Las estrategias del mercado

Introducción

En la segunda mitad del Siglo XXI en un entorno incierto y cambiante en el ámbito económico y geopolítico, las organizaciones deben adaptarse a los cambios, pero para hacerlo exitosamente deben contar con la correcta y oportuna aplicación de las herramientas de gestión administrativa. Es ahí donde toma relevancia un tema ampliamente estudiado, pero que debe ser de principal interés en las organizaciones, las estrategias de marketing.

El diseño de la estrategia de marketing, consiste en una serie de actividades que tienen como finalidad el desarrollo o puesta en práctica del concepto de marketing. Mientras el concepto es la idea, el plan de marketing constituye la acción que permite llevar a cabo tal idea.

A continuación, veamos las actividades que involucran el desarrollo de la estrategia de marketing, los cuales son: el planteamiento del concepto de planificación comercial estratégica, la formulación de la estrategia comercial, la evaluación de la estrategia comercial, la organización e implementación de la estrategia comercial, y finalmente el control de la estrategia comercial.

1.- CONCEPTO DE PLANIFICACIÓN COMERCIAL ESTRATEGICA

Debemos señalar que, la planificación comercial es una parte de la planificación estratégica de la empresa que tiene por finalidad el desarrollo de programas de acción para alcanzar los objetivos de marketing de la organización. Estos programas se concretan en el plan de marketing y su formulación, ejecución y control, corresponden al área de marketing de la empresa.

2.- FORMULACION DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL

El proceso de formulación de la estrategia de marketing podemos resumirla en tres preguntas claves: ¿Dónde estamos?

- ¿A dónde queremos ir?
- ¿Cómo llegaremos ahí?

Responder a la primera pregunta requiere un análisis de la situación, a la segunda, definir los objetivos, y a la tercera, desarrollar las estrategias que permitan alcanzar los objetivos.

DEFINICIÓN DE LA EMPRESA Y DEL MERCADO PRODUCTO: El punto de partida de la formulación comprende la definición de la propia empresa, el producto que vende o del servicio que presta y el mercado al que sirve. Esto nos lleva a un análisis de los grupos de clientes a los que se sirve, las necesidades de los clientes a quienes se satisface y la tecnología que nos permite producir. Asimismo la definición del mercado producto debe abarcar todos los productos que son considerados como sustitutivos, dentro de aquellas situaciones de uso en las que se buscan beneficios similares, así como incluir los clientes para los que tales usos son relevantes. El potencial competitivo, la participación de mercado o la rentabilidad de los productos de una cartera o unidad de negocios, puede ser analizado con los denominados modelos de portafolio, como son entre otros, la matriz de crecimiento

- **ANALISIS DEL MERCADO:** Implica la determinación de diversos aspectos del mismo, como su tamaño, potencial, la estructura de consumo y la capacidad de compra de sus integrantes, los distintos segmentos que lo componen, la evolución de la demanda, así como el comportamiento de los compradores, consumidores y usuarios.
-
- **ANALISIS DEL ENTORNO**: Comprende analizar los cambios del microentorno (suministradores, intermediarios, competidores) y macroentorno (factores demográficos, económicos, geopolíticos, sociales, etc.) a fin de saber si constituyen amenazas u oportunidades de la organización, a fin de anticiparse o reaccionar oportunamente a ellas respectivamente.

- **ANALISIS DE LA COMPETENCIA Y SECTOR:** Supone la determinación de aspectos claves como: identificación de los competidores actuales y potenciales, objetivos de los competidores y puntos fuertes y débiles de los competidores. El análisis comprenderá un completo Benchmarking de la competencia. Por otro lado debe de analizarse el sector empresarial donde se ubique la empresa: estructura del sector, orientación del sector y barreras de entrada que existan.

- **ANALISIS INTERNO DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES**: Debe de considerar una gran diversidad de factores relativos a los aspectos de producción, marketing, financieros, logísticos, recursos humanos y de gestión de la organización. El análisis efectuado le permitirá a la empresa saber cuáles son sus puntos fuertes, que le

permiten mantener una ventaja competitiva, y cuáles son los puntos débiles, que suponen un riesgo para la organización.

