



Índice

I.	Planeación estratégica de la mercadotecnia.	3
A.	El caso de Coca Cola.	3
B.	Administración de un sistema de mercadotecnia.	3
1.	El proceso de administración.	3
2.	Conceptos básicos de planeación estratégica.	4
a)	Misión.	4
b)	Objetivos y metas.	5
c)	Estrategias.	5
d)	Táctica.	6
e)	Política.	6
f)	Control.	6
3.	Niveles de metas y estrategias.	7
4.	La matriz para formular estrategias de las amenazas-oportunidades debilidades-fuerzas (FODA).	7
a)	Las estrategias FO	7
b)	Las estrategias DO	7
c)	Las estrategias FA	7
d)	Las estrategias DA	7
C.	Naturaleza y alcance de la planeación.	9
1.	Alcance de las actividades de planeación.	10
D.	Planeación estratégica de la compañía.	11
1.	Definición de la misión organizacional.	12
2.	Determinación de los objetivos organizacionales.	12
3.	Planeación de las unidades estratégicas de negocios y selección de estrategias organizacionales.	12
a)	Matriz del Boston Consulting Group.	14
(1)	Estrellas.	14
(2)	Vacas de efectivo.	14
(3)	Interrogantes.	15
(4)	Perros.	15
b)	Matriz de negocios de General Electric.	15
(1)	Estrategia de inversión.	16
(2)	Estrategia de protección.	16
(3)	Estrategia de cosecha.	16
(4)	Estrategia de reducción.	17
c)	Modelo de las estrategias genéricas de porter.	17
(1)	Liderazgo global en costos.	17
(2)	Diferenciación.	17
(3)	Enfoque.	17
d)	Matriz de crecimiento de productos y mercados.	18
(1)	Penetración en el mercado.	18
(2)	Desarrollo del mercado.	18

(3) Desarrollo de productos.....	18
(4) Diversificación.....	18
e) Evaluación de los modelos de planeación.....	18
E. Planeación estratégica de la mercadotecnia.....	19
1. El proceso de planeación de mercadotecnia.....	19
2. El análisis de la situación de mercadotecnia.....	19
3. Objetivos de mercadotecnia.....	20
4. Posicionamiento y ventaja diferencial.....	20
5. Mercados meta y demanda del mercado.....	22
6. La mezcla de mercadotecnia.....	22
a) Producto.....	22
b) Precio.....	23
c) Promoción.....	23
d) Distribución.....	23
e) Mezcla de mercadotecnia en organizaciones no lucrativas.....	23
7. Plan anual de mercadotecnia.....	24
a) Propósitos y responsabilidades.....	24
b) Contenidos que se recomiendan.....	25
c) Resumen ejecutivo.....	25
d) Análisis de la situación.....	25
e) Objetivos.....	25
f) Estrategias.....	25
g) Tácticas.....	25
h) Programas financieros.....	25
i) Cronograma.....	26
j) Procedimientos y evaluación.....	26

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Proceso administrativo de mercadotecnia.....	4
Ilustración 2. La matriz DOFA para la formulación de estrategias.....	8
Ilustración 3. La matriz DOFA para Campbell Soup Company.....	9
Ilustración 4. Los tres niveles de la planeación organizacional.....	11
Ilustración 5. Matriz de la Boston Consulting Group.....	14
Ilustración 6. Matriz de negocios General Electric.....	16
Ilustración 7. Modelo de las estrategias genéricas de Porter.....	17
Ilustración 8. Matriz del crecimiento de productos y mercados.....	18
Ilustración 9. Sistema total de mercadotecnia.....	22
Ilustración 10. La mercadotecnia inicia y termina con los clientes.....	24

I. Planeación estratégica de la mercadotecnia.¹

Objetivo: Diferenciar y establecer la misión, los objetivos organizacionales, estrategias y tácticas, la naturaleza, alcance y definición de la planeación estratégica de mercadotecnia, diferenciar la planeación estratégica de una compañía de la planeación estratégica de mercadotecnia, determinar los beneficios que se obtienen por su utilización, pasos de que consta el proceso de planeación propósito y contenidos del plan anual de mercadotecnia y elaborar un plan de mercadotecnia con la utilización de sus elementos.

A. El caso de Coca Cola.

Durante casi 99 años la Coca-Cola Company siguió esencialmente la misma estrategia, muy simple pero a la vez de gran eficacia. Vendía un producto (jarabe de Coca-Cola) a sus embotelladoras y a otros usuarios industriales; por ejemplo, los restaurantes, fuentes de soda y bares. Vendía en el mercado de consumidores un producto; Coca-Cola en el conocido tamaño de seis onzas y media, en una botella de forma característica y de cristal verde. El programa de mercadotecnia le valió un gran éxito. Su participación en el mercado dominó la industria refresquera, logra simbolismo y mística nacional.

En la década de 1970 algunos de los factores ambientales empezaron a afectar seriamente su posición en el mercado. La competencia finalmente comenzó a afectarla. La población estadounidense centró su atención en el cuidado de la salud y en conservar una buena condición física. Lo que tuvo una repercusión negativa en los productos que contenían azúcar y cafeína. Los gustos también cambiaron y se prefirió una mayor variedad en los refrescos.

Estos factores ambientales produjeron algunos cambios significativos en la planeación estratégica de la mercadotecnia de la empresa. Cambió su estrategia de empaque y apareció el refresco de latas de 12 onzas, en botella de plástico de dos litros y en otros recipientes. Para aplicar una estrategia de segmentación del mercado y hacer frente a la competencia, amplió su línea de bebidas hechas con cola e incluyó una Diet Coke (dietética), una Diet Coke sin cafeína, Tabú una Coke regular sin cafeína y Cherry Coke (sabor cereza).

En abril de 1985 Coca-Cola anuncia el cambio más importante. Al aproximarse el nonagésimo noveno año de su fundación, modifica su fórmula e introdujo un nuevo refresco, más dulce, llamado New Coke y dejó de producir el refresco tradicional. El cambio se efectuó después de cuatro años y medio de planeación y de gastar 4 millones de dólares en investigación de mercado.

Pero algo salió mal en la investigación y en la planeación estratégica. Poco después de la exitosa introducción de New Coke, la compañía empezó a sufrir una reacción negativa por parte del mercado. Los que preferían el refresco tradicional manifestaron su profundo malestar. Telefonaron a la compañía, le enviaron cartas y formaron grupos de protesta. Tres meses después (en julio de 1985), la compañía volvió a su refresco tradicional, dándole el nombre de Coca Cola Classic. Coca Cola nos ha brindado un ejemplo clásico de cómo los factores ambientales son capaces de terminar con el programa estratégico.

