

## Tabla de contenido

Introducción .....	4
CONCEPTOS BÁSICOS .....	5
1. Estudio de mercado.....	5
1.1 Componentes .....	5
2. Segmentación de mercado .....	7
3. Nichos de mercado.....	9
Las 4 Ps de Mercadeo.....	10
1. Producto.....	10
1.1 Características de un producto.....	10
1.2 Ciclo de vida del producto .....	11
1.3 Estrategia producto .....	12
2. Precio .....	13
2.1 Determinación del precio .....	13
2.2 Estrategia precio.....	14
3. Plaza o Distribución .....	15
3.1Estrategia plaza .....	16
4. Promoción .....	17
4.1Estrategias promoción.....	18
4.2 Uso de marca.....	19
4.3 Mercadeo y sostenibilidad .....	20
5. Estrategia y segmentos de mercado.....	22
6. Variación de las 4Ps – Las 4Cs.....	24
5.1 Producto – Consumidor:.....	25
5.2 Precio - Costo .....	25
5.3 Plaza - Conveniencia.....	25
5.4 Promoción – Comunicación.....	25
Herramientas .....	26
1. Matriz de Ansoff.....	26
1.1 Penetración de mercado .....	26
1.2 Desarrollo de Productos .....	26
1.3 Desarrollo de Mercados .....	27
1.4 Diversificación .....	27

2. FODA .....	28
2.1 Fortaleza .....	29
2.2 Debilidades .....	29
2.3 Oportunidades.....	29
2.4 Amenazas .....	29

## INDICE DE CUADROS Y FIGURAS

Cuadro 1. Segmento de mercado de una silla de madera .....	8
Cuadro 2. Funciones de una silla de madera .....	11
Cuadro 3. Estrategias de Producto .....	13
Cuadro 4. Estrategia de Precio .....	14
Cuadro 5. Estrategia de Plaza – Distribución .....	16
Cuadro 6. Estrategia de Promoción .....	18
Cuadro 7. Aplicación estrategia en empresa de sillas de madera .....	23
Figura 1. Segmentación de mercado .....	8
Figura 2. Ciclo de vida del producto .....	12
Figura 3. Sello de FSC .....	21
Figura 4. Madera certificada .....	21
Figura5. Matriz de Ansoff .....	28
Figura 6. FODA .....	30
Figura 7. FODA en una estrategia de Mercado.....	31

## **INTRODUCCIÓN**

El objetivo de cualquier negocio es lograr vender sus productos al mejor precio posible y en la mayor cantidad posible, de acuerdo a la estrategia, la realidad y el contexto de la empresa. Ningún esfuerzo que se haga en diseño, producción, contratación de personal, compras de suministros, controles internos, etc., tiene sentido si al final el producto fabricado no es adquirido por algún cliente que esté dispuesto a pagar el precio que permita una ganancia razonable.

Una estrategia de mercadeo – o estrategia comercial como también se conoce – consiste en la planificación y ejecución de una serie de acciones que tienen como objetivo la introducción de nuevos productos y/o el aumento de las ventas de los productos actuales buscando obtener el mejor precio de venta posible.

Dice un viejo adagio que si hay pocas flechas, se tiene que apuntar solamente un blanco, para tener más probabilidades de atinarlo. En general, la industria forestal es una industria con recursos limitados, financieros, de recursos humanos, inclusive de posibilidades de mercado. El tener una estrategia de mercadeo y ventas clara permitirá dirigir estos recursos limitados hacia las oportunidades de negocio más adecuadas de acuerdo a la realidad del negocio y dará una mayor probabilidad de éxito.

Este documento presenta algunos elementos básicos a considerar en la elaboración de una estrategia de mercadeo y ventas y pretende ser un documento de referencia general para empresarios forestales que busquen desarrollar una estrategia de este tipo para su negocio.

### ***Estrategia de Mercadeo:***

*Planificación y ejecución de acciones para introducir nuevos productos, aumentar la venta de productos existentes y obtener el mejor precio de venta posible.*

# **CONCEPTOS BÁSICOS**

## **1. Estudio de mercado**

Se conoce como estudio de mercado a la serie de acciones metódicas y objetivas que se deben ejecutar para entender el comportamiento y las expectativas de un segmento específico de mercado.

El propósito de un estudio de mercado es conocer aspectos tales como:

- tamaño del mercado,
- tendencias del mercado,
- preferencias y hábitos de los consumidores,
- oferta de productos por parte de la competencia, etc.

Esta información será la base para desarrollar la estrategia de mercadeo y ventas adecuada para la empresa.

### **1.1 Componentes**

Un estudio de mercado tiene dos componentes claramente diferenciados: Recolección de Información y el Análisis de la Información.

#### **Recolección de la Información**

La recolección de la información puede ser de fuentes primarias o secundarias. La primera es cuando el interesado observa o entrevista directamente. La segunda es cuando la información proviene de estudios ya realizados. Ambos son válidos, sin embargo, en el caso de usar fuentes secundarias es importante verificar la calidad de la fuente y la actualidad de la información.

Se da principalmente por 3 medios:

- **Observación** – como su nombre lo indica, se refiere al proceso de observar a las personas (clientes). Esta observación puede incluir entre otras cosas:
  - cómo utilizan los productos,
  - qué características revisan más o menos de un producto,
  - como comparan productos entre sí, etc.

La observación es una técnica de investigación aceptada científicamente y es probablemente la más frecuente de las técnicas utilizadas por los empresarios de la industria de la madera, especialmente los que tienen la posibilidad de tener contacto con los consumidores finales del producto. Es importante que los miembros de la organización que tienen contacto con clientes estén

debidamente entrenados para observar e identificar información relevante para la estrategia de mercadeo.

- **Encuestas, entrevistas y cuestionarios** – Consulta verbal o escrita de una muestra de la población para obtener información que dé indicios del comportamiento, preferencial o perfil de la población total. Las encuestas de preferencia de voto son uno de los ejemplos más conocidos.

Una encuesta es un método de obtener información de una muestra de individuos (una encuesta de 100% de la población sería un censo). Puede ser realizada en persona, por teléfono, internet, etc. La muestra debe ser seleccionada científicamente para que cada persona de la población en estudio tenga una probabilidad igual de ser encuestada. Las preguntas deben ser las mismas, preguntadas más o menos de la misma manera y los resultados de la encuesta no definen las preferencias de los individuos encuestados sino que serían el perfil compuesto de una población. El tamaño de la muestra se debe también definir con técnicas estadísticas y entre más grande la muestra más certeza habrá en los resultados obtenidos. Las encuestas se pueden clasificar por su contenido – algunas se enfocan en opiniones y otras en comportamientos reales. También pueden ser abiertas (preguntas de respuesta larga) o cerradas (preguntas de sí o no o pidiendo que se ordenen varias alternativas).

