



Mi Universidad

Libro

Formulación y evaluación de proyectos

Maestría en Administración en Sistemas de Salud

3° cuatrimestre

Gerardo Garduño Ortega

Marco Estratégico de Referencia

Antecedentes históricos

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor Manuel Albores Salazar con la idea de traer educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tardes.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en julio de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró en la docencia en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de cobranza en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta Educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de Educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los

jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

Misión

Satisfacer la necesidad de Educación que promueva el espíritu emprendedor, aplicando altos estándares de calidad académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Visión

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra plataforma virtual tener una cobertura global, con un crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

Valores

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

Escudo



El escudo del Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

Eslogan

“Mi Universidad”

ALBORES



Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

Formulación de proyectos

Objetivo de la materia: Comprender los conceptos, contenidos, procedimientos y técnicas de la formulación y evaluación de los proyectos de inversión en salud para aplicarlos aun caso práctico.

UNIDAD I Selección del proyecto y estudio de mercado de los proyectos

I.1. Tipos de proyectos de inversión

I.2. Ciclo de vida de los proyectos

I.3. Estudio de factibilidad

I.4. Metodología para la elaboración de un proyecto

I.5. Estudio de mercado

I.6. Estructuras de mercado

I.7. Producto

I.8. Demanda

I.9. Oferta

I.10. Estrategias de mercadeo

UNIDAD I Selección del proyecto y estudio de mercado de los proyectos

I.1. Tipos de proyectos de inversión

Hay varias clasificaciones de los proyectos de inversión. De acuerdo con el sector al que van dirigidos, pueden ser:

- Agropecuarios. Son los que se ubican en el sector primario. Al explotarlos no se efectúa ninguna transformación, por ejemplo: porcícola, caprinos, frutículas, etcétera.
- Industriales. Son los que se ubican en el sector secundario, el sector industrial. Su principal característica es la transformación de productos. Éstos pueden ser: del cemento, del calzado, farmacéutica, etcétera.
- De servicios. Son los que se ubican en el sector terciario y pueden ser: educación, carreteros, hidráulicos, transporte.

De acuerdo con su naturaleza, los proyectos de inversión se clasifican en los siguientes:

- Dependientes. Son dos o más proyectos relacionados, donde al ser aprobado uno los demás también serán aceptados.
- Independientes. Son dos o más proyectos analizados y aprobados o rechazados de forma individual, sin que la decisión incida en los demás.
- Mutuamente excluyentes. Este caso ocurre cuando se analiza un conjunto de proyectos, y al seleccionar alguno, los demás quedan descartados.

La tercera clasificación es por bienes y servicios:

- De bienes. Son: Agrícolas, forestales, industriales, marítimos, mineros, pecuarios, etcétera.
- De servicios. Se dividen en: infraestructura social, infraestructura física, infraestructura hidráulica y transporte.

I.2. Ciclo de vida de los proyectos

El ciclo de vida del producto es un concepto de gran importancia en el proceso de comercialización del producto, por cuanto el comportamiento del mercado, la situación del entorno y la competencia cambian a lo largo del tiempo en el que el producto se comercializa. Estos cambios condicionan el diseño y afectan al desarrollo de la estrategia de mercadotecnia. En consecuencia, cabe esperar que la explicación de las tendencias en el comportamiento del producto, a lo largo de su vida, pueda contribuir a un mejor diseño y desarrollo de la estrategia comercial.

Las etapas de ciclo de vida del producto se clasifican en las cuatro siguientes: introducción, crecimiento, madurez y declive. Algunos autores, no obstante, distinguen en esta última etapa una primera fase de saturación, seguida de otra de decadencia, previa a la desaparición del producto.

El concepto del ciclo de vida del producto puede aplicarse a una clase de producto (televisor), a una forma particular del producto (televisor en 3D) o a una marca en particular (Sony o Philips, por ejemplo). Lo que caracteriza al ciclo de vida del producto es la evolución de las ventas y de las utilidades, crecientes al principio, para disminuir posteriormente de forma progresiva. Estas pautas de comportamiento de las ventas y utilidades son ideales, suponen un término medio y no todos los productos siguen necesariamente esta evolución, pudiéndose dar distintas variantes. Esta diversidad de formas del ciclo de vida puede ser debida a varias causas, tales como el proceso de adopción y difusión del producto en el mercado y las compras de repetición que se efectúen.

Como puede apreciarse comparando las gráficas correspondientes, existe una notable similitud entre el comportamiento de las ventas en las primeras fases del ciclo de vida del producto y la parte de la curva del proceso de adopción correspondiente a las primeras categorías de adoptadores. Ello es debido a que la gráfica del ciclo de vida del producto refleja, en sus primeras fases, las primeras compras de los adoptadores de un producto. Las compras de repetición aparecen más tarde y quedan reflejadas en la forma creciente que tiene la curva del ciclo de vida y el mantenimiento de cifras de ventas altas hasta llegar al término de la fase de madurez del producto. La curva del proceso de adopción, en cambio, no refleja las compras de repetición, por cuanto indica sólo el proceso de incorporación de los consumidores potenciales al grupo de usuarios efectivos del nuevo producto.

La duración de las fases del ciclo de vida no es estable. El proceso de adopción, que marca la pauta de las primeras fases del ciclo de vida del producto, puede verse alterado por la aparición de nuevos productos alternativos, los hábitos de los consumidores y las estrategias de mercadotecnia seguidas por las empresas que compiten en el mercado. Además, se ha comprobado que el comportamiento de las ventas de las innovaciones más recientes muestra

un progresivo acortamiento de la duración del ciclo de vida, especialmente de las fases de introducción y crecimiento del producto.

Fases del ciclo de vida de los productos

Las características de cada una de las fases del ciclo de vida del producto, así como los aspectos más relevantes que se dan en ellas y la forma de utilizar los instrumentos de la mercadotecnia.

1. Fase de introducción o de desarrollo del mercado

El ciclo de vida del producto se inicia con la fase de introducción, en la que empieza a distribuirse el producto por primera vez y ya está disponible para su compra. Las ventas se inician y crecen muy lentamente. Las utilidades son inexistentes en casi toda esta fase. El momento en el que empiezan a producirse suele coincidir con el final de esta etapa. La duración de esta fase del ciclo depende de la complejidad del producto, del grado de novedad, del mayor o menor ajuste a las necesidades del consumidor y de la presencia o no de sustitutos competitivos. Un producto complejo tendrá un proceso de adopción más largo, como ya se ha expuesto anteriormente, lo que dará lugar a que las ventas tarden más en producirse, por el aprendizaje requerido en el manejo del producto. En esta fase introductoria del producto los competidores suelen ser escasos o, incluso, inexistentes. Se ofrecen versiones básicas del producto, que adquieren los consumidores más innovadores, a un precio generalmente alto. La promoción es intensa y se apela a los primeros adoptadores del producto. Para conseguir la adquisición del producto por parte de estos líderes de opinión se llevan a cabo acciones promocionales para estimular la prueba del producto.

2. Fase de crecimiento

Una vez superada la introducción, el producto pasa a la fase de crecimiento, en la que las ventas aumentan rápidamente; es la etapa del «despegue» del producto. Las utilidades también crecen rápidamente y llegan a su punto más alto al término de esta etapa. La competencia, atraída por las oportunidades de negocio, se intensifica en esta fase. En consecuencia, aumentan los puntos de venta y se abren nuevos canales de distribución.

Los primeros adoptadores del producto continúan adquiriendo el producto y llevan a cabo un proceso de difusión que atrae a la primera mayoría de compradores. Aumenta el número de versiones del producto y se mejoran sus prestaciones. El precio, aunque todavía es alto, empieza a bajar. La inversión en promoción sigue siendo alta y se apela a la mayoría del mercado. Se persigue la creación de una preferencia de marca que asegure las compras de repetición.

3. Fase de madurez

Al llegar a la fase de madurez, se nivela la demanda. Las ventas dejan de aumentar y llega un momento en el que empiezan a descender. La demanda sólo se produce por reposiciones del producto y por la creación de nuevas familias entre los consumidores. Como consecuencia de la disminución de las ventas, las utilidades empiezan a declinar, las existencias aumentan, la capacidad de producción excede la demanda y empiezan a desaparecer los competidores más débiles.