A continuación veremos como una empresa administra sus actividades de mercadotecnia dentro de su ambiente y explicaremos el proceso de administración tal como se aplica a un programa de mercadotecnia, y una de las partes principales del mismo, la planeación estratégica.

B. Administración de un sistema de mercadotecnia.

Dentro de su ambiente, una compañía debe planear, realizar y evaluar su sistema de mercadotecnia, necesita administrar su esfuerzo mercadológico y debe hacerlo de manera eficaz.

La administración la definiremos como: el proceso de planear, realizar y evaluar los esfuerzos de un grupo de personas tendientes a la obtención de una meta común.

1. El proceso de administración.

El proceso de administración tal como se aplica a la mercadotecnia, se compone básicamente de: 1) la planeación de un programa de mercadotecnia, 2) su implementación y 3) la evaluación de sus resultados.

La *planeación* incluye el establecimiento de las metas y la selección de estrategias y tácticas para alcanzarlos.

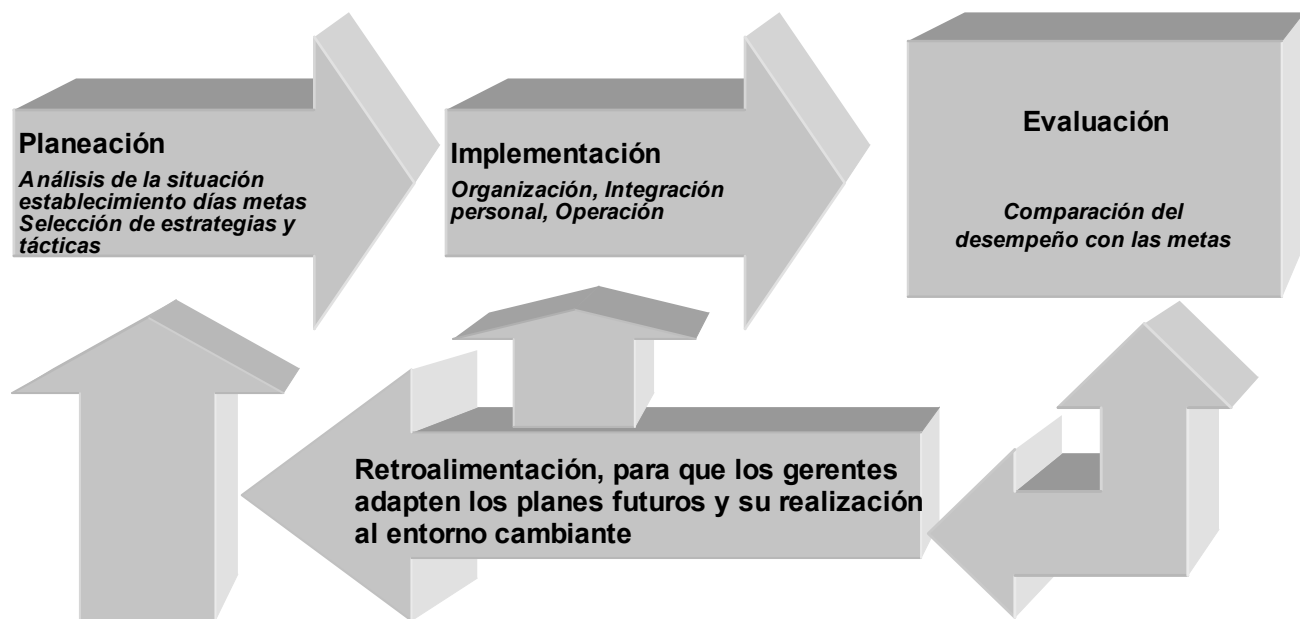
La *implementación* incluye la formar la organización de mercadotecnia, dotación de personal y la dirección de la operación según el plan.

La *evaluación* del desempeño es un buen ejemplo de la naturaleza interrelacionada y estable del proceso de administración. Es una mirada retrospectiva y una mirada hacia adelante, el nexo entre el desempeño pasado, la planeación proyectada y operaciones futuras que se analizan y proyectan en un continuum.

A continuación se presenta de manera esquemática el proceso de administración en los sistemas de mercadotecnia. En donde se realizan los planes, se implementan y los resultados del desempeño se evalúan para aportar información que se utilizan en la planeación para el futuro. El proceso es constante y permite adaptarse a los cambios ambientales.

¹ William J. Stanton y Charles Futrell, Fundamentos de Mercadotecnia, Octava Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 1990. pp. 56-76.

Ilustración 1. Proceso administrativo de mercadotecnia



2. Conceptos básicos de planeación estratégica.

En los últimos 20 años, se ha dedicado mucha atención en las empresas a la fase de planeación del proceso de administración. El término común con que se designa esta actividad es el de la planeación estratégica. La empresa lucrativa suele dedicar tiempo y esfuerzo a las actividades de evaluación del desempeño. Pero los ejecutivos en su preocupación por la planeación estratégica acostumbran prestar relativamente poca atención a la etapa de implementación del proceso de administración. Después de todo si no ponemos en práctica los planes, el plan carece totalmente de valor.

Comenzaremos familiarizándonos con los términos básicos que se utilizan al hablar de la administración de mercadotecnia, sobre todo de la fase de planeación.

a) *Misión.*

La misión de la organización indica a qué clientes atiende, qué necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Una declaración de misión contiene, en términos generales, los límites de las actividades de la organización.

La declaración no debe ser ni demasiado extensa ni vaga o demasiado limitada y específica. Afirmar que la misión de una empresa es "beneficiar a los consumidores estadounidenses" es demasiado vago; decir que su propósito es "fabricar pelotas de tenis" resulta demasiado limitado. Ninguno de los dos enunciados describe beneficios significativos para los clientes ni da una buena orientación a los ejecutivos. Si el propósito no es claro para ellos, probablemente la planeación estratégica ocasione desacuerdos y confusión.

