

MARKETING ESTRATÉGICO

Dr. César Augusto Atoche Pacherres

¿Qué buscamos con esta charla?

- Proporcionarles un panorama sencillo y práctico de cómo utilizar estrategias de marketing estratégico en las MYPE's para lograr o reforzar su posicionamiento en el mercado y lograr una fidelización de sus clientes.

Plan estratégico de marketing

- Visión
- Misión
- Objetivos
- Análisis del Entorno
- FODA
- Análisis de Mercado
- Identificación de la postura competitiva
- Objetivos cuantitativos



Visión

- Es el direccionamiento estratégico de la MYPE.
- Conjunto de acciones que orientan a la MYPE hacia el futuro y hacia el entorno para lograr continuidad en el tiempo (negocio duradero).
- Muestra adónde queremos ir y qué queremos lograr, por lo que debe ser: compartida y apoyada por los miembros de la MYPE, amplia, positiva, alentadora.

EVALUACION DE LA VISION



Ser la mejor bodega de la urbanización, cuyos colaboradores trabajan respetando valores como: responsabilidad, disciplina, trabajo en equipo y afán de superación; que ofrecemos productos de buena calidad que beneficien al consumidor y a la empresa en cuanto que sus ventas generan rentabilidad atractiva a los propietarios.

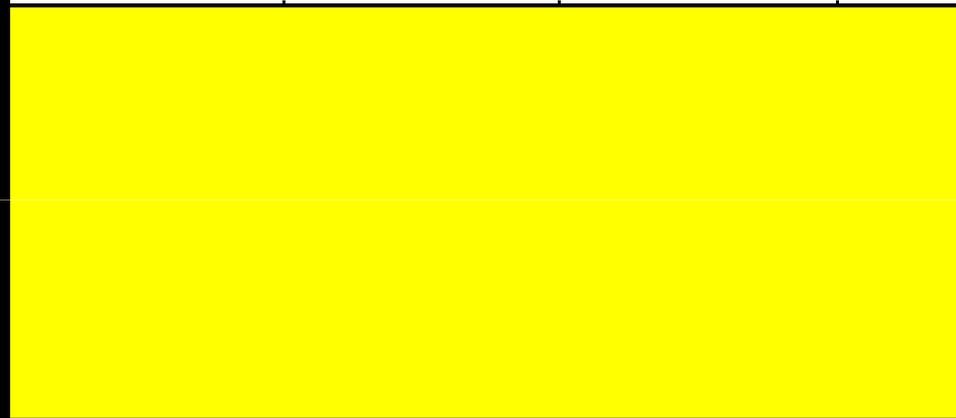
| DEBE SER | PESO | FORTALEZA | DEBILIDAD | CLASIF. | PONDERADO |
|-------------------------------------|-------------|-----------|-----------|---|-------------|
| Descriptiva del futuro de la bodega | 0.2100 | X | | 3 | 0.6300 |
| Comunicada | 0.2700 | | X | 2 | 0.5400 |
| Memorable | 0.2900 | X | | 3 | 0.8700 |
| Inspirable | 0.0500 | X | | 3 | 0.1500 |
| Retadora | 0.0600 | X | | 3 | 0.1800 |
| Atractiva para los involucrados | 0.1200 | X | | 3 | 0.3600 |
| | | | | | |
| | | | | | |
| TOTAL | 1.00 | | |  | 2.73 |

EVALUACION DE LA VISION

[Regresar](#)

VISION CON DEBILIDADES

VISION CON FORTALEZAS



2.73

1.00

1.50

2.00

2.50

3.00

3.50

4.00

Misión

- Representa la razón fundamental para la existencia de la MYPE.
- Es la respuesta a la pregunta: ¿para qué existe nuestra MYPE?
- Orienta sobre las actividades a realizar en la MYPE.
- Contiene 3 elementos: actividades realizadas (**percepción**), cómo se realizan las actividades (**carácter**), para qué se realizan esas actividades (**propósito**).

Redacción de la misión

- Hasta 40 palabras de preferencia.
- Simple, clara, directa, original y creíble para que motive a los miembros de la MYPE.
- Expresada en frases encabezadas por verbos.
- Atender los requerimientos de: clientes, trabajadores, sociedad y propietarios.

EVALUACION DE LA MISION



Ofrecer variedad de productos comestibles, utilizamos tecnología disponible; ofrecemos buen trato al cliente y esperamos ser percibidos como una bodega donde se encuentra lo mejor a buen precio.

| DEBE SER | PESO | FORTALEZA | DEBILIDAD | CLASIF. | PONDERADO |
|---|-------------|-----------|-----------|---------|-------------|
| Concreta | 0.1000 | X | | 3 | 0.3000 |
| Simple, clara y directa | 0.1000 | | X | 2 | 0.2000 |
| Expresada preferiblemente en frases encabezadas por verbos atractivos | 0.1000 | | X | 2 | 0.2000 |
| Atiende requerimientos de los principales interesados (propietarios, trabajadores, comunidad) | 0.2000 | | X | 2 | 0.4000 |
| Orientación al mercado. | 0.5000 | X | | 3 | 1.5000 |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| TOTAL | 1.00 | | | | 2.60 |



EVALUACION DE LA MISION

[Regresar](#)

MISION CON DEBILIDADES

MISION CON FORTALEZAS

0.3000

2.60

1.00

1.50

2.00

2.50

3.00

3.50

4.00



Valores

- Conjunto de creencias básicas que dan sentido económico y ético a las actividades realizadas por los miembros de la MYPE.
- Son reglas de conducta conocidas (mediante capacitación o mediante el ejemplo), divulgadas, respetadas y practicadas a través de las actividades realizadas por los miembros de la MYPE.
- Son generadores de un cultura organizacional.

