

# Ser empresario



para aprender a emprender

**Dinero**



SERVICIO NACIONAL  
DE APRENDIZAJE



Somos la nueva  
generación de  
empresarios.  
**Vincúlese**  
¡aquí apoyamos su idea!



Fondo  
**Emprender**

[www.fondoemprender.com](http://www.fondoemprender.com)

[www.sena.edu.co](http://www.sena.edu.co)  
Bogotá: 592 55 55  
en el resto del país: 01 8000 9 10 270

**SENA: CONOCIMIENTO Y COMPETITIVIDAD PARA TODOS LOS COLOMBIANOS**

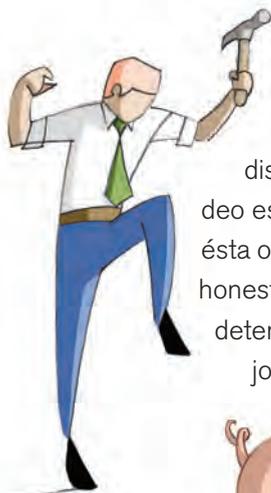


SERVICIO NACIONAL  
DE APRENDIZAJE

## pasos 5

# El arte de mercadear

¿Se ha preguntado por qué de toda la inmensa cantidad de productos que existen en el mercado unas personas son fieles a unos, y en otros casos compran indistintamente? ¿Por qué marcas como Coca-Cola, Juan Valdez o Nike le transmiten ciertos valores que hacen que usted las tenga en su mente y prefiera estos productos sobre otros? La respuesta es sencilla, las grandes marcas y los productos más exitosos hacen mucho más que publicidad, hacen **Mercadeo** y trazan planes específicos para llegar a ciertos segmentos y mantenerse por muchos años. Aunque los planes de mercadeo persigan como fin último vender, lo que se busca es que compre quien debe comprar y permanezca fiel, a su marca y a sus productos. De ahí la importancia de tener claro a quién le quiere vender y para eso necesita conocer a fondo el mercado, su tamaño y composición. Entre más definido esté su comprador, más acertados serán los pasos para llevarle su producto y convertirlo en cliente habitual. Las ventas no surgen sólo porque su producto esté bien diseñado o tenga un precio bajo, además debe tener un buen nombre, un buen empaque, estar disponible para el cliente en los puntos adecuados, estar bien exhibido y generar hábito, sin recompra la empresa no subsiste. No olvide que son los clientes los que definen la existencia o no de una empresa. Saber tomar todas las decisiones de la



comercialización es el arte de mercadear, pero es preciso tener formalidad y así como con el plan de negocios, el empresario debe dedicar buenas horas a dejar un documento escrito de su plan de mercadeo. La diferencia entre los dos planes es que el de negocio es el plan para diseñar y poner en marcha la empresa o las oportunidades y el de mercadeo es el plan para comercializar, para vender los productos o servicios que ésta ofrece. Armar un buen plan de mercadeo implica hacer un exhaustivo y honesto recorrido por todas las variables y dejarlas definidas para un tiempo determinado. Como todos los planes, el de mercadeo es susceptible de mejora cuando lo confronte con la realidad, algo tan simple como definir el



nombre que tendrá su producto realmente es una ciencia, y deberá experimentar mucho con este, con su precio, con su empaque antes de lanzar al mercado la fórmula. El mercadeo es un tema complejo que requiere de amplio conocimiento, pero aquí encontrará las bases para empezar a construir su plan.

**Dinero**

# Plan de Mercadeo: la ruta para generar ventas

¿Qué es mercadeo? Aunque existen múltiples definiciones técnicas, en forma sencilla mercadeo es todo lo que se hace para acercar los productos o bienes a los consumidores y para generar, en forma técnica, lo que todo empresario quiere: ventas. Las ventas no se producen por arte de magia, son el resultado de varios factores, dentro de los que cabe resaltar el plan de mercadeo. Para elaborar el plan de mercadeo es necesario tener claros los factores externos e internos que inciden en la comercialización de los productos.

## Factores externos de mercadeo

Son todas las variables que usted, por más que quiera, no puede controlar. Inciden de manera directa o indirecta en la comercialización de sus productos y usted tiene la obligación de estudiar, reconocer y aprovechar:

- Consumidores
- Leyes
- Medio ambiente
- Situación política
- Situación cultural y social
- Competencia
- Avances tecnológicos

## Factores internos de mercadeo

Son todas las variables que usted sí puede y debe controlar, inciden directamente en la comercialización de sus productos y hacen que sea más o menos exitosa.

- **Producto.** Composición física y técnica, calidad, tamaño, presentación, nombre, marca, empaque.
- **Precio.** Cuánto está dispuesto a pagar el cliente por su producto.
- **Canales de distribución.** Dónde puede comprar el cliente sus productos.
- **Publicidad y promoción.** Incluye todos los mecanismos de comunicación, exhibición y oferta de sus productos, tanto los mensajes como los

medios masivos o directos que usará para dar a conocer sus productos, y motivar la compra. Estas variables también se conocen como las 4 P (producto, precio, plaza y promoción).

## Bases de un plan de mercadeo

El plan de mercadeo está sustentado en cuatro pilares.

1. Análisis del sector económico.
2. Análisis de la competencia.
3. Análisis del mercado.
4. Análisis de su situación.

El estudio y la investigación correcta de estos pilares deben generar un resumen, para plasmar en el documento, las proyecciones y presupuestos. No existe un plan de mercadeo igual a otro, pero el marco conceptual es el mismo.

### 1. Análisis del sector económico

¿En qué sector de la economía piensa desarrollar su negocio? ¿Es un sector próspero o deprimido? Existen tres grandes sectores: agropecuario o sector primario, industria o sector secundario y comercio y servicios o sector terciario. De cada uno de estos se desprenden varios subsectores económicos y categorías o actividades económicas que podrá conocer y estudiar a profundidad en diversas fuentes, una de ellas el DANE (Departamento Nacional de

Estadística) [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co), que cuenta con publicaciones y estudios permanentes de crecimiento y comportamiento. Además el análisis se puede realizar en el marco de lo que son las cadenas productivas o los eslabones tecnológicos que las conforman. Las cadenas productivas involucran diferentes sectores económicos, si por ejemplo revisamos la cadena algodón, textil, confecciones, en ella la producción de algodón corresponde al sector primario, la producción de telas o de vestuario, al secundario, y la comercialización o logística al sector terciario. Iniciar por comprender el sector es vital, algunos empresarios fracasan por desinterés, desidia o simple pereza de estudiar datos estadísticos que evidencian grandes amenazas.

El sector económico o cadena productiva se debe estudiar para saber si es atractivo, competitivo y para llegar a la segmentación, como estrategia de mercadeo que le permitirá hacer foco en una parte específica de la población, aquella que pueda estar interesada en sus productos.

Segmentar significa agrupar a los clientes potenciales por características comunes: hábitos de consumo, localización geográfica, costumbres, edad, frecuencia con la que realizan sus compras, gustos personales, nivel económico, estudios realizados, entre otros. Los mecanismos para estudiar y definir segmentos de población son las investigaciones de mercado que pueden ser cuantitativas o cualitativas y básicamente se realizan por medio de encuestas o *focus groups* (sesiones de grupo), es decir, preguntando u observando a los consumidores. Las investigaciones de mercado tienen como objetivo identificar motivadores o inhibidores de compra, así como percepciones de los consumidores ante un sabor, una marca, un empaque o aquello específico que sea vital para la comercialización del producto. Sin embargo, por costos no es viable investigar todo el tiempo, así que además de estas técnicas

el empresario deberá desarrollar su intuición y aplicar el método más económico de todos: la observación. Implica ir y ver qué hacen los clientes con productos similares, mirar la competencia, preguntar a proveedores, observar la cadena de distribución o lo que crea es clave para vender. Estudiar los segmentos le arrojará, además, elementos para determinar el volumen y potencial de ventas.