De modo tradicional, las compañías expresaban su misión en términos orientados a la producción: "Fabricamos calentadores ambientales" (teléfonos o raquetas de tenis). Hoy, a partir del concepto de mercadotecnia la expresan con palabras orientadas al cliente. Los ejecutivos deberían pensar en los deseos que satisfacen y los beneficios que ofrecen. Así pues, en lugar de decir "Fabricamos calentadores ambientales", en su declaración de misión, Lennox Company debería decir "Ofrecemos control del clima en el hogar". En el caso de Marriott Internacional, manifiesta su misión de manera sencilla: "Estamos comprometidos en ser la mejor compañía del mundo en proporcionar y administrar servicios, mediante la capacitación a nuestros empleados para crear un extraordinario servicio al cliente y mantener el valor de nuestras acciones." Otros dos grupos son de vital importancia para Marriott (empleados y accionistas). Los productos de Marriott incluyen variados tipos de alojamiento y administración, tales como alimentos e instalaciones para ejecutivos, académicos, clientes enfermos y convenciones de negocios o de jubilados.²

Una buena declaración de la misión describe el propósito de la organización a sus clientes, productos o servicios; mercados, filosofía y tecnología básica. Según Vern McGinnis, una declaración de la misión debe:

² William J. Stanton, Michael J. Etzel y Bruce J. Walker, Op. cit., pp. 56-58

- 1) Definir cómo es la organización y cómo querría ser.
- 2) Es decir, ser lo bastante limitado como para excluir algunos negocios y lo bastante amplio como para dar cabida al crecimiento creativo.
- 3) Diferenciar a una organización cualquiera de las demás.
- 4) Servir de marco para evaluar las actividades presentes y futuras y
- 5) Hacer su declaración

En términos lo bastante claros como para que los pueda entender bien toda la organización.

Algunos estrategas se pasan casi todo el tiempo dedicados a cuestiones administrativas y tácticas y los estrategas que se apresuran para establecer objetivos y poner en práctica estrategias, con frecuencia no se detienen a preparar una declaración de la misión. Este problema está muy generalizado, incluso entre las grandes organizaciones. Alrededor del 40% de las corporaciones grandes de Estados Unidos no cuentan todavía con una declaración formal de la misión, entre ellas Walt Disney Company, Grumman Corporation y las tiendas Wal Mart. Sin embargo, 60% si tienen un documento formal de la misión. Día con día aumenta el número de organizaciones que están elaborando declaraciones formales de su misión.³

b) Objetivos y metas.

Empleamos estos dos términos como si fueran sinónimos ya que tienen el mismo sentido. Un objetivo (o meta) es algo que debe alcanzarse. La planeación eficaz empieza con una serie de objetivos que se logran mediante la ejecución de los planes. Los objetivos son, en esencia, las razones de los planes, deben formularse por escrito, a fin de reducir al mínimo la posibilidad de malos entendidos y riesgo de que ni las decisiones ni las actividades gerenciales concuerden con dichas metas.

Para que los objetivos sean alcanzables y valga la pena el esfuerzo, deben reunir los siguientes requisitos:

- Claros y específicos.
- Formularse por escrito.
- Ambiciosos pero realistas.
- Congruentes entre sí.
- En lo posible, susceptibles de una medición cuantitativa.
- Realizarse en determinado periodo.

Para ser eficaces, los objetivos han de formularse en la forma más adecuada y específica posible como en los siguientes ejemplos:

Objetivos débiles (demasiado vagos y generales)	Más adecuados y específicos
1. Aumentar la participación en el mercado	1. Aumentar el próximo año la participación en el mercado, del actual 20% a un nivel de 25%.
2. Mejorar las utilidades.	2. Generar en el próximo año un rendimiento sobre la inversión del 15%.
3. Mejorar la imagen pública de la compañía	3. Recibir premios de reconocimiento favorables el próximo año, por lo menos de tres grupos de consumidores o de ambientalistas.

c) Estrategias.

La estrategia es un plan básico y general de acción por medio del cual una organización se propone alcanzar su meta. La palabra estrategia (derivada de un vocablo griego) originalmente estaba relacionada con el arte o ciencia del mando militar. Una estrategia es un plan global para ganar una batalla como primer paso en la consecución del objetivo de ganar la guerra. En mercadotecnia, la relación entre objetivos y estrategias puede ilustrarse así:

Objetivos	Estrategias posibles
1. Reducir los costos de mercadotecnia en 15% menos que el nivel de este año.	1a. Reducir los inventarios de almacén y eliminar los productos de movimiento lento. 1b. Reducir el número de visitas de ventas a los clientes pequeños.
2. Incrementar las ventas el próximo año en 10% más que el porcentaje actual.	2a. Intensificar los esfuerzos de mercadotecnia en los mercados nacionales. 2b. Ampliar los mercados en el extranjero.

³ Fred R. David, "Conceptos de Administración Estratégica" Quinta Edición, Editorial Prentice Hall, México, 1997, p. 90.

Dos compañías podrían tener el mismo objetivo, pero valerse de distintas estrategias para alcanzarla. Por ejemplo, quizá deseen acrecentar su participación en el mercado en 20% más durante los tres próximos años. Para lograrlo, la estrategia de una de ellas podría consistir en intensificar sus esfuerzos en los mercados nacionales. La otra compañía podría seleccionar la estrategia de penetrar en los mercados internacionales. Y a la inversa: dos empresas pueden tener objetivos diferentes pero escoger la misma estrategia para obtenerla. He aquí un ejemplo: supóngase que la meta de una de ellas es elevar su volumen de ventas durante el próximo año en 20% más que el nivel conseguido en el año actual. La otra quiere ganar 20% de rendimiento sobre la inversión en el próximo año. Ambas podrían decidir que su mejor estrategia consiste en introducir un nuevo producto de gran impacto el próximo año.

d) Táctica.

La táctica es un medio operacional a través del cual una estrategia ha de ponerse en práctica o activarse. Suele ser un modo de acción más específico y pormenorizado que la estrategia. Por lo demás, la táctica abarca periodos más cortos y está más orientada a las metas a corto plazo que las estrategias. Para que sean eficaces, las tácticas seleccionadas han de estar en armonía con la estrategia para apoyarla.⁴

Estrategias	Tácticas
1. Dirigir nuestra promoción a los varones, de 25 a 40 años de edad.	1a. Publicar anuncios en revistas que lee este segmento del mercado. 1b. Transmitir anuncios en programas de televisión que ven estas personas.
2. Incrementar la motivación de la fuerza de ventas.	2a. Realizar más concursos de ventas. 2b. Recalcar más el aspecto de incentivos en los planes de remuneración. 2c. Utilizar más la supervisión personal de los vendedores.

e) Política.

La política es un curso de acción adoptada por los gerentes para guiar sistemáticamente la toma de decisiones futuras en una situación determinada. Las políticas se usan en todos los niveles de una organización: Desde la oficina del presidente de la empresa hasta los empleados de ingreso reciente. Así, tal vez sea una política de la organización contar con un líder en el consejo de administración. Es posible que los directores de ventas sigan la política de contratar únicamente a graduados universitarios par los puestos de ventas. En la oficina, quizá se haya establecido la política de que la última persona en abandonar el lugar deberá apagar las luces y cerrar la puerta con llave.