VALORES DE LA ORGANIZACIÓN

| VALORES | DESCRIPCION | CALIFICACION | | | | |
|---------------------------------|--|--------------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| HUMANISMO | Respetamos y valoramos al consumidor. | | | X | | |
| EXCELENCIA | En la forma de atender a los clientes; respondiendo a los requerimientos de la sociedad y aspirar a un nivel elevado de competitividad, calidad y productividad. | | | X | | |
| CONCIENCIA AMBIENTAL | Procuramos el uso racional y sostenible de los recursos, preservando el medio ambiente del que somos parte integrante, evitando la contaminación en sus diferentes formas. | | | X | | |
| CALIDAD COMPETITIVIDAD Y | Propiciamos un desempeño que cumpla con la normatividad vigente y supere las expectativas de los clientes. | | | X | | |
| ÉTICA | Trabajamos conforme a ley y buscando el bien común. | | | X | | |
| RESPONSABILIDAD | Nuestras decisiones respetan los derechos de los demás. | | | X | | |
| DISCIPLINA | Ofrecemos horario corrido de 6:30 AM a 10:30 PM | | | | X | |
| TRABAJO EN EQUIPO | Las actividades se planifican, coordinan, organizan, dirigen y controlan atendiendo a las opiniones de todos los integrantes de la bodega. | | | | X | |
| ACTUALIZACIÓN PERMANENTE | Asistencia a eventos de capacitación en forma mensual. | | | X | | |
| CREATIVIDAD ACTITUD Y | Búsqueda continua del cambio orientado a mayor bienestar. | | | X | | |