La fase de madurez es la más larga del ciclo de vida y la mayoría de los productos en el mercado se encuentran en esta etapa. Su duración puede alargarse todavía más si se llevan a cabo estrategias de mejora del producto o de búsqueda de nuevos usos para el mismo y atracción de nuevos usuarios, como las que se detallan más adelante. La competencia en precios se vuelve muy intensa en la fase de madurez, y se produce una bajada continua de los mismos. Las diferencias entre los productos son cada vez más sutiles, con más servicios asociados al producto. La inversión en publicidad empieza también a disminuir y la estrategia de la misma se centra en la diferenciación de los competidores y la preservación de la lealtad de marca.

4. Fase de declive

En la última fase del ciclo de vida del producto, la del declive, las ventas disminuyen sensiblemente y las utilidades tienden a desaparecer. En la fase de declive la industria se reduce. La producción se concentra en pocas empresas, que ofrecen una variedad menor de productos. Los precios se estabilizan e incluso pueden llegar a subir, en cuanto disminuya más la oferta, por la desaparición de competidores. La disminución de las ventas puede ser

debida a varias razones: avances tecnológicos, cambios en los gustos y modas de los competidores, pérdida de la competitividad, productos alternativos más económicos, duraderos, seguros o con prestaciones superiores, etc.

La decisión de retirar definitivamente el producto del mercado o, por el contrario, mantenerlo durante más tiempo dependerá de las posibilidades de sustitución por otro más rentable, de rediseñar el producto actual, de encontrar nuevos usos al producto, de atraer nuevos usuarios o de la previsible retirada de un mayor número de competidores, circunstancias que pueden permitir rentabilizar por un tiempo adicional el producto en el mercado. Pero, finalmente, el producto acabará por desaparecer. (Santesmases, 2018: 181-185)

Aspecto	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declive
Ventas	Bajas	Suben fuertemente	Crecimiento-estabilización	Disminuyen
Utilidades	Inapreciables	Punto más alto	Disminuyen	Bajas o negativas
Consumidores	Innovadores	Primeros adaptadores	Primera mayoría	Última mayoría-rezagados
Competencia	Escasa o nula	Creciente	Intensa	Disminuye
Presupuesto de mercadotecnia	Alto	Alto	Disminución	Bajo
Enfoque estratégico	Expandir mercado	Penetrar mercado	Defender participación	Productividad
Énfasis de la mercadotecnia	Producto (disponibilidad) Estimular prueba del producto	Preferencia de marca Estimular recompra Atraer nuevos usuarios	Lealtad de la marca Buscar nuevos usos del producto Atraer nuevos usuarios	Selectivo Mantener lealtad de usuarios
Instrumentos de la mercadotecnia	Producto y publicidad	Publicidad y producto	Precio y publicidad	Servicio y publicidad
Distribución	Desigual/selectiva	Intensiva	Intensiva	Selectiva
Precios	Altos	Disminuyen	Bajos	Ascendentes
Producto	Básicos	Mejorado	Diferenciado	Racionalizado
Inversión publicitaria	Alta	Alta	Moderada	Mínima
Estrategia publicitaria	Apelación a los primeros adoptadores	Apelación a la mayoría del mercado	Diferenciarse de los competidores	Énfasis en el precio

I.3. Estudio de factibilidad

Las preguntas clave para un estudio de factibilidad son:

- ¿Qué? Para definir el proyecto que se desea implementar. ¿Quién? Para saber qué persona lo desarrollará o implementará. Una vez definido el proyecto, se pregunta si la empresa tiene la posibilidad de hacer el proyecto. Si la respuesta es negativa, existen dos opciones: la primera, que se deseché; la segunda, que se vuelva a definir hasta llegar a uno que sea posible para la empresa. Una vez que la respuesta sea afirmativa el proyecto pasa al siguiente nivel.
- ¿Cuándo y dónde? Esto, con el propósito de saber en qué fecha y en qué lugar es conveniente iniciarlo, lo cual indica la factibilidad del mercado. Si la respuesta es negativa existen dos alternativas: la primera, que se repruebe el proyecto; la segunda, que se vuelva a definir la fecha y el lugar hasta encontrar aquéllos que sean posibles para el mercado. Una vez que la respuesta sea afirmativa el proyecto pasa al siguiente nivel.
- ¿Cómo? Con el objeto de saber qué métodos, estrategias y/o técnicas se van a emplear. Si la respuesta es negativa, encontramos dos situaciones: la primera, que se elimine el proyecto o que se vuelva a definir la técnica hasta encontrar la que sea posible realizar. Una vez que la respuesta sea afirmativa, el proyecto pasa al siguiente nivel.
- ¿Cuánto? Con el fin de saber la cantidad que se invertirá, cuánto nos generará y en cuánto tiempo; esto representa la factibilidad financiera por realizar el proyecto. Si la respuesta es negativa, se puede desechar el proyecto o bien, redefinir la factibilidad financiera hasta encontrar la apropiada; una vez que la respuesta sea afirmativa, se realiza la siguiente pregunta.
- ¿Por qué? Para saber cuál es la razón por la que queremos o pensamos iniciar la operación. Una vez contestadas las dos preguntas anteriores, si son negativas se deben redefinir; si la respuesta es afirmativa, se procede a implementar el proyecto.

El estudio de factibilidad es una condición para el éxito en la implantación de un proyecto, por lo que se debe tener en claro lo que se desea alcanzar; es decir, preguntar “qué”, lo cual una vez definido, verifica la factibilidad de que el proyecto pueda ser llevado a cabo por una empresa y cuál es la estructura, tanto legal, organizacional y financiera que se debe adoptar. Si la factibilidad es negativa, se niega el proyecto o se redefine en Joint Venture (alianzas estratégicas), se sigue el paso para determinar si existe factibilidad de mercado; es decir, analizar la demanda, oferta (quiénes ofrecen el proyecto y su posicionamiento) y cuál es el mercado meta en este aspecto. Se recomienda ser cauteloso al momento de definirlo. Si la factibilidad es negativa, se niega el proyecto y se redefinen otras oficinas de mercado. Si la respuesta se vuelve positiva se pasa al “cómo”, es decir, a verificar la ingeniería del producto y la ingeniería del proyecto.

Selección del gerente del proyecto

- Antecedentes y experiencia. Esto es con el propósito de saber en qué lugares ha trabajado, en qué consistía su labor anterior y cuánta experiencia tiene; con base en esto, se puede tener una visión más amplia acerca de qué tan bueno será para asignarlo como el responsable del proyecto.
- Liderazgo y habilidad estratégica. Es importante para saber si tiene la visión de cómo hacer las cosas, qué actividad se realizará primero y cuál después; asimismo, conocer si tiene la capacidad para motivar al personal a realizar las actividades en el momento necesario.
- Habilidades técnicas. Debemos cerciorarnos de que tiene los conocimientos apropiados para poder realizar el proyecto.
- Competencia internacional/habilidad de trato. Saber que se puede relacionar con las demás personas de manera respetuosa y con pensamiento ante un entorno global.
- Capacidad gerencial comprobada. Que sea hábil en el proceso de tomar decisiones.

Selección del equipo para el proyecto

- Compromiso con la meta y su logro. Que esté comprometido con el objetivo que se pretende lograr para que realicen sus actividades oportunamente.
- Capacidad para comunicar y compartir responsabilidad. Que tenga la habilidad para transmitir información suficiente y necesaria, y que sea capaz de delegar responsabilidades.
- Flexibilidad. Que se pueda adaptar rápidamente a los cambios previstos.
- Competencia técnica. Que tenga los conocimientos adecuados.
- Orientación a tareas. Que se enfoque en el cumplimiento de los objetivos establecidos.
- Capacidad para comprender y trabajar bajo restricciones de recursos. Que pueda adaptarse a laborar con los recursos proporcionados.
- Emprendedor, abierto a sugerencias. Que tenga iniciativas y/o ideas que se las comunique a los supervisores o al responsable del proyecto, para mejorarlo o acortar el plazo que se tenía destinada a cierta actividad.
- Capacidad para trabajar con dos o más jefes. Que sepa identificar las prioridades cuando los dos le pidan actividades a realizar y efectúe la que mayor beneficio le deje a la organización.