La política es un "mecanismo automático de la toma de decisiones" para algunos casos. Es decir, una vez que se escoge un curso de acción de determinada situación, esa decisión se convierte en la política a seguir cada vez que vuelve a presentarse la misma situación. Por ejemplo alcanzar la meta de cierto volumen de ventas en la compañía, supongas que hemos escogido una estrategia consistente en ofrecer descuentos por cantidad en los precios. La táctica que hemos seleccionado para ello fue cierto programa muy detallado de descuento. Ahora bien, una vez adoptadas estas decisiones, podemos seguir la política de precios que consisten en otorgar sistemáticamente un descuento por cantidad conforme al programa establecido de antemano.

f) Control.

Muchos autores de temas administrativos y ejecutivos de empresa dicen que el proceso de administración consta de planeación, realización (implantación) y control. La expresión evaluación del desempeño se utiliza para designar la tercera actividad del proceso administrativo. En nuestra opinión, hablar del control sólo como una parte de ese proceso es un empleo incorrecto y demasiado restringido del término.

El control no es una función gerencial aislada; por el contrario, se relaciona prácticamente con todas las otras actividades de la dirección, la gerencia controla las operaciones de la compañía por medio de las metas y estrategias que selecciona. El tipo de estructura organizacional empleado en el departamento de

⁴ William J. Stanton, Michael J. Etzel y Bruce J. Walker, Op. cit., p. 57-59.

mercadotecnia determina el grado de control sobre las actividades de mercadotecnia. La gerencia controla su fuerza de venta por medio del plan de remuneración, la estructura territorial y otros medios.

3. Niveles de metas y estrategias.

Cuando se habla de objetivos, estrategias y tácticas, es importante identificar el nivel organizacional a que estamos refiriéndonos. De lo contrario, corremos el riesgo de crear confusión y malos entendidos por una razón muy simple: lo que es un objetivo para un ejecutivo en un nivel organizacional a caso sea una estrategia para la administración en un nivel superior.

4. La matriz para formular estrategias de las amenazas-oportunidades debilidades-fuerzas (FODA).

La matriz amenazas-oportunidades-debilidades -fuerzas (DOFA) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz DOFA y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones.

a) Las estrategias FO

Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

b) Las estrategias DO

Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades. Por ejemplo, podría haber una gran demanda de aparatos electrónicos para controlar la cantidad y los tiempos de la inyección de combustible los motores de automóviles (oportunidad), pero un fabricante de partes para autos quizás carezca de la tecnología requerida para producir estos aparatos (debilidad). Una estrategia DO posible consistiría en adquirir dicha tecnología constituyendo una empresa de riesgo compartido con una empresa competente en este campo. Otra estrategia DO sería contratar personal y enseñarle las capacidades técnicas requeridas.

c) Las estrategias FA

Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo. Un ejemplo reciente de estrategia FA se presentó cuando Texas Instruments usó un magnífico departamento jurídico (fuerza) para cobrar a nueve empresas japonesas y coreanas casi 700 millones de dólares por concepto de daños y regalías, pues habían infringido las patentes de semiconductores de memoria. Las empresas rivales que imitan ideas, innovaciones y productos patentados son una amenaza grave en muchas industrias.

d) Las estrategias DA

Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

La tabla siguiente contiene una presentación esquemática de una matriz DOFA. Nótese que la primera, segunda, tercera, y cuarta estrategia son: FO, DO, FA, y DA, respectivamente.

Ilustración 2. La matriz DOFA para la formulación de estrategias.

	FUERZAS-F	DEBILIDADES-D
<i>Dejar siempre en blanco</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. Anotar las fuerzas 3. 4. 5. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. Anotar las debilidades 3. 4. 5.
OPORTUNIDADES-O	ESTRATEGIAS-FO	ESTRATEGIAS-DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. Anotar las oportunidades 3. 4. 5. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades 3. 4. 5. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Superar las debilidades aprovechando las oportunidades 2. 3. 4. 5.
AMENAZAS-A	ESTRATEGIAS-FA	ESTRATEGIAS-DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. Anotar las amenazas 3. 4. 5. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. Usar las fuerzas para evitar las amenazas 3. 4. 5. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reducir las debilidades y evitar las amenazas 2. 3. 4. 5.

Nótese a que la matriz DOFA cuenta con nueve celdas. Como se indica, hay cuatro celdas para factores clave, cuatro celdas para estrategias y una celda que siempre se deja en blanco (las celda superior de la izquierda). Las cuatro celdas de la estrategia llamadas FO, DO, FA, DA se ocupan después de llenar las cuatro celdas de los factores claves, llamados F, D, O, A. La matriz DOFA se lleva a cabo en los ocho pasos siguientes:

1. Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
3. Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa.
4. Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
5. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
7. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

El propósito de cada instrumento de la etapa 2 de la adecuación consiste en generar estrategias alternativas viables y no en seleccionar ni determinar ¡qué estrategias son mejores! No todas las estrategias desarrolladas en una matriz DOFA, por consiguiente, serán seleccionadas para su aplicación. La ilustración siguiente contiene un ejemplo de una matriz DOFA para una compañía del ramo de los alimentos.

Ilustración 3. La matriz DOFA para Campbell Soup Company.

	<p align="center">FUERZAS-F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La Razón de liquidez aumentó a 2.52 2. El Margen de utilidad aumentó a 6.94 3. La moral de los empleados es buena 4. El Nuevo sistema de información computarizado 5. La participación en el mercado ha aumentado a 24 % 	<p align="center">DEBILIDADES-D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No se han resuelto demandas legales 2. La capacidad de la planta ha bajado a 74 % 3. Falta de un sistema de administración estratégica 4. Los gastos de investigación y desarrollo han aumentado 31 % 5. Los incentivos para distribuidores no han sido eficaces
<p align="center">OPORTUNIDADES-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Unificación de Europa Occidental 2. Mayor conciencia de la salud al elegir alimentos 3. Economías de libre mercado naciendo en Asia 4. La demanda de sopas aumenta 10 % al año 5. Tratado de libre comercio EEUU, Canadá y México 	<p align="center">ESTRATEGIAS-FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adquirir compañía del ramo de los alimentos en Europa (F₁, F₅, O₁) 2. Construir planta manufacturera en México (F₂, F₅, O₅) 3. Desarrollar sopas nuevas y saludables (F₃, O₃) 4. Construir empresa de riesgo compartido para distribuir sopa en Asia (F₁, F₅, O₃) 	<p align="center">ESTRATEGIAS-DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Construir empresa de riesgo compartido para distribuir sopa en Europa (D₃, O₁) 2. Desarrollar productos nuevos Pepperidge Farm Construir empresa de riesgo compartido para distribuir sopa en Asia (D₁, O₂, O₄)
<p align="center">AMENAZAS-A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los ingresos por alimentos sólo están incrementando 1 % al año 2. Los paquetes de alimentos preparados Banquet de Conagra encabezan el mercado con una participación del 27.4 % 3. Economías inestables de Asia 4. Las latas de latón no son biodegradables 5. Valor bajo del dólar 	<p align="center">ESTRATEGIAS-FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar nuevos paquetes de alimentos para microondas (F₁, F₅, A₂) 2. Desarrollar nuevos recipientes biodegradables para las sopas (F₁, F₅, A₂) 	<p align="center">ESTRATEGIAS-DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cerrar operaciones europeas poco rentables (D₃, A₃, A₅) 2. Diversificarse con alimentos aparte de sopas (D₅, A₁)

