el marketing de forma directa, además en la que en cierta forma interviene un distribuidor, es la generación de posicionamiento de un producto en el mercado, es por esto que es importante mencionar a que se refiere este factor, como opera y determinar que puede hacer “PROMERZA”, para generar este efecto en sus clientes, no en los productos que vende, ya que el posicionamiento de los mismos es labor netamente de la empresa, si no en el servicio que entrega, y saber que se necesita para ser la primera empresa de distribución de productos de consumo masivo en la mente del consumidor.

Ante todo, debemos aclarar que el posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes o personas a las que se quiere influir; o sea, cómo se ubica el producto en la mente de éstos, es así que posicionamiento es lo primero que viene a la mente cuando se trata de resolver el problema de cómo lograr ser escuchado en una sociedad sobre comunicada.

Para poder lograr algo, en la sociedad de hoy en día, es preciso ser realista, de esta manera, el enfoque fundamental del posicionamiento, no es partir de algo diferente, sino manipular lo que ya está en la mente; reordenar las conexiones existentes, las estrategias pasadas ya no funcionan en el mercado actual, hay demasiados productos y compañías competidoras.

De manera general se puede definir al posicionamiento, como la referencia del lugar que en la percepción mental de un consumidor tiene una marca, producto o en este caso servicio, lo que constituye la principal diferencia que existe entre una esta y su competencia.

Sin embargo en marketing, se evita por todos los medios dejar que el posicionamiento ocurra sin la debida planificación razón por la que se emplean técnicas consistentes en la planeación y comunicación de estímulos diversos para la construcción de la imagen e identidad deseada para la marca a instaurar en la subjetividad del consumidor.

Después de segmentar los mercados para que la empresa pueda poner en la mira grupos concretos de clientes, el siguiente paso consiste en averiguar que quieren y esperan los clientes, es decir como hemos mencionado anteriormente aplicar el concepto de posicionamiento, y así entender como funciona nuestro producto dentro de la mente del consumidor, que lugar ocupa y cual es la percepción del mismo.

Sin embargo este proceso es un tanto más complicado, ya que a pesar de ser un concepto teórico sencillo, el entender las necesidades cambiantes de un usuario cada vez menos satisfecho y sus constantes requerimientos por un mejor

producto, con valores agregados cada vez más marcados y costos cada vez mas bajos, hace que la competencia se vuelva cada vez más agresiva y la supervivencia en el mercado se considere básica, además que la búsqueda del liderazgo sea una guerra constante.

Es por esto que la empresa que cuente con la ventaja de entender el funcionamiento de la mente del usuario, y básicamente saber que es lo que este necesita para satisfacer de la mejor manera sus necesidades, tendrá asegurado un lugar importante en el mercado y su participación ira cada vez creciendo más, para que esto sea posible se requiere plantear estrategias de posicionamiento así el entender la mente del consumidor quedara plasmado en acciones para incrementar maximizar la rentabilidad de la empresa a través de las ventas.

Con este antecedente entendemos que es indispensable planificar cuidadosamente las estrategias que llevaran a “PROMERZA”, a posicionarse en la mente del consumidor, a través de estrategias de posicionamiento, se tomaran acciones que complementen a las estrategias previamente seleccionadas y garanticen de mejor manera el éxito de la planificación estratégica general

En consecuencia al momento de establecer la administración estratégica, se deberá tener como objetivo llegar a ocupar no solo un lugar en la mente del consumidor, si no un Top of Mind, es decir el primero en el sector de distribución de productos de consumo masivo.

## **Estrategias de posicionamiento:**

Una vez que el o los segmentos objetivos sean elegidos, la empresa debe todavía decidir el posicionamiento a adoptar por cada segmento, esta decisión es importante por que ella servirá de directriz en el establecimiento del programa de marketing general que abarcara todas las áreas de la empresa, ya que todas deberán trabajar en conjunto para obtener el objetivo común, establecerse en el mercado, mantenerse y perdurar en el.