Identificación del proyecto de inversión

- Experiencia propia. Tener el conocimiento, juicio y criterio para poder guiar el proyecto a su mejor consecución, al conocer acerca del negocio del cual se desea probar su factibilidad.
- Visitas de campo. Ir personalmente al lugar donde se piensa realizar un negocio e identificar posibles proyectos con éxito.

- Estudio y diagnósticos regionales. Tener una idea clara del lugar donde se realizará el proyecto, su ubicación, su competencia. Lo anterior, basándose en estudios, por ejemplo: gubernamentales.
- Diagnósticos operacionales. Tener un bosquejo de lo que será el proceso de operación de la empresa. Al mejorar la forma actual de hacer las cosas, como podría ser tecnología de punta en relación con la actual.
- Planes y programas. Tener objetivos establecidos y los procedimientos para lograrlos; por ejemplo, crecimiento, expansión, etcétera.

Fuentes para identificar el proyecto de inversión

- Satisfacer el mercado interno. Detectar necesidades de los habitantes de ciertas zonas que no están siendo atendidas.
- Satisfacer mercados externos. Detectar necesidades de habitantes de lugares ajenos a la zona, región o país en la que se trabaja.
- Aprovechar recursos naturales. Hacer uso de los recursos que se tienen al alcance o disposición y están desperdiciados.
- Dar valor agregado a la materia prima. Proporcionarle una mayor utilidad o beneficio a los productos semiterminados.
- Agilizar y modernizar el proceso de comercialización y abasto. Hacer más rápido y eficiente la distribución y venta de los productos y servicios.
- Utilizar desperdicios o subproductos. Aprovechar el material de desecho para la elaboración de nuevos productos.

- Aprovechar experimentos e investigaciones. Desarrollo de los resultados obtenidos por las investigaciones realizadas, por ejemplo: las universidades.
- Expandir o mejorar la producción. Aumentar la capacidad de producción o modificar el producto para su mayor aceptación entre los consumidores.
- Elevar el nivel de bienestar social. Mejorar la calidad y estilo de vida de la sociedad en general.
- Reactivar obras e instalaciones en desuso. Aprovechar la capacidad de producción que no se utilizaba para aumentar la eficiencia y productividad de la empresa.

I.4. Metodología para la elaboración de un proyecto

El primer paso a seguir en la elaboración de un plan de negocio es, identificando la idea de tipo general, lograrla convertir en una de tipo industrial. Este proceso termina cuando al realizar el estudio de prefactibilidad, se llega a la conclusión que la idea analizada en esas condiciones es viable, es decir, que vale la pena continuar con el proceso de elaborar el estudio de factibilidad.

(«CAEN En la identificación de la idea, el emprendedor deberá tener claro si tiene una idea de negocio atractiva y que es lo que va a vender. Dicho proceso de selección de una buena idea de negocio se inicia observando el entorno que rodea a un ente empresarial, analizando las necesidades de los consumidores, sus aficiones, también estableciendo contactos con personas creativas; o bien, buscando información de a través de medios de comunicación, asociaciones empresariales, organismos de promoción empresarial, etc.

A continuación se incluyen algunas fuentes generadoras de ideas:

- a. Identificación oportuna de una necesidad: quien la detecta y sabe satisfacerla, tiene amplias posibilidades de éxito empresarial.

- b. Identificar una carencia: descubrir algo que no se esté haciendo y que, de llevarse a la práctica, podría tener éxito.
- c. Descubrir una deficiencia: cuando algo no se está haciendo bien o se puede hacer mejor, se puede mejorar mediante una nueva propuesta.
- d. Sacarle provecho a las aficiones del emprendedor: significa dedicarse a aquello que realmente al emprendedor le gusta hacer.
- e. Nuevas aplicaciones de viejos productos: reinventar mediante la innovación.
- f. Cambios en los hábitos de consumo de la sociedad: el estar atento a estos cambios puede ser una excelente fuente de ideas.

Para saber si el emprendedor se encuentra en presencia de una idea viable, deberá tener en cuenta los siguientes aspectos:

- a. Claridad en los objetivos propuestos
- b. Conocimiento del negocio
- c. Que la idea a desarrollar se diferencie de las existentes en el mercado, es decir, que tenga ventaja competitiva
- d. Esté orientada al mercado
- e. Realizar una buena planificación del negocio.

Si por el contrario, no tiene conocimiento del mercado que va atender el plan de negocio y del modo como este funciona, o si el producto y/o servicio es inadecuado, o se cometen errores en la comercialización o si no se tiene claro el proceso administrativo de un negocio, o no existe una planeación adecuada, el proyecto puede convertirse en un fracaso, con todas las implicaciones económicas y financieras que esto conlleva.

Razón por la cual, llevar a la práctica un proyecto de inversión, implica asumir unos riesgos de tipo:

- a. Comercial: es probable que no exista mercado suficiente para mantener un negocio o que el mercado ni siquiera exista todavía o que esté en declive.

- b. Tecnológicos: el producto y/o servicio no se pueda fabricar en las condiciones previstas, al ritmo deseado, o con la calidad deseada al precio prometido, etc.
- c. Financieros: que no se tenga suficiente dinero para poner en marcha el negocio o para crecer al ritmo que marca el mercado o para superar una época de recesión, etc.
- d. Sociales: que el emprendedor no tenga el carisma de empresario, que no esté dispuesto a hacer ciertos sacrificios, que no consiga construir un buen equipo de trabajo o que la familia no entienda porqué dedicar tantas horas al negocio, etc.
- e. Legales: que no sea legal fabricar ese producto, que los permisos lleguen demasiado tarde, que la idea esté patentada o que se roben la idea, etc.

El desarrollo de la idea en los proyectos puede ser:

- a. Detipo continuista: se podrá desarrollar un plan de negocio de esta característica cuando el mercado a atender es tan amplio, que hay cabida para ese producto y/o servicio que se pretende elaborar o prestar. Ejemplo: el montaje de una planta procesadora de leche o un salón para prestación de servicios de internet.
- b. Idea nueva para el mercado: hace referencia al desarrollo de una idea que da origen a un producto o servicio, desarrollado en zona geográfica distinta al mercado objetivo que se quiere atender. Ejemplo: un producto que se conoce en Estados Unidos de Norteamérica y que lleva algún tiempo en el mercado, sin embargo, en Colombia no se conoce y por consiguiente, es novedoso para el mercado colombiano, sin embargo, se trata de un producto ya existente.
- c. Idea innovadora: el aplicar una innovación a un bien y/o servicio ya existente, puede ser un argumento positivo para el montaje de un proyecto de inversión. Sin embargo, no toda idea de negocio que contenga alguna innovación va a suponer un gran éxito empresarial.
- d. La invención: el comercializar un bien y/o servicio nuevo en el mercado, producto de una invención patentada (además de las implicaciones legales que se deben tener en cuenta, como el registro de su marca, los permisos para su elaboración, entre otras), será preciso tener claro la posible demanda del producto, su precio, las estrategias de comercialización a aplicar en la venta del producto, y en general, todo lo relacionado con el estudio de falibilidad y puesta en marcha de esa idea. El hecho que exista un producto nuevo para un mercado no

implica estar en presencia de una invención, porque puede ser un producto nuevo, por ejemplo, para el mercado colombiano, pero ya existente en el mercado de otro país. Innovación no es sinónimo de invención. Se puede innovar sin que ello lleve implícito una invención. Se puede ofrecer un producto o servicio de forma diferente a como se venía haciendo, realizando ciertas modificaciones, de manera que se pueda comercializar dentro de un grupo de usuarios distintos.