### Síntomas del sector o cadena productiva

Saber si un sector es saludable es primordial para continuar con la propuesta. Si el sector donde usted encausa su propuesta está deprimido por razones de seguridad o riesgo, es difícil proyectar planes de mercadeo. A continuación encontrará algunos factores clave que debe observar a la hora de evaluar el sector.

- **Volumen de ventas del sector.** Comparado con otros sectores, ¿es el más grande? ¿Ha tenido crecimiento en los últimos años?
- **Principales proveedores del sector.** ¿Depende de materias primas importadas? ¿Los insumos son de producción limitada? ¿Cuántos proveedores existen? ¿Hay restricciones para acceder a los proveedores? ¿Qué precios manejan?, ¿Dónde están ubicados?
- **Volumen de capacidad productiva.** ¿Es un sector flexible que puede crecer si crece la demanda?
- **Composición de la oferta.** ¿Cuáles son las empresas representativas de ese sector? ¿Cuál es el líder?
- **Nivel de tecnología.** ¿Es un sector estancado o innovador? ¿Depende de sofisticada tecnología para crecer?
- **Productos sustitutos.** Dentro de los subsectores y categorías, ¿qué empresas podrían empezar a fabricar su mismo producto?
- **Productos complementarios.** ¿Es un sector amplio que permitiría ofrecer productos y servicios afines?
- **Segmentación en subsectores.** ¿Es un sector complejo con múltiples posibilidades de segmentación?
- **Estructura de costos.** ¿Para entrar y sostenerse en ese sector hay que hacer grandes inversiones en maquinaria, planta o investigación?

## 2. Análisis de la competencia

Las empresas no están solas en el mercado. Todo lo contrario, una buena cantidad de compañías compiten a diario en el mundo de los negocios. Las más planificadas, las mejor diseñadas, las más estratégicas salen adelante. La competencia es uno de los factores que más interviene en los procesos de mercadeo de las empresas, esto generalmente se llama referenciación o inteligencia competitiva. Pero lo más importante es identificar con cuáles va a competir directa e indirectamente, es decir, aquellas que producen lo mismo que su empresa o productos sustitutos. La información que se obtenga de la competencia debe ser objetiva y concreta y debe cubrir la mayoría de los campos como: diferencias en el producto, en la distribución, publicidad, ofertas, entre otras. Del correcto análisis y observación de la competencia pueden surgir diferenciadores clave para sus productos.

Un ejercicio saludable es buscar la competencia como si usted fuera un consumidor, no un empresario, indague en el mercado por productos como los que piensa vender, a lo mejor no existen o ya existen. Revise la calidad, presentación, precio y disponibilidad.

### Identificación

Identificar y estar atento a las movidas de la competencia es clave y no solo se debe hacer para el plan de mercadeo, debe ser una práctica del empresario. Así como con los otros factores se debe centrar en aspectos concretos de su competencia, en aquellos que representen una amenaza o una oportunidad para su negocio.

Lo que debe mirar en la competencia:

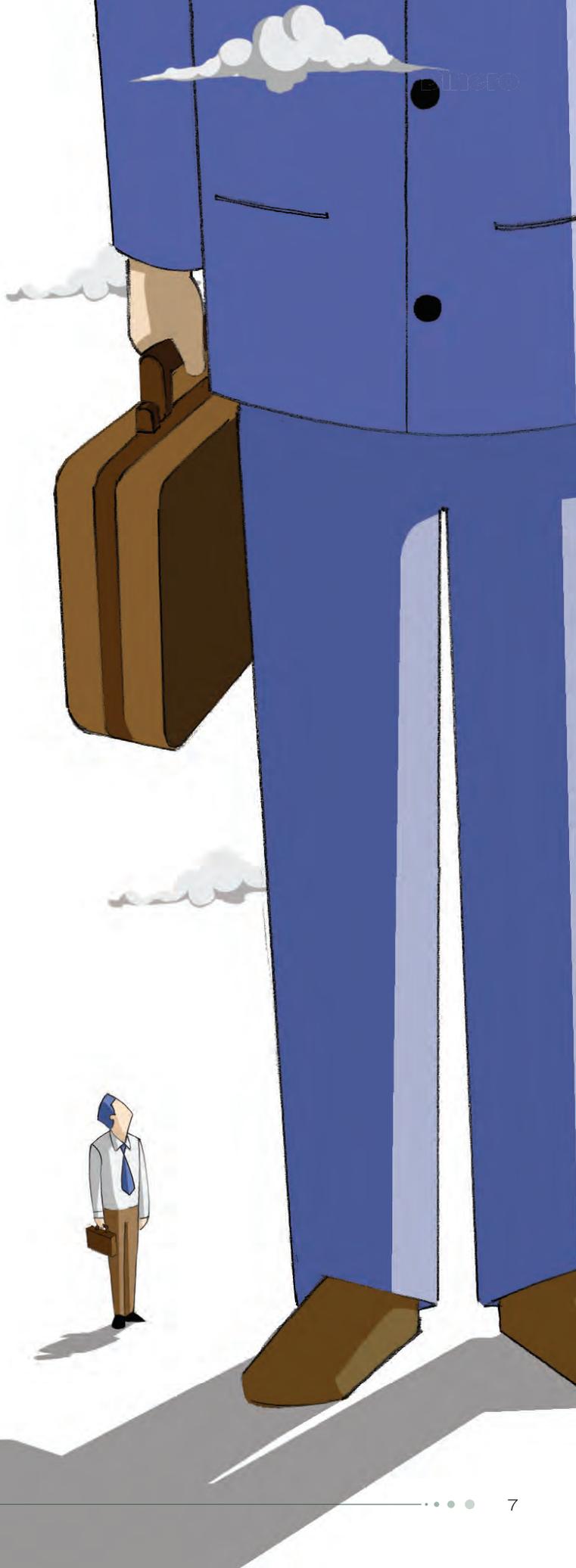
- Historia. De dónde surgieron esas empresas, hace cuánto existen, qué tamaño tienen.
- Peso relativo del volumen de la oferta. Cuánto factura. Cuánto produce.
- Grado de especialización en los productos.

- Tipo de empresa: normal o modelo. Hay empresas que por su antigüedad y tamaño se convierten en modelos y hay mucho que aprender de ellas. Estúdielas desde todos los ángulos, por algo están posicionadas firmemente en el mercado.
- Velocidad de crecimiento. Lento, normal, ¿acelerado? Las empresas que crecen con un ritmo fuera de lo normal deben ser objeto de estudio para usted y su compañía. Pregúntese cómo han logrado ese ritmo ¿Dónde se encuentra la clave para llegar a esa situación? Se dará cuenta que no es el azar el que las ha conducido a ese estado.
- Portafolio de productos: estudie la variedad de productos que ofrecen, le darán luces para desarrollar los suyos. Observe las variaciones que existen entre unos y otros, y los elementos que hacen falta por incorporar.
- Posicionamiento: ¿cómo han logrado sus competidores posicionarse en el mercado y en el sector donde usted piensa de igual forma operar? ¿Cuáles fueron los mecanismos que utilizaron?
- Debilidades y Fortalezas. ¿Qué hace fuerte o débil a su competencia?
- Políticas comerciales: precio, distribución, incentivos, descuentos.
- Estructura de costos: cantidad de empleados, planta física, maquinaria, entre otros.
- Capacidad de innovación. ¿Qué investigaciones realizan y qué desarrollos tecnológicos piensan adoptar para su mejoramiento?
- Estructura organizacional. Organigrama, modelo de gobierno, cargos, salarios. ¿Cómo delegan responsabilidades y asumen decisiones?
- Objetivos estratégicos definidos. Trate de identificar esas estrategias que su competencia utiliza y los objetivos principales que persigue en el mercado.
- Barreras de entrada: ¿qué barreras de entrada tuvo la competencia? ¿Cómo enfrentaron esas barreras de entrada y qué beneficios sacaron al superarlas? ¿Cómo puede usted obviar esos obstáculos?