- **Grupos focales** – Es una técnica de estudio de opiniones que consiste en la reunión de entre 1 y 2 horas de un grupo de personas – seleccionadas de acuerdo al perfil que se desea estudiar – que generalmente es entre 6 y 12, usualmente con un moderador o facilitador, quien se encarga de hacer preguntas y dirigir la discusión. El papel del facilitador es fundamental para mantener la discusión y el intercambio de opiniones de los participantes dentro de los parámetros de la temática que se desea investigar. La idea de un grupo focal es establecer una discusión sobre ciertos temas en un ambiente controlado en el cual se sientan cómodos y libres de dar sus opiniones. Uno de los aspectos negativos de un grupo focal es que consumidores con personalidades dominantes pueden imponer su opinión sobre otros consumidores más influenciados. Es importante tanto para el moderador como para los observadores, en caso que los existiera, estar atentos e identificar estos comportamientos.

### **Análisis de la información**

El verdadero valor de estas técnicas se da cuando la información recopilada se analiza y con base en esto se puede llegar a conclusiones que den parámetros para desarrollar la estrategia de mercadeo y ventas. El análisis debe ser científicamente realizado para evitar

subjetividades y para que sea comprensivo con respecto a los datos acumulados. La información se puede analizar cualitativa o cuantitativamente. Cuantitativa es cuando los datos pueden ser tabulados, graficados y manipulados matemáticamente. La cualitativa es cuando se da una narración escrita de los resultados, puede ser más profunda pero también más subjetiva. Ambos métodos son científicamente aprobados, lo importante es conocer las ventajas y desventajas de cada uno de ellos y aplicarlos de acuerdo a la conveniencia del estudio.

## **2. Segmentación de mercado**

Se conoce como segmentación de mercado el proceso de dividir un mercado general en porciones o segmentos más pequeños, bajo la premisa de que estos segmentos tendrán características y/o necesidades similares. Un ejemplo práctico y sencillo de entender es que el mercado se puede segmentar en hombres y mujeres. Evidentemente para ciertos productos, los hombres tendrán gustos y necesidades diferentes que las mujeres.

La segmentación se utiliza para determinar las características comunes que tendrá un potencial cliente. En un segmento de mercado las personas que pertenecen a éste tienen gustos y necesidades similares, por lo tanto, es probable que respondan parecido a ciertas estrategias de mercadeo y ventas.

Esto permite dar un enfoque a la estrategia de mercadeo de manera tal que esta pueda llegar con mayor efectividad al cliente meta que deseamos.

Existen varias formas de segmentar el mercado, alguna de las principales son:

- **Geográfica** (por provincia, por ciudad, zona rural y zona urbana, zonas frías y zonas calientes o zonas húmedas y zonas secas)
- **Demográficas** (clase alta, media o baja, edad, género, nivel de ingreso o educación, nacionalidad, etc.)
- **Psicológicas / culturales** (modo o estilo de vida, nivel de uso del producto, comportamiento, etc.)

### ***Segmentación de mercado:***

***Dividir un mercado general en segmentos más pequeños con características y/o necesidades similares***



Figura 1. Segmentación de mercado

La ventaja de poder dividir el mercado en segmentos es que teniendo un grupo limitado y homogéneo de potenciales clientes permite enfocar todos los elementos de la estrategia de mercadeo para buscar llegarle a este segmento de mercado específico.

Un ejemplo del concepto de segmento de mercado aplicado a una industria que produzca sillas de madera:

Cuadro 1. Segmentación de mercado Sillas de madera

Producto: Sillas		
Geográfico	Demográfico	Cultural
<p>Si las sillas se utilizaran en la zona costera, es probable que ofrecer sillas que no tengan componentes que se herrumbren será una ventaja.</p> <p>De igual manera, si las sillas van a ser utilizadas en una zona de altas temperaturas, promocionar diseños que sean frescos puede representar una ventaja.</p>	<p>Si hay un pedido de unas sillas en una casa un residencial caro, es probable que querrán un producto de mayor calidad que si el pedido es de un barrio pobre.</p> <p>Un cliente de mayor edad probablemente favorece sillas que sean 100% de maderas conocidas. Una pareja joven, podría</p>	<p>No espera lo mismo un cliente que quiere una silla para una piscina que uno que la quiere para un salón de fiestas.</p> <p>No es lo mismo una silla que va para un uso comercial en un restaurante que para un uso residencial en una casa.</p> <p>No espera la misma calidad un cliente que manda a</p>



<p>Podría pensarse que un cliente en Heredia prefiere un tapiz rojo y amarillo y en Alajuela rojo y negro, por ejemplo.</p>	<p>preferir sillas que mezclen maderas, sin importar la especie, con otros materiales como metal o plástico.</p>	<p>hacer un mueble a la medida que uno que lo compra en un almacén.</p>
---	--	---

### **3. Nichos de mercado**

Se conoce como nicho de mercado a un segmento delimitado del mercado en el que los clientes tienen ciertas características, necesidades, percepciones y expectativas homogéneas y estas no están siendo cubiertas, parcial o totalmente, por la oferta actual del mercado. La importancia que tiene este término es que una empresa que pueda identificar un nicho de mercado y sus necesidades y pueda a la vez ajustar su oferta de productos para satisfacerla, tendrá la oportunidad de trabajar con menos competencia y obteniendo mejores precios.

En general se considera que un nicho de mercado tiene las siguientes características:

- Se diferencia del mercado general por una serie de características específicas.
- Usualmente es pequeño, comparado con el tamaño del mercado total, pero por lo general, hay mayor disposición a pagar un sobreprecio por los productos que satisfagan estas necesidades específicas y tienen una buena predisposición para adquirir los productos que satisfagan sus necesidades.
- Tienen capacidad de compra – buen nivel adquisitivo
- Existen pocas empresas proveedoras / poca competencia.

Para la industria forestal un nicho de mercado interesante que se ha venido desarrollando recientemente está relacionado con los mercados solicitando maderas sostenibles, entre ellos los proyectos de “construcción verde”. Tanto a nivel nacional, pero especialmente a nivel internacional, existen consumidores y empresas que están dispuestas a dar preferencias a la compra y pagar mayores precios por productos de madera que puedan demostrar la sostenibilidad de su origen.

Un ejemplo de esto es una tendencia internacional conocida como LEED, que se ha desarrollado en EEUU y actualmente ha tomado mucha fuerza en Panamá e inicia en Costa Rica (el CFIA está desarrollando el tema localmente). LEED es un protocolo que permite dar puntos a un proyecto dependiendo de los elementos de diseño que utilice en línea con la idea de la sostenibilidad. Utilizar madera sostenible usualmente da puntos a los proyectos y por lo tanto los desarrolladores preferirán y hasta estarán dispuestos a pagar un precio “premio” por productos que puedan demostrar esta sostenibilidad.