En cada uno de los pasos a seguir en la elaboración del proyecto de inversión, se estudia su viabilidad técnica, económica, financiera, institucional y ambiental. Investigación preliminar v

Una vez definida la idea del proyecto de inversión a estudiar, se inicia la identificación del plan de negocio, precisando:

- a. Título: corresponde al objetivo fundamental propuesto en la investigación realizada.
- b. Planteamiento del problema: Plantear un problema es exponer o proponer temas, preguntas, dificultades o aspectos que pueden ayudar a la solución del mismo, que generalmente responde a la identificación de una necesidad.

Ejemplo: el planteamiento mediante preguntas de la existencia en el mercado del producto objeto del plan de negocio: ¿Existe en el mercado suficientes presentaciones del producto N.N. con las características....? c. Formulación del problema: enunciar en forma precisa y concreta los elementos o contenidos del problema.

d. Objetivos: constituyen los propósitos trazados para la consecución de un resultado final en la realización del plan de negocio. Se clasifican según su alcance en específicos o genéricos, según la temporalidad en mediatos e inmediatos (a corto y largo plazo) y según el enfoque en teóricos y prácticos. Un objetivo bien formulado es aquél que logra transmitir lo que realmente intenta realizar o alcanzar el proyecto.

A continuación se amplía el concepto de los objetivos según su alcance:

I. Objetivos generales: engloba todo el conjunto de metas, logros y fines del plan de negocio. Responde a las siguientes preguntas: ¿qué es lo que se desea lograr a nivel de la información para resolver o responder las preguntas que se hagan? El objetivo general es más teórico que operativo.

2. **Objetivos específicos:** señalan las metas, propósitos, fines y logros precisos y concretos del plan de negocio. Atiende a las preguntas: del porqué y el para qué del plan de negocio. Deben ser una consecuencia y una extensión del objetivo general.

e. **Justificación:** es la conveniencia profesional, social o económica del plan de negocio a realizar.

f. **Hipótesis:** son los supuestos, interrogantes o predicciones, más o menos fundamentadas, con la ayuda de las cuales se tratará de explicar previamente una situación problemática, adelantando su posible solución.

Existen diferentes tipos de hipótesis:

1. Las **descriptivas** son aquellas que anticipan la ocurrencia de determinados fenómenos como una forma útil para guiar la acción investigativa;

2. Las **explicativas** son aquellas que además de describir el fenómeno, se interesan principalmente por la comprobación empírica de determinadas relaciones del mismo.

g. **Delimitación:** producto del estudio del mercado, en donde se puede definir con exactitud, cuál es el segmento del mercado a atender, mediante qué canales y a partir de cuándo.

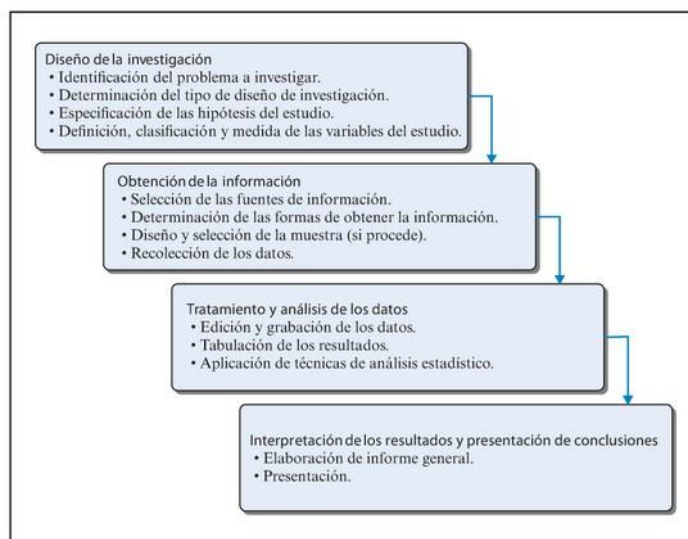
h. **Bases metodológicas:** hace referencia a la breve explicación detallada sobre las fuentes de información primaria y secundaria que fueron utilizadas en el estudio del plan de negocio. En esta etapa de investigación, es conveniente hacer claridad sobre aspectos como el nicho de mercado a atender, su demanda insatisfecha, su oferta actual y proyectada, precios o tarifas, estrategias de comercialización, etc.

I.5. Estudio de mercado

La investigación de mercados es una técnica sistematizada de recopilación e interpretación de hechos y datos que sean útiles a los gerentes de mercadotecnia de una empresa, a fin de tomar decisiones de manera adecuada y establecer así una correcta política de mercado.

La realización de una investigación en mercadotecnia supone llevar a cabo una serie de fases secuenciales que pueden agruparse en las cuatro siguientes: el diseño de la investigación, la obtención de la información, el tratamiento y análisis de los datos y la interpretación de los resultados y presentación de conclusiones. El contenido de cada una de las cuatro fases

fundamentales de la investigación comercial se describe con detalle en los apartados siguientes.



Determinación del problema a investigar

Toda investigación debe partir de una definición clara y precisa del problema a estudiar («un problema bien definido es un problema medio resuelto»). La identificación del problema incluye la especificación de los objetivos de la investigación. Es decir:

- ¿Qué se quiere investigar: comportamientos, opiniones, actitudes, percepciones, preferencias, intenciones, etc.?
- ¿En qué aspectos de un problema parcialmente conocido se quiere profundizar?
- ¿Qué hipótesis se quieren contrastar?
- ¿Qué variables influyen en los comportamientos, intenciones, actitudes, percepciones, etc.?

Especificación de la hipótesis

Las hipótesis ponen de manifiesto lo que se está buscando y anticipan las respuestas posibles a las cuestiones planteadas en la investigación. Una hipótesis es una afirmación o negación

sobre el comportamiento de una variable o sobre la relación existente entre dos o más variables. Es una hipótesis afirmar que una rebaja en el precio provoca un aumento en la demanda de un determinado producto. Los resultados del estudio podrán confirmar o rechazar tal hipótesis. Una hipótesis nula sería, por ejemplo, sostener que la edad del vendedor no influye en la decisión de compra de productos de cosmética. Las hipótesis pueden derivarse de la teoría, de investigaciones exploratorias previas o de la experiencia del investigador.

Definición, clasificación y medida de las variables

Las hipótesis ponen de manifiesto lo que se está buscando y anticipan las respuestas posibles a las cuestiones planteadas en la investigación. Una hipótesis es una afirmación o negación sobre el comportamiento de una variable o sobre la relación existente entre dos o más variables. Es una hipótesis afirmar que una rebaja en el precio provoca un aumento en la demanda de un determinado producto. Los resultados del estudio podrán confirmar o rechazar tal hipótesis. Una hipótesis nula sería, por ejemplo, sostener que la edad del vendedor no influye en la decisión de compra de productos de cosmética. Las hipótesis pueden derivarse de la teoría, de investigaciones exploratorias previas o de la experiencia del investigador.

En función de lo que miden, las variables pueden clasificarse en los grupos siguientes:

- a) **Comportamientos:** presentes, pasados o intenciones; como, por ejemplo, el consumo de un determinado producto, el lugar de compra, la intención de cambiar de marca, etc.
- b) **Atributos:** características demográficas (edad, género, etc.), socioeconómicas (ingresos, ocupación, etc.) y psicográficas (personalidad y estilos de vida).
- c) **Actitudes/opiniones:** creencias, valoraciones, preferencias, etc. Las opiniones son una expresión verbal de las actitudes. Por ejemplo, la opinión sobre la calidad de un producto, la valoración de los mensajes publicitarios, la imagen de los canales de distribución, etc.
- d) **Motivaciones o necesidades.** Por ejemplo, nuevas modalidades de previsión y ahorro, servicio telefónico por radio, residencias para los adultos mayores, etc. La medida de las

variables viene determinada por la escala utilizada. Una de las clasificaciones más útiles de las escalas de medida es la de Stevens, que incluye cuatro tipos de escalas: nominales, ordinales, interválicas y proporcionales. Existe una jerarquía entre las mismas, ocupando las escalas proporcionales la posición más alta. Cualquiera de las escalas de orden superior cumple los requisitos de las de orden inferior, pero no a la inversa.

Después de especificar las hipótesis y definir las variables, debe pasarse a obtener los datos necesarios para llevar a cabo el estudio. Esto supone identificar las fuentes de información y, en el caso de tratarse de datos primarios, determinar las formas por las que se van a obtener tales datos, diseñar el cuestionario y el modo en que éste se va a administrar, así como diseñar y seleccionar la muestra de la que se van a obtener los datos a estudiar.

