



***GUÍA METODOLÓGICA
PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE
ESTRATEGIAS DE MERCADEO INNOVADORAS***



BUCARAMANGA, ABRIL DE 2015

GUÍA METODOLÓGICA



“Todas las organizaciones, requieren una planeación efectiva y una estrategia de marketing profunda para operar en forma eficaz”

O.C. Ferrell, Michael D. Hartline

Tabla de Contenido

	Pág.
INTRODUCCIÓN	4
1. CONOZCA LOS MODELOS Y HERRAMIENTAS A UTILIZAR EN LA CONSTRUCCIÓN DE ESTRATEGIAS.....	5
1.1 MODELO DE NEGOCIOS CANVAS.....	5
1.2 LA MATRIZ DOFA.....	8
1.3 LA MATRIZ ANSOFF	10
2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	11
3. CONSTRUCCIÓN DE ESTRATEGIAS.....	26
3.1 Estrategias Matriz DOFA.....	26
3.2 Estrategias Matriz Ansoff.....	29
3.3 RELACIÓN ENTRE MATRICES.....	35
3.4 DEFINICIÓN DE LAS OPCIONES ESTRATÉGICAS DE MERCADEO.....	37
3.5 ANÁLISIS DE LAS OPCIONES ESTRATÉGICAS DE MERCADEO.....	38
3.6 SELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE MERCADEO.....	39
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	40

INTRODUCCIÓN

Partiendo de la necesidad de contar con un proceso detallado encaminado hacia el logro de las metas y objetivos de marketing de una organización, a través de la presente Guía Metodológica se cuenta con un manual práctico y sencillo para los empresarios, que los orienta frente a cada una de las etapas necesarias para la construcción y selección de sus estrategias de mercadeo.

De esta manera, en el capítulo 1 se realiza una descripción de las herramientas necesarias para el análisis de la información interna y externa de la Organización, así como para la construcción de las estrategias de mercadeo, entre las que encontramos: el Modelo de Negocios Canvas, la Matriz DOFA y la Matriz Ansoff, con el fin de introducir al lector en el concepto y utilidad de cada una de estas. En el capítulo 2 se exponen los diferentes aspectos a considerar para el análisis de los resultados de la Investigación de Mercados, con base en los nueve módulos del Modelo de Negocios Canvas. Finalmente, en el capítulo 3 se orienta en el proceso para la definición y elección de las estrategias de mercadeo, valiéndonos de la información obtenida mediante la aplicación del modelo de negocios Canvas, la construcción de la Matriz DOFA, y de la implementación de la Matriz Ansoff.

Es así como, mediante el estudio de esta guía, el empresario además de profundizar sus conocimientos en las herramientas para el análisis, definición y selección de sus estrategias de marketing, tendrá la capacidad de liderar en diferentes escenarios el diseño de estrategias que contribuirán al desarrollo y crecimiento de su compañía.

1

CONOZCA LOS MODELOS Y HERRAMIENTAS A UTILIZAR EN LA CONSTRUCCIÓN DE ESTRATEGIAS.

1.1 MODELO DE NEGOCIOS CANVAS.

Osterwalder & Pigneur¹ proponen la división del modelo de negocios de una empresa en nueve módulos que conducen a la generación de ingresos en una compañía, a su vez aseguran mediante la integración de los nueve módulos abarcar las principales áreas de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Los 9 Módulos. . .

A continuación se presenta una descripción de cada uno de los componentes del Modelo de Negocios Canvas y su secuencia lógica:

1 Segmentos de mercado.



Se definen los grupos de personas o empresas a las cuales se orienta la compañía.

2 Propuestas de valor.



Haciendo uso de las propuestas de valor se busca dar solución a los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades.

¹ OSTERWALDER, Alexander & PIGNEUR, Yves. GENERACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores.

3 Canales.



Es mediante los canales de comunicación, distribución y venta que las propuestas de valor llegan a los clientes.

4 Relaciones con clientes.



En los diferentes segmentos de mercado se establecen las relaciones con los clientes y se trabaja por mantenerlas a futuro.

5 Fuentes de ingresos.



En la medida en que los clientes perciban y reciban las propuestas de valor, se generan fuentes de ingresos para la compañía.

6 Recursos clave.



Responde a todos los activos que se requieren para lograr ejecutar los anteriores 5 elementos.

7 Actividades clave.



La ejecución de los primeros 5 elementos se logra haciendo uso de los recursos clave mediante una serie de tareas clave.

8 Asociaciones clave.



Alianzas con las cuales la compañía debe contar ante el requerimiento de externalizar algunas actividades o adquirir recursos fuera de la organización.

9 Estructura de costos.



Se genera al considerar todos los costos que implica la puesta en marcha del modelo de negocio.

1.2 LA MATRIZ DOFA

La Matriz DOFA logra objetividad en la toma de decisiones ya que permite elaborar un diagnóstico real en un momento específico de las situaciones y factores que afectan positiva o negativamente a la empresa y sugiere algunos caminos a seguir a futuro.

¿Sabías que...?

La Matriz DOFA es una herramienta administrativa esencial para la planeación de estrategias, su aplicación logra estudiar los factores internos y externos que afectan de forma positiva o negativa la actuación de la organización. Este instrumento permite identificar acciones viables para potenciar las fortalezas y oportunidades, y a su vez, mitigar las debilidades y amenazas.

Imagen No. 1 Análisis DOFA



La sigla DOFA, es el acrónimo de las palabras Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Las cuales se definen de la siguiente manera:

Debilidades: Son aquellos factores internos que generan una posición desfavorable frente a la competencia, por ejemplo, recursos y habilidades de las que carece o actividades que no se desarrollan de la mejor manera en la organización.

Oportunidades: Son aquellos factores que resultan positivos o favorables del entorno en el que interactúa la empresa y que permiten obtener ventajas competitivas.

Fortalezas: Son las capacidades esenciales con las que cuenta la compañía, que le permiten obtener una posición privilegiada frente a la competencia, por ejemplo, recursos y habilidades que se poseen o actividades que se desarrollan de forma adecuada.

Amenazas: Son aquellas situaciones provenientes del entorno que pueden afectar la actuación de la compañía de alguna manera.

¿Qué se obtiene al utilizar la Matriz DOFA?



El principal objetivo del análisis DOFA es obtener conclusiones que sirvan como base para la toma de decisiones sobre la manera en que la empresa es capaz de afrontar cambios y turbulencias presentes en el entorno (oportunidades y amenazas), a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Para efectos de esta guía, la aplicación de la matriz DOFA permitirá establecer los lineamientos para el planteamiento de estrategias de mercadeo en lo referente al posicionamiento de sus productos y/o marcas.

