

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADOS: ANÁLISIS CLAVE PARA LA MEJORA DE UNA EMPRESA PÚBLICA

(MARKET STRATEGIC PLANNING: KEY ANALYSIS FOR THE IMPROVEMENT OF A PUBLIC COMPANY)

Coello V. Jaime

Docente Investigador Universidad Estatal del Milagro, Ecuador.
Doctorante Universidad Simón Bolívar. Bolivia. jaimecoellov@hotmail.com

Autor de correspondencia: Coello V. Jaime. Email: jaimecoellov@hotmail.com

Recibido: 21/02/2020 **Admitido:** 19/03/2020

RESUMEN

La presente investigación se plantea como Objetivo General, establecer las características que deben tener las estrategias de mercado que permitan incrementar el posicionamiento de marca de una empresa pública, a través del análisis del contexto socio-cultural de la Zona 5 con la finalidad de satisfacer sus necesidades. Asume como fundamentación teórica la planificación estratégica de Sallenave, quien asume a la Planificación Estratégica proceso para ordenar los objetivos y acciones en el tiempo y de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa. Se espera realizar como una investigación mixta, la cual supone la profundidad del análisis de los estudios cualitativos y que, además los resultados son generalizables y representativos en la población, pues se enfoca en una muestra representativa que incurre en los habitantes de los cantones de la Zona 5 donde la EPUNEMI tiene sede de sus unidades de negocio. Asimismo, la investigación es de carácter descriptiva-explicativa, de campo con un enfoque transversal, basándose en métodos inductivos-deductivos, hipotéticos-deductivos y estadísticos.

Palabras clave: Planificación, estratégica, mercados, empresa, pública.

ABSTRACT

The present research is proposed as a General Objective, to establish the characteristics that market strategies should have that allow increasing the brand positioning of a public company, through the analysis of the socio-cultural context of Zone 5 in order to satisfy their needs. It assumes as theoretical foundation the strategic planning of Sallenave, who assumes the Strategic Planning process to order the objectives and actions in time and communication and determination of decisions in which all the strategic levels of the company intervene. It is expected to be carried out as a mixed investigation, which supposes the depth of the analysis of the qualitative studies and that, in addition, the results are generalizable and representative in the population, since it focuses on a representative sample that involves the inhabitants of the cantons of the Zone 5 where EPUNEMI has its business units headquarters. Likewise, the research is descriptive-explanatory, field with a transversal approach, based on inductive-deductive, hypothetical-deductive and statistical methods.

Keywords: Planning, strategic, markets, company, public.

INTRODUCCIÓN

La Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la Universidad Estatal de Milagro “EPUNEMI”, fue creada el 26 de noviembre del año 2012, ofertando al mercado actividades y servicios de educación, asesoría y capacitaciones con sus líneas de negocio actuales: ECUNEMI (Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales), CFAE (Centro de Fortalecimiento de Áreas Estratégicas), EFU (Escuela de Fútbol) y CSE (Centro de Servicios EPUNEMI) en distintas sedes a nivel nacional, y teniendo como principal la ciudad de Milagro.

En este sentido EPUNEMI se encarga de atender de manera personalizada aquellos requerimientos que surgen de un abanico de necesidades por parte de la comunidad, sector empresarial y administración pública. Es así, como este ente se enfoca en brindar un servicio completo a sus estudiantes orientado principalmente a promover el desarrollo de sus habilidades y capacidades dentro de los diversos ámbitos socio-culturales.

Sin embargo, durante los últimos años se ha registrado un decrecimiento en el auge de estudiantes, especialmente en la unidad de negocio CFAE, la misma que se encarga de ofertar cursos que promuevan el fortalecimiento de Áreas Estratégicas, entre lo que destacan los Auxiliares de Enfermería y Auxiliares de Farmacia. Ante tal situación, es evidente que la

saturación del mercado laboral a corto y mediano plazo en las especialidades antes mencionadas acarrea problemas eminentes en su portafolio de servicios, lo que pone en riesgo su sustentabilidad.