Obtención de la información

Fuentes de información

Si los datos ya están disponibles, es decir, existen estadísticas o datos obtenidos en estudios anteriores que sirven para el propósito de la investigación a realizar, se trata entonces de datos secundarios. Datos primarios, en cambio, son aquellos que se obtienen de modo específico para la investigación a efectuar. El propósito, por tanto, y no la naturaleza de los datos, es lo que los define como primarios o secundarios. Los datos secundarios tienen como ventaja su menor costo y tiempo necesario para obtenerlos. En contrapartida, y dado que se han obtenido para otros propósitos, es raro que se adapten perfectamente al problema a investigar. Los datos secundarios pueden ser inadecuados por tres razones: 1) por la unidad de medida utilizada; 2) por la definición de las clases o categorías, y 3) por la falta de actualización.

Las fuentes de información secundaria pueden ser internas o externas a la organización. En este segundo caso, pueden ser públicas o privadas. Ejemplos de informaciones secundarias

públicas son el Sistema Integral de Información Geográfica y Estadística y los Censos Económicos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) y ejemplos de fuentes secundarias privadas, las estadísticas publicadas por la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública (AMAI) y los datos del panel de detallistas de Nielsen. Los datos primarios, al ser obtenidos expresamente para la investigación a realizar, son los más idóneos, porque se pueden adaptar a los propósitos del estudio, aunque, lógicamente, tienen un costo de obtención superior a los secundarios.

La encuesta

La encuesta constituye un medio fundamental para obtener información en investigación comercial. Hay varios métodos de llevar a cabo una encuesta: de forma personal, por correo, por teléfono, a través de Internet y del correo electrónico. Cada uno de estos métodos tiene sus ventajas e inconvenientes.

La encuesta personal es la más flexible (pueden aclararse dudas o superar imprevistos), fiable (se tiene certeza de quién contesta) y la que proporciona la mayor tasa de respuestas; es también bastante rápida en su ejecución. En contrapartida, tiene un costo elevado, pueden originarse sesgos por influencias del entrevistador.

La encuesta por correo tiene como principal ventaja su reducido costo. Presenta, en cambio, varios inconvenientes: el principal, es la baja tasa de respuestas que suele obtenerse; además, exige brevedad y una completa y detallada explicación de la forma de contestar a las preguntas, dado que no permite aclarar las posibles dudas del encuestado. Finalmente, no proporciona garantías de que la persona que ha contestado el cuestionario sea la que debía hacerlo.

La encuesta por teléfono es un método cuya utilización ha aumentado en los últimos años y ha mejorado su representatividad, al incrementarse el número de hogares con teléfono. La rapidez es su ventaja más destacada, aparte de permitir la comunicación directa con el entrevistado. Es relativamente barata. Tiene como inconveniente principal el de no permitir cuestionarios extensos ni presentar imágenes.

El cuestionario

Para un diseño apropiado del cuestionario es fundamental cumplir los tres requisitos siguientes:

— Definir correctamente el problema a investigar. — Formular de forma precisa las hipótesis. — Especificar adecuadamente las variables y las escalas de medida.

El cuestionario debe ser lo más breve posible, pero no puede establecerse una longitud concreta; varía en función del interés que el tema de la investigación tenga para el encuestado. Al redactar las preguntas hay que tener especial cuidado con el orden en que se incluyen en el cuestionario, puesto que la mayor o menor dificultad o agrado de las primeras preguntas puede influir en la tasa y calidad de las respuestas. También hay que cuidar el tono de la redacción; en especial, se han de evitar palabras que generan rechazo (por ejemplo, «prohibir») y se ha de buscar el equilibrio en la preguntas; es decir, que si las respuestas pueden ser opuestas, deben presentarse las dos alternativas (por ejemplo, debe preguntarse si se está a favor o en contra de una determinada cuestión y no sólo si se está a favor y esperar una respuesta afirmativa o negativa). Por otra parte, debe tenerse en cuenta que es

más fácil contestar sí a las cuestiones, puesto que decir no induce a pensar que es necesario dar una justificación de la respuesta negativa.

Diseño, tamaño y selección de la muestra

Una muestra es un conjunto de elementos de una población o universo del que se quiere obtener información. A efectos de que la información obtenida de una muestra sea válida, ésta debe ser representativa de la población; es decir, que en su estructura se reproduzcan exactamente las características y comportamientos de la población de la que ha sido obtenida. Entrevistar a una muestra en lugar de a toda la población, permite obtener la información a un costo mucho menor y en un tiempo sensiblemente inferior. Aunque la precisión o exactitud de los datos obtenidos a través de una muestra es menor, las ventajas de costo y tiempo superan con creces tal inconveniente.

El proceso de muestreo supone llevar a cabo las siguientes etapas:

— Definir la población objeto de estudio. — Seleccionar la estructura de la muestra (listas, directorios, etc.). — Especificar la unidad muestral. — Seleccionar el método de muestreo (probabilístico o no probabilístico). — Determinar el tamaño de la muestra. — Diseñar el plan de muestreo y, por último, seleccionar la muestra.

La unidad muestral es el elemento de la población del cual se obtienen los datos. Pueden ser individuos, hogares, tiendas, empresas u objetos (productos, marcas, modelos, etc.).

Métodos de muestreo

La muestra puede ser seleccionada por procedimientos aleatorios o no aleatorios. En el primer caso, se tratará de un muestreo probabilístico, mientras que en el segundo, será un muestreo no probabilístico. En un muestreo probabilístico todos los elementos de la población tienen igual oportunidad de ser seleccionados para componer la muestra. En un muestreo no probabilístico, en cambio, la selección de los elementos de la muestra se realiza, total o en parte, según criterios fijados por el investigador. Existen cuatro procedimientos básicos para realizar un muestreo probabilístico: simple, sistemático, estratificado y por conglomerados o áreas.

En el muestreo aleatorio simple todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser elegidos.

El muestreo sistemático consiste, en primer lugar, en dividir el número total de elementos de la población por el de la muestra, para determinar cada cuántos elementos de la población hay que elegir uno para componer la muestra.

El muestreo estratificado es aplicable cuando la población puede dividirse en clases o estratos (por ejemplo: género, edad, nivel socioeconómico, estudios, tamaño de la vivienda, etc.).

En el muestreo por conglomerados o áreas lo que se elige al azar no son unos cuantos elementos de la población, sino unos grupos de elementos de la misma previamente formados, de los que se irán obteniendo al azar otros grupos de elementos, y así sucesivamente hasta llegar a la unidad muestral primaria.

La muestra puede también seleccionarse por alguno de los métodos no probabilísticos siguientes: por conveniencia, de forma discrecional y por cuotas.

El muestreo de conveniencia consiste en elegir aquellos elementos que mejor se adaptan a las conveniencias del investigador.

En el muestreo discrecional los elementos son elegidos a criterio del investigador sobre la base de lo que él cree que el elemento seleccionado puede contribuir al estudio. Por ejemplo, en una prueba de mercado el investigador enjuicia qué ciudad es la más adecuada para comprobar las posibilidades de comercialización de un producto.

El muestreo por cuotas es un caso especial del anterior. La muestra se selecciona de manera que sus características (de género, edad, lugar de residencia, ingresos, etc.) se ajusten a las establecidas como de control.

Tamaño de la muestra

La determinación del tamaño de la muestra está en función del presupuesto y tiempo disponible, así como del error que se admita en los datos obtenidos. Este error que se comete al tomar una muestra en lugar de la totalidad de la población se denomina error de muestreo y es fácilmente cuantificable cuando el muestreo es probabilístico. Para poblaciones muy grandes, el error de muestreo y, por tanto, el tamaño de la muestra asociado a un determinado nivel de error, es independiente del número de elementos de la población.

Recolección de datos

Una vez seleccionada la muestra, la fase siguiente del proceso de investigación comercial es la recolección efectiva de los datos, o trabajo de campo propiamente dicho. Los datos se

recogen por el procedimiento correspondiente al tipo de encuesta realizada, es decir, mediante entrevista personal, por correo, teléfono, Internet, etc.