1.3 LA MATRIZ ANSOFF

La Matriz de Ansoff es un modelo propuesto utilizado principalmente por empresas que buscan oportunidades de crecimiento. Esta herramienta plantea cuatro alternativas para lograr las metas fijadas:

1. Penetración del mercado.
2. Desarrollo del mercado.
3. Lanzamiento de nuevos productos.
4. Diversificación.

CRITERIO GENERAL:

“Toda empresa debe agotar todas las posibilidades de expansión (penetración, desarrollo de nuevos productos y desarrollo de nuevos mercados) antes de abordar una estrategia de diversificación”

Sainz de Vicuña Ancín, José María.

La Matriz Ansoff confronta los productos y marcas, tanto existentes como nuevas frente a los mercados nuevos y existentes.

La imagen No. 2 permite comprender de manera más sencilla, su concepto.

Imagen No. 2 Estrategias Matriz Ansoff



2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.

Punto de partida:



Para iniciar con la ejecución de la metodología que orienta la construcción de estrategias de mercadeo se debe tener como principal herramienta la Investigación de Mercados realizada previamente. Es decir, en este punto ya se cuenta con unos resultados producto de la Investigación de Mercados.

¿Cómo realizar el análisis?

Haciendo uso del Modelo de Negocios Canvas, el cual describe a través de nueve pilares los fundamentos de cómo la organización crea, desarrolla y captura valor, para ello se realiza un estudio detallado de cada uno de los componentes del modelo obteniendo una serie de hallazgos que se categorizarán utilizando la Matriz DOFA en Debilidades, Oportunidades, Fortalezas o Amenazas según sea el caso.

Posteriormente, mediante el cruce de variables de la Matriz DOFA y la confrontación de productos y marcas que propone la Matriz Ansoff se construyen las estrategias.

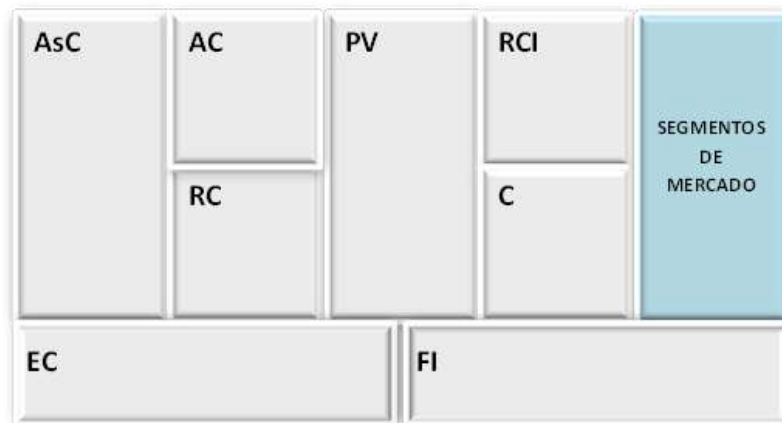
¡INICIEMOS!



1. Segmentos de Mercado.

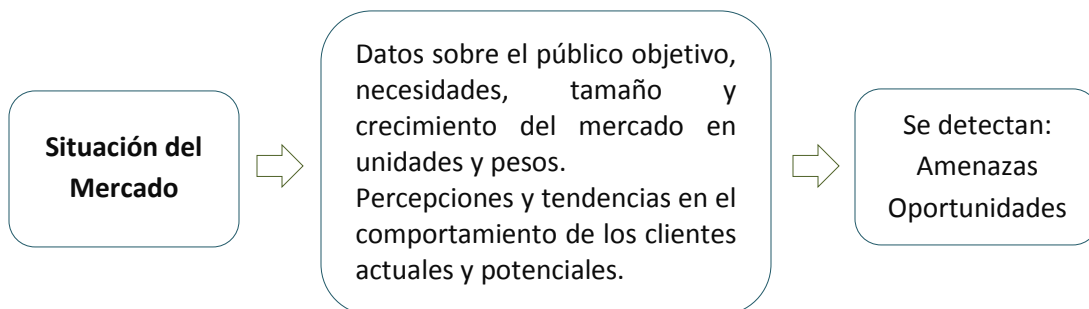
Es de gran importancia segmentar a los clientes de su empresa en grupos con similares características de manera que se puedan identificar los requerimientos propios de cada grupo y brindar una respuesta satisfactoria a sus necesidades.

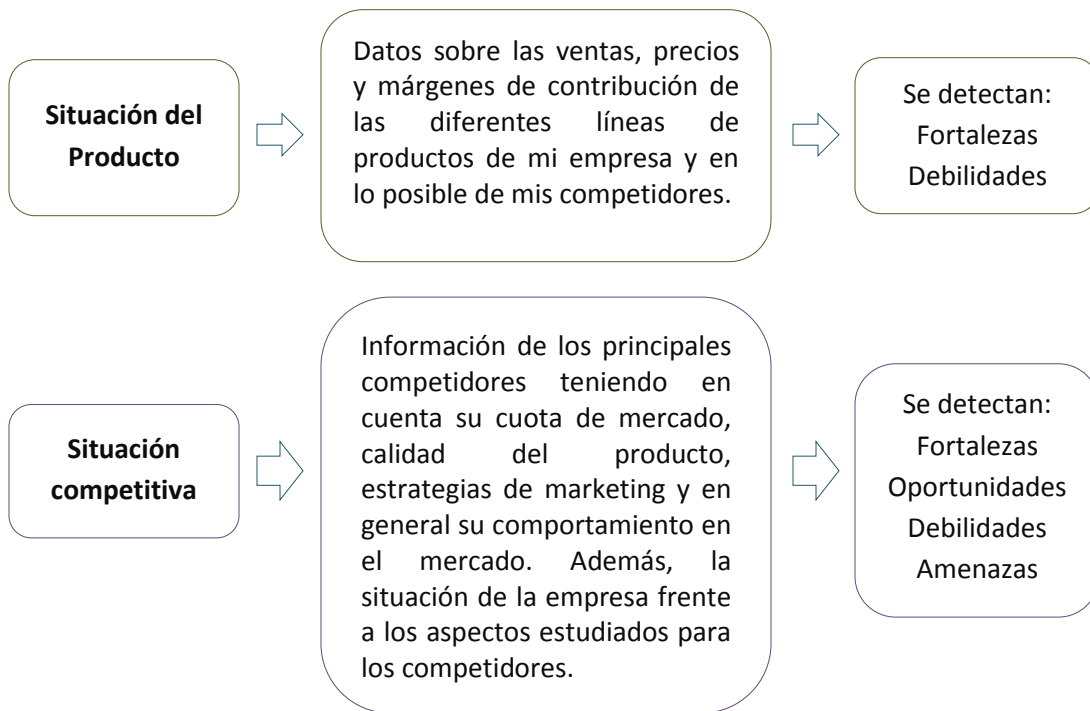
Imagen No. 3 Modelo Canvas – Segmentos de Mercado



Para determinar el o los segmentos de clientes, se deben tener en cuenta distintos factores internos y externos que al ser analizados de manera independiente se pueden clasificar utilizando la Matriz DOFA como debilidad, oportunidad, fortaleza o amenaza, según correspondan sus características de origen.