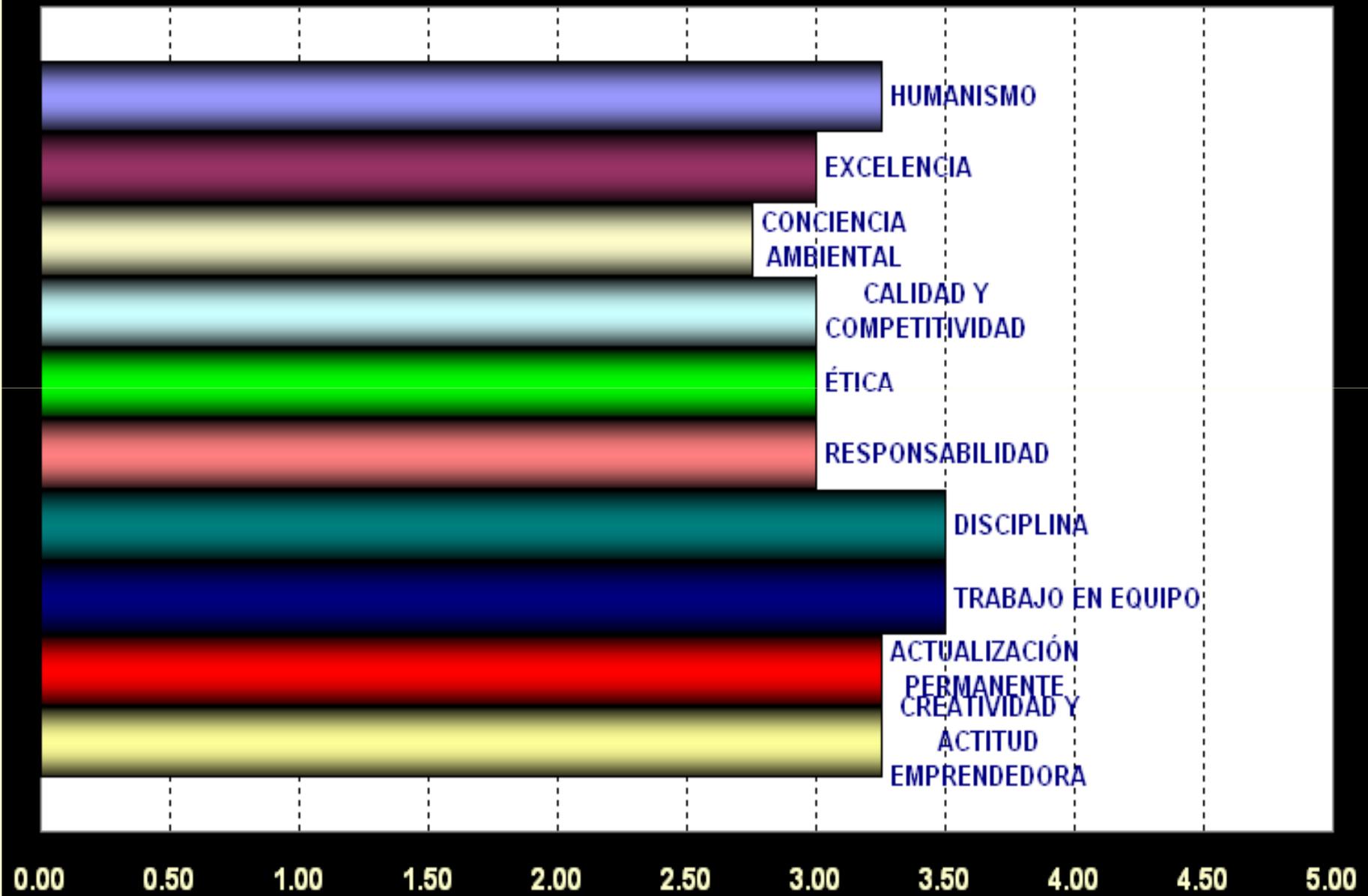
CALIFICACION

- 01 : Muy bajo
- 02 : Escaso
- 03 : Medio
- 04 : Alto
- 05 : Muy alto



VALORES DE LA ORGANIZACION

[Regresar](#)



Análisis estratégico

- ¿En qué negocio estamos?
- ¿En qué negocio queremos estar?
- ¿Cómo llegar ahí?

¿En qué negocio estamos?

- Definición de la empresa.
- Definición del producto-mercado: (comportamiento, tendencias)
- Análisis del entorno.
- Análisis interno: (cartera de productos, capacidad financiera, ventaja competitiva, tecnología, organización)
- Benchmarking.



¿En qué negocio queremos estar?

- Innovación (lanzamiento de nuevos productos o retirar productos en declinación)
- Esforzarse por aplicar marketing mix permanentemente.
- Mejorar la rentabilidad: ya sea incrementando la gama y líneas de productos, aumentando los precios o disminuyendo los costos.

¿Cómo llegar ahí?

- Estrategias de **marketing estratégico**:
 - Segmentación
 - Posicionamiento
 - Postura competitiva
 - Crecimiento sostenible
- Estrategias de **marketing mix**:
 - Producto (Consumidor)
 - Precio (Costo)
 - Promoción (Comunicación)
 - Plaza o distribución (Conveniencia)



Evaluación del factor interno

- ¿En qué somos fuertes?
 - Contactos publicitarios
 - Fuerza de ventas
 - Presupuesto publicitario
 - Experiencia del personal
 - Acceso a créditos del sistema financiero.

Evaluación del factor interno

- ¿En qué somos débiles?
 - Mobiliario antiguo.
 - Escasa ventilación.
 - Inadecuada iluminación.
 - Letrero luminoso dejó de funcionar.

DIAGNOSTICO INTERNO MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR INTERNO



| FACTOR INTERNO CLAVE | PESO | RATING | PONDERADO |
|---|--------|--------|-----------|
| FORTALEZAS | | | |
| F-1 Propietarios son respetados en la urbanización | 0.1000 | 4 | 0.4000 |
| F-2 Propietario es miembro del COREMYPE. | 0.1000 | 3 | 0.3000 |
| F-3 Plana de trabajadores con experiencia y buena presencia física. | 0.1200 | 4 | 0.4800 |
| F-4 Vínculos con gremios de diferentes áreas | 0.1000 | 3 | 0.3000 |
| F-5 Buena imagen en la urbanización. | 0.1200 | 4 | 0.4800 |



EVALUACION DEL FACTOR INTERNO

[Regresar](#)

ORGANIZACION CON DEBILIDAD

ORGANIZACIÓN CON FORTALEZAS



2.82

1.00

1.50

2.00

2.50

3.00

3.50

4.00

Evaluación del factor externo

- ¿Qué oportunidades nos ofrece el entorno?
 - Aumento de remuneraciones en sector público.
 - Mayores préstamos ofrecidos por BN.
 - Nuevos inquilinos con hijos menores.

Evaluación del factor externo

- ¿Qué amenazas nos ofrece el entorno?
 - Crisis financiera internacional.
 - Incremento de la delincuencia.

DIAGNOSTICO EXTERNO MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO



| FACTOR EXTERNO CLAVE | PESO | RATING | PONDERADO |
|--|--------|--------|-----------|
| OPORTUNIDADES  | | | |
| O-1 Aumento de remuneraciones en sector público. | 0.2500 | 3 | 0.7500 |
| O-2 BN ofrece mayores préstamos a los trabajadores del sector público. | 0.2000 | 4 | 0.8000 |
| O-3 Nuevos inquilinos con hijos menores que consumen nuestros productos. | 0.1500 | 4 | 0.6000 |

EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO

[Regresar](#)