## LAS 4 PS DE MERCADEO

Una de las teorías más universalmente utilizadas y aceptadas en el mundo para desarrollar un plan de mercadeo y ventas es la conocida como “LAS CUATRO Ps”

Las cuatro Ps de mercadeo son:

- Precio
- Producto
- Plaza o Distribución
- Promoción



### 1. Producto

Producto es todo lo que se pueda vender. Es todo lo tangible (bienes muebles u objetos, tales como sillas, mesas, puertas, madera aserrada, vigas, molduras, etc.) como intangible (servicios tales como instalación, mantenimiento, etc.) que una empresa pueda ofrecer al mercado para satisfacer las necesidades o los deseos de potenciales clientes. Un producto puede ser también la mezcla de tangibles e intangibles (por ejemplo el taller que fabrica e instala las puertas y ofrece el paquete completo)

#### 1.1 Características de un producto

El producto incorpora una serie de características y beneficios por las que un comprador está dispuesto a pagar. Dichas características suelen dividirse en tres categorías:

**Características físicas:** Incluye entre otros el tamaño, el color, la textura, los materiales utilizados, la forma o figura, etc.

**Características funcionales:** se refiere a la utilidad o servicios que el usuario obtiene del producto: mejor capacidad de almacenamiento, mayor seguridad, facilidad de uso, etc.

Las características funcionales, a su vez, se dividen en:

- **Función básica:** es lo mínimo que se espera de un producto. El no cumplir con la función básica hace que el producto no sea utilizable y generará reclamos o la no compra del mismo del todo.

- **Función esperada:** es el siguiente paso de funcionalidad. No sólo cumplir con la función básica sino que hacerlo adecuadamente.
- **Función deseada.** Usualmente la más complicada de comprender y percibir, incluye por ejemplo el prestigio relacionado con el uso de un producto, el placer de poder utilizar una marca “x”, etc. Un buen ejemplo de este fenómeno es la gente que prefiere comprar ropa “de marca” aunque sea más cara y menos calidad que otra similar que no sea “de marca”.

**Características de un producto:**

**FÍSICAS  
FUNCIONALES**

- *Función básica*
- *Función esperada*
- *Función deseada*

En el caso de una silla de madera, se puede ejemplificar de esta manera:

Cuadro 2. Función de una silla de madera

Producto: Silla de Madera		
Función básica	Función esperada	Función deseada
Que pueda soportar a una persona sentada en forma estable.	Que sea cómoda, duradera, bonita a la vista, etc.	Que tenga un estilo propio (minimalista, clásico), que esté a la moda, que combine bien con el entorno del lugar donde se va a utilizar o con el usuario esperado, etc.

1.2 Ciclo de vida del producto

Un aspecto relacionado con el tema de función deseada de un producto tiene que ver con la moda, es decir, la preferencia temporal de un grupo de consumidores por un producto con unas características específicas. La moda depende tanto del consumidor como de la competencia y en este sentido es importante conocer el concepto de ciclo de vida del producto, el cual se esquematiza en la siguiente figura:

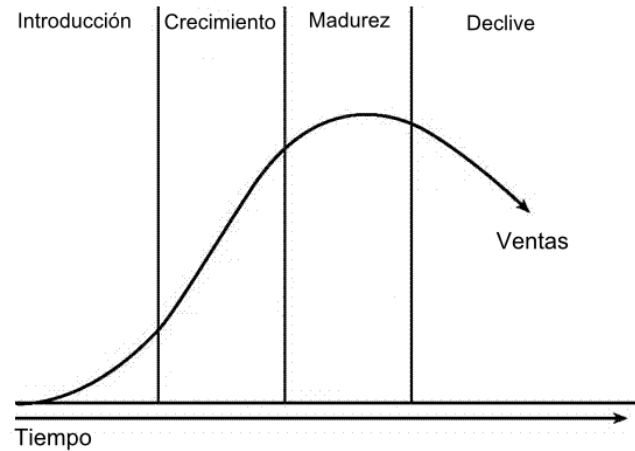


Figura 2. Ciclo de vida de producto

El ciclo de vida de un producto tiene cuatro fases:

- la introducción,
- crecimiento,
- madurez,
- declive

Usualmente, las empresas tienen ventajas competitivas en el mercado (significando esto que podrán eventualmente vender más productos a mejores precios) durante las etapas de introducción y especialmente en la etapa de crecimiento. Esto porque el producto en estas etapas, representa una novedad y probablemente habrá menos competencia de productos similares en el mercado.

Un producto en estado de madurez probablemente tendrá que buscar otros elementos para diferenciarse (precio, calidad, servicio) y es importante tener la capacidad de identificar, durante la etapa de madurez, cuando un producto inicia el declive, empresas que no sepan identificar este momento y sigan produciendo bienes o servicios que estén en la fase de declive y no innoven, probablemente estarán dirigidas al fracaso.

El ciclo de vida de un producto puede ser de semanas, meses o años.

### 1.3 Estrategia producto

Existen varias acciones que se pueden considerar como estratégicas para mejorar los productos y hacerlos más atractivos al mercado meta que estamos buscando.

A continuación se presentan algunas de principales, apoyadas en el ejemplo de la silla de madera que hemos venido utilizando:

Cuadro 3. Estrategias de producto

Acción	Aplicado a una silla(ejemplos)
Modificar los productos / mejorar el diseño para agregarles o cambiarles características físicas o funcionales – nuevos tamaños, colores, texturas, firmas, materiales, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combinar madera con otros materiales para hacerla más liviana</li> <li>• Introducir nuevos colores de telas más modernos</li> <li>• Cambiar el diseño del respaldo para que sean más cómodas</li> </ul>
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar calidad de materiales y acabados para clientes que puedan pagar más</li> <li>• Reducir calidad de materiales y acabados para mercados más sensibles al precio</li> </ul>
Complementar productos existentes con nuevos servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer el tapizado como parte del producto</li> <li>• Ofrecer servicio de reparación en sitio</li> </ul>
Ampliar la línea de productos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer mesas que hagan juego con las sillas</li> <li>• Introducir sillas para niños y bebés</li> </ul>
Diferenciar productos vía marcas, empaques, etc., para dar a los productos características más adecuadas dependiendo del mercado meta que se atienda.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dos tipos de silla, una barata y una cara. La cara se puede vender con una cubierta de cartón para darle una mayor percepción de valor al cliente.</li> </ul>

## **2. Precio**

El segundo elemento en una estrategia de mercadeo es el precio. Precio es la cantidad de dinero que el cliente va a pagar por obtener el producto que se le está vendiendo. Evidentemente, el objetivo será siempre tratar de obtener el máximo precio posible que se pueda obtener. El precio, al final de cuentas, no hace otra cosa más que reflejar el valor percibido del producto por parte del consumidor.