Partiendo de lo anteriormente planteado, se evidencia la necesidad de realizar un análisis del ciclo de vida de los productos y servicios que brinda EPUNEMI en cada una de sus unidades de negocio, para de esta manera determinar los niveles de aceptación de los cursos que se ofertan con el objetivo de incrementar la acogida y fortalecer el posicionamiento de la entidad pública.

Otro de los factores considerados como parte de la problemática, es sin lugar a dudas, la presencia de instituciones con similares servicios, entre los que se puede mencionar a SECAP (Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional) con sedes en diferentes partes del país, especialmente en la Zona 5 que comprende las provincias de Guayas, Los Ríos, Santa Elena y Bolívar.

En este sentido, su presencia con el Centro Múltiple en el cantón Duran, así como los puntos de atención y servicios en Milagro, además de su modalidad de enseñanza virtual representa una dura competencia para EPUNEMI, lo que demanda de un cambio en sus estrategias de mercado al tener un portafolio de servicios con similares características.

De la misma manera, la presencia de Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos

con cobertura provincial y nacional están acaparando gran parte del mercado con su presencia estandarizada y de calidad, la misma que son acreditadas por el Consejo de Educación Superior, quienes con base en lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) ofertan diversos programas de formación, donde los estudiantes logran obtener un título de tercer nivel técnico-tecnológico, legalmente reconocido por la Senescyt (Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación), factor que se constituye en un elemento determinante para mejorar las estrategias de mercado y brindar un mejor servicio por parte de EPUNEMI. De esta manera, el contexto de servicios se presenta como un determinante en la problemática a ser estudiada.

Como parte del problema científico planteado en la investigación se puede enfatizar en la carencia de un estudio de mercado donde se avizore la creación de nuevos portafolios de servicios, especialmente en la parte técnica-tecnológica direccionada al emprendimiento en el sector rural, por considerar que la oferta urbana se encuentra en un proceso de saturación progresiva. Así pues, las estrategias de mercado según Martínez (2016) se convierte en un medio eficaz para poder identificar los factores claves de éxito para una organización que busca posicionarse en un mercado de servicio o producto.

A partir de aquello, es necesario enfrentar los retos y desafíos ocasionados por el mundo cambiante de los negocios, donde el entorno competitivo obliga a este tipo de empresas a mejorar su portafolio de servicios para poderse posicionar en el mercado, aplicando con rigor y profundidad las diferentes herramientas estratégicas o técnicas con las que disponen para lograr sus objetivos. Con base en lo anteriormente expuesto, la formulación del problema parte de la siguiente premisa: ¿Cómo deben ser las estrategias de mercado que permitan incrementar el posicionamiento de marca de una empresa pública?

Desde esta perspectiva, la presente investigación se plantea como Objetivo General, establecer las características que deben tener las estrategias de mercado que permitan incrementar el posicionamiento de marca de una empresa pública, a través del análisis del contexto socio-cultural de la Zona 5 con la finalidad de satisfacer sus necesidades.

Fundamentación teórica

La planificación estratégica es aquella que establece un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). Con la Planificación Estratégica está basada en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. En este sentido la planeación estratégica tiene como esencia en la

identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

Según Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa" (p. 13). Finalmente la Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

Es la medida cuantitativa o la observación cualitativa que permite identificar cambios en el tiempo y cuyo propósito es determinar qué tan bien está funcionando un sistema, dando la voz de alerta sobre la existencia de un problema y permitiendo tomar medidas para solucionarlo, una vez se tenga claridad sobre las causas que lo generaron. Es decir, que se deben identificar necesidades propias del área involucrada, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador. Esto es fundamental para el mejoramiento de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas. Según Beltrán J. (2007) se define a un indicador de gestión:

Como la relación entre las variables cualitativas y cuantitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el fenómeno observado, estos pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, entre otros. Los indicadores de gestión no son solo datos, sino que ante todo constituyen información, es decir, agregan valor. (p. 38).

Por esto, es necesario la utilización de los indicadores para así lograr visualizar las fallas que se presentan en un proceso, y se generen entonces las soluciones más idóneas. Al momento de utilizar los indicadores estos deben ser sencillos de entender y ser utilizados en aquellos procesos principales de la empresa. Adicionalmente, ellos contribuyen a determinar la relación entre las diferentes unidades, así como monitorear la gestión global de la organización, y ver la relación con su efecto entre las diversas variables.