### Fuerzas motrices

Las empresas pasan por diferentes circunstancias o cambios dentro de sus procesos internos y externos. Con frecuencia, estos cambios están enfocados hacia un bienestar para la misma empresa, cambios en los productos, métodos o procesos de producción que modifiquen y mejoren la calidad de los servicios que presta la compañía. Trate de investigar en qué lugares, internamente, su competencia adopta cambios. Dentro de esas fuerzas motrices donde más se producen cambios (usted debe estar alerta) son:

- Innovación en los productos: son todas aquellas modificaciones que se incorporan a los mismos para mejorarlos en aspectos de diseño, tamaño, textura, peso, entre otros, y que hacen que adquieran una calidad superior y que el cliente obtenga mayor beneficio y satisfacción al comprarlos. Un producto o servicio innovador es un producto con un valor agregado y con un valor diferenciador de la competencia.
- Cambios en la tecnología: todo desarrollo tecnológico que adopte la empresa siempre representará un beneficio. La tecnología es una variable que incide en la competitividad. Identifique en qué campos tecnológicos, debería incrementar el nivel con el fin de ser competitivo frente a su competencia. Su empresa debe estar a la vanguardia en nuevas tecnologías para que pueda hacer parte de las nuevas técnicas y herramientas que le permitan desarrollar sus productos o servicios en una forma más eficaz y eficiente.
- Globalización de la industria: el mundo actual es un universo globalizado donde las oportunidades de comercio son muy altas, siempre y cuando las empresas asuman el reto de enfrentar los mercados mundiales. Una empresa debe salir a competir, hacer alianzas y aportar en la construcción nacional y mundial.



## Matriz de análisis orgánico

Un análisis orgánico es un estudio de las funciones que se llevan a cabo en los procesos de comercialización de las empresas con el propósito de evaluar el grado de competitividad que presentan. La matriz de análisis orgánico permite ver la relación que existe entre la *posición competitiva de la empresa* y la *etapa del ciclo de vida* del producto, la publicidad, la demanda o cualquier proceso en el desarrollo del marketing. La *posición competitiva* de una empresa puede atravesar diferentes estados. Dentro de la matriz orgánica esos estados son: *dominante, fuerte, favorable, débil, marginal*. En donde los primeros son positivos y los últimos muy negativos. Lo interesante de este análisis orgánico es que la *posición competitiva* se relaciona con la *etapa del ciclo de vida* en la que *el desarrollo, el lanzamiento, el crecimiento, la madurez y la declinación* son los estados por los que pasa un producto, y la *posición competitiva* los califica. Un caso hipotético de un producto puede ser el siguiente: el producto comenzó muy dominante en su ciclo de desarrollo, bajó a fuerte en su lanzamiento, se mantuvo favorable en su crecimiento, pero en su madurez se debilitó y en su declinación se volvió un producto marginal. ¿Qué ocurrió? Toda esta descripción es la que permite ver un análisis orgánico. El siguiente cuadro hará entender, con claridad, la matriz de análisis orgánico.

Posición competitiva	Etapa del ciclo de vida				
	Desarrollo	Lanzamiento	Crecimiento	Madurez	Declinación
Dominante					
Fuerte					
Favorable					
Débil					
Marginal					
Justificación y exploración de la posición competitiva					

## Matriz de análisis comparativo

La matriz de análisis comparativo es muy útil para evaluar criterios paralelos con las otras empresas. Los criterios comparativos son necesarios para establecer en qué momento y por qué circunstancias cruza la empresa. Los criterios comparativos más sobresalientes se realizan en términos de:

- Tecnología
- Producción
- Finanzas
- Organización
- Marketing
- Habilidades
- *Know-How*
- Innovación

Estos criterios se aplican a empresas y productos, y se califica el grado de competencia en los que están (bajos o altos). Si se detectan fortalezas, hay factores clave de éxito. Si se detectan debilidades, hay que planificar la forma de combatir esas barreras de entrada.

## Matriz de posicionamiento estratégico

El posicionamiento es un factor determinante para una empresa y sus productos. Si se falla en la selección del sector, en el mercado en el que se va a entrar, en los productos para los clientes, el sueño de crear empresa fracasa. Toda empresa está sometida a la competencia,

por eso posicionarse se debe convertir en un asunto trascendental para el empresario.

La matriz de posicionamiento determina dos aspectos para estudiar detalladamente:

- Si su oferta es nueva en el mercado, lo primero que debe hacer es buscar una apertura en el mismo. Tratar de encontrar la mejor forma de insertarse en el mercado de modo que no se sufran traumatismos. Para lograr este propósito se debe realizar una evaluación exacta de los costos para ingresar a ese mercado. Debe definir, con claridad, los segmentos atractivos y una vez definidos estratégicamente, posicionarse en ese mercado y empezar a marchar.
- Si su oferta ya existe en el mercado, lo que debe hacer es optimizar la participación y hacer ese mercado proactivo

#### Matriz DPM (*Direccional Policy Matrix*)

La matriz PDM es otra herramienta de gran utilidad y sirve para detectar y evaluar si su oferta es viable o no. Para saber la viabilidad, la matriz evalúa las *perspectivas del sector* calificándolas en:

- Negativas
- Medias
- Buenas

A su vez, evalúa la *posición competitiva* de la empresa y determina si es:

- Débil
- Media
- Buena

Las *perspectivas del sector* se entrecruzan con la **posición competitiva** de la empresa y dan como resultante la viabilidad o no de la empresa. Ejemplo:

Si las perspectivas del sector son negativas y la posición competitiva débil, hay que salir del mercado.

Si las perspectivas del sector son medias y la posición competitiva media, hay que relanzarse del mercado.

Si las perspectivas del sector son buenas y la posición competitiva buena, hay que realizar una expansión dirigida en el mercado.

#### La competencia

Usted, como empresario, no debe perder de vista a su competencia. Analizándola llegará a analizarse usted mismo. Además, los resultados de las otras empresas en los sectores a los que usted piensa entrar, son una lectura clara y verdadera de cómo operan esos sectores, si son convenientes y si los productos que entran a difundirse en él tienen viabilidad. Frecuentemente, se halla información comercial existente sobre empresas que usted puede comparar donde, con anterioridad, se han estudiado los mercados y toda la información comercial referente. Estos estudios los realizan entidades de investigación en mercados. Lo importante de este proceso es que al final usted consigne en su documento de plan de mercadeo todo el análisis competitivo que ha hecho y que le va a servir de mucho a su negocio. En lo posible, diseñe un formato donde lleve la información clasificada.



### 3. Análisis de mercado

Es un estudio detallado de las oportunidades, fortalezas, debilidades, amenazas y viabilidades objetivas que presentan los productos, bienes o servicios que produce la empresa. Este estudio debe llevar a una evaluación de la penetración en el mercado de los productos y el posible éxito que se obtenga. Para tal fin las estrategias son los mecanismos esenciales a utilizar. Esas estrategias deben estar dirigidas hacia aspectos como: publicidad, distribución, demanda, oferta, entre otras. La descripción del entorno de la empresa es determinante en el análisis del mercado. Existe un grave problema cuando el empresario desconoce su entorno porque no puede determinar con claridad la viabilidad de la idea de negocio. El empresario debe conocer, como ya lo hemos dicho, los segmentos que componen y determinan el mercado (geográficos, demográficos, socio-económicos, estilos de vida, niveles de uso de productos) y hacia los cuales se dirige porque existen motivaciones de diverso orden por las cuales él desea penetrar en ese sector. Además, tener conocimiento de las verdaderas motivaciones que lo llevan a seleccionar un sector especial de todo el mercado.