ORGANIZACION CON AMENAZAS

ORGANIZACIÓN CON OPORTUNIDAD

3

2.95

1.00

1.50

2.00

2.50

3.00

3.50

4.00



Análisis Benchmarking

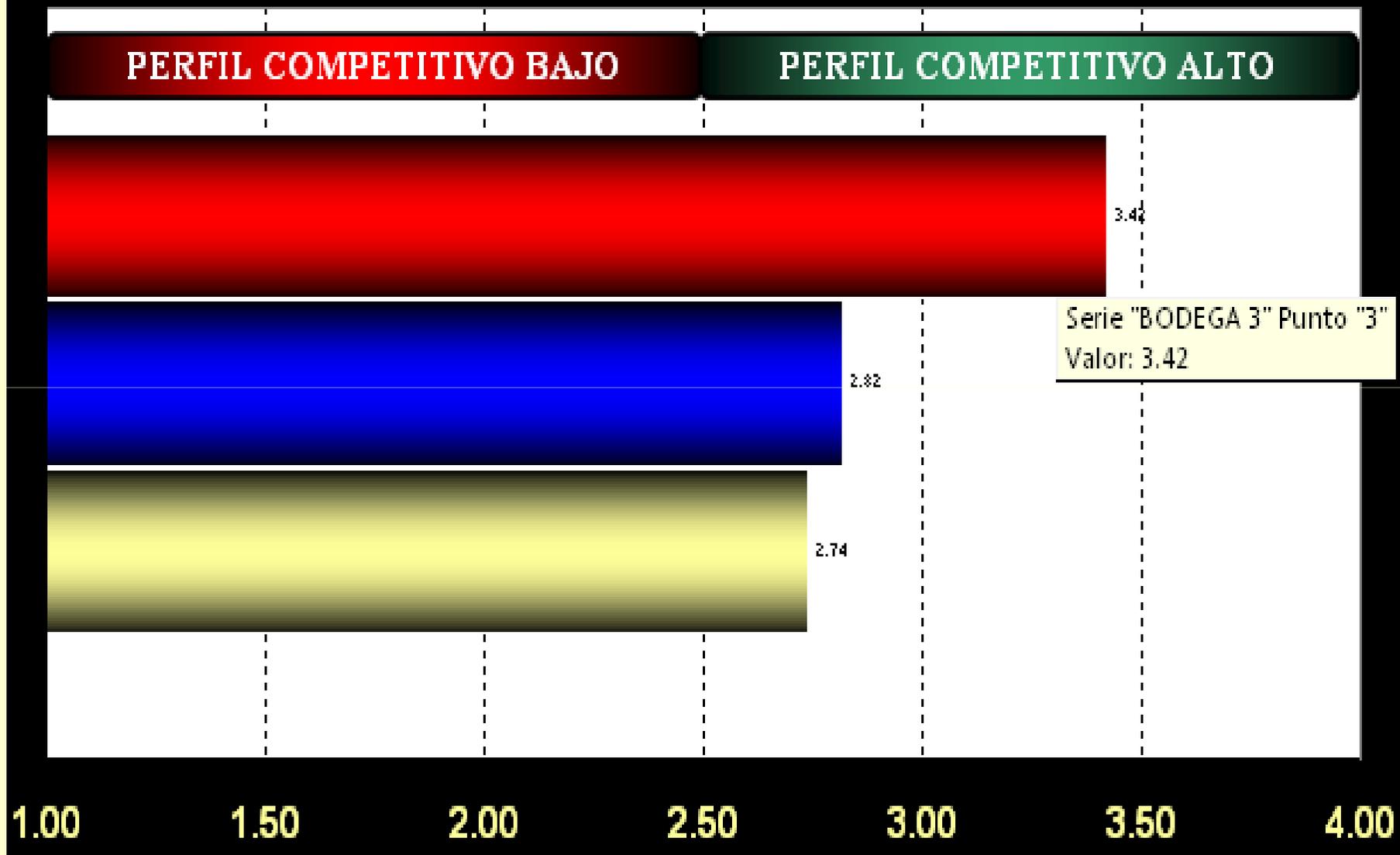
- Es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como líderes porque aplican las mejores prácticas, con el propósito de aprender de ellas e incorporar mejoras organizacionales. Es de 3 tipos:
 - **De procesos**: Consiste en analizar una o varias partes de una organización competidora para comparar prácticas y procesos de trabajo.
 - **Competitivo**: Busca identificar los valores agregados de los productos de la competencia, sobretodo la imagen.
 - **Estratégico**: Analiza cualquier organización exitosa o ejemplar aun cuando pertenezca a otro sector o industria.

EVALUACION DEL PERFIL COMPETITIVO

[Regresar](#)

PERFIL COMPETITIVO BAJO

PERFIL COMPETITIVO ALTO





GENERACION DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE IMPACTO

MATRIZ FODA

ACTUALIZAR MATRIZ

BORRAR OBJETIVOS

ZOOM OE

FORTALEZAS

DEBILIDADES

F-1 Propietarios son respetados en la urbanización
 F-2 Propietario es miembro del COBEMYPE.
 F-3 Plana de trabajadores con experiencia u buena presencia física.
 F-4 Vínculos con gremios de diferentes áreas.
 F-5 Buena imagen en la urbanización.