Esta fase de la encuesta implica la supervisión del proceso de obtención de los datos. En especial, deben controlarse dos tipos de errores posibles: el error de falta de respuesta o de no respuesta y el denominado error de entrevista, que incluye todos aquellos errores que se pueden cometer durante la realización de la entrevista.

Análisis de la información

La aplicación de técnicas estadísticas de análisis de datos, en particular las más sofisticadas, ha tenido un crecimiento considerable en la investigación comercial, especialmente desde el abaratamiento de los medios electrónicos de cálculo y el desarrollo de paquetes de programas estadísticos.

Las técnicas de análisis de datos utilizadas en investigación comercial proceden, en su mayoría, de otras disciplinas, como la estadística, la psicología o la sociología, y son utilizadas, en general, en la investigación social. Con objeto de abordar su estudio, las técnicas de análisis de datos pueden dividirse en univariantes, bivalentes y multivalentes, según se trate, respectivamente, de analizar aisladamente una sola variable, la relación entre dos variables o la relación o interdependencia entre más de dos variables.

Técnicas de análisis uni y bivariable

El análisis univariable incluye medidas de una sola variable. Las principales técnicas pueden clasificarse en los siguientes grupos:

Distribución de frecuencias (tabulaciones simples).

Promedios (media, mediana y moda).

Medidas de dispersión (varianza y desviación estándar).

Medidas de asimetría y de curtosis.

Pruebas estadísticas: No paramétricas (datos medidos con escalas nominales u ordinales): prueba ji cuadrada, Mann-Whitney, Wilcoxon.

Paramétricas (datos medidos con escalas interválicas o proporcionales): prueba t, prueba Z.

El análisis bivariable, en general, incluye las técnicas que miden la relación o asociación entre dos variables. Pueden considerarse, en algunos supuestos, como casos especiales o simplificados de las técnicas de análisis multivariable. Entre las técnicas más importantes cabe destacar las siguientes:

- Tablas y coeficiente de contingencia.
- Correlación entre rangos de Spearman.
- Correlación lineal.
- Análisis de la varianza y covarianza.
- Análisis de regresión simple.

Técnicas de análisis multivariable

El análisis multivariable permite un mejor acercamiento a la realidad de los fenómenos

comerciales. Los problemas comerciales son complejos y no se limitan a un número reducido de dimensiones, sino, al contrario, son multidimensionales y su estudio precisa de herramientas adecuadas que no supongan una simplificación de la realidad. Ésta es la principal contribución del análisis multivariable y por eso se explica su creciente utilización en investigación comercial.

El análisis multivariable estudia la relación entre más de dos variables. Las técnicas que incluye suelen clasificarse en dos grandes grupos, según analicen relaciones de dependencia o de interdependencia entre variables.

Una relación de dependencia es, por ejemplo, la que se da entre el número de periódicos que se lee diariamente (variable a explicar) y la edad, género y nivel de estudios del individuo (variables explicativas). El comportamiento de la primera variable puede estar en función o «depender» (por esto se la denomina variable dependiente) de las otras variables consideradas explicativas (identificadas como variables independientes). El análisis multivariable permite estudiar la medida o intensidad con que se da tal dependencia entre las variables y determinar una relación funcional.

Una relación de interdependencia es la que se da cuando no hay solamente una relación de dependencia entre una o varias de las variables estudiadas, sino múltiples y simultáneas, puesto que todas las variables están interrelacionadas entre sí y se quiere explicar qué significa tal interdependencia. Por ejemplo, en un estudio de la imagen de los periódicos podría medirse cómo se percibe cada uno de ellos, de acuerdo con un conjunto amplio de atributos o características (formato, tipografía, ideología, contenido informativo, etc.).

El análisis multivariable permitiría determinar qué factores o dimensiones básicas subyacen en las valoraciones efectuadas —más exactamente en las relaciones existentes entre las valoraciones— y explicar, por tanto, como se configura la imagen de los periódicos.

Las técnicas de análisis multivariable que estudian relaciones de dependencia se subdividen, a su vez, en dos grupos. El primer grupo de técnicas analiza la relación de dependencia entre una sola variable dependiente o a explicar y múltiples independientes o explicativas (como el ejemplo indicado de relación entre el número de periódicos leídos diariamente y la edad, género y nivel de estudios del usuario). El segundo grupo analiza la relación de dependencia entre múltiples variables dependientes y múltiples variables independientes (como sería el caso, por ejemplo, de determinar la relación de dependencia existente entre el nivel de utilización de varios medios de información alternativos —prensa, radio, televisión— y las características socioeconómicas indicadas del usuario —edad, género y estudios—).

Interpretación de los resultados y presentación de las conclusiones

La última fase del proceso de investigación la constituye la interpretación de los resultados obtenidos, tanto a partir de las tabulaciones como de las técnicas de análisis multivariable utilizadas. Estos resultados confirmarán o refutarán las hipótesis planteadas, permitirán llegar a unas conclusiones determinadas y podrán poner de manifiesto la necesidad de investigaciones posteriores.

Todo el proceso de investigación, desde el planteamiento del problema a investigar, metodología seguida, resultados obtenidos y conclusiones alcanzadas, se recogerá en un informe escrito, que supondrá la síntesis de todo el proceso investigador y se presentará a la

Dirección de Mercadotecnia de la empresa u organización. También es importante que el informe contenga una síntesis de los principales resultados y conclusiones, para aumentar así la posibilidad de ser leído y asimilado por la Dirección. La utilización de gráficos ayuda a reducir grandes masas de datos y a mejorar la presentación de los resultados.

Una vez expuestas las ventajas de la investigación de mercados conviene aclarar que ésta debe llevarse a cabo con todo rigor para que sus resultados tengan valor. En México las agencias de mayor prestigio que llevan a cabo esta labor están afiliadas a la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública, A.C. (AMAI). Se rigen por reglas y procedimientos estrictos, recogidos en el documento ESIMM , disponible al público en la página web oficial de AMAI.

I.6. Estructuras de mercado

Uno de los conceptos de mercado es la demanda global de un producto o servicio entre los compradores o prospectos durante un periodo. Hay variables que permiten definir el tamaño y composición del mercado, mismas que se listan a continuación:

1) **Tamaño.** Los mercados pueden ser grandes, medianos y pequeños; sin embargo hay otras perspectivas, entre ellas la que los clasifica de acuerdo con la superficie en la que se desenvuelven, con la cantidad de productos que desplazan o de acuerdo con el público objetivo que acude a ellos. Desde un punto de vista económico, lo constituye el número de unidades producidas por el industrial de cualquier sector en un periodo determinado (desde un mes hasta un año).

2) **Valor.** Es el número de unidades producidas por el conjunto de empresas fabricantes de un mismo producto o servicio, por el precio promedio que rige en el mercado.

3) Participación. Es el porcentaje de participación de un producto abastecido por una empresa en un mercado total; es decir, son las ventas de un producto o servicio que una compañía realiza en un mercado total.

4) Mercado total. Es la cantidad de productos que se venden en un mercado sin importar si son de una empresa o de todas las que abastecen el mercado.

5) Penetración de mercado. Es la cantidad de productos que se venden en determinado universo, es decir, a una cantidad de consumidores de una zona determinada, que usan un producto o servicio en un periodo.

6) Crecimiento de mercado. Es el incremento en la cantidad de unidades vendidas de un producto o servicio, en determinado tiempo, comparadas contra el periodo anterior, acerca de un producto. Esto se usa mucho en el área de ventas.

7) Mercado potencial. Es la cantidad de un producto que podría venderse en el futuro.

8) Mercado probable. Es la parte de un mercado que muestra interés por un producto.

9) Contracción de mercado. Es la reducción de las unidades vendidas de un producto o servicio en un periodo determinado, comparadas contra el anterior.

10) Mercado disponible. Son aquellos consumidores que tienen una necesidad y cuentan con los recursos para adquirir un satisfactor.

11) Mercado real. Son todos aquellos consumidores de un mercado disponible que ya compran un producto específico.