Las directrices para formular estrategias que se presentaron en el capítulo relativo a las estrategias en acción, pueden reforzar el proceso para ajustar los factores clave, internos y externos. Por ejemplo, cuando una organización cuenta con el capital y los recursos humanos necesarios para distribuir sus propios productos (fuerza interna) y los distribuidores no son confiables, son caros o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa (amenaza externa), entonces la integración hacia delante puede ser una estrategia FO atractiva. Cuando una empresa tiene demasiada capacidad de producción (debilidad interna) y su industria básica está registrando un descenso en las ventas y las utilidades anuales (amenaza externa), entonces la diversificación concéntrica puede ser una estrategia DA efectiva. Es importante usar términos estratégicos específicos, no generales, cuando se elabora una matriz DOFA. Además, es importante incluir un tipo de anotaciones como "F1, O2," después de cada estrategia de la matriz revela la lógica que sustenta cada una de las estrategias alternativas.⁵

C. Naturaleza y alcance de la planeación.

"Si no sabe hacia dónde se dirige, cualquier camino lo llevará allí." Esto quiere decir que toda organización necesita planes generales y específicos para lograr el éxito. Ante todo, los directivos deben decidir qué desean lograr como organización y luego trazar un plan estratégico para obtener esos resultados. A partir de este plan global, cada división de la empresa deberá determinar cuáles serán sus planes. Por supuesto, es preciso tener en cuenta la función del mercadotecnia en dichos planes.

La planeación es muy importante, ¿pero en qué consiste realmente? Muy simple, planear es decidir ahora lo que haremos más adelante, especificando entre otras cosas cómo y cuándo lo haremos. Sin un plan no podremos realizar las cosas en forma eficiente y adecuada, puesto que no sabemos lo que ha de hacerse ni cómo llevarlo a cabo. En la planeación estratégica, los administradores adecuan los recursos de la organización a sus oportunidades de mercado a largo plazo.

⁵ Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica. México, Editorial Prentice Hall 5ª. Edición, 1997. pp. 199-202.

El hecho de que la planeación estratégica tenga una perspectiva a largo plazo no significa que los planes puedan ser desarrollados o ejecutados de una manera lenta. Hace algunos años, el término ventana estratégica fue sugerido para describir la cantidad limitada de tiempo que coincidía entre los recursos de una compañía y la oportunidad de un mercado particular.⁶ Por lo común, la "ventana" está abierta sólo de manera temporal. Por lo tanto, una compañía debe estar dispuesta a moverse rápida y decisivamente cuando se abre una ventana estratégica. Netscape Communications Corp. hizo lo anterior cuando la World Wide Web (parte de Internet) creció explosivamente. Casi de la noche a la mañana, surgieron miles de Websites, los cuales son lugares en Internet que proveen información y/o venden productos. ¿Cómo podría un usuario de Internet desplazarse a través de todos esos Websites?

Rápidamente, Netscape desarrolló (y se vende con mucho éxito) software para ayudar a los usuarios a examinar Websites con cierta eficiencia.⁷

Ahora ya estamos listos para hablar sobre el desarrollo de un programa de mercadotecnia en la organización. No obstante, si quiere efectuarse un buen programa, la gerencia debe preparar un plan estratégico para el esfuerzo total de la organización. Y luego esta planeación global debe acompañarse de una planeación estratégica en las divisiones funcionales, entre ellas la de mercadotecnia. El éxito del esfuerzo de mercadotecnia de una compañía depende en gran medida de la capacidad de los gerentes para planear estratégicamente un programa de mercadotecnia del marco ambiental y luego llevarlo a cabo.

Antes de abordar el tema de planeación estratégica, explicaremos el concepto de la planeación en general.

La planeación es estudiar el pasado para decidir en el presente que hacer en el futuro. O bien decidir lo que se hará más adelante, cuándo y como hacerlo y quién lo realizará.

En la administración de empresas un tipo de planeación que resulta de gran utilidad es el concepto más formal denominado planeación estratégica. La planeación estratégica puede definirse como el proceso administrativo que consiste en adaptar los recursos de una organización a sus oportunidades de mercadotecnia a largo plazo. Nótese que la planeación estratégica es un concepto de la compañía total y que incluye un orientación a largo plazo.

1. Alcance de las actividades de planeación.

La planeación puede abarcar periodos cortos o largos. En la planeación a largo plazo (para 3, 5, 10 e incluso 25 años) suele intervenir la alta gerencia y el personal especial de planeación. Se ocupa de cuestiones generales que afectan toda la empresa como expansión de la planta, mercado o producto. La planeación a corto plazo suele abarcar un periodo de 1 año o menos e incluso a los ejecutivos de nivel bajo o medio, Incluye actividades como la planeación de la compañía publicitaria del próximo año, trazar los planes de compra de mercadotecnia en una tienda o fijar las cuotas de la fuerza de ventas.