D-1 Escasez de recursos para promoción u difusión institucional.
 D-2 Limitado acceso a crédito bancario.
 D-3 Limitada estructura organizativa u administrativa.
 D-4 Estrechez del local.

O
P
O
R
T
U
N
I
D
A
D
E
S

O-1 Aumento de remuneraciones en sector público.
 O-2 BM ofrece mayores préstamos a los trabajadores del sector.
 O-3 Nuevos inquilinos con bills mejores que consumen nuestros.

F-1, F-3, F-5, O-1, O-2 Maximizar satisfacción de gente con ingresos

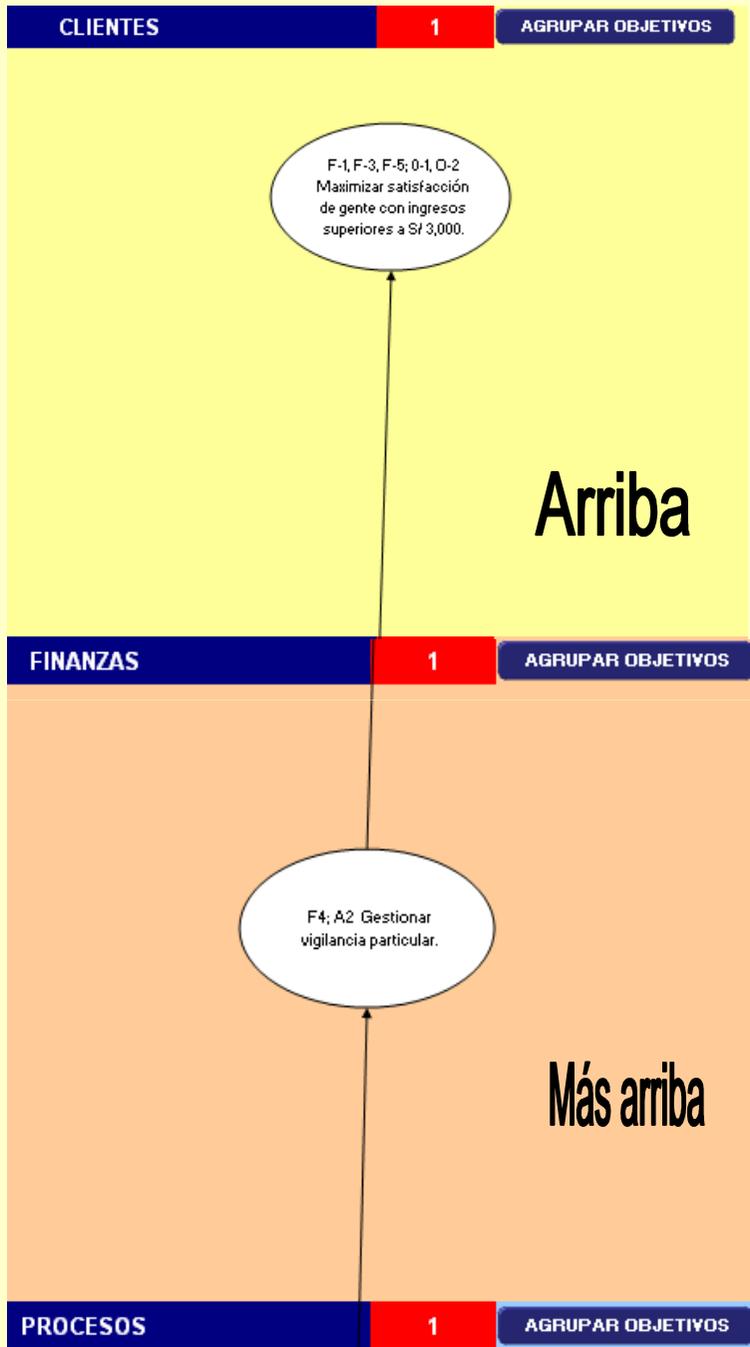
1 D-3, D-4, D-3 Mejoramiento de infraestructura u equipo 3

A
M
E
N
A
Z
A
S

A-1 Crisis financiera internacional afecta a MYPES.
 A-2 Incremento de la delincuencia por violencia social.