Algunos de los aspectos que se deben estudiar son:





2. Propuestas de Valor.

En la medida que los clientes perciben valor agregado en la prestación del servicio y los productos ofrecidos por la organización, se logra crear una ventaja competitiva, clasificada como Fortaleza en nuestra matriz.

Imagen No. 4 Modelo Canvas – Propuestas de Valor



A su vez, el análisis de la propuesta de valor permite determinar otros factores internos y externos que pueden generar impacto positivo o negativo en la actuación de

la empresa, los cuales deben ser tenidos en cuenta para la definición de debilidades, oportunidades y amenazas.

¿Qué elementos considerar en su propuesta de valor?

A continuación se enlistan algunos elementos que aportan en la generación de valor para los clientes de cualquier empresa, sugeridos por Osterwalder & Pigneur².

Innovación y diseño: Propuesta de valor con elementos diferenciadores y originales que satisfacen una necesidad no cubierta por ninguna otra organización.

Mejora del rendimiento: Productos o servicios con mayor rendimiento.

Personalización: Productos o servicios que se ajustan a los distintos requerimientos de los clientes o de cada segmento del mercado.

Marca / Estatus: Nombre o marca posicionada en la mente de los clientes, por tanto adquirir el producto o servicio de renombre consideran les aporta valor.

Precio: El valor del producto o el servicio es altamente competitivo y asequible a cualquier segmento del mercado.

Reducción de costos: El producto o servicio ofrecido favorece la disminución de costos de los clientes.

Reducción de riesgos: Productos o servicios con alto respaldo y una confiable garantía de satisfacción.

Accesibilidad: Productos y servicios a disposición de consumidores o usuarios que no tenían la posibilidad de adquirirlos.

Comodidad / utilidad: Productos que ofrecen practicidad en su uso a los clientes o servicios rápidos, cómodos y fáciles para los usuarios.

La imagen No. 5 presenta los componentes de la Matriz DOFA que se pueden determinar a partir de la Propuesta de valor:

² OSTERWALDER, Alexander & PIGNEUR, Yves. GENERACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores.

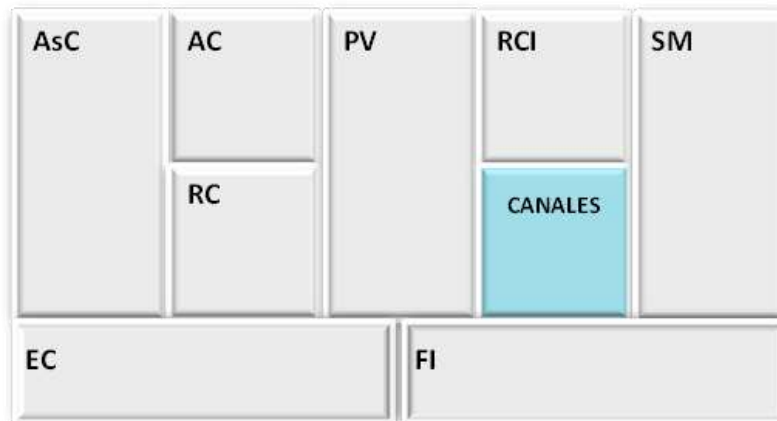
Imagen No. 5 Definición de Componentes de la Matriz DOFA a partir de la Propuesta de Valor.



3. Canales.

Las propuestas de valor se entregan a los clientes a través de los canales de comunicación, distribución y venta, los cuales son el resultado de una correlación de distintas variables internas y externas, permitiendo identificar en la matriz DOFA, además de fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades.

Imagen No. 5 Modelo Canvas – Canales



Para el análisis de los **canales de comunicación** es necesario tener en cuenta los factores que intervienen en la comunicación interna y externa.

- La **comunicación interna** es la base para la eficiencia organizacional, relacionada directamente con el buen o mal funcionamiento de los diferentes procesos que se

realizan dentro de la organización, permitiendo identificar en la matriz DOFA debilidades o fortalezas.

- La **comunicación externa**, es la forma cómo la empresa transmite a sus clientes, actuales o potenciales, mensajes respecto a los productos, servicios o sobre la organización en general. En la comunicación externa interactúan factores internos y externos que juegan un papel importante en la forma de publicitar en el mercado, permitiendo identificar en la matriz fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades derivadas de diferentes agentes externos.

Los **canales de distribución y venta** son los medios que se utilizan para poner a disposición de los consumidores los productos, tras el análisis de los canales utilizados se logra identificar amenazas u oportunidades. Sin embargo, los procesos logísticos al interior de la organización forman parte importante de la distribución del producto y su estudio permite identificar fortalezas y debilidades.

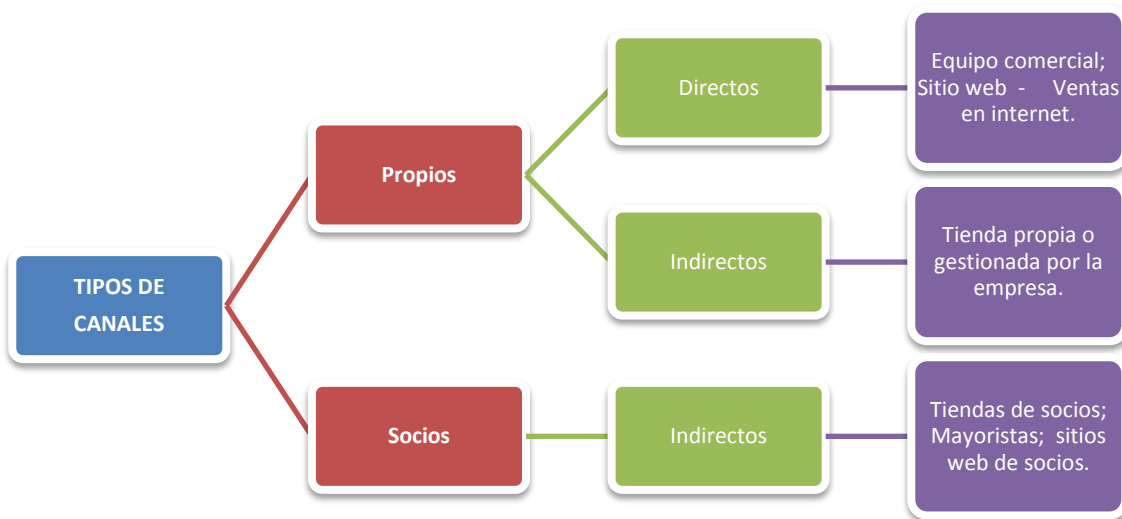
Imagen No. 6 Definición de Componentes de la Matriz DOFA a partir de la los diferentes Canales.



Las empresas pueden optar por diferentes tipos de canales en su propósito de llevar a los clientes su propuesta de valor, Osterwalder & Pigneur³ señalan que lo importante es seleccionar de la mejor manera la combinación de canales a utilizar de modo que se logre la satisfacción del cliente y ésta se traduzca en mayores ingresos para la compañía.