Según Ries y Trout, “Una estrategia de posicionamiento es la concepción de un producto y su imagen con el objeto de imprimir, en el espíritu del comprador, un lugar apreciado y diferente del que ocupa la competencia.”<sup>23</sup>

Las estrategias de posicionamiento son particularmente importantes cuando la estrategia de cobertura de mercado adoptado es el del marketing diferenciado, una de las estrategias que se plantea como opción para “PROMERZA”, una vez que se segmente el mercado hacia aquellos que buscan un valor agregado en el servicio, que implica un posicionamiento en cada segmento por oposición a un posicionamiento único valido para la totalidad del mercado, es así que el posicionamiento se dice que es la aplicación de una estrategia de diferenciación.

Una estrategia de posicionamiento implica elaborara representaciones en esquemas que reflejen como quedan los servicios propios en comparación con los de la competencia en las dimensiones mas importantes para el éxitos de la industria,

---

<sup>23</sup> RIES; Al ; “Posicionamiento la batalla por su mente ”; Editorial McGraw Hill; 1996; México; Segunda edición.

Es así que a través de la selección de criterios clave, elaborar un mapa bidimensional ( mapa perceptual) para posicionar a la empresa especificando dichos criterios en los ejes, colocar los productos de los cuatro competidores más importantes relacionados con estos términos claves, identificar espacios en el mapa de posicionamiento en los cuales los servicios de la compañía podrían ser más competitivos en el mercado que se tiene en la mira, es preferible buscar espacios vacíos, considerados como los nichos de mercado, a los que se asegura aun no existe una competidor importante atendiendo ese segmento de mercado.

Y finalmente contando con todos esos pasos del proceso para la elaboración de un mapa de posicionamiento se procede a la elaboración de un plan de marketing que ayude a posicionar debidamente los productos en un mercado seleccionado.

## 2.6 REVISIÓN EVALUACIÓN Y CONTROL DE ESTRATÉGIAS

Durante la etapa de implementación de las *estrategias de mercado* que han sido planificadas por el departamento de mercadotecnia, es imprescindible realizar un monitoreo constante de los objetivos que se van logrando, para de esa manera, tomar decisiones acerca de si se mantiene una determinada estrategia o se cambia por otra acorde a la situación actual de la empresa, ya que el proceso de la administración estratégica produce decisiones que podrían tener consecuencias significativas a largo plazo.

Una decisión estratégica equivocada puede provocar graves daños y puede ser muy difícil revertir, por no decir imposible, es por ello la evaluación de las estrategias es



considerada vital para el bienestar de una organización; las evaluaciones oportunas pueden alertar a los gerentes de que hay problemas o posibles problemas, antes de que la situación llegue a ser crítica.

Dentro de la planificación estratégica a elaborarse, se considerara de acuerdo a estos conceptos el control y seguimiento periódico, dependiendo del tipo de proceso que se desee verificar así como también en el área que este será desarrollado, es así que no será el mismo seguimiento y control en el área de ventas que representa el giro del negocio y necesita constante monitoreo, que en el área de contabilidad que necesita una reingeniería pero no a tan gran escala.

El proceso de retroalimentación y capacitación constante también es necesario a la hora del control de estrategias, y dentro de “PROMERZA”, un planteamiento resulta ser la capacitación constante, en todas las áreas, ya que si se va a manejar nuevos procesos así como nuevas herramientas tecnológicas es necesario, a mas de tener un personal motivado, uno capaz.

Es así que se debe mencionar el proceso de evolución y para este se incluyen tres etapas que el mercadólogo deberá tener en consideración, primero estudiar las bases fundamentales de la estrategia de una empresa, comprobar los resultados reales con los esperados, y finalmente tomar medidas correctivas para asegurarse de que el desempeño actual de la empresa se ciñe a lo estipulado en la planificación administrativa previamente realizada.