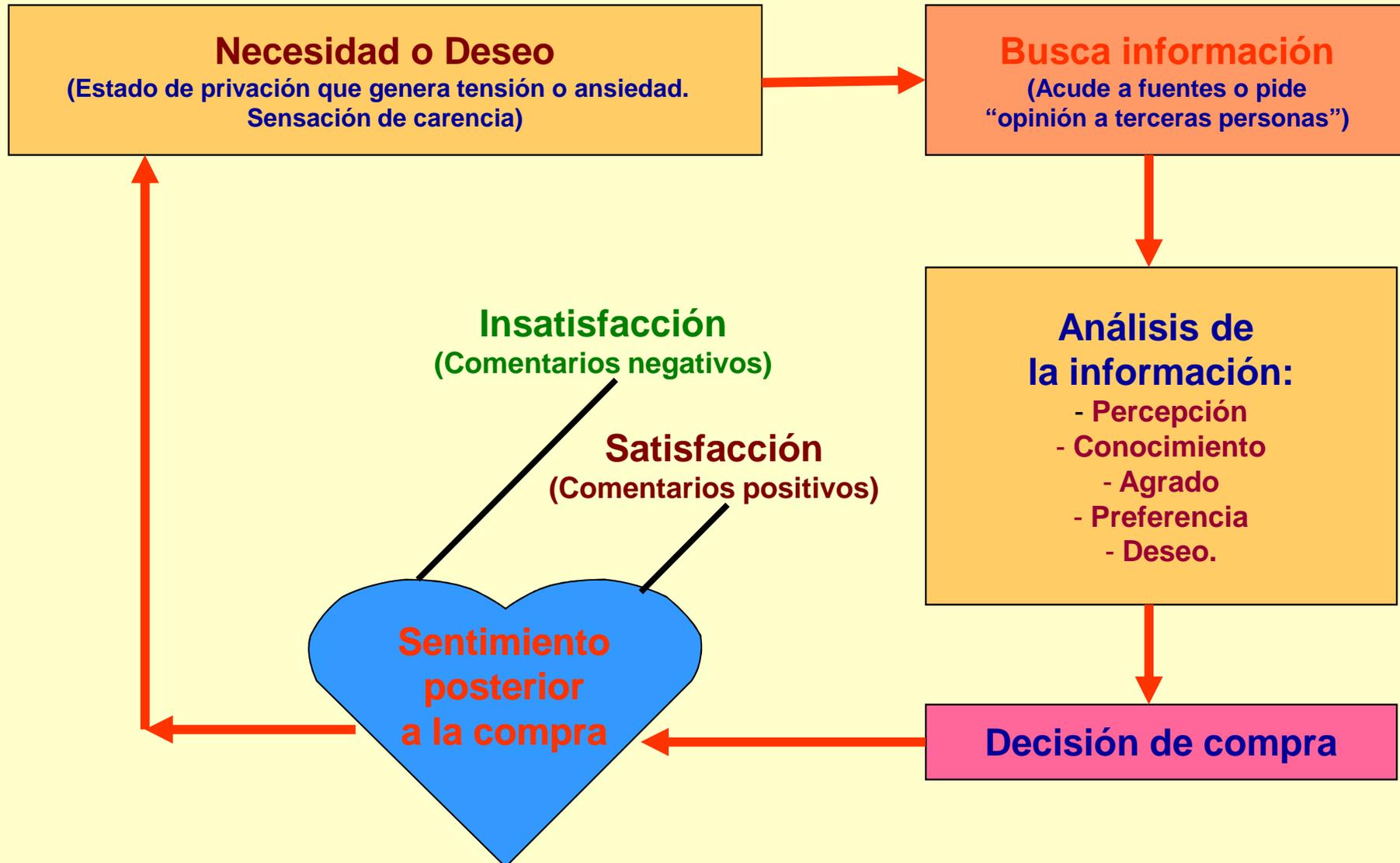
F4, A2 Gestionar vigilancia particular.

2 D-3, D-4, A-1 Capacitación sobre aprovechamiento de espacios. 4



ESTRATEGIAS

Modelo general de comportamiento del consumidor o usuario:



Características del consumidor o usuario peruano:

- Tiene rostro “cholo”: ni blanco, ni negro, sino fruto del mestizaje y la migración.
- Es moderno e informado.
- Come en el Pardo´s Chicken.
- Viste ropa de galería.
- Estudia en una Universidad o Instituto de prestigio.
- Baila en las mejores discotecas.
- Regresa a su casa en “combi”.
- Aprendió a escoger, debido a que hoy existen más opciones.

Características del consumidor o usuario peruano:

- Es conciente que tiene derechos, por tanto es exigente (“avisgado”)
- Tiene poder adquisitivo: (¿cuánto gana y para cuánto le alcanza?; es pobre aunque le alcanza para vivir)
- Las distancias sociales son cortas, en cambio las distancias en los estilos de vida son largas.
- Se pueden segmentar los mercados según el estilo de vida.

SEGMENTACIÓN

- Consiste en disgregar el mercado en partes o segmentos “manejables” (poca gente con comportamiento homogéneo).
- Implica el uso de variables de segmentación:
 - Sexo
 - Edad
 - Religión
 - Ingresos
 - Estilo de vida o variable psicográfica
 - Momento del día
 - Distribución
- Implica **DIFERENCIACIÓN** del producto, al punto de convertirse en la **PALANCA DE MARKETING**.
- En el siglo 21 se afianza la micro-segmentación.

Mercado Meta: Grupo objetivo

- Segmento de mercado específico en el que la bodega enfoca sus esfuerzos.

Por ejemplo:

Vecinos con ingresos superiores a S/ 3,000



Segmentos de mercado:

- **Los conservadores** (papás o mamás que se quedan en casa cuidando a los hijos, pueden ser ricos o pobres).
- **Los trabajadores** (sobretudo mujeres que comparten el trabajo con la vida del hogar y suelen decir al esposo: "... Entre los dos mandamos").
- **Los progresistas** (hombres y mujeres, jóvenes principalmente, cuya meta es progresar "a toda costa", trabajan en el día y estudian por la noche o pueden tener 2 trabajos).
- **Los adaptados** (a quienes les interesa guardar el estatus).