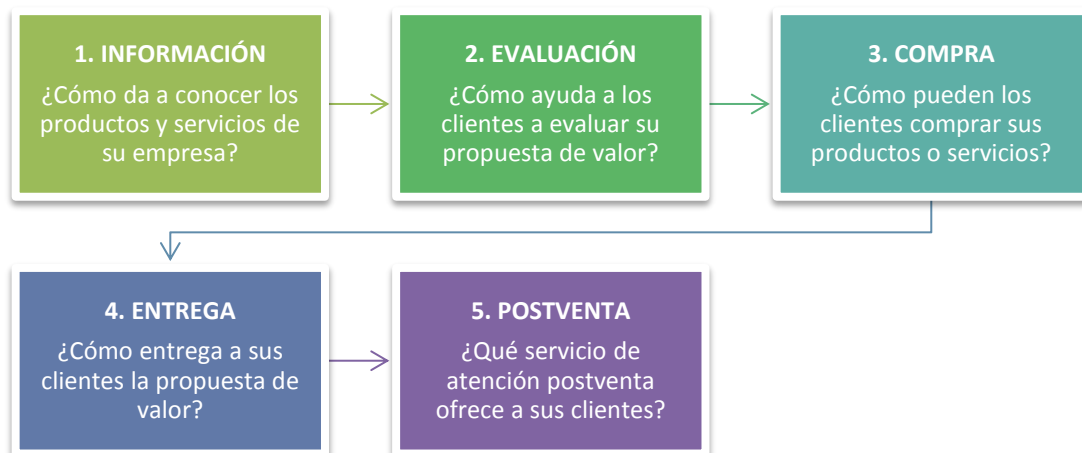
³ OSTERWALDER, Alexander & PIGNEUR, Yves. GENERACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores.

Figura No. 1. Tipos de canales



Así mismo, Osterwalder & Pigneur⁴ plantean cinco fases que deberían abarcar los canales que la empresa utilice y para cada una se plantea una pregunta sobre la cual indagar en cada elección:

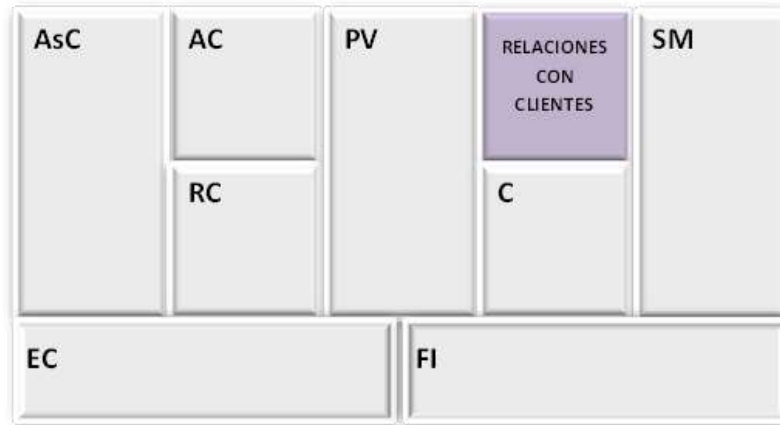
Figura No. 2. Fases del canal



⁴ OSTERWALDER, Alexander & PIGNEUR, Yves. GENERACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores.

4. Relaciones con los clientes.

Imagen No. 7 Modelo Canvas – Relaciones con clientes



Cuando se habla de relación con el cliente se hace referencia a todos los contactos directos o indirectos que la organización mantiene con los consumidores o usuarios, desde los procesos de preventa hasta los de postventa.

La relación con los clientes puede estar enmarcada en los siguientes propósitos:



Una vez identificada la relación con cada segmento de clientes, se pueden definir fortalezas y debilidades derivadas, por ejemplo, de la capacidad de respuesta de la empresa frente a los requerimientos y solicitudes del cliente, calidad de la información, servicio prestados y acciones relacionadas con el servicio postventa.

Imagen No. 8 Definición de Componentes de la Matriz DOFA a partir de la Relación con el cliente



5. Fuentes de ingresos.

Imagen No. 9 Modelo Canvas – Fuentes de Ingresos



Los indicadores financieros permiten conocer el resultado de las propuestas de valor ofrecidas a los clientes, su efectividad se traduce en el aumento de los ingresos. A su vez, el estudio de la gestión interna de los procesos que representan gastos y costos para la compañía permite identificar fortalezas y debilidades que aportan en la construcción de la matriz DOFA.

Imagen No. 10 Definición de Componentes de la Matriz DOFA a partir del Flujo Financiero



Por otra parte, es vital que cualquier organización tenga conocimiento del valor que está dispuesto a pagar cada grupo de clientes por sus productos o servicios, sólo de este modo puede idear fuentes de ingreso acordes a cada segmento del mercado e identificar oportunidades o amenazas.

Osterwalder & Pigneur⁵ mencionan dos formas por medio de las cuales un negocio puede obtener ingresos:

Fuentes de Ingresos:

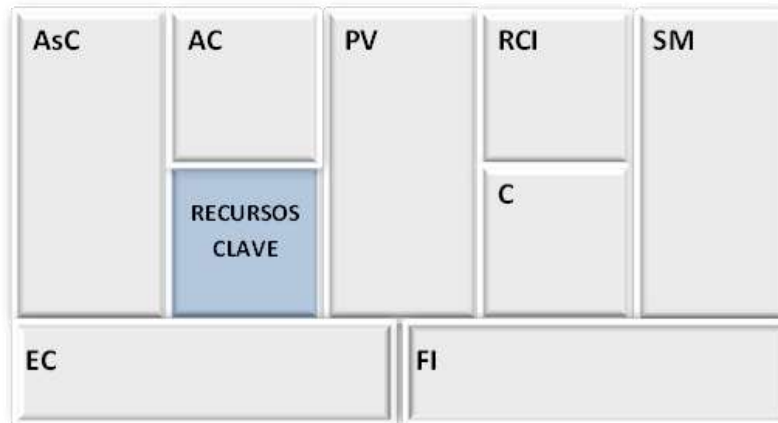
1. "Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes".

2. "Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio postventa de atención al cliente".

⁵ OSTERWALDER, Alexander & PIGNEUR, Yves. GENERACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores.

6. Recursos claves.

Imagen No. 11 Modelo Canvas – Recursos Claves



Los recursos claves son los medios utilizados para gestionar los elementos descritos anteriormente: segmentos de mercado, propuesta de valor, los distintos canales de comunicación, distribución y ventas, relaciones con los clientes y las fuentes de ingresos. Osterwalder & Pigneur⁶ afirman que los recursos clave que requiere un negocio varían y pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos.