La retro evaluación adecuada y oportuna es la parte determinante en la planificación estratégica, ya que en base a la acción correctiva se realizara el plan estratégico del año entrante y así sucesivamente, además que la corrección de las políticas tomadas

anteriormente por la empresa servirán de base para el crecimiento y desarrollo de la misma tanto internamente como en su fortalecimiento frente a la competencia.

Hay que considerar que la evaluación de las estrategias puede ser un proceso complejo y sensible, además que el conceder demasiada importancia a este proceso puede representar un alto costo para la empresa, es por esto que es recomendable poner el énfasis necesario para que las acciones que se tomen se ajusten lo mas posible a los objetivos que esta estima cumplir en un periodo de tiempo determinado.

Otro punto a tener en cuenta es que las acciones correctivas y de evaluación deberán ser planificadas aun con más detenimiento, ya que en base a ellas se efectuara la mejora del plan actual, corrigiendo errores que presentan gastos innecesarios y que fácilmente pueden ser reducidos, si se optimiza procesos y recursos.

Dalton y Lawrence dicen “Cuanto más traten los gerentes de evaluar el comportamiento de otros, tanto menos control tendrán, sin embargo la escasa o nula evaluación puede dar origen a problemas peores”.<sup>24</sup>

En conclusión se podría decir que la evaluación de estrategias resulta esencial para asegurarse de que se estén realizando los objetivos establecidos, sin embargo al ser este proceso de un alto costo para la empresa se debe hacer el control estrictamente necesario, no exceder en este proceso, ni tampoco descuidarlo, es por esto que mientras las acciones y políticas planteadas por la empresa se adecuen de mejor manera a sus objetivos planteados, y el plan elaborado sea el mas ajustado a la realidad, menos serán las acciones correctivas que una empresa deberá tomar.

---

<sup>24</sup> DALTON G, P. LAWRENCE; “Organization and Innovation”; Editorial The Dorsey Press; 1970; Estados Unidos; Segunda Edición.

En muchas organizaciones, la evaluación de la estrategias consiste simplemente en evaluar los resultados al final del año, se preguntan ¿Han aumentado los activos de la empresa? ¿Ha incrementado la rentabilidad? ¿Han subido las ventas? ¿Han subido los niveles de productividad? ¿Han incrementado las razones del margen de utilidad, el rendimiento sobre la inversión y la utilidad por acción?, así algunas empresas argumentan que su estrategia es la adecuada ya que pueden dar respuesta afirmativa a estas preguntas.

Si bien es cierto no se puede determinar con certeza si estas estrategias fueron las adecuadas, pero este tipo de acciones de evaluación puede llevar a confusión, ya que la evaluación de las estrategias debe considerar además del corto plazo, el largo plazo también.

Con frecuencia las estrategias tomadas no afectan el desarrollo al corto plazo, es por esto que se genera confusión en cuan eficiente una estrategia es, y luego cuando los directivos comprenden en realidad que el cumplimiento de los objetivos es el referente para considerar la eficiencia de una estrategia es demasiado tarde para las acciones correctivas correspondientes.

Es imposible demostrar contundentemente si la estrategia aplicada es óptima o incluso garantizar que funcionara, no obstante si es posible evaluarla en base a los objetivos con el propósito de encontrar fallas críticas.

### **2.6.1 El proceso para evaluar estrategias**

Como se menciona anteriormente, las organizaciones de todo tipo y tamaño deberán evaluar constantemente sus estrategias, y para ello existen ciertos

linamientos denominados más específicamente como procesos que ayudaran a esta tarea.

Dichos procesos ayudaran al gerente de “PROMERZA” a cuestionar las expectativas y los supuestos, debe dar origen a la revisión de los objetivos y valores y debe estimular la creatividad para generar alternativas y formular criterios de evaluación.

Como se ha mencionado en repetidas ocasiones a lo largo de todo el procesos de evaluación, la medición de tareas para el cumplimiento y eficiencia de las estrategias debe hacerlo de manera constante y no a plazos determinados de tiempo o justo después de ocurridos los problemas, esperar un año para su evaluación resultara de seguro improductivo.