### **2.1 Determinación del precio**

La determinación correcta del precio depende de muchos factores, los principales son:

- Poder adquisitivo del cliente y valor percibido del cliente con respecto al producto que se le ofrece.
- Precios que maneja la competencia (entendiendo también las diferencias que haya con los productos de la competencia).
- Costo de producción internos (incluyendo descuentos, garantías, transportes, etc.). Ver módulo de finanzas para mayor detalle.
- Qué tan básico o tan lujoso es un producto (o qué tan indispensable o no es el producto).

Un elemento que se debe distinguir es la consistencia que debe existir entre el precio y el mercado meta, este al final se convierte en el factor preponderante de cualquier estrategia de mercadeo y ventas. Es decir, no se tendrá mucho éxito ofreciendo productos de alto valor a gente que no tiene la capacidad de compra y de igual manera no es exitoso llegar con productos de bajo valor a mercados más exigentes.

## 2.2 Estrategia precio

No se puede intentar cobrar un precio alto por un producto muy básico que se venda a consumidores con poco poder adquisitivo. Por otro lado, si se tiene un producto con mucho valor agregado, en el punto correcto del ciclo de vida y se está vendiendo a un cliente con alto poder adquisitivo, lo razonable es cobrar un precio alto por el mismo – siempre por supuesto tomando en cuenta a la competencia. Las empresas deben tener claro qué tipo de producto pueden ofrecer, quién se los va a comprar y con base en esto, establecer el máximo precio que sea posible. Esto, en esencia, es la estrategia de precio dentro de una estrategia de mercadeo.

Desde el punto de vista de precio, existen también una serie de acciones que se pueden planificar y emprender dentro de una estrategia integral de mercadeo. Se presentan a continuación algunas, un ejemplo aplicado a una industria de sillas de madera:

Cuadro 4. Estrategia de precio

Acción	Aplicado a una silla(ejemplos)
Manejar diferentes líneas de productos con diferentes niveles de precio para atacar mercados distintos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sillas fabricadas con maderas menos costosas a un precio menor y maderas más costosas a un precio mayor.</li> <li>• Sillas con diseño básico y sencillo a un precio menor o hechas a la medida con un precio mayor</li> </ul>
Rebajar precios al inicio para obtener clientes o proyectos de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a un nuevo hotel un primer pedido a precios de descuento para amarrar la compra</li> </ul>

gran escala a corto, mediano o largo plazo o para acelerar la introducción de un producto “x” en el mercado	de todas las sillas del hotel posteriormente.
Aumentar los precios en ciertos productos con características específicas para vía precio dar una percepción de mayor valor percibido al consumidor meta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una silla con un tapiz nuevo puede cobrarse más cara que el resto y ofrecerse como producto exclusivo a ciertos clientes con mayor poder adquisitivo. Aunque el costo sea el mismo que otros productos similares</li> </ul>
Reducir precios en líneas críticas para la competencia para debilitarla	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer al costo un modelo de sillas similar o igual a uno que venda uno de los competidor espera poder venderle a sus clientes posteriormente otros productos a un precio más alto</li> </ul>
Ofrecer descuentos por pronto pago, para manejar los contra-ciclos de los productos, etc.	

### **3. Plaza o Distribución**

Como plaza o distribución se conoce la serie de acciones que una empresa debe planificar y ejecutar para hacer llegar el producto hasta el cliente. Dicho de otra manera, la plaza o distribución consiste en la selección de los lugares o puntos de venta en donde se ofrecerán o venderán los productos a los consumidores, así como la forma en que los productos serán trasladados hacia dichos lugares.

Para definir una estrategia de plaza o distribución nos debemos preguntar, entre otras cosas, lo siguiente:

- A través de qué canales se distribuirá el producto?
- Dónde se comercializará el producto?
- Será distribuido al por mayor o al por menor?
- A través de intermediarios o directamente al cliente final?

Cada uno de estos elementos determinará la facilidad con la cual los clientes podrán tener acceso a nuestros productos. También tendrán un impacto importante en el posible precio final del producto.

### 3.1 Estrategia plaza

La estrategia de una empresa es totalmente diferente si decide fabricar y vender productos estandarizados a través de una tienda de muebles o si decide fabricar productos hechos a la medida directamente al consumidor. En el primer caso, deberá enfocar su estrategia a productos con algún nivel de estandarización y costo-precio será un elemento relevante. En el segundo caso, deberá enfocar más su estrategia a diseño-calidad y eventualmente podrá obtener mejores precios. Cuál estrategia seleccione la empresa dependerá de sus capacidades y recursos.

Otro ejemplo puede ser la empresa que decide vender productos en su taller o su tienda versus la empresa que decide vender sus productos instalados en la obra, en el caso de una fábrica de puertas por ejemplo. En el segundo caso, la empresa deberá tener más personal para la instalación, probablemente medios para transportar los productos al sitio, en general una operación más compleja, pero en retorno deberá poder cobrar precios mayores y tener la preferencia de los consumidores que buscan soluciones más integrales y que por lo tanto percibirán en la instalación un mayor valor.

Algunas de las acciones a considerar en una estrategia de plaza – distribución, son las siguientes:

Cuadro 5. Estrategia de Plaza – Distribución

Acción	Aplicado a una silla(ejemplos)
Utilizar intermediarios con el objetivo de lograr una mayor cobertura del mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tratar de vender a través de cadenas de tiendas o almacenes que tengan presencia en muchos lugares</li> <li>• Buscar intermediarios en otros países – importadores, distribuidores, o empresas locales que apoyen la exportación.</li> </ul>
Vender directamente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abrir un local comercial propio</li> <li>• Visitar directamente a los potenciales clientes:casas, hoteles, restaurantes, oficinas, etc.</li> <li>• Contar con una ubicación céntrica para que los clientes lleguen fácilmente.</li> </ul>



Implementar la opción de ventas a través de internet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear una página web a través de la cual se puede vender el producto.</li> <li>• Utilizar páginas web existentes de compra y venta de productos.</li> </ul>
Contar con flotilla propia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir si tiene sentido vender las sillas en el taller u ofrecer el servicio de entrega de las sillas a domicilio o en las bodegas del cliente.</li> </ul>

## 4. Promoción

El componente de promoción de una estrategia de mercadeo es el que contempla las acciones de comunicar, informar y persuadir a los potenciales clientes para que consuman los productos y o servicios que la empresa ofrece a los precios que desea obtener.