En el estudio de los recursos claves, se deben tener en cuenta todos los factores internos y externos considerados importantes e incluso imprescindibles para la gestión de los cinco (5) primeros componentes del modelo Canvas, permitiendo identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades necesarias en la construcción de la matriz DOFA.

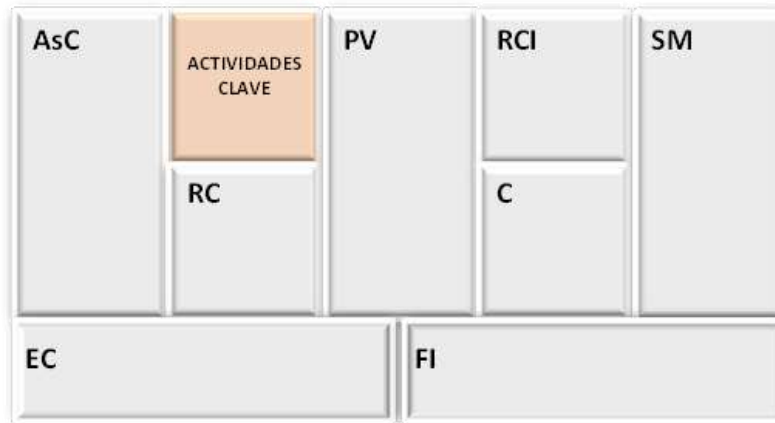
Imagen No. 12 Definición de Componentes de la Matriz DOFA a partir los Recursos Claves



⁶ OSTERWALDER, Alexander & PIGNEUR, Yves. GENERACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores.

7. Actividades claves.

Imagen No. 13 Modelo Canvas – Actividades Claves



Las actividades claves son las acciones y procesos utilizados para gestionar los elementos descritos anteriormente: segmentos de mercado, propuesta de valor, los distintos canales de comunicación y distribución y ventas, relación con el cliente, flujo de ingresos y la obtención de los recursos.

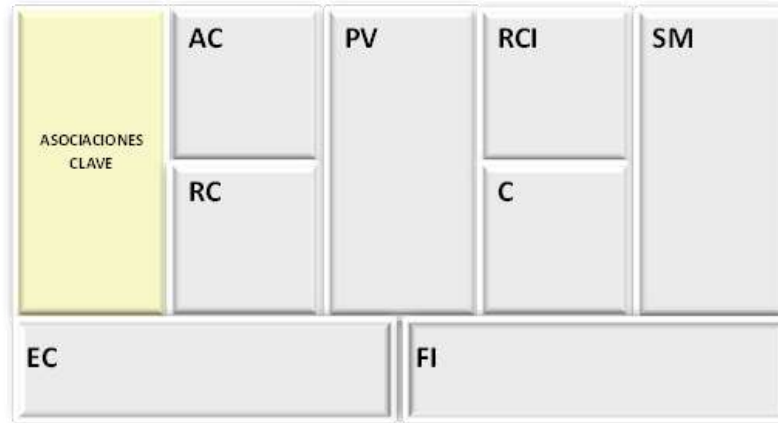
Para el estudio de las actividades clave que realiza y conocimiento de aquellas actividades clave que requiere en su negocio se deben tener en cuenta todos los factores internos y externos relacionados con los anteriores seis (6) componentes del modelo Canvas, permitiendo identificar fortalezas y debilidades teniendo en cuenta las actividades que hacen parte de su funcionamiento actual y amenazas u oportunidades al detectar aquellas actividades que pueden ser claves y que aún no realiza, ésta información alimenta la construcción de la matriz DOFA.

Imagen No. 14 Definición de Componentes de la Matriz DOFA a partir los Actividades Claves



8. Asociaciones clave.

Imagen No. 15 Modelo Canvas – Asociaciones Clave



Algunas actividades se externalizan y algunos recursos se adquieren fuera de la empresa, razón por la cual es importante analizarlos detenidamente y definir las amenazas y oportunidades derivadas de la interacción con otras empresas claves para la compañía y su funcionamiento.

Entre los aspectos a considerar para determinar los beneficios o perjuicios derivados de las alianzas con las que cuenta o planea establecer en su organización se resaltan:

- Razones por la cuales su socio es clave.
- Proveedores clave para su empresa.
- Recursos clave que obtiene de sus aliados.
- Actividades clave que realizan sus socios.

A su vez, es importante tener en cuenta que las asociaciones se establecen por una razón y en este propósito su compañía se debe ver beneficiada.

Imagen No. 16 Definición de Componentes de la Matriz DOFA a partir de la Red de Partners.



9. Estructura de costos.

Imagen No. 17 Modelo Canvas – Estructura de Costos



La estructura de costos está conformada por todos los costos y gastos necesarios para el desarrollo del negocio. Un análisis detallado de los costos asociados a las actividades clave, recursos clave, gestión de la propuesta de valor o del mantenimiento de las relaciones con los clientes permite determinar fortalezas y debilidades que además de aportar en la construcción de la matriz DOFA, aportarán en la identificación de los costos más importantes relacionados con el negocio, recursos y actividades clave de mayor costo y detección de elementos donde se pueda disminuir los costos sin sacrificar o afectar la operación y objetivos de la compañía.

Imagen No. 18 Definición de Componentes de la Matriz DOFA a partir de la Estructura de Costos



3

CONSTRUCCIÓN DE ESTRATEGIAS.

“La prueba de una innovación no es su novedad, ni su contenido científico, ni el ingenio de la idea... es su éxito en el mercado”.



Peter Drucker

3.1 ESTRATEGIAS MATRIZ DOFA.

La Matriz DOFA permite la elaboración de estrategias a partir de los criterios seleccionados en los cuatro componentes: Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

Al realizar un cruce de variables, es decir, analizar cada componente de un criterio, frente a otro componente de otro criterio diferente, se obtienen diferentes estrategias que pueden ser implementadas en su organización según la coyuntura de ese momento.

Imagen No. 19 Estrategias Matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO POTENCIALIDADES	ESTRATEGIAS DO DESAFÍOS
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA RIESGOS	ESTRATEGIAS DA LIMITACIONES

Ahora bien, con el propósito de apoyar el análisis de las oportunidades y problemas de marketing mediante la definición de las estrategias FO, DO, FA y DA, a continuación se presenta una breve descripción de las estrategias junto con los formatos que servirán como herramienta para el desarrollo consistente del trabajo:

Las **estrategias FO**, son las resultantes de analizar Fortalezas y Oportunidades, buscando potencializar las fortalezas de la compañía para aprovechar las oportunidades del entorno en el que se encuentra inmersa.

FORMATO 1. ESTRATEGIAS FO - POTENCIALIDADES

DAFO	OPORTUNIDADES * _____ * _____ * _____
	ESTRATEGIAS FO - POTENCIALIDADES
FORTALEZAS * _____ * _____ * _____	1. _____
	2. _____
	3. _____
	4. _____
	5. _____
	6. _____
	7. _____

Las **estrategias DO**, son las resultantes de analizar Debilidades y Oportunidades, pretendiendo reducir al mínimo las debilidades y optimizar las oportunidades del entorno.