Este problema presenta “PROMERZA” en la actualidad, y se espera que a través de la capacitación sobre la administración por estrategias, su necesidad hoy en día y su aplicabilidad en la empresa, se evalúen los resultados de crecimiento y desarrollo en la manera mas adecuada, así como se explica las acciones tomadas implicar menos riesgo, ahorraran recursos y evitaran así errores incorregibles.

Como consecuencia de todo lo expuesto, el control y retroalimentación de las acciones estratégicas permitirá establecer puntos de referencia del avance y una vigilancia más acertada, ya que algunas estrategias requieren muchos años para su aplicación, por consiguiente deberán pasar muchos años hasta evaluar si los resultados son los deseados, pero entre tanto se podrá ir corrigiendo errores en el camino que harán de seguro mas efectiva la estrategia que se esta tratando, ya que de lo contrario al final del plazo de cumplimiento de la estrategia se vera que todo el trabajo fue improductivo, causando gastos no reembolsables para la

empresa, y si la estrategia fue la base para otras en el corto plazo la empresa en general corre peligro, y difícilmente podrá subsistir.

## 2.7 LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PEQUEÑA EMPRESA

Conocer acerca de la administración estratégica en la pequeña empresa es de gran importancia, ya que a través del conocimiento se logrará generar un panorama del camino que se comprometerá a seguir “PROMERZA”, para entrar en una administración en esta categoría

Se considera que el proceso es vital para el éxito de las empresas, pero ¿Qué hay de las pequeñas?, también es vital para estas, por que desde su inicio, todas las organizaciones cuentan con una estrategia, incluso aunque la estrategia solo sea el resultado de las operaciones diarias.<sup>25</sup>

“El proceso estratégico incluso desarrollado de manera muy básica por los gerentes o propietarios de la pequeña empresa, esta comprobado que puede mejorar inmensamente el desempeño de la empresa en su sector, incrementar su productividad y ahorrarle recurso”<sup>25</sup>, funciona de la misma forma que se prepararía un plan estratégico para una compañía con una estructura gigantesca, y de igual forma se obtiene resultados satisfactorios, siempre y cuando la estrategia planteada sea la adecuada y se aplique correctamente.

Sin embargo la planificación estratégica que las pequeñas empresas adopten no debe ser tomado a la ligera, ni como un plan meramente básico, al contrario si se desea llegar a

---

<sup>25</sup> DAVID; Fred; “Conceptos de Administración Estratégica”; Editorial. Person Educación; 2003; México; Novena Edición.

ser más grande que su competencia, se un líder del mercado en su sector, desarrollar mejores procesos, en fin crecer y obtener una mayor rentabilidad, se debe poner mucho cuidado a la estructura del plan estratégico que se esta por elaborar, estudiando cuidadosamente el mercado al que se lanzara el servicio, así como las acciones que van a tomar cada una de las personas que formen parte de esta.

Es aconsejable también de tanto en tanto realizar investigaciones de mercado que permitan entender al propietario su situación actual en su sector y en el mercado, pero si bien es cierta la aplicación de todos estos procesos se considera que lo hacen las grandes empresas, por todo el capital que se requiere para hacerlo de la manera adecuada.

Sin embargo se deberá evaluar la conveniencia de entrar al sector conociendo el terreno en donde se pisa, y así tomar acciones más acertadas que al largo plazo ayuden al crecimiento de la empresa, por todo el ahorro que una acción acertada representa, o ir a ciegas sin gastar en la planificación inicial, pero corriendo riesgos a cada paso del camino.

Así se pretende que “PROMERZA”, genere una ventaja competitiva, con una planificación elaborada, que permita obtener todos los beneficios que este proceso presenta, y que se ha mencionado anteriormente, con el menos riesgo posible, recortando la constata inversión innecesaria, y optimizando recursos.