Por otro lado, los sectores están llenos de necesidades insatisfechas. Al empresario le corresponde saber y conocer esas insatisfacciones detectadas por los clientes que conforman ese grupo social. Esas insuficiencias en el mercado pueden ser producto de:

- La misma naturaleza de los productos que circulan en ese sector. Causadas por un nivel tecnológico, de calidad o uso.
- También, se pueden deber a situaciones económico-financieras: precios desfavorables, márgenes pequeños.
- Características de naturaleza comercial: mala distribución, mala publicidad y ofertas.
- Insatisfacciones de naturaleza de consumo: factores culturales no tenidos en cuenta por el em-

presario y su producto, hábitos pasados por alto, políticas no conocidas.

El cliente detecta estas insatisfacciones, las conoce, pero no las puede solucionar porque no está en él la solución. Es ahí cuando el empresario debe aparecer, captar lo que los clientes han manifestado y convertirlo en solución por medio de sus productos y su empresa. Por eso es que tanto motivaciones como necesidades se unen para convivir.

#### Posición del comprador

El cliente está ubicado en un punto en el que necesita de bienes, servicios o productos para vivir, desarrollarse como persona, o en su trabajo, construir su entorno familiar y divertirse. El empresario debe identificar, en su plan de mercadeo, la posición en la que se encuentra su potencial comprador. Puede ubicarlo mediante los bienes o servicios que necesita.

- Bienes de conveniencia: son aquellos que el cliente necesita para sacar un provecho o beneficio extra de ellos.
- Bienes de compra: los que se adquieren masivamente porque son de uso común.
- Bienes de especialidad: específicamente, los que el cliente necesita para resolver asuntos muy concretos.
- Bienes no buscados: son aquellos que el cliente no piensa comprar pero que una vez los ve, le interesan.
- Bienes de capricho: los que el cliente compra por gusto.

#### Cuantificación de la demanda

Como ya se ha definido con anterioridad, la demanda es la cantidad de producto solicitado por los clientes. La forma de realizar un cálculo estimado de la demanda es basándose en parámetros del mismo consumo, con qué frecuencia ese consumo es solicitado y qué competencia existe alrededor de esa demanda. Pero de

manera más exacta, la cuantificación de esa demanda, para el plan de mercadeo, se realiza teniendo en cuenta los siguientes puntos:

- Mercado potencial: el que se proyecta como viable.
- Mercado disponible: el que se encuentra en el sector.
- Mercado cualificado: el que se encuentra en un subsector específico.
- Mercado objetivo: el que está directamente asociado con el producto.
- Mercado penetrado: el que ya es cliente de la empresa.

### Métodos de análisis de la demanda

Así mismo, la demanda se puede analizar mediante procedimientos que permitan acercar la cantidad requerida en forma más precisa. Para el empresario es primordial saber qué cantidad de producto es el solicitado. No excederse porque se puede crear una sobreproducción que entorpezca los procesos de la empresa y causar problemas en costos, pero tampoco estar por debajo para perder clientes. Los siguientes son métodos de análisis que puede utilizar como herramientas para calcular su demanda:

**Subjetivos:** en la mayoría de los casos los métodos subjetivos no son muy aconsejables porque pueden ser personales y relativos, pero si el empresario conoce su sector al detalle, este método puede servir. También se utiliza para aproximar el primer impacto de la demanda. Está compuesto por:

- Fuerza de venta: que es un aproximado de la demanda del sector.
- Opinión: que es el sentir del cliente recogido por el empresario.

**Investigación:** es un método profundo que determina aspectos puntuales y exactos de la demanda:

- Intención de compra: estudio de probabilidades de venta del producto y la posible cantidad en el sector
- Prueba de concepto y producto: encuestas directas con el cliente objetivo.
- Pruebas de mercado: experiencias directas con los clientes potenciales del sector.

**Series temporales:** son estudios transitorios sobre la demanda.

- Intuitivo: que obedece al instinto del empresario con respecto del sector.

**Análisis casual:** es un estudio donde se espera una demanda inesperada.

- Previsión de ventas: estudio donde se proyecta una sospecha con respecto de la demanda total.



# Los mejores aprendices del país están aquí!

Estamos facilitándole las cosas para mejorar su competitividad.

Para cumplir su cuota de aprendizaje ingrese a:

<http://www.sena.edu.co>

link



SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE

Bogotá: 5 92 55 55 - en el resto del país: 01 8000 9 10 270

SENA: CONOCIMIENTO Y COMPETITIVIDAD PARA TODOS LOS COLOMBIANOS

## 4. Análisis de su situación

Implica estudiar, evaluar y definir las condiciones y disposiciones reales con las que usted cuenta.

### En el producto

- Tecnología: ¿en qué posición de desarrollo tecnológico para competir se encuentra el producto?
- Calidad: ¿qué grado de calidad posee el producto?
- Funcionalidad: los productos tienen un grado de practicidad que beneficia a los clientes. ¿Qué utilidades prácticas tienen sus productos?
- Gama: es la variedad que su empresa presenta con respecto de sus productos. ¿Con qué diversidad cuenta?
- Presentación: ¿cuál va a ser la forma de exhibir el producto? ¿Qué condiciones va a tener esa exhibición?

### En Acción Comercial

- Precio: ¿qué costo tienen sus productos? ¿Es un costo razonable en el mercado con respecto de su competencia?
- Rotación: es la capacidad de movimiento que usted, como empresario, le da al producto en el mercado. ¿Cómo va a implementar la rotación de sus productos?
- Marca: es el sello distintivo que usted, como empresario, les imprime a sus productos. Una marca puede llegar a cotizarse en el mercado de forma considerable. ¿Cómo piensa incorporar, lanzar y sostener ese sello original en sus productos?
- Conocimiento del producto: ¿Cuál va a ser la estrategia para que a su producto lo reconozcan en el mercado?
- Publicidad y promoción: ¿qué estrategias piensa adoptar para que sus productos sean bien publicitados?
- Red comercial: es el tejido que usted conforma, de manera planificada, para que su producto llegue a los sectores que ha penetrado. ¿Qué sistemas de redes comerciales tiene pensado? ¿Se puede apalancar en algunos existentes?

- Sistemas de distribución: ¿cuáles existen y cuál es el costo e impacto en el precio de su producto?

### En hábitos de consumo

- Grado de penetración: ¿cómo piensa desarrollar la estrategia de inserción en el sector que se mueve su producto?
- Diferenciación: ¿cómo se piensa destacar de los productos de la competencia que se encuentran en el mercado?
- Moda: es una oportunidad muy favorable para las empresas y sus productos. ¿Cómo piensa aprovechar esas oleadas de actualidad que se producen en los sectores y el mercado?
- Frecuencia: es el grado de regularidad con que sus productos aparecen en el mercado. ¿Con qué periodicidad piensa incorporar sus productos?

### En producción

- Volumen de producción: dentro de la empresa, el nivel de producción debe ser constantemente controlado. ¿Qué métodos tiene pensados para el control de la producción?
- Investigación y desarrollo: ¿qué procesos de investigación tiene pensados para su negocio a mediano y largo plazos?
- Tecnología del proceso: dentro de su empresa, ¿qué tecnología piensa adoptar en sus procesos de producción?