Es por eso, que el principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación. Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada.

Modelo Causa Efecto

La expresión gráfica de las relaciones entre objetivos del plan estratégico se denomina modelo causa efecto, estas relaciones son de carácter hipotético. En esta relación se pretende probar que los resultados financieros son efecto de causas que los provocan. Según la definición de los autores Kaplan y Norton (2000) “es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos” (p. 18). Con ello se quiere destacar que en Cuadro de Mando Integral es más que una lista de indicadores, agrupada en financieros y no financieros, o separada en perspectivas. Con este método, el cuerpo principal del diagrama sigue el proceso de producción y va incorporado todo lo que puede influir sobre la calidad en cada etapa del proceso.

Branding para la administración pública

El desarrollo del marketing en las dos décadas anteriores, realizó un concepto con especial énfasis: el Branding, comprendido como la imagen que comunica la marca al mercado acerca de lo que hace, cómo lo hace, y su identidad específica. Tomando en cuenta que la Administración y la política no son mundos ajenos a las corrientes del marketing, y que es un concepto con una importante potencia, la

idea se ha ido consolidando y expandiendo a distintas esferas de la acción pública o política.

En tal sentido, la Administración Pública se ha planteado en los últimos años, una idea muy clara de querer demostrar su responsabilidad en su acción. En primer lugar, siempre ha existido, quizá por la necesidad política subyacente, la reivindicación de la responsabilidad de la acción pública, especialmente en lo que se refiere a proyectos y acciones atractivos. Es en los años noventa del siglo pasado y la primera década del siglo XXI, cuando la imagen institucional y corporativa de la administración pública aumenta su relevancia. Sin embargo, pese a que hablamos de la imagen corporativa e institucional, hay que dejar claro que esto no es Branding.

Parafraseando a Jiménez (2020), la imagen institucional es expresamente eso: imagen. Es decir, se basa en que quien vea cualquier cosa relacionada con la marca pueda identificar nuestra presencia. Esto está bien, pero desde luego queda muy lejos de abarcar la totalidad de la identidad de una marca porque faltan:

a) La marca no es solo lo que hago: Si pensamos en que alguien piense de nosotros que solo somos lo que hacemos nos sentiríamos frustrados. Uno no es solo lo que hace, es sus motivos, sus circunstancias, lo que ha hecho y lo que le rodea, o al menos espera ser valorado por ello. Se trata de algo más holístico, no se trata de la suma de lo que hago, en todo caso,

sino el resultado de todo lo que he hecho y lo que le rodea.

b) La marca es quien soy: Si partimos de la misma comparación que somos alguien, más allá de nuestros actos. Pues bien, este apartado está relativamente bien encauzado en la imagen corporativa, al menos en los nombres (dejar claro a qué gobierno pertenecemos es una buena cosa). Sin embargo lo que somos es algo más que quién es nuestro padre (de quien somos, como dirían en mi pueblo), sino todo lo que somos (composición, ubicación, función, naturaleza), aspectos todos tratados de manera desigual en el sistema.

c) La marca es cómo soy: A todo lo que hacemos, tenemos que sumarle cómo somos y cómo queremos que nos perciban, cómo nos comportamos, el tema de los valores, principios. Eso es lo que de verdad tratamos de ser y lo que intentamos avalar con nuestro comportamiento y actos.

Mercado como eje clave de la Planificación

El mercado es el conjunto de compradores reales y potenciales que tienen una determinada necesidad y/o deseo, dinero para satisfacerlo y voluntad para hacerlo, los cuales constituyen la demanda, y vendedores que ofrecen un determinado producto para satisfacer las necesidades y/o deseos de los compradores mediante procesos de intercambio, los cuales constituyen la oferta y la demanda, son las principales fuerzas que mueven el mercado. Para Kotler, Armstrong, Cámara y Cruz (2005),

un mercado es el “conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio” (p. 11).