Segmentos de mercado:

- **Los emprendedores** (empresarios sin corbata, su dinero es fruto de su trabajo).
- **Los sobrevivientes** (personas mayores, de ingresos bajos, generalmente jubilados, con actitud fatalista frente a la vida).
- **Los sensoriales** (les interesa la imagen social, si es obrero quiere parecer empleado y si es empleado quiere parecer el dueño).



¿Qué busca el consumidor peruano?:

- **Básicamente Calidad-Precio:** “... A veces el precio más bajo, casi siempre buscan que el poco dinero le rinda más” y eso es estilo de vida).
- **Productos que satisfagan sus gustos y estilo de vida:** “... Si es difícil que tenga un auto, entonces me compro un celular que además me sirve para mi chamba de gasfitero”.
- **Productos al alcance del bolsillo:** “... Que se puedan adquirir sin mucho esfuerzo).

Posicionamiento

- Es cualquier forma de actividad humana que suponga influir en la mente de la gente.
- En cuanto a negocios, se refiere a lo que se hace con la mente de los clientes y a la forma de ubicar el producto en la mente de los clientes.
- Comporta cambios, ya sea de: nombres, logotipos, precios, embalaje; para conseguir una posición valiosa en la mente del cliente.
- Implica una información que concuerde con los conocimientos o experiencias que ya existen en la mente de los clientes. Por ello, son útiles los **ESLÓGANES O LEMAS COMERCIALES**.
- Es preferible simplificar los mensajes, por ejemplo: abreviaturas sí, aunque en una segunda etapa.
- Últimamente, los **superlativos** ceden el paso a los **comparativos**.
- Sobre un producto nuevo es preferible decir **lo que no tiene**, por ejemplo: gasolina sin plomo, neumáticos sin cámara, aceite cero colesterol, cerveza sin alcohol, chicle sin azúcar, etc.

Determinación del posicionamiento

- ¿Cómo queremos que nuestro grupo objetivo nos recuerde?
- ¿Qué beneficios entregamos y qué atributos destacan nuestros clientes?



Postura competitiva

- **Especialización:** según Philip Kotler consiste en buscar o identificar “nichos de mercado” que tengan: potencial de beneficio, potencial de crecimiento, poco atractivo para la competencia, barreras de entrada defendibles; por ejemplo: la bodega de la gente que gana más de S/ 3,000
- **Amplitud de mercado total:** cuando se busca incrementar el número de consumidores que conforman el mercado, por ejemplo: “... sus compras urgentes hágalas en bodegas... ah!! y hágalo en la nuestra”.
- **Ataque a puntos débiles:** detectar una debilidad, mejorar nuestros productos y lanzar una publicidad que diga: “... bueno y barato”.
- **Auto ataque:** consiste en ampliar la participación de mercado a través de la introducción nuevos productos que compitan entre ellos, por ejemplo: otra bodega en la misma urbanización con otras características diferentes.

Postura competitiva

- **Flexibilidad o guerrilla:** cuando la empresa cambia de giro rápidamente.
- **Líder con ventaja competitiva:** según Michael Porter:
 - **Estrategia de costos:** producción en escala para disminuir los costos, principalmente cuando los productos son indiferenciados.
 - **Estrategia de diferenciación:** Supone especialización en calidad, tecnología, innovación, servicio. De acuerdo a la clase de productos comercializados tenemos:
- **Estrategia:**

| | P U S H | PUSH – PULL | P U L L |
|------------------------|---|-----------------------------------|---|
| | Se apoya en intermediarios y ofrece precios competitivos. | Promoción activa, venta personal. | Publicidad intensa y creación de Imagen de marca. |
| Importancia de: | | | |
| MARCA | escasa | relativa | mucha |
| PRECIO | mucha | bastante | poca |
| PUBLICIDAD | escasa | bastante | mucha |
| VENTA PERSONAL | poca | mucha | poca |
- **Estrategia de enfoque:** Implica concentrarse en aquellos segmentos que se tenga ventaja competitiva.

Postura competitiva

- **Seguidor o “me too” (“yo también”):** Según Philip Kotler consiste en desarrollar demanda genérica concentrándose en segmentos de mayor ventaja competitiva, coexistiendo con el líder del mercado, por ejemplo: bodega 1 ofrece horario corrido después de bodega 2.
- **Respuesta rápida:** cuando independientemente del tamaño o posición de la MYPE se procede a responder a las acciones de la competencia, por ejemplo: “... Bodega 1 ofrece horario corrido una semana después de bodega 2”.

Fidelización de clientes

- Recompensas a clientes frecuentes, por ejemplo: crear un sistema de puntos para otorgar regalos según puntos acumulados conferidos en función al volumen de compras realizado.

- **Campañas:**

- Lanzamiento de nuevos productos.
- Campaña de verano.
- Folletos para comunidad.