- **EL SISTEMA DE INFORMACION DE MARKETING**: Los datos que son útiles para la toma de decisiones pueden proceder de fuentes internas o externas, y pueden ser primarios (son específicos para el estudio que se efectúa) o secundarios (ya existen y están disponibles para su uso.

DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS

Estos deberán de ser susceptibles de ser cuantificados, referirse a un tiempo y lugar determinados y ser realistas y consistentes. Los objetivos pueden consistir en:

- **INNOVAR:** Lanzamiento de nuevos productos o retiro de los actuales.
- **OBTENER UNA VENTAJA COMPETITIVA**: Por diferenciación en productos, calidad, precios, costos, distribución o promoción.
- **INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO**
- **MEJORAR LA RENTABILIDAD**: Reducción de costos, incremento de los ingresos, fusiones, etc.

DESARROLLO DE ACCIONES EXTRATEGICAS

Estas estrategias tratarán de desarrollar ventajas competitivas en productos, mercados, recursos o capacidades que aseguren la consecución de los objetivos antes trazadas.

- **MARKETING – MIX**: Propondrá estrategias específicas combinando de forma adecuada los distintos instrumentos del marketing: producto, precio, distribución y promoción, todo esto con la finalidad de desarrollar y explotar eficazmente las ventajas competitivas que posea la empresa.
- **TIPOS DE ESTRATEGIAS**: Un mismo objetivo puede ser alcanzado a través de estrategias distintas y la misma estrategia no proporciona siempre los mismos resultados.
- **ESTRATEGIAS DE EXPANSION (ANSOFF).-** En función del producto ofertado y del mercado sobre el que se actúa, pudiendo ser: estrategia de penetración, de desarrollo del mercado, de desarrollo del producto y de diversificación.
- **ESTRATEGIAS GENERICAS (PORTER).-** En función de la ventaja competitiva perseguida (costos o diferenciación) y de la amplitud del mercado al que se dirige la empresa: estrategia de costos, estrategia de diferenciación y estrategia de enfoque.

- **COMPORTAMIENTO DENTRO DE LA INDUSTRIA (MILES & SNOW).-** Proponen cuatro tipos: Prospectores, defensores, analizadores y reactores.
- **ACTUACION FRENTE A LA COMPETENCIA (KOTLER).-** Las clasifica en cuatro tipos: estrategia de líder (desarrollar la demanda genérica, proteger la participación de mercado y ampliar la participación de mercado), estrategia de retador (estrategia agresiva de ataque frontal o lateral), estrategia de seguidor (cuota de mercado reducida) y estrategia de especialista (nicho del mercado).
- **ESTRATEGIA DE INTEGRACION VERTICAL E INTEGRACION HORIZONTAL.**
- **SEGUN LA CLASE DE PRODUCTO.-** Las clases de producto pueden ser: indiferenciados (genéricos), algo diferenciados (por ejemplo los electrodomésticos) y altamente diferenciados (por ejemplo automóviles de lujo). La estrategia genérica a aplicar respectivamente sería: Push, Push-Pull y Pull.

3.- EVALUACION DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL

Se puede efectuar utilizando los siguientes criterios:

- **ADECUACION**: Si es pertinente para alcanzar los objetivos propuestos, para aprovechar oportunidades y para reducir riesgos o amenazas.
- **VALIDEZ:** Se referirá a la información utilizada, a los supuestos contemplados y las previsiones efectuadas.
- **CONSISTENCIA**: Debe de existir armonía entre objetivos y estrategias.
- **POSIBILIDAD:** Se refiere a la disponibilidad de recursos y aceptación de las personas implicadas.
- **VULNERABILIDAD:** Riesgos de la estrategia, como la posibilidad de ser imitada y el impacto de los cambios del entorno.
- **RESULTADOS POTENCIALES**: Tales como participación satisfactoria del mercado y rentabilidad superior a la mínima establecida.