Por lo tanto, hace referencia al conjunto de compradores reales y potenciales que tienen una determinada necesidad y/o deseo, dinero para satisfacerlo y voluntad para hacerlo, los cuales constituyen la demanda, y vendedores que ofrecen un determinado producto para satisfacer las necesidades y/o deseos de los compradores mediante procesos de intercambio, los cuales constituyen la oferta. Ambos, la oferta y la demanda son las principales fuerzas que mueven el mercado.

Las estrategias de mercado son consideradas un conjunto de acciones o tácticas que permiten a las organizaciones alcanzar los objetivos destinados a incrementar las ventas o la captación de clientes. Así pues, el aporte de Rizo, Villa, Vuelta, y Vargas (2017) enfatizan en el uso de la psicología humana, para poder determinar las normas necesarias que permitan el crecimiento empresarial.

En este sentido, las empresas recurren a las estrategias de mercado para poder afrontar las innumerables complejidades que se engloban en los diversos tipos de mercados. Según Meza (2018) este tipo de estrategias permiten a la organización obtener una guía útil de cómo afrontar las barreras existentes en los diversos

tipos de mercado, por lo que éstas forman parte de la planeación estratégica a nivel de negocios.

A partir de lo cual se puede inferir que las estrategias de mercado son procesos a través del cual se puede lograr tomar ventaja sobre los competidores, lo que implica el uso adecuado de recursos y aprovechar al máximo las oportunidades existentes en el mercado. De la misma manera, se convierten en un proceso de comunicación por el cual se llega a conocer las necesidades de los clientes para convertirlas en oportunidades y ventajas competitivas.

Otro aspecto importante de destacar es la logística de cada actividad en la cadena de suministros, como una forma de contribuir al proceso de agregar valor al producto, ya que los consumidores están dispuestos a pagar más si el producto o servicio se encuentra en el lugar y tiempo indicado. Según Porter (1985), la obtención de una ventaja competitiva no se puede entender si no se mira la empresa como un todo. Dicha ventaja parte de las actividades que realiza la empresa diseñando, produciendo, comercializando, entregando y apoyando el producto. La cadena agrega valor a una empresa en sus actividades estratégicamente relevantes, para entender el comportamiento de los costos y de las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. Una empresa obtiene ventaja competitiva haciendo sus actividades estratégicas mejor que sus competidores a un costo menor.

Podría decirse, que la misión de la logística es proveer los productos y servicios a los consumidores de acuerdo a sus necesidades y requerimientos, de la manera más eficiente posible, es decir, obtener los productos en el lugar, en el tiempo y en las condiciones correctas y deseadas. Permitiendo a las empresas encontrar maneras para diferenciarse de sus competidores al ofrecer un mejor servicio al cliente y de esta manera penetrar a nuevos mercados o ampliar su mercado actual.

Metodología

Se pretende realizar una investigación mixta. Ella supone la profundidad del análisis de los estudios cualitativos y que, además los resultados son generalizables y representativos en la población, pues se enfoca en una muestra representativa que incurre en los habitantes de los cantones de la Zona 5 donde la EPUNEMI tiene sede de sus unidades de negocio.

De la misma manera, la investigación es de carácter descriptiva-explicativa, de campo con un enfoque transversal, basándose en métodos inductivos-deductivos, hipotéticos-deductivos y estadísticos. El análisis de los datos será tabulado a través de las herramientas Excel y SPSS. Además se prevé la aplicación de una prueba de confiabilidad basada en el modelo Alpha de Cronbach, así como de T de Student para la comprobación de hipótesis referidas por el diseño de tablas de contingencia.

Reflexiones Finales

De acuerdo a los avances de la investigación planteada, se reconoce la importancia de la planificación estratégica de mercados como análisis clave para la mejora de una empresa pública, a fin de establecer las características que deben poseer las estrategias de mercado que permitan incrementar el posicionamiento de marca de una empresa pública, a través del análisis del contexto socio-cultural de la Zona 5 con la finalidad de satisfacer sus necesidades.