### En capacidad de reacción

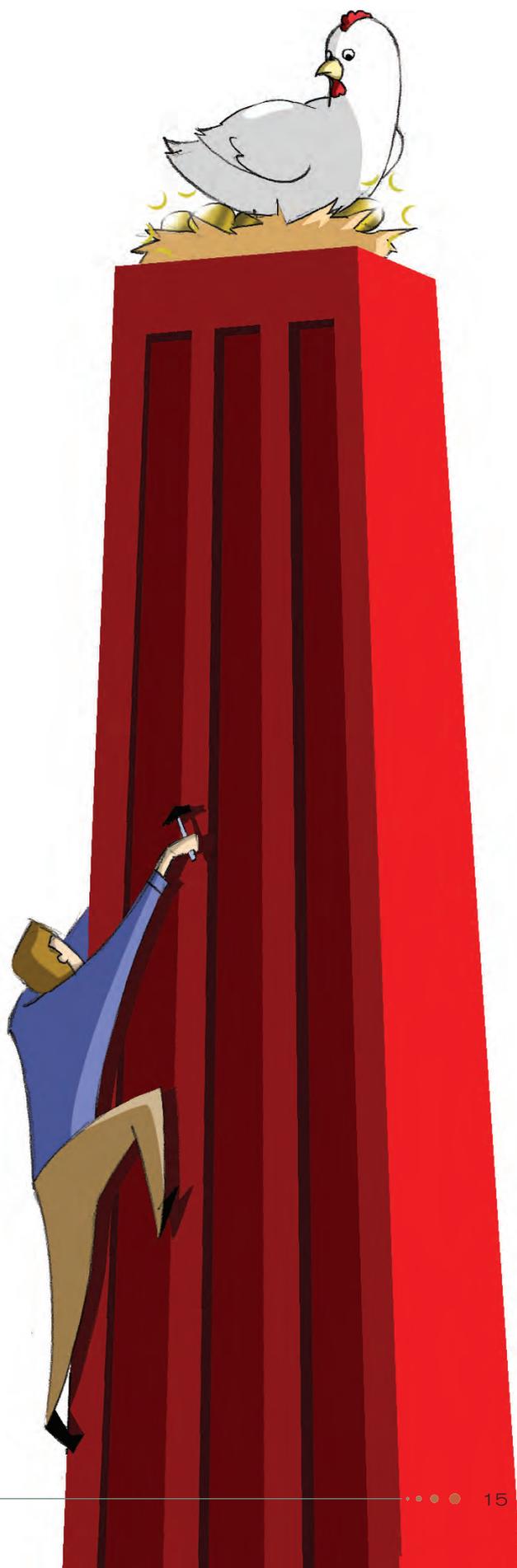
- Capacidad de financiación: dentro del marketing, la financiación tiene un lugar especial. ¿Hasta dónde llega su capacidad de financiación en este proceso?
- Equipo de trabajo: ¿cuál va a ser su equipo de trabajo con el que va a contar? ¿Cómo lo va a seleccionar?
- Cultura empresarial: ¿qué concepto va a desarrollar con respecto de la cultura de su empresa? ¿Qué principios y valores éticos, con respecto del plan de marketing, va a implementar en su negocio?

Objetivos del marketing estratégico: tácticas, al alcance de la mano

Nunca, bajo ninguna circunstancia, usted, como empresario, debe olvidar la palabra clave en su negocio: ventas. Las ventas son el éxito del mismo. Es la forma de medir si lo que ha planificado lo ha hecho bien o no. Es orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas que ofrecen un potencial de rentabilidad. Es escoger el mercado y satisfacer las necesidades del consumidor con un producto o servicio. El marketing estratégico de ventas está proyectado a mediano y largo plazos, como todos los procesos del negocio, para que sean positivos. Las ventas tienen que ser cuantificables, de lo contrario, no se ven los resultados. No olvide ninguno de estos factores. Todos ellos deben aparecer en el documento de plan de mercadeo para proyectarlo y ponerlo en práctica en la empresa.

Dentro de las estrategias que puede tener a la mano existen las genéricas, de crecimiento, de participación, por demanda y de *Marketing mix*.

- Genéricas: que se alcanzan por medio de obtener liderazgo a través de costos. De lograr diferenciación de los costos y de plantear un enfoque diferente de los costos a los de la competencia.
- De Crecimiento: donde se encuentran las de **Crecimiento Intensivo en Penetración de Mercados**, que se logran mediante el desarrollo de la demanda primaria, aumentando la cuota de mercado, defendiendo la posición del mercado y racionalizando ese mercado de tal forma que se convierta en suyo.
- De **Crecimiento Intensivo en Desarrollo de Mercados**, donde se debe preocupar en incrementar la búsqueda de nuevos segmentos para penetración, nuevos canales de distribución y un método de expansión geográfica adecuada.



- De **Crecimiento Intensivo en Desarrollo de Productos**, donde define nuevas adiciones a las características ya existentes de sus productos, amplíe la gama de productos, amplíe la línea de productos, y racionalice la gama de los mismos.
- De Participación: que se aplican para incrementar la participación de los clientes y se logran mediante la competencia en mercados en crecimiento, desarrollando productos con suficiente potencial y modificando las estructuras del mercado. El mantenimiento de la participación se logra mediante la consolidación de su empresa y su producto, el afianzamiento y la defensa del los mismos. Es cosechar para obtener fruto y salida.
- Por demanda: donde existe una estrategia de **Etapa Primaria** y en ella se observan a los nuevos usuarios y la disposición y capacidad de compra que tienen. Así mismo, se observan a los usuarios actuales para buscar la ampliación de uso y las tasas de consumo que poseen.  
Y otra **Etapa Secundaria** donde se tienen en la mira los mercados cautivos para la ampliación de la distribución, y los clientes de la competencia para lograr un posicionamiento por confrontación y por diferenciación.
- De **Marketing mix**: donde se planea estratégicamente **el Producto**: ¿Qué es? Características, marca, empaque. ¿Qué hace? Beneficios.
- **Logística y distribución**: penetración, cobertura, participación, estructura y funciones.
- **Precio**: estructura de gastos, análisis competitivo, sensibilidad del mercado y regulación gubernamental.
- **Comunicación Estratégica**: todo lo referente con publicidad, promoción y ventas.

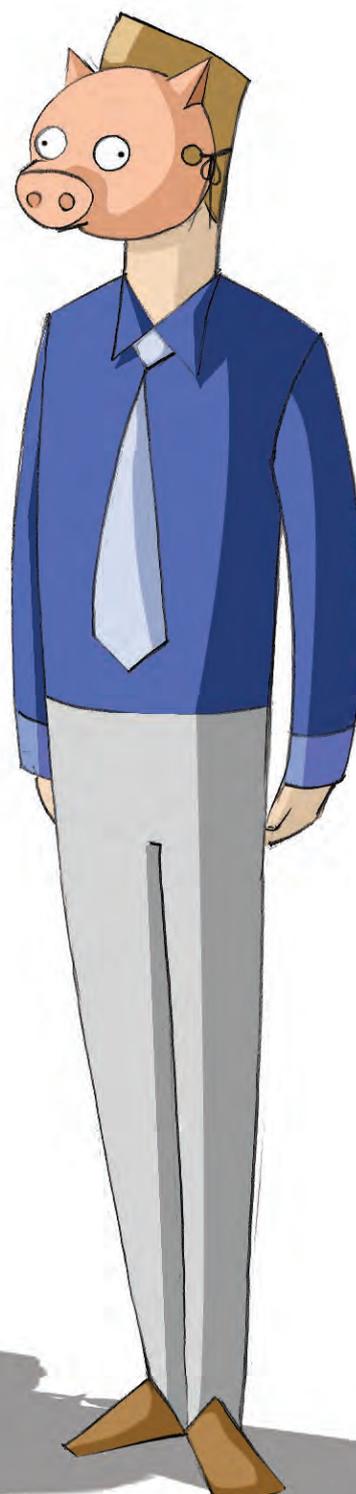
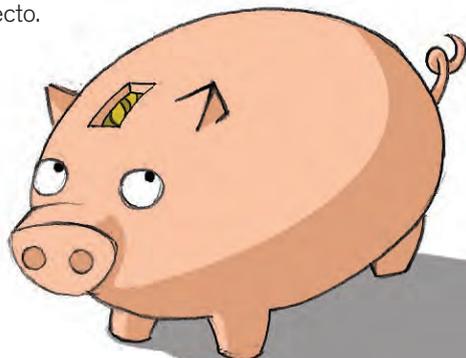
Para lograr que estas estrategias de crecimiento se conviertan en realidad, se deben diversificar y desarrollar sus competencias comerciales al máximo. Busque una integración en las áreas de su empresa para que sea posible construir dichas estrategias.