Existen varias herramientas que se pueden utilizar en la promoción de los productos, entre las principales se encuentran:

- **Publicidad.** Esta se refiere entre otras cosas a presencia pagada en medios, se puede dar de varias maneras, vía anuncios escritos, volantes, radio, TV, etc.
- **Publicity.** Muy utilizada últimamente, busca que se realicen reportajes, ya sea periódico, radio o televisión, de la empresa, personeros de la empresa, productos, etc. Es presencia no pagada en medios.
- **Fuerza de ventas.** El contar con personal de la empresa que haga una función proactiva de visita a potenciales clientes es una de las acciones más tradicionales de promoción. Requiere de una tarea importante de capacitación a los agentes de ventas, usualmente es costosa pero tiene la ventaja que permite una mayor interacción con los clientes lo que facilita el comprender las necesidades de los consumidores.
- **Relaciones públicas.** Muchas empresas realizan publicidad a través de acciones de responsabilidad social corporativa, donaciones, patrocinios a personas o equipos, etc.
- **Comunicación interactiva.** Tomando mucha fuerza últimamente e indispensable si se buscan mercados de consumidores jóvenes, por ejemplo. Medios como Facebook, Google, Twitter, correos masivos, una página de internet son actualmente muy utilizados y toman cada vez más fuerza. Tienen, usualmente, una muy buena relación costo – penetración. Empresas pueden seleccionar tener su propia página web o utilizar páginas web especializadas.

- **Participación en congresos, ferias comerciales, ruedas de negocios,** etc. Existen muchas organizaciones, nacionales e internacionales, que organizan eventos de participación masiva que pueden representar una buena alternativa para promocionar empresas o productos. A nivel nacional, está por ejemplo la Feria de la Madera organizada por la Oficina Nacional Forestal, Expo-construcción o las Ruedas de Negocios organizadas por Procomer. A nivel internacional, WWF, Jagwood y otras organizaciones promueven y organizan actividades similares.

#### 4.1 Estrategias promoción

Algunas de las acciones que se pueden considerar dentro de una estrategia de promoción son las siguientes:

Cuadro 6. Estrategia de Promoción

Acción	Aplicado a una silla(ejemplos)
Creación de “combos” de productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer por ejemplo 5 sillas por el precio de 4, o mejorar la calidad del tapiz sin aumentar el costo si se compran por lo menos 6 unidades.</li> <li>• Ofrecer las sillas más baratas si el cliente compra también la mesa.</li> </ul>
Crear sorteos o concursos dentro de clientes o intermediarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer rifar una cena a fin de mes en un restaurante entre todos los clientes que compren al menos X cantidad de sillas o al cliente que más compre en un mes dado.</li> </ul>
Dar obsequios o regalías a clientes (tomando siempre en cuenta consideraciones de buena ética de negocios)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regalar a la dueña de casa un bonito arreglo floral cuando se le entregan las sillas que han comprado.</li> <li>• Invitación a cenar o regalar una botella de vino a los responsables de comprar de nuestros principales clientes</li> <li>• Organizar una pequeña fiesta / coctel en un lugar agradable e invitar a ciertos clientes seleccionados.</li> </ul>
Promoción en medios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medios escritos como periódicos o revistas especializadas en temas de muebles, decoración o bienes raíces.</li> <li>• En internet, en redes como Facebook o Google o a través de páginas web especializadas.</li> <li>• Directorios telefónicos o empresariales</li> </ul>
Participar en ferias o exposiciones de negocios u organizar eventos de promoción invitando a clientes potenciales (“open	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ferias especializadas como Expocasa y similares</li> <li>• Ruedas de negocios como las organizadas por Procomer o las Cámaras empresariales</li> <li>• Invitar a clientes potenciales a visitar las instalaciones de la</li> </ul>

house”)	industria para explicarles de primera mano las virtudes y ventajas de los productos que ahí se fabrican. Se pueden usar presentaciones tipo “Power Point”
Promoción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alquiler de espacio en vallas</li> <li>• Imprimir y repartir volantes</li> <li>• Preparar y repartir muestras – pueden ser de los tipos de maderas, tipos de acabados, tipos de tapices, etc</li> <li>• Tarjetas de presentación. Es algo sencillo y muy profesional. Se puede imprimir en la parte de adelante la información personal y de la empresa y en la de atrás los diferentes productos que se ofrecen.</li> <li>• Catálogos – pueden ser fotos, ojalá de buena calidad, de sillas fabricadas anteriormente o recortes de revistas especializadas con modelos de sillas que eventualmente se podrían fabricar u ofrecer.</li> </ul>
Rotular vehículos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En caso que la empresa tenga vehículos propios, rotular con el nombre de la empresa, teléfono, correo electrónico y el tipo de productos que fabrica.</li> <li>• Es un buen medio ya que es móvil y puede tener amplio impacto.</li> </ul>

#### 4.2 Uso de marca

La marca es una señal distintiva de quién fabricó un producto o servicio o quien lo comercializó. La marca debe estar adherida, estampada, pegada, grabada, impresa, etc. Usualmente se requiere desarrollar una marca cuando no hay una relación directa entre el comprador y el fabricante o comercializador. La marca se convierte entonces en el elemento distintivo que permite al consumidor relacionar un producto con un nivel de calidad o funcionalidad determinado, respaldado por el fabricante o comercializador.

La marca es lo que posiciona a un producto o una empresa en la mente de los consumidores y tiene generalmente, si es bien manejada, un elemento de fidelidad, promueve el consumo repetido.

Hay diferentes estrategias de marca, por ejemplo utilizar diferentes marcas para diferentes niveles de calidad de productos o para atacar diferentes segmentos de mercado. También se puede utilizar la marca para correlacionar diferentes productos que se deseen comercializar en paquete, o para ayudar a la introducción de un nuevo producto sobre la base de otro ya existente y reconocido.

En el ejemplo que hemos venido utilizando de la industria que fabrica sillas, se podría considerar por ejemplo lo siguiente como posibles acciones en una estrategia de marca:

- Las líneas de sillas de más baja calidad no se venden con ninguna marca
- Las líneas de sillas de más alta calidad se venden con una marca.
- Esta marca puede ser el nombre de la empresa o un nombre diferente, preferiblemente que cumpla con lo siguiente:
  - Sonido agradable
  - Fácil de pronunciar
  - Que no tenga doble significado, especialmente en el ambiente internacional
  - Fácil de reconocer y recordar.
- La marca se puede estampar discretamente en un punto estratégico de la silla donde sea perceptible pero no afecte la apariencia general del producto. Si el producto llevara empaque, sería ideal que la marca estuviera ahí presente.
- La misma marca se puede luego utilizar para introducir las mesas de alta calidad que sean las que hacen juego con las sillas de alta calidad que ya se comercializan.
- Todas las sillas que tengan una calidad similar, pueden llevar la misma marca, aunque no sean iguales entre sí, la marca es un sinónimo de una calidad dada.
- Lo que NO se debe hacer es utilizar la misma marca para mesas o sillas de una calidad inferior, o dirigidas a un nicho de mercado muy diferente. En este caso, el cliente se confundiría y se perdería esta correlación marca – calidad (relacionada también muy probablemente a un precio de venta)

### 4.3 Mercadeo y sostenibilidad

La sostenibilidad es un tema que está de moda y la industria forestal tiene una enorme posibilidad de sacar provecho de este efecto. Se presenta a continuación dos ideas en este sentido:

#### a. Certificación forestal voluntaria

Existen esquemas de certificación voluntaria – el ForestStewardship Council (FSC) es el más conocido a nivel internacional, más detalles en [www.fsc.org](http://www.fsc.org)- que permite a empresas certificar que sus productos de madera provienen y están fabricados en forma sustentable. La certificación de sostenibilidad para una industria se conoce también como certificación de cadena de custodia. Esta certificación se obtiene cuando una empresa implementa una serie de principios y criterios establecidos en un estándar de FSC. Una vez implementados los procedimientos, se debe contratar a una empresa certificadora para que realice una auditoría y una vez que se corrija los hallazgos de esta auditoría, la empresa puede obtener su certificado. Lo que esto permite es que la industria pueda utilizar el sello de FSC en sus productos.