FORMATO 2. ESTRATEGIAS DO - DESAFÍOS.

DAFO	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO – DESAFÍOS
	1. _____
	2. _____
	3. _____
	4. _____
	5. _____
	6. _____
	7. _____

Las **estrategias FA**, son las resultantes de analizar Fortalezas y Amenazas, buscando hacer frente a las amenazas del entorno mediante las fortalezas de la compañía. Se pretende optimizar las fortalezas y reducir las amenazas.

FORMATO 3. ESTRATEGIAS FA - RIESGOS

DAFO	AMENAZAS
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FA – RIESGOS
	1.
	2.
	3.
	4.
	5.
	6.
	7.

Las **estrategias DA** son las resultantes de analizar Debilidades y Amenazas, tratando de disminuir al máximo ambos componentes.

FORMATO 4. ESTRATEGIAS DA - LIMITACIONES.

DAFO	AMENAZAS
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DA – LIMITACIONES
	1.
	2.
	3.
	4.
	5.
	6.
	7.

3.2 ESTRATEGIAS MATRIZ ANSOFF.

La matriz Ansoff es una herramienta de mercadeo que muestra cuatro opciones de crecimiento para su empresa con base en la información recolectada del Modelo Canvas y la Matriz DOFA.



El Formato No. 5, será útil para la clasificación de las oportunidades y problemas de marketing identificados anteriormente mediante la Matriz DOFA. De modo tal, que se facilite la selección de la estrategia de mercadeo a desarrollar según la Matriz ANSOFF.

FORMATO 5. Clasificación oportunidades y problemas de marketing previamente identificados.

		PRODUCTOS Actuales (Tradicionales)	PRODUCTOS Nuevos
		PENETRACIÓN EN EL MERCADO	DESARROLLO DE PRODUCTOS
MERCADOS / CLIENTES Actuales (Tradicionales)			
MERCADOS / CLIENTES Nuevos		DESARROLLO DEL MERCADO	DIVERSIFICACIÓN

Mediante la aplicación de la Matriz Ansoff y frente a una situación específica de la empresa se obtiene orientación sobre qué estrategia seguir:

- Cuando se intentan vender los mismos productos en los segmentos de mercado donde están sus clientes, se va a desarrollar una **estrategia de penetración de mercado**, la cual busca aumentar la participación de la empresa en el mercado actual, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización.

Los seis (6) mecanismos para conseguir la penetración de mercados son:



Tabla 1. ¿Cómo conseguir la penetración de mercados?

DESARROLLO DE LA DEMANDA PRIMARIA.	AUMENTO DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO, ATRAYENDO CLIENTES DE LA COMPETENCIA.	ADQUISICIÓN DE MERCADOS.	DEFENSA DE LA POSICIÓN EN EL MERCADO.	REORGANIZACIÓN DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN, PARA ATENDER MERCADOS DESABASTECIDOS.	REORGANIZACIÓN DEL MERCADO, PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD
Aumento de la tasa de penetración: mayor volumen de consumo por ocasión y/o una mayor frecuencia de consumo en los clientes actuales, por medio de nuevos usos del producto. Aumento de la tasa de ocupación: atraer a nuevos clientes no consumidores del producto, por medio del incremento de la publicidad, promoción de ventas y/o la disminución de precios.	Aumentando la tasa de exclusividad: - Cuando no existe lealtad de marca en la competencia -Mejorando el producto y servicio ofertado. - Reposicionando la marca - Reduciendo el precio - Reforzando la red de distribución - Utilizando promociones de ventas / Esta estrategia se usa en mercados no expansibles y/o en la etapa de madurez del ciclo de vida.	Aumento de la participación de mercado: - La compra de una empresa competidora (integración horizontal) - La creación de una empresa conjunta (empresa de riesgo compartido o joint venture)	Mejorando el producto y reposicionándolo: - Con una estrategia defensiva de precio (precio bajo) - Reforzando la red de distribución. - Reforzando o reorientando las promociones de ventas.	Para atender mercados desabastecidos : - Recurriendo a distribuidores más eficaces. - Fijando cantidades mínimas por pedido a los intermediarios.	Para mejorar la rentabilidad: - Concentrándose en los segmentos más rentables. - Reduciendo el número de clientes, eliminando a los no rentables. - Abandonando selectivamente segmentos no rentables.

- La **estrategia de Desarrollo de Producto** pretende incrementar las ventas mediante la introducción de una línea, marca o producto diferente, en el mercado en donde comercializa su producto o realizando una modificación o mejoría de los productos o servicios. Por regla general, para el desarrollo del producto se requiere un gasto cuantioso en investigación y desarrollo.

Los siete (7) mecanismos para conseguir el desarrollo de productos son:

DESARROLLO DE PRODUCTOS

Modificación o adaptación de los productos actuales, con nuevas características o atributos.

Extensión de la mezcla de productos con nuevos productos.

Rejuvenecimiento de la línea de productos, restableciendo la competitividad funcional o tecnológica.

Desarrollo de nuevos productos - innovadores.

Creación de diferentes niveles de calidad, para diferentes segmentos.

Adquisición de una línea de productos comprando a un competidor (integración horizontal).

Racionalización de una mezcla de productos para mejorar la rentabilidad.

Tabla 2. ¿Cómo conseguir desarrollo de productos?

MODIFICACIÓN O ADAPTACIÓN DE LOS PRODUCTOS ACTUALES, CON NUEVAS CARACTERÍSTICAS O ATRIBUTOS.	EXTENSIÓN DE LA MEZCLA DE PRODUCTOS CON NUEVOS PRODUCTOS	REJUVENECIMIENTO DE LA LÍNEA DE PRODUCTOS, RESTABLECIENDO LA COMPETITIVIDAD FUNCIONAL O TECNOLÓGICA.	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS INNOVADORES.	CREACIÓN DE DIFERENTES NIVELES DE CALIDAD, PARA DIFERENTES SEGMENTOS.	ADQUISICIÓN DE UNA LÍNEA DE PRODUCTOS COMPRANDO A UN COMPETIDOR (INTEGRACIÓN)	RACIONALIZACIÓN DE UNA MEZCLA DE PRODUCTOS PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD.
La modificación o adaptación de los productos actuales, con nuevas características o atributos, se consigue: Aumentando la polivalencia con nuevas funciones. / Añadiendo valor social o emocional. / Mejorando la seguridad o confort.	La extensión de la mezcla de productos con nuevos productos se consigue, mediante: / Nuevos modelos o formas (extensión de la línea, marcas múltiples o nuevas marcas). / Nuevos tamaños (presentaciones). / Varias versiones en sabores, olores, colores (extensión de la línea). / Nuevos envases.	El rejuvenecimiento de la línea de productos, restableciendo la competitividad funcional o tecnológica, se consigue: / Generando productos más potentes. / Lanzando productos ecológicos. / Mejorando la estética.	El desarrollo de nuevos productos innovadores se consigue: / Desarrollando nuevos productos, que saltarán radicalmente a la competencia (estrategia de salto de rana)	La creación de diferentes niveles de calidad, para diferentes segmentos, se consigue: / Determinando el abanico de atributos deseados por los consumidores. / Estableciendo normas de calidad a cada atributo. / Estableciendo un programa de control de calidad.	La adquisición de una línea de productos, comprando a un competidor (integración horizontal), se consigue: / Comprando una empresa con una línea de productos complementarios (integración horizontal). / Subcontratando maquila para vender con la marca propia. / Con la creación de una empresa conjunta (empresa de riesgo compartido)	La racionalización de una mezcla de productos para mejorar la rentabilidad, se consigue: / Concentrándose en los productos más rentables. / Reduciendo el número de productos, eliminando a los no rentables / Abandonando selectivamente productos no rentables.