## Errores más comunes en los planes de mercadeo

Fuente: (Cámara de Comercio de Bogotá)

1. No analizar bien al consumidor antes de elegir el método exacto de investigación que se va a aplicar en él. El ejemplo más claro pueden darlo personas pertenecientes a estratos 2 y 3 que prefieren entrevistas individuales a sesiones colectivas o en grupo por razones de empatía, timidez, entre otras.
2. No segmentar el mercado y dejarse llevar por un plan de mercadeo global.
3. Realizar las encuestas sin el tiempo necesario, de afán y por salir del paso pensando que tal vez no pueden ser útiles. Estos procesos que se llevan a cabo, simplemente por obtener resultados, no resultan provechosos ya que no se puede identificar con claridad el tipo de encuestado.
4. No realizar exploración de precios de la competencia. Hay que acabar con la idea de que a la competencia ni se la mira. Es uno de los más grandes errores. Hay que hacer todo lo contrario, visitarlos, comparar precios, procesos, entre otros.
5. Pensar que se tiene el mejor producto. Los verdaderos jueces del producto son los clientes.
6. No realizar promociones. Es necesario elaborar actividades promocionales.
7. Tener una capacidad de convocatoria pobre para realizar encuestas grupales de focalización. Cuando ocurre esto y los grupos de personas son pequeños, tienden a unirse y parcializar la opinión por medio de acuerdos.
8. No realizar una comunicación con el cliente. Es indispensable invertir en publicidad, comunicación, entre otras. Lo que no se anuncia no se vende.
9. No investigar la cifra de ventas de los competidores. Estas cifras no están sueltas, están relacionadas con los clientes del competidor, los grados de satisfacción por el producto y muchos más elementos.

10. Pensar en una sola gama de productos. Cuando un cliente va a un restaurante es conveniente tener una buena variedad de platos, de lo contrario, se va.
11. Realizar los estudios y encuestas con personas que no son del segmento estudiado y que no poseen la información. Evitar al máximo información suministrada y que resulte falsa.
12. No contemplar las fallas hacia el cliente. La atención hacia él es indispensable.
13. No consultar, pasar por alto y desconocer las fuentes de información adecuadas con respecto del negocio, sector, cliente, producto u otros temas.
14. No revisar los procesos de productividad y calidad de los insumos. Hay que tener un control total de la calidad de los insumos.
15. No realizar las pruebas convenientes de las diferentes herramientas que se utilizan en el proceso de investigación. Es aconsejable que estas investigaciones, con sus soportes y herramientas de trabajo, sean evaluadas y revisadas por especialistas o expertos en el tema.
16. No tener un precio competitivo. Es necesario ser altamente competitivo con los precios.
17. Dar por cierto datos, opiniones o hechos que no han tenido un soporte investigativo y que alteren los procesos y las tomas de decisión.
18. No estimar cifras de venta y participación del mercado.
19. Empezar a desarrollar cualquier proceso sin planear ni evaluar la investigación necesaria. La investigación tiene objetivos claros, en un plan de acción que conduce por el camino correcto.
20. No concluir o tomar acciones de los resultados. De nada sirve la investigación que lleve a encontrar problemas en el producto, en la distribución, en el sector, en las oportunidades de venta y otros, si no se ejecutan acciones concretas o se desarrollan planes estratégicos.



# Métodos de investigación para el plan de mercadeo

El trabajo de investigación, como todas las exploraciones realizadas en los procesos de la empresa, deben ser exhaustivas y planificadas, de tal modo que el empresario obtenga los resultados que espera mediante esa programación. Lo primero con lo que se encuentra el emprendedor al comenzar su trabajo de mercadeo es:

- La planeación. En esta fase el empresario debe establecer el objetivo general de la investigación. Este tiene que ser ubicado en los diferentes aspectos: precios, competidores, sectores, publicidad, entre otros. Debe desarrollar los objetivos específicos, construir el perfil de los entrevistados, desarrollar los métodos de las entrevistas o encuestas así como su número a ejecutar.
- Investigación cualitativa. Es la exploración de las cualidades naturales o adquiridas que distinguen a las personas. Se desarrollan mediante la entrevista personal, la entrevista grupal, la observación. Todas estas técnicas se aplican a los aspectos ya mencionados como: precios, competidores, sectores, entre otros.
- Investigación cuantitativa: Es la indagación del número de unidades o cantidad de encuestas que deben resultar de la operación. A estos exámenes se les denomina sondeos de opinión y lo primero que se debe tener en cuenta es el análisis de la información para lo cual se requiere de antecedentes y respuestas de los entrevistados. Estas respuestas arrojan las conclusiones del estudio. En estas conclusiones van muchas recomendaciones que son las que el empresario debe tener en cuenta en los diferentes aspectos para su plan de mercadeo y que fueron entregadas por los entrevistados.

## Consejos prácticos sobre mercadeo: una publicidad contundente

Es una prioridad de las empresas y de usted, como emprendedor, diferenciarse cada vez más

de sus competidores en el mercado, porque cada vez hay más competencia entre los productos. Si el consumidor es muy selectivo, la diferencia que logre es una gran oportunidad para captar su atención. Por eso una campaña publicitaria efectiva es la clave. Si bien es cierto que a diario la publicidad inunda a los consumidores, es posible entablar una comunicación más firme que produzca desempeños positivos. El director de la Unidad de Negocios de Ipsos Napoleón Franco, doctor Diego Fernando León, dice: “cada vez los productos se parecen más unos a otros, son más similares en cuanto a beneficios y calidad. El reto está en diferenciarlos a partir de la comunicación o publicidad”. En publicidad no hay fórmulas porque cada producto es diferente. Déjese asesorar por profesionales ya que ellos conocen las pautas existentes que permiten resolver este asunto. Ellos realizan un trabajo diferenciador y creativo para su producto. Se encargan primero de conocer sus necesidades y luego trabajan sobre ellas.