Figura 3. Sello de FSC



Figura 4. Madera certificada

A nivel internacional existe una serie de legislación tendiente a asegurar la legalidad de la madera, por ejemplo, en Estados Unidos se utiliza la Ley Lacey (“Lacey Act”) y en Europa una la ley conocida como FLEGT. En ambos casos, las empresas importadoras de productos de madera deben ofrecer prueba a las autoridades de estos países de que los productos de madera que compran provienen de madera legal y usualmente, el contar con una certificación forestal voluntaria.

En general, los mercados se están moviendo a consumidores más sofisticados que buscan productos certificados, dan preferencia a su compra y están dispuestos a pagar más por ellos.

#### b. Captura de carbono

Contrario a la creencia popular, la madera es uno de los materiales más amigables con el medio ambiente. En un mundo donde el calentamiento global es una realidad y donde se estima que gran parte de este calentamiento es causado por las emisiones de dióxido de carbono y otros gases efecto invernadero al ambiente, la madera se convierte en uno de los materiales que no solo tiene muy bajas emisiones sino, más bien, que secuestra y mantiene el CO<sub>2</sub>.

En su proceso de fotosíntesis, los árboles absorben dióxido de carbono del medio ambiente, capturan el carbono (convirtiéndolo en madera) y liberan el oxígeno. Cuando un árbol se corta, toda la madera que se utilice mantiene capturado este carbono por el tiempo que el producto esté en uso. La madera emite de regreso el carbono a la atmósfera cuando se pudre (ver módulo de diseño).

Los productos de madera aportan positivamente a la protección del medio ambiente, secuestrando carbono que de otra manera iría a la atmósfera. La madera es un producto mucho más limpio desde el punto de vista de huella de carbono que otros productos alternativos, como el plástico o el aluminio. Empresas de madera líderes en mercadeo ya están sacando ventaja de este factor e inclusive calculando cuánto carbono está fijado en sus productos y ofreciendo esta información a sus clientes.

*Contrario a la creencia popular, la madera es uno de los materiales más amigables con el medio ambiente y su uso uno de los medios más eficientes de combatir el cambio climático.*

*“Cada metro cúbico de madera usado como sustituto de otros materiales de la construcción reduce las emisiones de CO2 a la atmósfera en una media de 1,1 t de CO2. Si añadimos esto a las 0,9 t de CO2 almacenadas en la madera, cada metro cúbico de madera ahorra un total de 2 t de CO2. Fuente: <http://www.cei-bois.org/files/b03400-p01-84-SP.pdf>”*

## **5. Estrategia y segmentos de mercado**

Como se había indicado anteriormente, una estrategia de mercado debe estar desarrollada de acuerdo al segmento de mercado (o nicho de mercado) que se está atendiendo. Ahora que se ha estudiado las “4Ps” como herramienta para mercadeo, se presentan algunos ejemplos sencillos de consideraciones generales que la segmentación de mercados.

Utilicemos por ejemplo la empresa que vende sillas de madera. Esta empresa puede identificar los siguientes segmentos de mercado (se presenta para efectos de ejemplo solo una pequeña lista del total posible de segmentos que puede existir):

- consumidor final individual (casas) de alto poder adquisitivo,
- consumidor final comercial (hoteles, proyectos de condominios) en la zona costera del Pacífico central,
- distribuidores (tiendas de materiales para la construcción) que venden productos de bajo precio en la zona urbana a mercado de clase media y media/baja

- mercados internacionales buscando altos volúmenes de producción de un estilo específico de silla.

Para un consumidor final de alto nivel adquisitivo se puede pensar que la estrategia de mercadeo y ventas adecuada podría ser la siguiente:

- Producto:  
El cliente probablemente favorecerá un producto exclusivo o hecho a la medida, con materiales de primera calidad. Esperará un buen servicio al cliente, entrega a tiempo y será muy cuidadoso revisando a detalle el producto recibido.
- Precio:  
Se le podrá cobrar a este cliente un precio alto, acorde a la calidad que está solicitando.
- Plaza:  
Muy probablemente hay que entregarle los productos en su casa.
- Promoción:  
Son clientes que querrán conocer de la experiencia de la empresa, habrá que darles referencias de proyectos anteriores. Son personas que se informan antes de hacer la compra y probablemente habrán realizado una investigación, en medios escritos o internet, acerca de empresas que pueden realizar en trabajo. Muy probablemente, en caso de gente construyendo su casa, consultarán al ingeniero o arquitecto responsable de la construcción.

Se presentan un breve ejemplo con algunas consideraciones al respecto para una empresa de sillas de madera en el siguiente cuadro.

Cuadro 7. Aplicación en empresa de sillas de madera

Segmento	Producto	Precio	Plaza	Promoción
Consumidor final individual alto nivel adquisitivo	Hecho a la medida o diseño exclusivo. Materiales de primera calidad. Buen servicio al cliente	Alto	Entrega a domicilio	Referencias/Relación con constructoras Anuncios en medios escritos / internet Relación con constructoras.
Consumidor final comercial, hoteles en Pacífico central	Diseño estándar, funcional y de bajo mantenimiento. Liviano, fácil de almacenar y mover. Resiste el ambiente marino	Medio Esquemas de descuentos por volumen pueden dar resultado	Entrega en proyecto Puede tener sentido tener el taller ubicado en la región para facilitar la logística	Vendedor visitando proyectos Referencias/Relación con constructoras Buena relación con el proveedor del proyecto.
Distribuidores	Estándar.	Bajo	Bodegas centrales	Brochures, volantes

	Materiales de bajo costo Bajo contenido de mano de obra	Descuento por volumen Facilidades de pago / crédito.		Promoción en tiendas Concursos Buena relación con el comprador.
Mercados internacionales	Que cumpla exactamente con las especificaciones dadas	Depende del tipo de producto	Lo negociado con el cliente. Puede ser puesto en CR o puesto en destino. Usualmente se debe negociar cantidades por contenedor.	Ferias comerciales. Atender giras promocionales. Internet Envío de muestras

Como se puede observar, cada segmento de mercado tendrá su propia mezcla de las “4Ps”. De igual manera, la estrategia de mercado determinará en mucho la estrategia de producción y en general de operaciones de la empresa.