Se comprende entonces la importancia de la imagen de marca para la legitimidad de la organización. Si se concibe que la legitimidad institucional, es decir, la aprobación que recibe una organización en su naturaleza como autoridad, depende de la adecuación de sus valores con los de la ciudadanía, el Branding es, sin lugar a dudas un instrumento más que fundamental para apuntalar esta legitimidad. Permite profundizar en lo que realmente significa para la organización pública y para el ciudadano y cómo evoluciona su relación a lo largo de una política bien llevada de comunicación. A fin de cuentas, el Branding supone un elemento sobre el que construir una relación entre los ciudadanos y la administración y toda relación lleva una evolución propia.

En opinión de Jimenez (ob. cit.), el Branding aporta, en términos reales, utilidad en dos ámbitos de la acción pública. Por un lado debe servir para una identificación de la

Administración frente a la ciudadanía. No sólo la saber quién es quién le sirve, sino poder identificar su campo de acción e incluso sus actuaciones concretas viendo elementos propios incluso fuera de contexto. La segunda cuestión en la que es útil es la facilidad de conseguir objetivos: las Administraciones, para conseguirlo que se proponen deben, por fuerza, convencer a los ciudadanos de que actúen de una manera o de otra. Esto significa que te crean a ti, pero, además, que entiendan el valor de aceptar tu mensaje.

En ese sentido, las estrategias de mercado que permitan incrementar el posicionamiento de marca de una empresa pública, a través del análisis del contexto socio-cultural de la Zona 5 se basan en la herramienta del Branding, cuyo ciclo comprende: el interés en la marca, asociación del mensaje, favorización de la marca y finalmente la intención actitudinal. Finalmente se puede inferir que el Branding es un elemento más que interesante para las organizaciones públicas, y el canal digital ofrece muchas oportunidades de aplicación para las organizaciones públicas: cultivar la confianza hoy para conseguir una mayor implicación y eficacia de la acción pública. Para ello debemos entender y analizar la relación como algo no solo dinámico, sino constante.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Avendaño, Y. (2008) “Cuadro de Mando Integral para el Control de Gestión para la

- Empresa OSTER de Venezuela, S.A.” Trabajo especial de grado para optar al título de Magíster en Administración de Empresas, Mención Gerencia. Universidad de Carabobo.
- Durbán, Salvador (2008) “Dirección Financiera”, Cuarta Edición, Madrid.
- Ferrer, M. (2003) “Carpeta del curso de Control de Gestión”.
- Francés, A (2006). Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. Primera edición. Editorial Pearson Educación. México.
- Hernández, M. (2007). Aplicación del Cuadro de Mando Integral como herramienta para medir la perspectiva mercado-cliente a través de indicadores de gestión, para Seguros La Previsora. Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Ciencias Contables. Universidad de Carabobo.
- Jiménez, S. (2020). Un Branding para las Administraciones Públicas. Disponible en: <https://analiticapublica.es/el-branding-digital-y-las-administraciones/>
- Kaplan, R: Norton, D. (2001) “El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard” Barcelona.
- Olve, R. y Wetter, M. (2016). Implementando y gestionando el cuadro de Mando Integral. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S. A.
- Sallenave, J. (1991). Planificación Estratégica. Editorial Norma.
- Serna, H. (1998). Planeación y gestión estratégica. Rams editores Cia. Bogotá, Colombia.
- Stoner, J: (1996) “Administración”. 6ta edición. Editorial Pearson. México.
- Martínez Castrillón, D. (2016). Factores claves en Marketing Enfoque: Empresas de servicios. Orbis. Revista Científica Ciencias, 12 (1856–1594), 42–58.
- Meza, P. (2018). Estrategias de posicionamiento del Autor en Artículos de Investigación de Ciencias Sociales, Humanidades e Ingeniería: Novatos versus Expertos. Información Tecnológica, 29(2), 3–18. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642018000200003>
- Rizo Mustelier, M., Villa Tabares, B., Vuelta Lorenzo, D., & Vargas- Batis, B. (2017). Estrategias de comercialización para la Gestión de Ventas en el Mercado Agropecuario Estatal Ferreiro de Santiago de Cuba. Ciencia En Su PC, 4(1027–2887), 91–102.