## Información de calidad

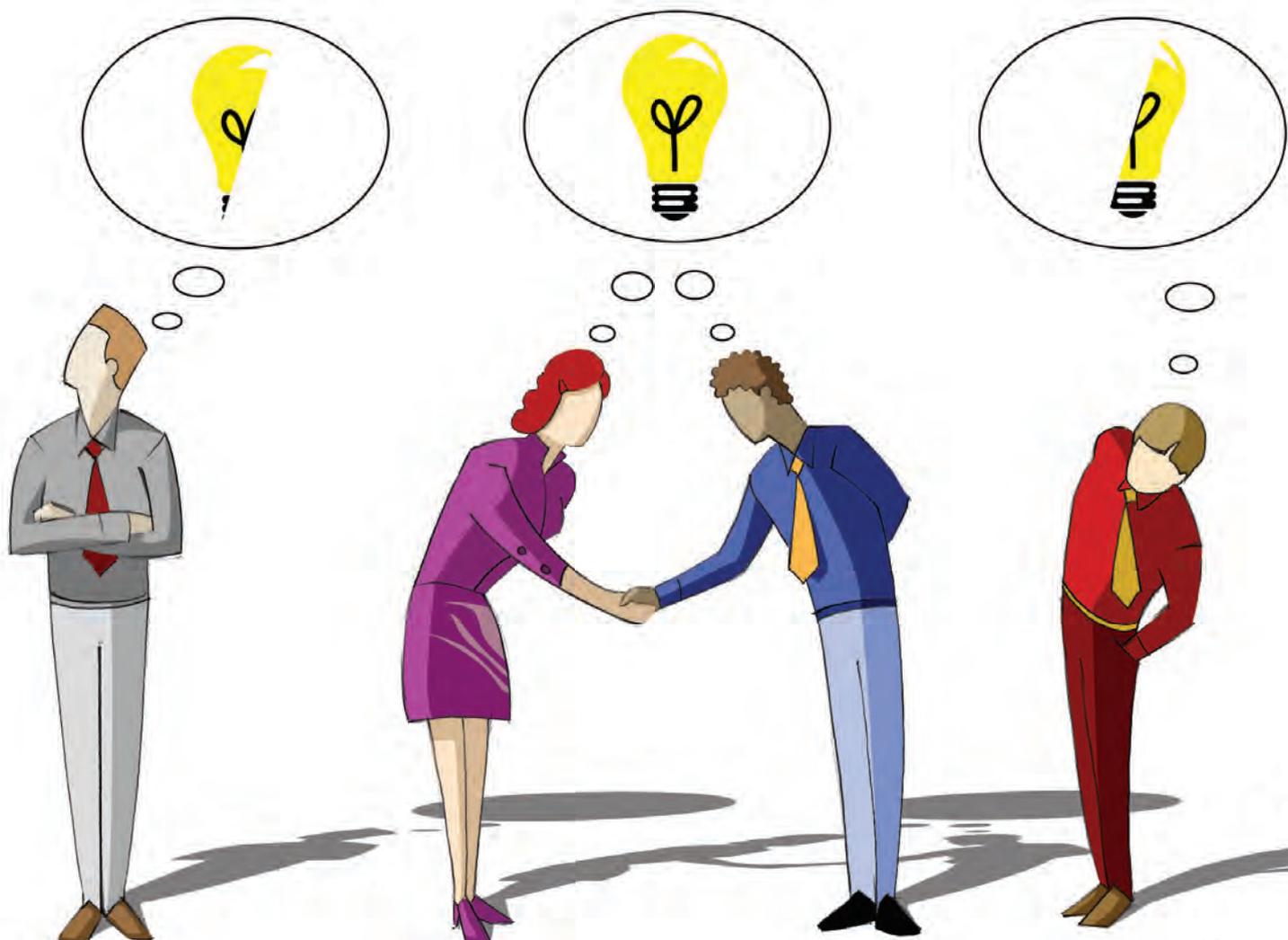
Contar con una buena información es fundamental para el plan de mercadeo. Si usted, como emprendedor, llega a tenerla, debe saber aprovecharla para generar oportunidades de negocio. Su empresa no tiene que pagar grandes costos en investigación de mercado. Usted, como emprendedor, debe aprovechar la gran variedad de fuentes primarias que están en su entorno. Saque información de sus clientes. Sus

proveedores también son generadores de información referente a las tendencias del mercado en cuanto a materiales, precios, diseños, entre otros. Le pueden decir lo que hace la competencia. Utilice Internet para investigar. Así mismo, utilice programas Office para desarrollar sus bases. Igualmente, las llamadas telefónicas le proporcionan información. Toda la información que recoja debe servir -como primera medida- para atender mejor a sus clientes y desarrollar su propia segmentación de su mercado.

### **Ventas directas**

Las ventas directas es una tendencia mundial y el mercado colombiano no se queda atrás. Muchas personas buscan trabajos en los cuales puedan manejar su propio tiempo. Los vende-

dores no son empleados de la empresa pero tienen oportunidades de hacer negocios de diversos tipos aprovechando el contacto personal con los clientes. Este hecho le puede permitir a usted diseñar una estrategia de ventas directas para desarrollar en su plan de mercadeo que incluya este tipo de ventas aprovechando esta situación. Hoy, el mercado colombiano es muy dinámico. Empresas como Ebel y Herbalife actúan de esta manera obteniendo fabulosos resultados con un número muy amplio de vendedores. Muchas empresas tratan de llegar a sus clientes y aumentar sus ventas sin pagar altos costos de nómina a vendedores y locales o almacenes para presentar los productos. Piense en este tipo de venta para que lo pueda anexar a su plan de mercadeo.



# Testimonios

Mantaraya Expeditions es una empresa que presta los servicios especializados para viajeros de todo el mundo que quieren visitar Colombia de acuerdo con su propio itinerario. Existe hace poco más de 2 años, el volumen de ventas ha variado un poco de acuerdo con varios factores ligados a la percepción del país en el mundo sobre seguridad. La exposición del territorio nacional en medios del mundo es muy importante para nosotros y tiene efectos en nuestras ventas. Así mismo, de acuerdo con nuestro conocimiento de Colombia, diseñamos paquetes o tours básicos donde la naturaleza, la aventura, el bajo impacto ambiental y el NO turismo masivo son el eje central. La idea surgió de la mezcla de dos cosas: del gran potencial de naturaleza, cultura y aventura que tiene nuestro país con una demanda creciente de estos ítems en el mundo; y la experiencia pionera de los socios fundadores en estos segmentos específicos del turismo en todo el territorio nacional. Para lograr vender nuestro producto diseñamos un plan de mercadeo. Nosotros entendemos por plan todas las estrategias concretas para que nuestros clientes conozcan los servicios que ofrecemos y conviertan su inquietud en una visita a la página Web en la que nos promocionamos. Lo que buscamos es que esa visita virtual sea una visita a Colombia haciendo uso del producto que nosotros ofrecemos.

Nuestros servicios son adaptables a las necesidades del cliente, o dicho de otra forma, somos especializados en tours hechos a la medida. Así, delimitamos lo que somos, delimitamos nuestro sector de los otros que pueden prestar servicios similares a los que puede acceder un viajero. Esta delimitación sectorial la realizamos con el propósito especial de tener al alcance

a nuestros clientes potenciales que consuman nuestros productos y servicios, frente a otros que puede usar un viajero cuando visita a Colombia fuera del portafolio que ofrecemos. Nuestros productos están compuestos por 11 tours previamente armados: Pacífico, Caribe, San Agustín, Bogotá, San Gil, Amazonas, Eje Cafetero, y toda Colombia. Estos tours pueden ser totalmente guiados o simplemente cuadrar la logística de hospedaje, transporte y actividades e, inclusive, alimentación, sin necesidad de poner un guía al servicio de los clientes. Nuestros guías son bilingües. Ofrecemos como un producto en sí el avistamiento de aves, rafting, Kayak de río, buceo, snorkeling, cross country, canopy, entre otros. Contamos con operadores especializados en distintos destinos que trabajan con altos estándares. Internet [www.mantarayakayak.com](http://www.mantarayakayak.com) es la puerta de entrada a nuestra compañía; ahí resaltamos lo importante de ISO y destinos. Tenemos una fuerza de venta que se encarga de dar un tratamiento personalizado a cada cotización que recibimos.