12) Selección de un mercado. Son los grupos especiales de consumidores a los que se desea llegar.

13) Mercado meta, mercado objetivo o target. Son todos los consumidores que pertenecen a un mercado y forman parte del mercado real, al cual se dirigen todas las acciones de la fuerza comercial del industrial; este mercado agrupa a cinco grupos de mercados:

- Primario. Son los usuarios o consumidores directos que tienen la función y la facultad de decisión de compra, y que tienen la función de ser usuarios y/o consumidores compradores.

- Secundario. Son los usuarios o consumidores que no son los directos compradores (p. ej., la familia que usa la pasta dental que el ama de casa adquiere, pero sólo ella decide la recompra del producto).

- Horizontal. Es en el que una amplia variedad de industrias usan un producto (p. ej., tornillos de ½ pulgada de cabeza hexagonal, que numerosas compañías usan en la elaboración de diversos productos).

- Vertical. Es aquel en el que un grupo de industrias se asocian para fabricar un producto (p. ej., en la fabricación de un colchón se asocian varias empresas: una elabora el relleno, otra los resortes, otra la tela, otra lo cose y la última lo vende).

- Fragmentado. Es el segmento de mercado que se identifica por características similares y se aísla para su atención casi personalizada.

14) Posicionamiento en el mercado. Es implantar con mucho cuidado, en la mente del consumidor, las características de un producto y las tres utilidades que éste ofrece al consumidor:

- Beneficio.

- Tiempo.

- Lugar. El posicionamiento comienza con un producto o servicio después de que éste ya sobresalió en un mercado de demanda primaria y comienza a desenvolverse en uno de demanda selectiva.

Empero, hay productos que sólo se destinan a una demanda primaria y el consumidor se encarga de trasladarlo a una selectiva. Esto tiene sus excepciones, pues los fabricantes deciden, desde que se planea lanzar un producto al mercado, si lo colocan en un mercado de

demanda selectivo o al mercado de demanda primaria. Así, el posicionamiento no se refiere al producto en sí, sino a lo que se hace en la mente de los consumidores. Los elementos de posicionamiento son:

- La participación de mercado.
- La función que se desempeña frente a la competencia.
- Los beneficios del producto.
- La personalidad de marca.
- La imagen de la empresa.
- Los puntos de venta en donde se distribuye el producto.
- El precio y otros.

15) Localización de los mercados. Los industriales identifican geográficamente sus mercados. Por su ubicación, se clasifican en:

- Nacional: territorio nacional en el cual se venden los productos.
- Regional: zonas geográficas que no por fuerza son los límites estatales o municipales donde se venden los productos.
- Local: población o colonia en el que se venden los artículos.
- Medianero: centro de acopio donde concurren ciertos agricultores, que pagan por transportar su producto hacia los centros de consumo.
- A orilla de carretera: aquel al que concurren los transportistas para comprar a los agricultores sus productos, y ellos los llevan a los centros de distribución, centrales de abasto o bodegas de los mayoristas.

I.7. Producto

El concepto del producto debe partir del planteamiento por parte de la dirección comercial de estas dos preguntas fundamentales:

- ¿Qué es lo que vende la empresa?
- ¿En qué negocio está?

La definición de lo que vende una empresa y el negocio en el que está debe hacerse con una perspectiva amplia, y no estrecha, que dé lugar a una «miopía comercial». Para un banco, sus competidores no son sólo los demás bancos y cajas populares, sino todas aquellas otras entidades que pueden ofrecer servicios financieros, lo que incluye tanto a compañías de seguros o sociedades de intermediación financiera, como a tiendas departamentales, empresas de venta de equipo de cómputo, etc. El concepto del producto se puede plantear partiendo de dos enfoques esencialmente distintos: el centrado en el producto en sí mismo y el centrado en las necesidades del consumidor.

- Concepto centrado en el producto en sí mismo. Según el cual, un producto es una suma de características o atributos físicos.
- Concepto centrado en las necesidades del consumidor. Este enfoque supone que las personas compran los productos no por sí mismos, sino por los problemas que resuelven. Éste es el modo de definir un producto según el concepto actual de la mercadotecnia.

El primer enfoque supone una concepción técnica del producto, que lleva a considerar la mercadotecnia como una función subordinada de la producción, limitada a las actividades de venta. El segundo, en cambio es el enfoque propio de la mercadotecnia, que subordina la producción a las necesidades y demandas del mercado. Esta diferente manera de concebir el producto queda muy bien resumida en la afirmación hecha por Charles Revson, fundador de la empresa de cosméticos Revlon : «En la fábrica hacemos cosméticos; en la tienda, vendemos esperanza». Los consumidores no compran productos; adquieren la esperanza de conseguir beneficios. Pero un producto no es sólo la suma de beneficios básicos que reporta, sino también, como pone de manifiesto Kotler, una serie de *aspectos formales*, como la calidad, marca, envase, estilo y diseño, que constituyen el producto tangible. Además, el producto es también un conjunto de *aspectos agregados*, como son el servicio posventa, el mantenimiento, la garantía, instalación, entrega y financiamiento, que configuran el producto aumentado o la oferta comercial global.

De modo similar, Levitt propone el concepto de producto total. Considera que un producto es una combinación de tangibles e intangibles y distingue entre el producto genérico, el producto esperado, el producto aumentado y el producto potencial.

Un producto es la suma de los siguientes componentes:
— Producto genérico: «Cosa» básica. Producto en sí mismo.
— Producto esperado: Expectativas mínimas del cliente. Incluye la entrega, condiciones de pago, capacitación, etc.
— Producto aumentado: Oferta que supera las expectativas del cliente o lo que él está acostumbrado a recibir (mejores condiciones de entrega, pago, etc.).
— Producto potencial: Todo aquello que tiene un potencial factible de atraer y mantener clientes. Mientras el «producto aumentado» significa todo lo que se hace, el «producto potencial» se refiere a lo que todavía queda por hacer.

En definitiva, un producto está configurado tanto por aspectos tangibles como intangibles. Incluso los bienes, que por su propia naturaleza son tangibles, tienen en mayor o menor medida componentes no tangibles. Cuando se compra un automóvil, por ejemplo, no se compra sólo por sus características tangibles, sino también por los servicios intangibles (financiamiento, entrega, garantía, etc.) que ofrece el vendedor. (Santesmases, 2018: 165)

1.8. Demanda

el primer elemento es un mercado, que será el lugar en el que se desarrollen otros tres elementos básicos, que son:

- 1) Consumidor. Persona con necesidades que satisfacer.
- 2) Oferta. La cantidad de un satisfactor que los fabricantes están dispuestos a llevar al mercado de acuerdo con los precios vigentes, la capacidad de la planta y la estructura económica de su producción.
- 3) Demanda. Es la cuantificación de las necesidades o deseos de adquirir determinado satisfactor, unida a la capacidad de compra del consumidor.

Es, entonces, una necesidad apoyada en el poder de compra. El segundo elemento que se requiere para un estudio de mercado es el precio, y es fundamental ya que se relaciona en gran medida con el poder de adquisición. Es el valor en el cual se estima algo, y en la actualidad también es una estrategia. El tercer elemento es la competencia, la cual siempre

estará, en la búsqueda de contrarrestar las ofertas de una empresa para que el consumidor acepte las suyas.

Factores que influyen en la demanda

Hay factores que influyen en la demanda y son la base con que la mercadotecnia segmenta un mercado heterogéneo; se mencionan a continuación: características geográficas, demográficas y psicográficas.

Hay tres categorías de factores que pueden ocasionar modificaciones en los aspectos del mercado:

1) Controlables. Éstos incluyen todo lo relacionado con las 4P de la mercadotecnia:

- **Producto:** varía en relación con el tamaño, presentación, cantidad de venta y otras características.
- **Plaza:** es el territorio donde se venderá el producto, afecta en lo relativo al tipo de segmento que se eligió como ideal para adquirir el producto.
- **Promoción:** es la forma de comunicar e informar al futuro consumidor acerca del lugar de distribución.
- **Precio:** abarca lo que cuesta producir el producto y llevarlo al mercado.