Las actividades relacionadas con la planeación pueden llevarse a cabo en tres o cuatro niveles diferentes, según el tamaño de la organización y la diversidad de sus productos o servicios. He aquí los niveles:

- *Planeación estratégica de la compañía.* En este nivel, la gerencia define la misión de la organización, establece sus metas a largo plazo y escoge estrategias formuladas para conseguir los objetivos. Estos objetivos y estrategias se convierten después en el marco de referencia dentro del cual se efectúa la planeación departamental. Esta planeación global tiene en cuenta las necesidades financieras de la organización, sus capacidades de producción, sus necesidades de mano de obra, sus actividades de investigación y desarrollo y sus capacidades de mercadotecnia.
- *Planeación de las unidades estratégicas de los negocios.* En la organización grandes y diversificadas, ha surgido en años recientes un a modificación de la planeación estratégica en toda la empresa. Si se quiere una planeación y operación más eficaces, se divide la empresa en partes llamadas unidades estratégicas de negocios (UEN). Cada unidad es, en realidad, un "negocio".
- *Planeación estratégica de mercadotecnia.* En este nivel, la gerencia se encarga de fijar las metas y estrategias para el esfuerzo de mercadotecnia en la organización. La planeación estratégica de mercadotecnia deberá estar coordinada con la planeación estratégica de la compañía. En las organizaciones más pequeñas o no diversificadas, la planeación de las unidades estratégicas de negocios y planeación de mercadotecnia pueden combinarse en una actividad de planeación estratégica. En las empresas pequeñas de un solo negocio, los tres niveles máximos de la planeación (compañía, unidad estratégica de negocios, mercadotecnia) a veces se combinan en una actividad de planeación.

⁶ Derek F. Abell, "Strategic Windows", *Journal of Marketing*, Julio de 1978, pp. 21-26.

⁷ David Kirkpatrick, "As the Internet Sizzles, Online Services Battle for Stakes", *Fortune*, 1 de mayo de 1995, pp. 86-87.

En la planeación estratégica de mercadotecnia figuran la selección de mercados meta el desarrollo de los cuatro elementos fundamentales del programa de mercadotecnia de la compañía: el producto, el sistema de distribución, la estructura de precios y las actividades de promoción.

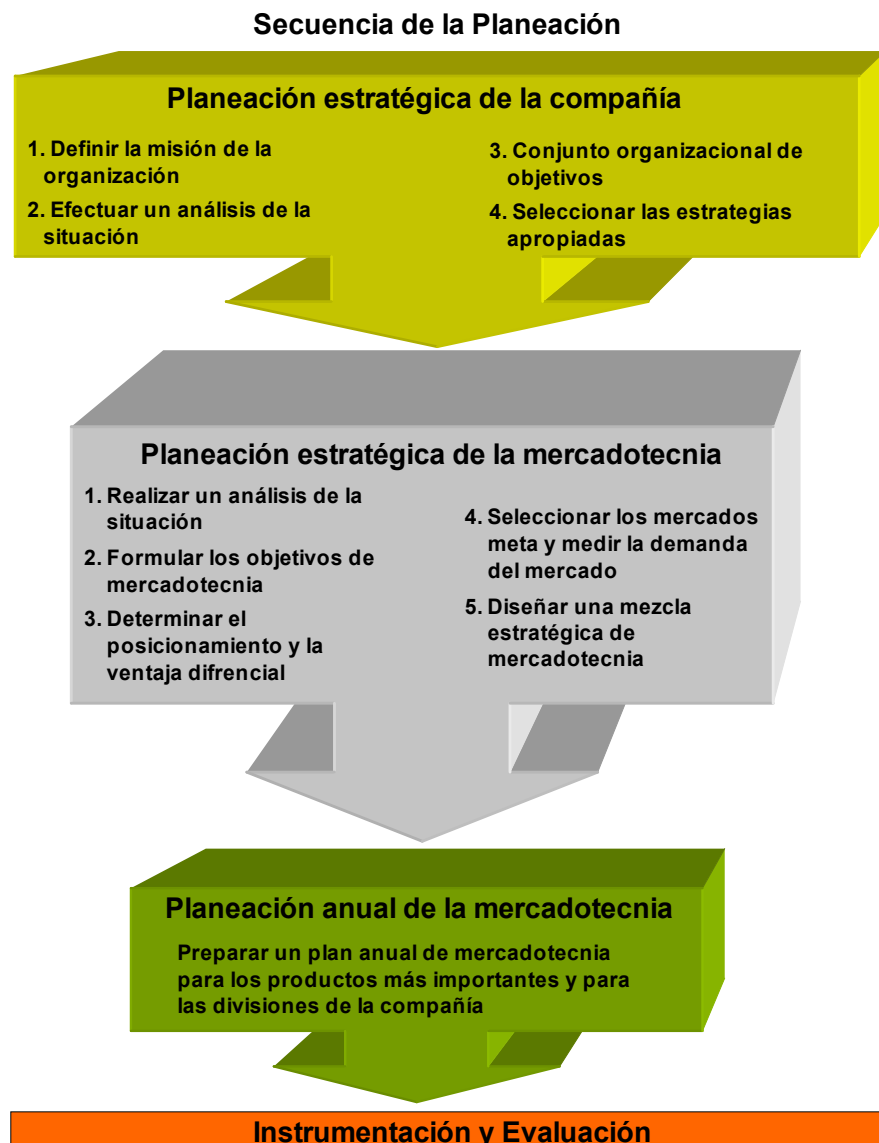
- *Planeación anual de mercadotecnia.* Este plan es una parte de un proceso constante de planeación estratégica de mercadotecnia y abarca un segmento temporal. Es un plan maestro que incluye las operaciones anuales de un mercado o mercados principales. Así pues, este plan sirve de guía táctica de operaciones a los ejecutivos en todas las fases del esfuerzo de mercadotecnia destinada a un producto o mercado determinados.

D. Planeación estratégica de la compañía.

Es el proceso administrativo que consiste en adaptar los recursos a las oportunidades de mercadotecnia a largo plazo. Este proceso consiste en 1) definir la misión de la organización; 2) analizar la situación y la conveniencia de establecer unidades estratégicas de negocios (a esto se le llama análisis del portafolio o cartera); 3) establecer los objetivos institucionales; y, 4) seleccionar las estrategias para lograr los objetivos.

Las fuerzas de la planeación estratégica reciben el fuerte influjo de los factores macro ambientales externos que hemos explicado antes. Probablemente sea obvio que la planeación de la gerencia también será afectada por los recursos internos de la empresa: condición financiera, instalaciones de producción, capacidades de investigación y desarrollo, etc.

Ilustración 4. Los tres niveles de la planeación organizacional.



1. Definición de la misión organizacional.

El primer paso en el proceso de la planeación estratégica, según se aplica a la organización en general, consiste en definir claramente la misión de la compañía. En algunas firmas, este paso no quiere más que la revisión y aprobación de la formalicen de la misión publica antes. Pero en la generalidad de los casos, este paso de planeación formal realmente nunca ha sido articulado de modo preciso.