Por ejemplo, la empresa que produce para el consumidor individual de alto nivel adquisitivo deberá contar con personal muy calificado, maquinaria y equipo que le permita la flexibilidad de producir diferentes productos y diseños, deberá asegurar la calidad de la materia prima de sus componentes. Probablemente debería tener una persona dedicada a la labor de ventas, visitando y atendiendo proyectos, manteniendo las relaciones con la empresa constructora y documentando los proyectos exitosos que ha desarrollado. También será recomendable que cuente con alguna capacidad interna de diseño de productos (ver manual de diseño) para poder presentar diferentes alternativas a sus clientes.

Por su parte la empresa que venda a distribuidores debe tener maquinaria más especializada y de mayor volumen, personal menos calificado, una mayor capacidad de distribución. Deberá contar con mecanismos de promoción para promover la venta de sus productos en las tiendas y manejar una buena relación con el comprador.

Un aspecto importante a recalcar para terminar este apartado, es que una empresa debe seleccionar en cuál segmento de mercado quiere participar, para así alinear su estrategia hasta este nicho de mercado. No existe industria que sea competitiva en todos los segmentos de mercado.

## **6. Variación de las 4Ps – Las 4Cs**

El concepto de las “4Ps” ha evolucionado y una de las nuevas teoría que se ha generado es la de las “4Cs”, que busca aplicar la misma lógica pero desde el punto de vista del cliente y



no del producto. Tiene como elemento especial que no solamente busca vender, sino que también busca retener a clientes. Las 4Cs, entonces, giran alrededor del cliente.

### 5.1 Producto – Consumidor:

El concepto es que se debe de dar toda la prioridad a qué es lo que quiere el cliente, entender al cliente primero y producir después, cuáles son sus expectativas, necesidades, patrón de uso. El producto se deberá adaptar, diseñar y fabricar de acuerdo a estas necesidades identificadas

### 5.2 Precio - Costo

Se debe entender que el cliente no solamente valora el precio que paga por un producto, pero también valora otros elementos que le generan costos. Por ejemplo entregas no a tiempo pueden causar costos de oportunidad, productos de mala calidad le pueden causar costos de garantías, el sentirse insatisfecho con el servicio puede causar al cliente costos intangibles como malestar o ganas de no hacer más negocios con su proveedor.

Costos no relacionados con el precio de un producto pueden ser el factor diferenciador entre mantener un cliente o perderlo.

Acá se distingue el término de “valor”. El cliente debe percibir que está recibiendo el mejor valor posible por su inversión y esto va más allá de estar comprando un producto barato.

### 5.3 Plaza - Conveniencia

En las épocas actuales, donde los consumidores tienen acceso 24 horas a internet y que quieren tener mayor control de su tiempo evitando traslados innecesarios o reducir costos reduciendo transportes, el poder estar cerca del cliente se puede convertir en una ventaja competitiva muy importante.

Por ejemplo, la localización de las operaciones de fabricación o qué tan rápido puede llegar un producto a su punto de uso, pueden representar para el cliente un factor decisivo en la toma de decisiones de a quien comprar.

### 5.4 Promoción – Comunicación

La promoción es usualmente una vía uni-direccional, se provee mediante diferentes vías al cliente de información acerca de la empresa y sus productos o servicios, para que él tome una decisión de compra. Se entiende como comunicación el que se establezca una relación bidireccional con el cliente, que permita entender claramente cuál es su perspectiva y ayude al intercambio de información y opiniones.

# **HERRAMIENTAS**

Existen varias herramientas que ayudan con el diseño de una estrategia de mercado. No hay una que sea mejor o más adecuada que la otra, son un menú de donde se debe seleccionar lo más adecuado de acuerdo con la estrategia general de la empresa, su realidad y su entorno. Se presentan a continuación dos de las más populares, la Matriz de Ansoff y el Análisis FODA.

## **1. Matriz de Ansoff**

La Matriz de Ansoff es una manera simplificada de esquematizar estrategias de mercado y buscar cuál sería la mejor ubicación para nuestra empresa. Establece básicamente cuatro posibles estrategias:

### **1.1 Penetración de mercado**

Considerada como la más fácil y de menos riesgo, se trata de vender más de un producto o línea de productos que ya existen a los clientes o mercados que la empresa ya atiende. Esta estrategia estaría basada en sacar provecho de los activos y las habilidades actuales del negocio. Su éxito o no depende en gran medida de la madurez del mercado (etapa en el ciclo de vida), la competencia y las características propias de la empresa.

Se va a basar principalmente en estrategias relacionadas con promoción y precio.

En el caso de la empresa que fabrica y vende sillas de madera, una mayor penetración de mercado sería mediante la oferta de descuentos tratar de vender más sillas a los clientes existentes, o contratar a un vendedor para que visite potenciales clientes y ofrezca los productos o tener una campaña más agresiva de promoción en medios.

### **1.2 Desarrollo de Productos**

Vender productos adicionales a los ya existentes a los clientes o mercados que la empresa ya atiende. Nuevos productos significa adiciones que satisfagan nuevas necesidades y que por ende amplíen las ventas. Puede ser una alternativa cuando los productos actuales están en una etapa avanzada de su ciclo de vida o cuando la competencia incrementa. Se busca que esta estrategia saque provecho de la habilidades actuales de la empresa con respecto al buen conocimiento de sus clientes, sistemas de ventas y distribución, aprovechamiento de los mismos proveedores, etc. Esto puede ayudar también a tener economías de escala que ayude a la competitividad de los productos existentes.

Se considera una estrategia de riesgo medio

En el caso de la empresa que fabrica y vende sillas de madera, podría incluir la posibilidad de ofrecer también mesas de madera, o de empezar a utilizar otros materiales, como metales, para presentar estos productos a los actuales clientes. Eventualmente puede considerar también importar ciertos productos complementarios a los que se fabrican, donde se haya detectado hay una oportunidad en los segmentos de mercado que se atienden actualmente.

### 1.3 Desarrollo de Mercados

La empresa busca vender producto o línea de producto que ya existe a nuevos clientes o segmentos de mercado. Esto se puede alcanzar, por ejemplo, expandiéndose geográficamente (exportar). También se puede considerar revisar sistemas de distribución diferentes (buscar al consumidor final en lugar del intermediario o viceversa). Eventualmente puede requerir alguna modificación de los productos para ajustarse a los mercados (pasar las especificaciones de cm a pulgadas, por ejemplo, si se va a vender en EEUU).

Se considera una estrategia de riesgo medio.

En el caso de la industria de sillas de madera, un ejemplo puede ser pasar de vender productos hechos a la medida en bajo volumen a clientes individuales a productos estandarizados fabricados en grandes cantidades a almacenes o importadores. O el desarrollo de una nueva línea de productos de “extra-lujo” para mercados muy sofisticados.