2) Incontrolables. Son todos aquellos acontecimientos, tanto naturales como sociales, que modifican los aspectos del mercado. Ellos se deben a los siguientes motivos:

- **Naturales:** fenómenos como inundaciones, temblores, terremotos, huracanes y lluvia.
- **Políticos:** cambios de gobierno, entre otros.
- **Sociales y culturales:** conmemoraciones o aniversarios.
- **Legales:** aprobación de nuevas leyes que puedan poner en riesgo la comercialización de los productos.
- **Económicos:** devaluaciones, inflaciones y otros de este tipo.

Tecnológicos: los avances de la tecnología pueden afectar mucho los aspectos del mercado, pues quizá se carezca de la maquinaria o de los recursos económicos que permitan el adecuado mantenimiento del equipo o la disponibilidad de herramientas.

3) Competencia. Éste quizá sea uno de los problemas que modifican más los aspectos del mercado, debido a las siguientes cuestiones:

- Innovaciones: el competidor se dedica por completo a diseñar productos con todas aquellas características que hacen que el consumidor vaya hacia ellos y los adquiera.
- Publicidad y promoción: busca nuevas formas de comunicar las cualidades del producto o de reducir el precio a fin de que el consumidor adquiera el producto.

1.9. Oferta

A un precio dado, la cantidad del bien o servicio que los vendedores están dispuestos a vender se denomina cantidad ofrecida, o simplemente oferta. Para entender el concepto de oferta, pensemos en una compañía como ExxonMobil. Conforme el precio del petróleo sube, ExxonMobil aumenta su disposición a ofrecer aquel petróleo que a la compañía le resulta relativamente caro descubrir y extraer. En ocasiones, el petróleo se encuentra en lugares donde la profundidad del océano supera los 3 km y luego hay que perforar otros 12 km bajo el fondo del mar. Para perforar esos pozos se necesitan buques especiales, que miden el doble que un campo de fútbol y llevan una tripulación de cientos de trabajadores, además de submarinos robotizados no tripulados. Dado el enorme gasto que requieren, estos pozos sólo se explotan cuando el precio del petróleo supera los 70 dólares por barril. Extraer petróleo en plataformas marítimas situadas por encima del círculo polar ártico es más caro todavía. Si un solo iceberg pequeño pudo hundir el Titanic, imagínate el reto de construir y proteger plataformas petrolíferas en zonas por donde cada año pasan decenas de miles de grandes icebergs. Los pozos en alta mar dentro del círculo polar ártico sólo se explotan cuando el precio del petróleo está por encima de 80 dólares por barril. Cuanto más caro está es el petróleo, más pozos petrolíferos resultan rentables para ExxonMobil. Muchos observadores hablan del petróleo y avisan de que se está agotando. En realidad, a empresas como ExxonMobil sólo se les está acabando el petróleo barato. Bajo la superficie de la Tierra hay más petróleo del que nunca vamos a utilizar. El problema es que gran parte de ese petróleo es muy caro de extraer y poner en el mercado.

Recordemos que la curva de oferta describe la relación entre el precio y la oferta, si todos los demás factores no varían. Al construirla, son cuatro los tipos principales de variables que se mantienen fijos. La curva de oferta se desplaza cuando se modifican estas variables:

- Precio de los factores utilizados para producir el bien.
 - Tecnología usada para producir el bien.
 - Número y escala de los vendedores.
 - Previsión de los vendedores sobre el futuro. Cambios en el precio de los factores utilizados para producir el bien: las variaciones en el precio de los factores desplazan la curva de oferta.
- Un factor (o insumo) es un bien o servicio que se utiliza para producir otro bien o servicio.

I.10. Estrategias de mercadeo

Los cuatro instrumentos de la estrategia comercial (producto, precio, distribución y promoción) deben integrarse y coordinarse de forma tal que permitan alcanzar los objetivos de la organización.

Esta combinación de los instrumentos, o mezcla de mercadotecnia, constituye la base del plan de mercadotecnia. Dado que la mezcla de mercadotecnia ha de estar en función de los objetivos propuestos, será preciso establecer primero tales objetivos y para ello hará falta conocer y analizar previamente la situación del mercado, la competencia y la propia organización.

Este conjunto de actividades de análisis y planeación tienen como resultado el plan de mercadotecnia, que constituye la guía para el desarrollo de la estrategia comercial. El plan de mercadotecnia supone el desarrollo o puesta en práctica del concepto de mercadotecnia. Mientras éste es la idea, aquél constituye la acción que permite llevar a cabo tal idea. Ambos parten de la identificación de las necesidades del consumidor y conducen a una implementación más eficiente y efectiva de la relación de intercambio.

El plan de mercadotecnia o programa comercial es el resultado de la planeación comercial, y ésta, a su vez, se complementa e integra con la planeación estratégica de la empresa. Para

que las oportunidades de negocio puedan ser aprovechadas al máximo y se pueda hacer frente a los retos del entorno, se requiere una adecuada dirección que se apoye en una eficaz planeación estratégica. Estrategia es toda acción específica desarrollada para conseguir un objetivo propuesto.

Las estrategias tratan de desarrollar ventajas competitivas sostenibles en productos, mercados, recursos o capacidades, que sean percibidas como tales por los clientes potenciales y que permitan alcanzar los objetivos previstos. La consecución de ventajas competitivas sostenibles es más difícil en la actualidad, por el mayor dinamismo de los mercados.

La planeación estratégica no consiste en planear el futuro, sino las acciones actuales, teniendo en cuenta cómo afectan al futuro. No es previsión de ventas a largo plazo, sino un proceso de toma de decisiones en el presente, contemplando los cambios esperados del entorno. Además, la planeación estratégica es un medio para evaluar el riesgo. La planeación estratégica trata de mantener a la organización adaptada de forma óptima y continua a sus mejores oportunidades, analizando los cambios del entorno y aprovechando al máximo los recursos internos que le confieren una ventaja frente a la competencia. La planeación comercial es una parte de la planeación estratégica de la empresa que tiene por finalidad el desarrollo de programas de acción para alcanzar los objetivos de mercadotecnia de la organización.

Estos programas se formalizan en un plan, cuya elaboración corresponde al departamento de mercadotecnia. Este departamento es, asimismo, el responsable dentro de la organización de la implementación del plan y del control o supervisión del cumplimiento de los objetivos previstos, con el fin de establecer, en su caso, las acciones correctivas oportunas.

La planeación estratégica es indispensable para que la organización pueda anticiparse y responder a los cambios del entorno, es decir, del mercado, de la competencia, de la tecnología, de la cultura, etc. Con una adecuada planeación estratégica, la empresa podrá

aprovechar de modo más efectivo las oportunidades que llegue a identificar o se le presenten y utilizar con mayor efectividad los recursos internos de que disponga.

La finalidad del proceso de planeación comercial estratégica es el desarrollo de un plan de mercadotecnia para alcanzar los objetivos a largo plazo. Este plan debe definir un curso de acción para las condiciones empresariales y de mercado esperadas y debe tener en cuenta la relación con todas las áreas relevantes de la organización. La elaboración del plan estratégico de la organización pone de manifiesto, en definitiva, las prioridades, supuestos, cambios, tendencias y periodificaciones a considerar por la organización y que deben constituir su guía de actuación.

El proceso de planeación de la estrategia comercial puede resumirse en tres preguntas claves, que indican, cada una de ellas, una fase fundamental del desarrollo del proceso. Estas preguntas clave son las siguientes:

- ¿Dónde estamos? —análisis de la situación.
- ¿A dónde queremos ir? —definición de los objetivos.
- ¿Cómo llegaremos allí? —desarrollo de acciones o estrategias a seguir para alcanzar los objetivos.

Referencias

Pacheco Coello, C. E. (2015). El proyecto de inversión como estrategia gerencial. México, D.F, Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/uvm/116379?page=19>.

Sangri Coral, A. (2015). Introducción a la mercadotecnia. México D.F, Mexico: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/uvm/39388?page=33>.

Santesmases Mestre, M. (2015). Fundamentos de mercadotecnia. México D.F, Mexico: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/uvm/39413?page=346>.