- La **estrategia de Desarrollo de Mercados** dirige los esfuerzos y recursos de la compañía a comercializar sus marcas y líneas de producto en mercados distintos a los atendidos en ese momento, entendiendo como otros mercados a los segmentos de clientes que aún no son atendidos por su organización, ya sea por su posición geográfica o por no pertenecer a su segmento de mercado.

Los tres mecanismos para conseguir el desarrollo de los mercados son:

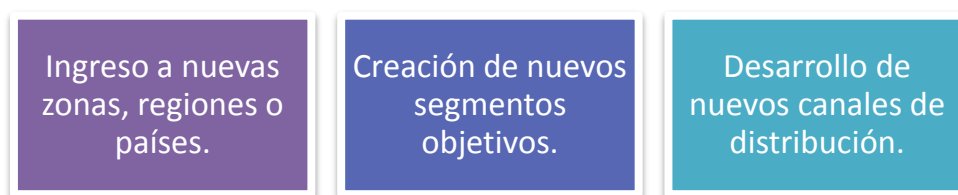


Tabla 3. ¿Cómo conseguir desarrollo de mercados?

APERTURA DE MERCADOS GEOGRÁFICOS ADICIONALES.	ATRACCIÓN DE OTROS SECTORES DEL MERCADO.	POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN Y POSICIONAMIENTO
Ingreso a nuevas zonas, regiones o países: - Alianzas con empresas locales - Creando una propia red base de datos para visita constante - A través de la compra de una empresa extranjera, que opere en el mismo sector (integración vertical y/o horizontal)	Creación de nuevos segmentos objetivos: Vendiendo el producto a otro grupo de compradores, posicionándolo de forma diferente. - Desarrollando nuevas categorías en la línea de productos - Introduciendo un producto industrial en un mercado de consumo - Introduciendo el producto en otro sector industrial	El desarrollo de nuevos canales de distribución: - Desarrollando una distribución intensiva (directa o indirecta o mixta), selectiva o exclusiva. - Creando una red de franquicias.

- La **estrategia de Diversificación** es considerada arriesgada, teniendo en cuenta que consiste en vender una nueva línea de producto o marca en un segmento de mercado distinto.

Para la implementación de cualquiera de las estrategias de crecimiento que proporciona la matriz Ansoff, es muy significativo tener en cuenta los resultados obtenidos a partir de la correcta aplicación del Modelo Canvas y la Matriz DOFA, permitiendo ser asertivos en la toma de decisiones.

3.3 RELACIÓN ENTRE MATRICES.

“Combinar el uso de la matriz DOFA y la matriz Ansoff permite hacer un análisis correcto y exhaustivo de la situación en la que se encuentra una empresa y establecer la estrategia de posicionamiento que le conviene llevar a cabo”

Roberto Dvoskin, 2004

Con el propósito de precisar el procedimiento para la elección de la estrategia de posicionamiento, se presenta el análisis planteado por Dvoskin⁷ quien propone el uso paralelo de la matriz DOFA y la matriz ANSOFF, debido a que los dos modelos se complementan y en conjunto perfeccionan los resultados, acordes a la situación específica de cualquier empresa.

Para este proceso, se enuncian tres pasos fundamentales:

1. Partiendo de la matriz DOFA, se determina la situación de la empresa con base en las debilidades o fortalezas detectadas mediante el análisis interno, es decir, se establece si la organización está fuertemente posicionada en el mercado o presenta gran número de debilidades. Así mismo, mediante el análisis externo se tiene conocimiento de las oportunidades o amenazas a las que se enfrenta.
2. Teniendo en cuenta el dominio de las debilidades o fortalezas y de las oportunidades o amenazas se ubica a su organización en uno de los cuatro cuadrantes de la matriz DOFA, dependiendo de la situación:

Situación 1: Fortaleza y oportunidad - FO.

Situación 2: Debilidad y oportunidad - DO.

Situación 3: Fortaleza y amenaza - FA.

Situación 4: Debilidad y amenaza - DA.

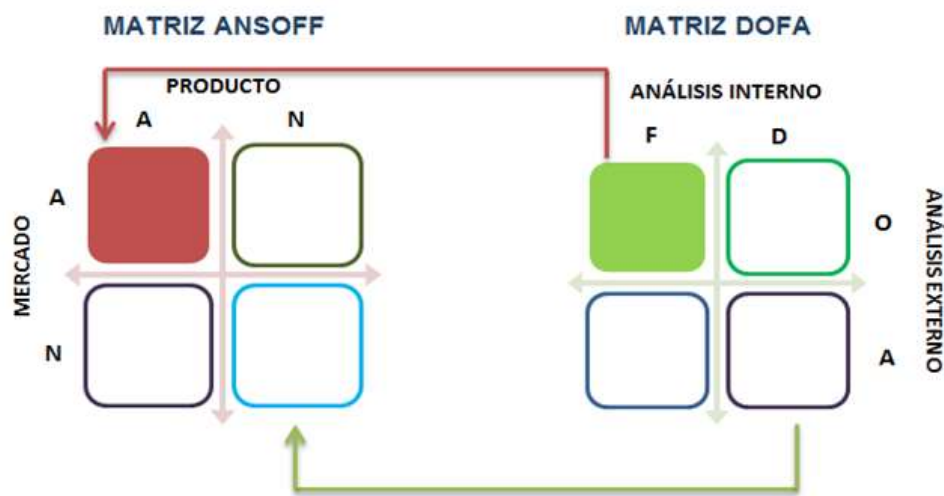
3. Luego se procede a superponer la matriz DOFA sobre la matriz ANSOFF y se da enfoque al cuadrante de la matriz ANSOFF que coincide exactamente con el

⁷ DVOSKIN, Roberto. FUNDAMENTOS DE MARKETING: Teoría y experiencia. Ediciones Granica S.A., 2004. Buenos Aires, Argentina.

cuadrante de la matriz DOFA que identificó en el paso anterior, el cual define el paso a seguir con relación al producto y el mercado.