Definir la misión de una empresa equivale a contestar la pregunta: "¿En qué negocio estamos?" Y además la gerencia también puede hacer la siguiente pregunta: "¿En que negocio deberíamos estar?" Si la finalidad básica no esta clara para todos los ejecutivos, fracasarán todos los intentos de efectuar la planeación estratégica.

El propósito o misión, de una empresa ha de formularse por escrito y darse a conocer. Una declaración bien redactada de la misión puede ser un buen instrumento de relaciones públicas. No debe ser ni demasiado general ni vaga; tampoco deberá ser muy estrecha o específica.

Hoy, de conformidad con el concepto de mercadotecnia, se recomienda a las empresas que al formular su misión se orienten a la mercadotecnia. Los ejecutivos deben pensar en los beneficios que están vendiendo y en las necesidades que satisfacen. Por ejemplo veamos la siguiente tabla que nos ayuda a responder la pregunta ¿A qué negocio nos dedicamos?

Compañía	Respuesta orientada a la producción	Respuesta orientada a la mercadotecnia
AT&T	Operamos una compañía telefónica de larga distancia.	Ofrecemos servicios de telecomunicación confiables, eficientes y a un precio accesible
Exxon	Producimos petróleo y derivados de la gasolina.	Producimos varios tipos de energía segura y rentable
Levi Strauss	Fabricamos pantalones de mezclilla	Ofrecemos comodidad, elegancia y durabilidad en ropa de vestir.
Steelcase	Fabricamos mobiliario para oficina.	Incrementamos la productividad en las oficinas.
Kodak	Fabricamos cámaras y películas	Ayudamos a conservar los acontecimientos memorables
Amtrak	Dirigimos un ferrocarril	Defina usted esta descripción en base al siguiente texto y a lo que implica actualmente el negocio.

2. Determinación de los objetivos organizacionales.

El siguiente paso en el proceso de la planeación estratégica es que la gerencia selecciona un conjunto de objetivos que guían a la organización en el cumplimiento de su misión.

La formulación de objetivos nos da a conocer algo sobre los mercados a los cuales vamos atender, y los objetivos nos proporcionan una orientación al determinar como pondremos en práctica el concepto de mercadotecnia. La combinación de la formulación de la misión y la de los objetivos deberá ayudarnos a adoptar una orientación a la mercadotecnia y no una orientación a la producción o a las ventas.

En la planeación estratégica, es preciso enunciar claramente los objetivos por escrito. Los objetivos deben ser estimuladores de la acción, pues se alcanzan por actos mediante los cuales se realizan planes.

Los objetivos de una organización habrán de ser realistas o congruentes entre sí. Para que sean eficaces, deben expresarse en términos específicos y, en lo posible, serán cuantitativamente mensurables.

3. Planeación de las unidades estratégicas de negocios y selección de estrategias organizacionales.

En los últimos 20 o 25 años, se han diseñado varios sistemas o herramientas (que nosotros llamamos modelos) para facilitar la planeación estratégica. La mayor parte de ellos pueden utilizarse tanto en la planeación estratégica de la compañía como en la planeación estratégica de mercadotecnia. En la presente sección explicaremos brevemente algunos de los que han recibido mucha atención en los años recientes. Pero antes debe usted familiarizarse con una forma de organización, la unidad estratégica de negocios, que pertenece a dichos modelos.

La mayor parte de las compañías grandes y de tamaño mediano (e incluso algunas de las más pequeñas) se componen de muchas unidades y elaboran numerosos productos. En organizaciones tan diversificadas, la planeación corporativa no puede ser una guía eficaz para ejecutivos que supervisan las divisiones. Un ejemplo de ello lo encontramos en Philip Morris Company. La misión, los objetivos y las estrategias de su división de tabaco son, y deben ser, muy distintos de los que se buscan en las divisiones de cerveza de Miller o las de alimentos de Kraft.

La General Electric Company comercializa múltiples bienes y servicios, incluyendo grandes turbinas, servicios financieros, radiodifusión y televisión por cable, lavavajillas y, como se muestra en este anuncio, plástico. Para organizar su mezcla de productos y enfocar su estrategia de negocios, GE ha establecido 12 UEN: motores de aeronaves, aparatos, servicios de capitales, distribución eléctrica/control, servicios de información, alumbrado, sistemas médicos, motores y sistemas industriales, la National Broadcasting Company, plásticos, sistemas de energía y sistemas de transporte. La mayoría de los negocios más grandes dependen de sus UEN.

En consecuencia, con el fin de tener una planeación y operaciones más eficientes, conviene dividir una organización de negocios o productos múltiples partiendo de sus mercados o productos más importantes. A cada una de esas entidades se le llama unidad estratégica de negocios (UEN). Cada unidad puede ser una gran división de la empresa, un grupo de productos afines o hasta un solo producto o marca de gran importancia.

Para que una entidad sea clasificada como unidad estratégica de negocios, debe:

- Ser un negocio individualmente identificable.
- Tener una misión bien definida.
- Tener sus propios competidores.
- Contar con su propio plan estratégico.
- Tener su propio grupo de ejecutivos con la responsabilidad de generar ganancias.

Cuando se establecen unidades estratégicas de negocios, se busca alcanzar un número óptimo de ellas. Si son demasiadas se abruma a los gerentes de alto nivel con los detalles concernientes a la planeación, operación e información. Si las unidades son muy pocas, tal vez cada una abarque un área demasiado amplia de planeación administrativa.

Para dar un ejemplo de lo anterior, se incluyen a continuación algunas posibles divisiones de las unidades estratégicas de negocios.

- General Electric: motores eléctricos, importantes aparatos electrodomésticos, motores para aviones a chorro, equipo médico, equipo de iluminación, aparatos electrónicos, etc.
- Una Universidad: diferentes escuelas (ingeniería, administración, psicología, derecho, etc.) o métodos de enseñanza (cursos en el plantel, cursos por televisión, cursos por correspondencia).
- Sears Roebuck: divisiones de tiendas al menudeo, compañía de seguros (Allstate), negocio de bienes raíces (Coldwell-Banker), negocio de corretaje de acciones (Dean Witter) y la división de tarjetas de crédito (tarjeta Discover).
- Tiendas al menudeo de Sears: refacciones automotrices, mobiliario, grandes aparatos electrodomésticos, equipo para plomería y calefacción, equipo para el hogar, ropa para dama, ropa para caballero, artículos deportivos, herramienta, etc.