### 1.4 Diversificación

Acá el enfoque es vender nuevos productos a nuevos mercados y se presenta como la más complicada, agresiva y riesgosa de todas, ya que es la que menos provecho saca de las habilidades actuales del negocio. Usualmente es una opción solo en casos extremos o cuando se identifique una oportunidad de negocios clara. Tendrá mayor beneficio si ofrece alguna sinergia, aunque sea menor, al negocio existente.

Existe una enorme cantidad de ejemplos que se podrían pensar para la industria de las sillas de madera, por ejemplo, que identificara la oportunidad de negocio de importar tapices y distribuir estos tapices también a otras empresas de sillas, o desarrollar un negocio paralelo de tapicería de asientos de automóvil. En este caso, se está desarrollando un nuevo producto para un cliente también diferente al tradicional.

Un esquema de la Matriz de Ansoff se presenta a continuación:

Figura 5. Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		Existentes	Nuevos
MERCADOS	Existentes	<p><b>Penetración de mercado (Bajo riesgo)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor publicidad – mercadotecnia más agresiva</li> <li>• Nuevos canales de distribución</li> <li>• Ofertas</li> <li>• <u>Promoción / Precio</u></li> </ul>	<p><b>Desarrollo de Productos (Riesgo medio)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración vertical / horizontal</li> <li>• Nuevas presentaciones empaques, diseños,</li> <li>• Materiales, etc.</li> <li>• <u>Producto</u></li> </ul>
	Nuevos	<p><b>Desarrollo de mercados (Riesgo medio)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exportación – Nuevas zonas geográficas</li> <li>• Nuevos segmentos</li> <li>• Nuevos canales de distribución</li> <li>• <u>Producto / Plaza</u></li> </ul>	<p><b>Diversificación (Alto riesgo)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Más riesgosa y agresiva.</li> <li>• Recomendable solamente en caso que ninguna otra sea viable o cuando se identifique una oportunidad de negocios clara.</li> </ul>

## 2. FODA

Una de las herramientas más utilizadas para el diseño y elaboración de estrategias es el análisis FODA – Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este ejercicio busca, a través de la mecánica de lluvia de ideas (esto es, un grupo de personas con la ayuda de un facilitador diciendo básicamente toda las ideas que se les ocurra), listar todas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que la empresa tiene con respecto a una situación dada.

## 2.1 Fortaleza

Se entiende como fortaleza, características que tenga la empresa, sobre las que ellas tenga control, que le den una ventaja competitiva en una situación dada. Ejemplos de fortalezas pueden ser:

- Recurso humano altamente capacitado o, por el contrario, acceso a recurso humano de bajo costo
- Ubicación estratégica
- Buena tecnología de fabricación
- Acceso a material prima a costos competitivos
- Buena relación con clientes o una base de clientes amplia y consolidada

## 2.2 Debilidades

Contrario a las fortalezas, son las características de la empresa, sobre las que ella tenga control, que le representen una desventaja con respecto a su competencia en una situación dada. Ejemplos de debilidades pueden ser:

- Recurso humano poco capacitado o de alto costo
- Ubicación lejana a los mercados
- Tecnología de fabricación deficiente
- Acceso incierto a materia prima
- Poca fidelidad de los clientes actuales

## 2.3 Oportunidades

Son las situaciones que se presentan, que no son controlables por la empresa, que le abren nuevas alternativas favorables. Ejemplos de oportunidades pueden ser:

- El desarrollo de un proyecto de grandes proporciones en la zona de acción de la empresa
- La salida del mercado de un competidor importante
- Capacitación disponible

## 2.4 Amenazas

Son las situaciones que se presentan que no son controlables por la empresa pero que pueden afectar su actividad. Algunos ejemplos pueden ser:

- La crisis inesperada de los mercados tradicionales de la empresa (como cuando se cayó el negocio de la construcción en Guanacaste)

- La llegada al mercado de un competidor importante
- Cambios en la legislación

La idea de un FODA es listar todos estos aspectos en una matriz como la que se muestra abajo, de manera tal que se pueda tener un panorama completo de la situación. Como resultado del FODA, se deben generar acciones que saquen provecho de las fortalezas y potencien las debilidades, mientras que por otro lado traten de resolver las debilidades y evitar las amenazas.

Figura 6. FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
*	*
*	*
DEBILIDADES	AMENAZAS
*	*
*	*

a. Ejemplo de estrategia basada en FODA

Por ejemplo, se tiene una empresa con recursos humanos bien capacitados (**fortaleza**) y se conoce de un proyecto que va a iniciar en la zona de influencia que se proyecta requerirá una serie de productos que nuestra empresa puede proveer (**oportunidad**). Nuestra ubicación es correcta (**fortaleza**), tenemos asegurada la materia prima (**fortaleza**), pero no contamos con la maquinaria suficiente para poder producir los volúmenes que se requerirán con la calidad solicitada (**debilidad**). El proyecto es de unos inversionistas extranjeros que nadie conoce (**amenaza**).

Con base en la información anterior, evidentemente sobre-simplificada para efectos del ejemplo, una empresa podría tomar diferentes cursos de acción, algunos de los cuales pueden ser:

- Ofrecer al proyecto solamente una línea de productos muy específica, donde la capacitación de la mano de obra sea clave (productos de ebanistería)
- Considerar buscar financiamiento para adquirir la maquinaria y equipo que le permita una oferta más amplia de productos.
- Llegar a un acuerdo con el proveedor de materia prima para amarrar precios y cantidades y poder ser agresivo con los precios ofertados.

- d. Solicitar al proyecto un adelanto o un contrato firmado que sea ejecutable en caso que el proyecto no pueda cumplir con los compromisos de compra.

b. FODA en una estrategia de mercadeo

Cuando se realiza un FODA específicamente para desarrollar una estrategia de mercadeo, se recomienda combinar esta herramienta con el concepto de las 4Ps, a fin de poder dirigir las ideas hacia aspectos más concretos, tal como se presenta a continuación:

Figura 7. FODA en una Estrategia de Mercado

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<p><b>* Producto</b></p> <p>-</p> <p><b>* Precio</b></p> <p>-</p> <p><b>* Promoción</b></p> <p>-</p> <p><b>* Plaza</b></p> <p>-</p>	<p><b>* Producto</b></p> <p>-</p> <p><b>* Precio</b></p> <p>-</p> <p><b>* Promoción</b></p> <p>-</p> <p><b>* Plaza</b></p> <p>-</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p><b>* Producto</b></p> <p>-</p> <p><b>* Precio</b></p> <p>-</p> <p><b>* Promoción</b></p> <p>-</p> <p><b>* Plaza</b></p> <p>-</p>	<p><b>*Producto</b></p> <p>-</p> <p><b>* Precio</b></p> <p>-</p> <p><b>* Promoción</b></p> <p>-</p> <p><b>* Plaza</b></p> <p>-</p>