Ejemplo:

Si su compañía se encuentra en la situación No. 1: fortaleza y oportunidad, al superponer el cuadrante en la matriz Ansoff, ésta indicará que debe mantener el producto existente en el mercado existente.



Fuente: Fundamentos de Marketing, Roberto Dvoskin

Ahora bien, luego de efectuar el análisis simultáneo de las dos matrices se identifican cuatro posibles escenarios y en consecuencia cuatro posibles estrategias a implementar, según la situación de la compañía.

La tabla No. 4 presenta los escenarios identificados mediante el análisis de los dos modelos expuestos (matriz DOFA, matriz ANSOFF):

Tabla 4. Posibles escenarios bajo los cuales se encuentra una compañía.

ESCENARIOS	EMPRESA	MERCADO	MATRIZ DOFA	MATRIZ ANSOFF	¿QUÉ SE BUSCA?	ESTRATEGIA
No 1.	Posición fuerte	Mayor número de oportunidades que de amenazas	Fortaleza y Oportunidad	Mantener el producto existente en el mercado existente	Aumentar la penetración en el mercado e incrementar las utilidades-	Implementar acciones que permitan vender mayor cantidad a los clientes actuales sin cambiar el producto.
No 2.	Posición débil	Atractivo y presenta oportunidades	Debilidad y oportunidad	Producto nuevo en un mercado existente	Aumentar las ventas mediante el desarrollo de nuevos productos o la modificación de los actuales, pero dirigidos al mismo grupo de clientes.	Lanzamiento de un nuevo producto o modificaciones en el tamaño, diseño, color u otros atributos del producto actual.
No. 3	Posición fuerte	Presenta mayor número de amenazas	Fortaleza y amenaza	Producto existente en un mercado nuevo	Incrementar las ventas mediante la incursión en nuevos mercados	Toma de decisiones en marketing que permitan el posicionamiento y llegada del producto a los nuevos clientes.
No. 4	Posición débil	Presenta mayor número de amenazas	Debilidad y amenaza	Nuevos mercados con nuevos productos.	Incrementar los beneficios llegando a un mercado con atractivas tasas de crecimiento y ofreciendo un producto o servicio innovador.	Estudiar los atractivos del nuevo mercado para su correcta elección y diseño de un producto que se pueda desarrollar mitigando las debilidades de la empresa.

Fuente: Fundamentos de Marketing, Roberto Dvoskin

3.4 DEFINICIÓN DE LAS OPCIONES ESTRATÉGICAS DE MERCADEO.



Una vez realizada la selección del tipo de estrategia de mercadeo a desarrollar, se procede a establecer los objetivos que se pretenden lograr. A su vez, se definen las estrategias en el corto, mediano y largo plazo para cada uno de los objetivos fijados.

El Formato No. 6, corresponde a la herramienta que será de gran utilidad para presentar de manera ordenada y concreta la información relacionada con el tipo de estrategia seleccionada. A modo de ejemplo, el formato define la *penetración en el mercado*, claramente este título se adaptará según sea el caso.

FORMATO 6. DEFINICIÓN DE LAS OPCIONES ESTRATÉGICAS DE MERCADEO.

TIPO DE ESTRATEGIA NO. 1. PENETRACIÓN EN EL MERCADO

OBJETIVO	ESTRATEGIAS EN CORTO PLAZO	ESTRATEGIAS EN EL MEDIANO PLAZO	ESTRATEGIAS EN EL LARGO PLAZO

Como resultado, se obtiene un listado de las opciones estratégicas que se pueden llevar a cabo.

3.5 ANÁLISIS DE LAS OPCIONES ESTRATÉGICAS DE MERCADEO.



El análisis de las opciones estratégicas de mercadeo, básicamente permite conocer la capacidad con la que se cuenta para el desarrollo de cada estrategia según los recursos de los cuales se dispone. Por tanto, se requiere definir para cada opción estratégica los recursos necesarios según el Formato No. 7:

FORMATO 7. ANÁLISIS DE LAS OPCIONES ESTRATÉGICAS - RECURSOS.

ESTRATEGIAS	CAPACIDAD REQUERIDA (INFRAESTRUCTURA / RH)	TIEMPO REQUERIDO	INVERSIÓN	FACTIBILIDAD	IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN	NIVEL DE IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN

3.6 SELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE MERCADEO.



Por último, con base en los criterios analizados anteriormente se procede a seleccionar las estrategias más factibles y se definen las acciones que se incluirán en el Plan de Marketing, con el fin de obtener los resultados esperados en el mercado objetivo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- La correcta aplicación y análisis del Modelo Canvas y de la Matriz DOFA, resulta vital para el diseño y desarrollo adecuado de cualquiera de las estrategias de crecimiento que propone la matriz Ansoff: Penetración de mercados, Desarrollo de Producto, Desarrollo de Mercado y Diversificación.
- La selección del tipo de estrategia debe estar ligada al logro de unos objetivos previamente definidos, medibles y alcanzables en el tiempo, a nivel de la Organización. Asimismo, esta selección debe estar orientada hacia la potencialización de las fortalezas de la compañía aprovechando las oportunidades del entorno, la reducción al mínimo de las debilidades mediante la optimización de las oportunidades del entorno, y dar respuesta a las amenazas del entorno a través del aprovechamiento de las fortalezas de la compañía.
- Es importante tener en cuenta que con base en el objetivo de marketing que se desea lograr, se deben definir las estrategias que conducirán a la meta en el corto, mediano y largo plazo.
- Recuerde que la priorización y selección de sus estrategias a seguir en un tiempo determinado, depende de la capacidad con que cuente su Organización, así como del impacto que esta genere en el objetivo estratégico. La capacidad, la podemos analizar según la disponibilidad del: recurso humano, recurso físico, recurso económico y tiempo requerido.
- Es primordial considerar que el buen éxito de este proceso depende de contarse con el apoyo de los directivos de la Organización, y de un equipo humano altamente comprometido, capacitado y con un alto conocimiento de la empresa, de manera que los resultados contribuyan efectivamente al logro de los objetivos.
- Resulta importante, tener presente que posteriormente al diseño y selección de las estrategias de marketing, debemos construir un plan de acción sobre las estrategias seleccionadas que permita establecer responsables, tiempos y presupuesto requerido, y de esta manera, realizar el seguimiento y control en el cumplimiento de las metas establecidas.



BIBLIOGRAFÍA

DÍAZ DE SANTOS, ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO: Guías de gestión de la pequeña empresa, 1998.

DVOSKIN, Roberto. FUNDAMENTOS DE MARKETING: Teoría y experiencia. Ediciones Granica S.A., 2004. Buenos Aires, Argentina.

OSTERWALDER, Alexander & PIGNEUR, Yves. GENERACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores.

SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, José María. EL PLAN ESTRATÉGICO EN LA PRÁCTICA. ESIC Editorial, 2012.