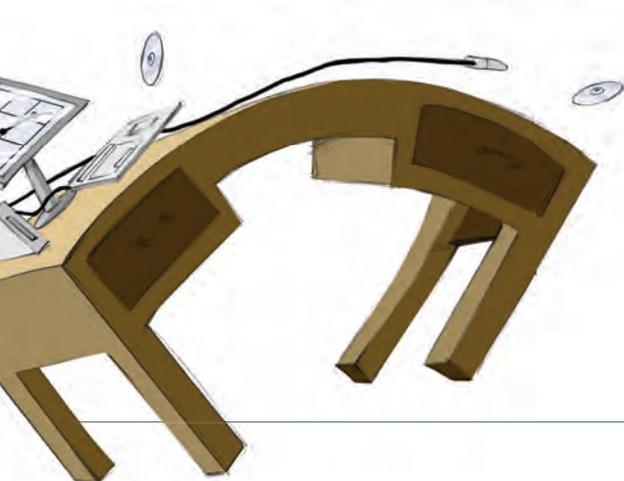
Para competir con factores eficaces, desarrollamos el siguiente plan: saber llegar a los clientes en el mundo a través de los motores de búsqueda con costos razonables, esto es un know how que pocos tienen en Colombia. Los precios razonables es una de nuestras claves. Segundo, ofrecer servicios no masivos y un tratamiento diferenciado a través de asesores personalizados y no paquetes estándar.

En términos de publicidad nos preocupamos mucho. Nos interesaba que fuera algo que transmitiera la idea del servicio que íbamos a prestar. Nuestra marca fue desarrollada por un publicista profesional en el medio que nos asesoró bastante. Logramos un buen precio por-



que creamos una relación de amistad. Nuestros sistemas de promoción los hacemos vía Web. Fue el desarrollo de una idea que veníamos gestando con años de trabajar el tema, donde consideramos que teníamos el potencial suficiente para atraer turistas extranjeros (comparando con Costa Rica y Ecuador por ejemplo) y encontramos en esta tecnología el poder suficiente para penetrar los mercados de viajeros en el mundo.

A futuro, la investigación y desarrollo de nuestros productos los pensamos proyectar manteniendo actualizados a nuestro personal y guías en técnicas y avances en función de una excelente prestación de servicios, mezclando esto con nuevas rutas dentro de Colombia en la medida en que las condiciones de seguridad y de infraestructura lo permitan. Así mismo, ofrecemos productos como el Trip Planner que es un cuestionario que le permite al cliente mencionar sus necesidades, deseos, preferencias, miedos, aversiones, entre otros, para que, en respuesta, nosotros podamos diseñar la mejor opción posible, de acuerdo con nuestro conocimiento, para su visita a Colombia y otros servicios especializados según las necesidades concretas de clientes.



Nosotros creemos que el plan de mercadeo tiene que ver mucho con el equipo de trabajo. Es como una unidad inseparable. Nuestro grupo lo venimos formando con compañeros de trabajo de altas calidades humanas y profesionales que se formaron en distintos destinos de nuestro país como San Gil y Tobia, pioneros en los deportes de aventura. Con la mayoría de ellos compartimos cursos de formación, capacitación y actualización. Sólo depositamos la confianza del manejo de nuestros clientes sobre personas de reconocida trayectoria en el medio y hacemos con ellos una labor de inducción previa sobre el concepto de servicio que ofrece Mantaraya. Nuestro personal crece con la compañía, nuestra empresa es una familia, el fomento de la mística de trabajo y el de los valores es una obsesión para nosotros. Para el marketing -luego de largos procesos de acercamiento- hemos venido vinculando personal con habilidades en el tema. El mercadeo lo hacemos mediante técnicas de posicionamiento en Web, el objetivo es lograr posicionar nuestra página en ISO motores de búsqueda, es decir, optimizar su desempeño y que la encuentren fácilmente en todo el mundo cuando se digiten unas palabras clave relacionadas con el turismo en Colombia. Nuestro volumen de ventas es una proporción de las visitas a nuestra página; estamos implementando una estrategia que nos permita un número más alto de visitas y medir este impacto en visitas para seguir potenciando la página. Siempre que termina un tour o un servicio se pide del cliente una retroalimentación sobre el servicio, y con base en esto sabemos si fuimos exitosos o no, si tuvimos la calidad esperada o no. Así mismo, proyectamos el establecimiento de alianzas con agencias del mundo que quieran contar con un socio de las características de Mantaraya para enviar a sus clientes a un lugar distinto.

Julio Alejandro Abril y Camilo Gómez -  
Gerentes.

# Marketing On-line: la nueva forma de hacer negocios a bajo costo

## Las reglas de juego están cambiando.

Internet se ha convertido en una plataforma donde la gente trabaja, juega, se educa y se divierte. A medida que millones de personas pasan más tiempo en la red, las empresas que buscan a esos consumidores tienen a la mano herramientas que, por ser más efectivas que las tradicionales formas de comunicación con los consumidores, les sirven para acceder más y mejor a mercados que día a día son más complejos y sofisticados.

El éxito que goza la publicidad por Internet, los enlaces patrocinados y el Search Engine Marketing (SEM) es el reflejo de este acelerado cambio en la forma que muchas empresas mercadean y se promueven.

Esta es la base de Google Adwords, una de las principales plataformas existentes, que les permite a las empresas, sin importar su tamaño, no sólo publicitar sus servicios o productos en Internet, sino, además, ser encontrados por potenciales clientes en todo el mundo.

Hoy, miles de anunciantes utilizan el programa **AdWords**. A partir de palabras clave, que el anunciante define, sus anuncios aparecen cuando clientes potenciales efectúan una búsqueda por Google. Además, el sistema implica que la empresa sólo paga cuando los usuarios hacen click en su anuncio y también puede controlar los costos con facilidad. Gracias a este tipo de servicios, se crean campañas por internet desde 20 mil pesos aproximadamente.

La clave, es la relevancia. El usuario no es bombardeado por un “banner” u otras formas intrusivas de publicidad sino que los anuncios son relevantes a la búsqueda. En muchos casos, el aviso pasa a ser casi tan relevante como la información.

Igualmente, existen otros servicios como Adwords Business Pages, que les permite a las empresas crear una página básica para disponer información sobre productos, la empresa, ubicación, métodos de pago aceptados, e inclusive personalizarla con su logo y fotos. El servicio fue pensado para que las PyMes, pequeños productores y nuevos emprendedores que no tienen sitios Web, prueben la publicidad en línea sin el costo que implica crear su propia página y comiencen a obtener los beneficios del marketing online.

En Latinoamérica, la tendencia respecto de la publicidad en Internet y al SEM (Search Engine Marketing), específicamente, está en claro crecimiento, y el aumento en su utilización se debe a que existe una necesidad real por parte

de las empresas, cualquiera que sea su magnitud, de obtener mejores resultados y poder medir el retorno de sus inversiones de marketing en Internet. Más información en: <http://adwords.google.com.co>



# Conocimiento de clase mundial



“Colombia una estrella en ascenso”

Michael Porter  
Gurú de la competitividad mundial

El SENA tiene 42 convenios internacionales de transferencia de conocimiento y tecnología con 23 países del mundo en diversas áreas.

**Un aporte más a la competitividad de las empresas del país**

[www.sena.edu.co](http://www.sena.edu.co)  
Bogotá: 592 55 55  
en el resto del país: 01 8000 9 10 270

**SENA: CONOCIMIENTO Y COMPETITIVIDAD PARA TODOS LOS COLOMBIANOS**



SERVICIO NACIONAL  
DE APRENDIZAJE

# Conocimiento de clase mundial



El SENA tiene 42 convenios internacionales de transferencia de conocimiento y tecnología con 23 países del mundo en diversas áreas.

**Un aporte más a la competitividad de las empresas del país**

[www.sena.edu.co](http://www.sena.edu.co)  
Bogotá: 592 55 55  
en el resto del país: 01 8000 9 10 270

**SENA: CONOCIMIENTO Y COMPETITIVIDAD PARA TODOS LOS COLOMBIANOS**



SERVICIO NACIONAL  
DE APRENDIZAJE