4.- ORGANIZACIÓN E IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL

Es importante considerar aspectos estructurales y de la organización, ya que estos pueden influir en un posible fracaso de la estrategia, aun cuando esta hubiera sido diseñada cuidadosamente.

ASPECTOS A CONSIDERAR: Se debe de considerar la estructura organizativa actual de la empresa y del área de marketing, en particular en lo referido al grado de

especialización, centralización o formalización que estas tengan. Asimismo deberá de considerarse aspectos tales como autoridad, responsabilidad, división de trabajo y la coordinación.

TIPOS DE ORGANIZACIÓN:

En particular la organización del área comercial considera cuatro diseños básicos de organización:

- **ORGANIZACION FUNCIONAL**: Estructura de forma jerárquica las distintas tareas, es el sistema más simple y tradicional. Altamente especializada, centralizada y formal, dirigida a entornos estables y predecibles.
- **ORGANIZACION TERRITORIAL**: Divide el mercado en unidades geográficas (por clientes, potencial de venta o distancia) y asigna un responsable sobre las principales funciones de marketing. Tiene varias ventajas:

1. Dirección familiarizada con las características y clientes de la zona.
2. Respuesta rápida a los cambios del entorno.
3. Contacto mas estrecho entre los directores y el personal de ventas.

- **ORGANIZACION POR PRODUCTOS**: Ventajosa cuando la empresa tiene un gran número de productos, ya que se potencia la figura del director de producto o marca. Este es el encargado del plan de marketing del producto o marca.
- **ORGANIZACION POR CLIENTES**: Similar a la geográfica, pero en este caso los clientes no se clasifican por su localización sino por sus necesidades o características.
- **ORGANIZACION MATRICIAL**: Combinación de las anteriores.
- **IMPLANTACION DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL**: La dirección comercial debe de tomar decisiones y llevar a cabo la identificación de las funciones comerciales, la organización de las mismas, el establecimiento de los niveles de autoridad, responsabilidad y de supervisión.

5.- CONTROL DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL

Busca asegurar el cumplimiento del plan de marketing y comprobar que se están alcanzando los objetivos. Implica medir los resultados de las acciones emprendidas, diagnosticar el grado de cumplimiento de los objetivos previstos y de ser el caso tomar medidas correctivas.

Kotler distingue cuatro tipos de control:

- **CONTROL DEL PLAN ANUAL**: Análisis de las ventas, participación de mercado, relación gastos comerciales/ventas, etc.
- **CONTROL DE RENTABILIDAD**: Por producto, territorios, clientes, canales de distribución, etc.
- **CONTRO DE EFICIENCIA**: Evaluar y mejorar el efecto de los gastos comerciales, se mide la eficiencia de los vendedores, promoción de ventas, etc.

- **CONTROL ESTRATEGICO**: Se trata de examinar si la empresa está persiguiendo mejores oportunidades con respecto a mercados, productos y canales de distribución. Un control más profundo puede llevar a una auditoria comercial, este deberá de reunir las condiciones de ser sistemático, completo, independiente y periódico. la auditoria deberá ser del entorno, de la estrategia, de la organización, de los sistemas, de la productividad y de las funciones.

  En conclusión podemos afirmar que el desarrollo de la estrategia de marketing es esencial en toda estrategia de negocios y cobra mayor relevancia en esta segunda década del siglo XXI, ante el avance tecnológico, la globalización de la economía, y un entorno económico y geopolítico inestable, en tal sentido la correcta aplicación de las actividades que involucran el desarrollo de la estrategia de marketing son fundamentales para el éxito de un negocio.

Como complemento a tema visto te invito a observar la información de este video

https://www.youtube.com/watch?v=c_eOxR2QpF0

Ejercicio práctico

Teniendo en cuenta el desarrollo de las estrategias de mercadeo, ¿Cual consideras que serían útiles o aplicables a las empresas de servicios de salud?