Crecimiento sostenible

- **Intensivo:** Según ANSOFF cuando el objetivo es expansión:

| | | PRODUCTO | |
|--|---------------|---|---------------------------------------|
| | | ACTUAL | NUEVO |
| M E R C A D O | ACTUAL | Penetración del mercado (precio bajo) | Desarrollo del producto (innovación) |
| | NUEVO | Desarrollo del mercado (expansión geográfica) | Desarrollo Binomial (diversificación) |



Crecimiento sostenible

Diversificado

SEGMENTOS DE MERCADO

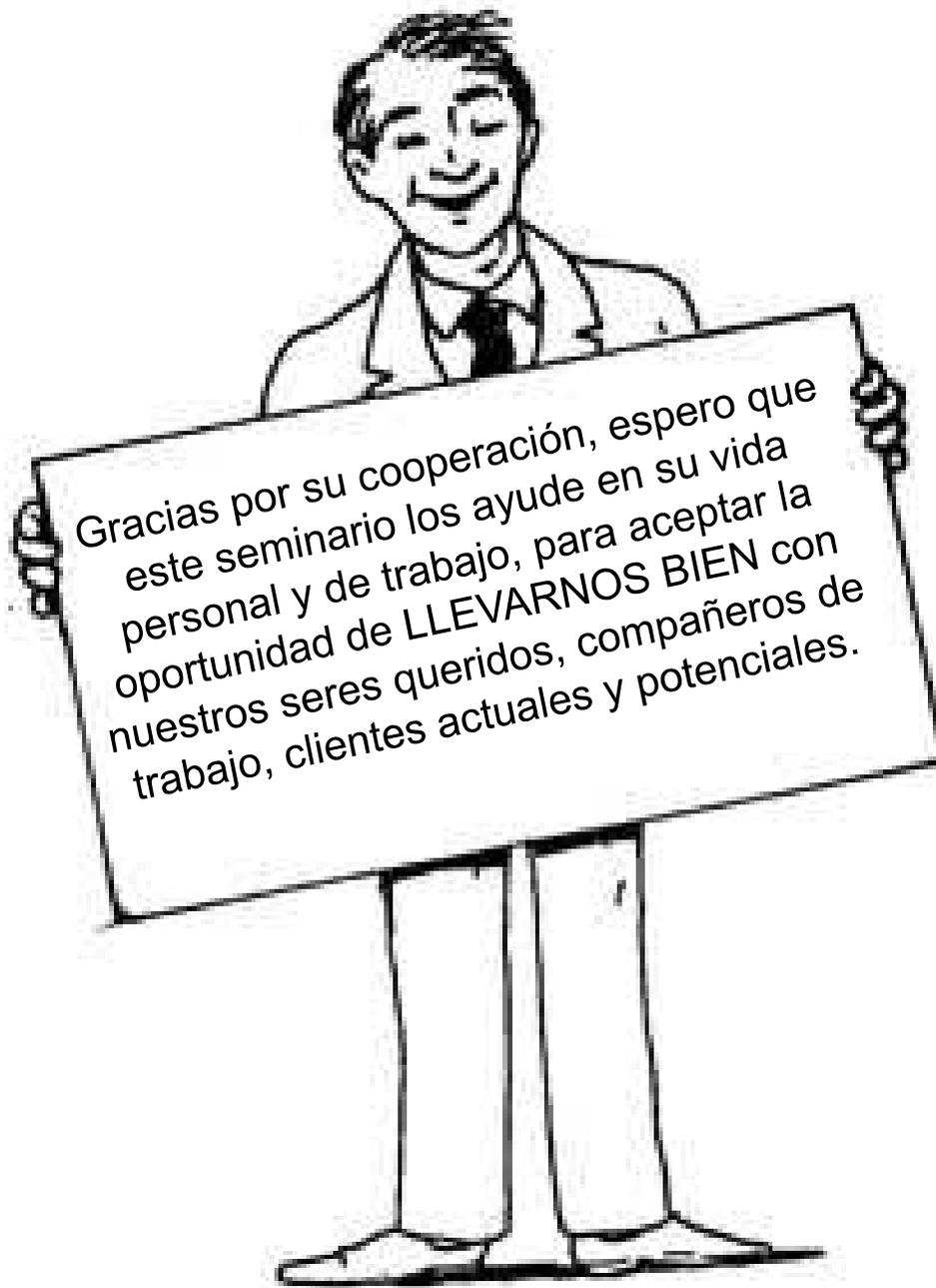
T
E
C
N
O
L
O
G
I
A

| | Actual | Nuevo |
|--------|-------------|--------------------------------|
| Actual | Convergente | Concéntrica |
| Nueva | Horizontal | Conglomerada y congenérica. |

Crecimiento sostenible

Integrado:

- **Hacia atrás:** reemplazar a proveedores.
- **Hacia delante:** reemplazar a distribuidores.
- **En paralelo:** establecer sucursales o filiales.



Gracias por su cooperación, espero que este seminario los ayude en su vida personal y de trabajo, para aceptar la oportunidad de LLEARNOS BIEN con nuestros seres queridos, compañeros de trabajo, clientes actuales y potenciales.