El truco consiste en crear un número adecuado de unidades estratégicas de negocios en una organización. Si hay demasiadas, la gerencia se verá abrumada con los detalles de la planeación, operación y presentación de informes. Si existen muy pocas, cada unidad abarcará un área tan extensa que no será útil para la planeación y el control gerenciales.

Así pues, la organización total puede considerarse como una "cartera" (o portafolio) de esos negocios. Y un paso clave de la planeación estratégica es una elevación de los negocios individuales de la cartera. A esta valoración se le llama análisis de la cartera negocios (o productos). También podemos servirnos de una expresión más general (análisis de la cartera organizacional) para el caso de las organizaciones no lucrativas.

El análisis de cartera se efectúa para identificar el estado actual de cada unidad estratégica de negocios y determinar su papel futuro en la corporación.

Esa evaluación proporciona asimismo una guía a la gerencia al diseñar las estrategias y tácticas de cada unidad. La gerencia casi siempre cuenta con recursos limitados con los cuales apoyar sus unidades. En consecuencia, necesita saber como asignarlos.

Cuales han de ser estimuladas para que crezcan, a cuales hay que conservar en su posición presente en el mercado y cuál es preciso eliminar? El análisis de cartera tiene por objeto ayudar a la gerencia en esta toma de decisiones.

Por otro lado en esta fase de planeación estratégica, la organización ya habrá decidido a dónde quiere dirigirse. El siguiente paso de la planeación consiste en diseñar los medios de llegar allí. Y éstos son las estrategias organizacionales: los planes generales y básicos de acción a través de los cuales una organización trata de conseguir sus metas y cumplir su misión. Nos referimos a la selección de estrategias 1) para la organización total de una compañía pequeña de un solo producto o 2) para cada unidad estratégica de negocios en una empresa más grande que elabora muchos productos o se dedica a múltiples negocios.

A continuación veremos varios modelos de planeación de Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) conocidos y los diferentes tipos de estrategias.

a) Matriz del Boston Consulting Group.

Ideada por una firma de asesoría gerencial, el origen de la matriz del Boston Consulting Group (BCG) se remonta por lo menos a 25 años. Por medio de este modelo, una organización clasifica sus UEN (y, en ocasiones, sus productos principales) conforme a dos factores: su participación en el mercado en relación con los competidores y la tasa de crecimiento de la industria en que funcionan esas UEN. Cuando los factores se dividen simplemente en categorías altas y bajas, se obtiene una rejilla 2 X 2, como se aprecia en la ilustración siguiente:

Ilustración 5. Matriz de la Boston Consulting Group.



A su vez, los cuatro cuadrantes de la rejilla representan distintas categorías de las unidades o bien productos muy importantes. Las categorías no sólo difieren en cuanto a la participación en el mercado y la tasa del crecimiento de la industria, sino también en las necesidades de efectivo y en las estrategias adecuadas:

(1) Estrellas.

Grandes participaciones en el mercado y altas tasas de crecimiento caracterizan a las UEN dentro de esta categoría. Sin embargo, una unidad de esta categoría plantea un reto a las compañías, pues requiere mucho efectivo para mantener su competitividad dentro de los mercados en crecimiento. Las estrellas necesitan estrategias de mercadotecnia muy agresivas si quieren conservar o incluso obtener una participación en el mercado.

(2) Vacas de efectivo.

Estas UEN tienen una gran participación en el mercado y realizan negocios en industrias maduras (las que tienen bajas tasas de crecimiento). Cuando disminuye el crecimiento de una industria, las estrellas pasan a esta categoría. La mayor parte de sus clientes llevan tiempo con ellas y siguen siendo fieles, por lo cual los costos de mercadotecnia no son altos. Por tanto, generan más efectivo del que pueden reinvertir rentablemente en sus propias operaciones. Por ello, las vacas de efectivo pueden ser "ordeñadas" para apoyar las otras unidades que necesitan más recursos. Sus estrategias de mercadotecnia tratan de defender la participación en el mercado, principalmente reforzando la lealtad de los clientes.

(3) Interrogantes.

Algunas veces llamadas niños problema. A esta categoría pertenecen las UEN que se caracterizan por tener poca participación en el mercado, pero altas tasas de crecimiento de la industria. Este tipo de unidades no ha logrado afianzarse en un mercado en expansión muy competido. En este tipo de UEN hay una pregunta importante: saber si es posible ganar una buena participación en el mercado y ser rentable.

Si la dirección responde "no", entonces habrá que reducirla o bien cancelarla. Si responde "sí", la empresa deberá invertir para conseguir una participación en el mercado (más dinero del que una unidad de este tipo aporta con sus ingresos). Las estrategias adecuadas para este tipo de UEN buscan ante todo crear un impacto en el mercado al mostrar una gran ventaja diferencial, obteniendo así el apoyo de los clientes.

(4) Perros.

Estas UEN tienen poca participación en el mercado y operan en industrias con bajas tasas de crecimiento. A una compañía no le conviene invertir mucho en esta categoría de unidades. Las estrategias de mercadotecnia para ellas tienen por objeto maximizar las ganancias potenciales reduciendo al mínimo los gastos o promoviendo una ventaja diferencial para obtener participación en el mercado. Otra opción consiste en decir "¡Basta!" y reducir la inversión en los perros o bien cancelarlos.

La cartera de la mayoría de las organizaciones con numerosas unidades estratégicas de negocios o productos principales incluye una mezcla de estrellas, vacas de efectivo, interrogantes y perros. Veamos la situación de una compañía. A mediados de los noventa, Pepsi y Diet Pepsi, marcas líderes de Pepsi-Cola podían describirse como vacas de efectivo. Una alianza estratégica con Lipton produjo una línea de estre/las, Lipton embotelló y enlató té helado. La marca de bebidas deportivas de Pepsi, All Sport, fue una interrogante al competir con la bien establecida Gatorade por compartir un gran mercado en crecimiento. Finalmente, Crystal podría definirse como un perro porque la demanda de bebidas claras fue tardía y la marca de Pepsi, Crystal, no había ganado muchos clientes.

Antes de abandonar Crystal, Pepsi buscó elevar las ventas reposicionándola como "citrus cola". En el ámbito financiero, un inversionista necesita una cartera equilibrada respecto a los riesgos y posibles rendimientos. Por lo demás, una empresa debería buscar este tipo de cartera en las unidades estratégicas de negocios. Sin duda, las vacas productoras de efectivo son indispensables. Las estrellas y las interrogaciones son necesarias para obtener una cartera equilibrada, porque los productos en los mercados en crecimiento determinan el desempeño de la organización a largo plazo. Si bien los perros son indeseables, rara vez una compañía no tiene al menos uno.

Sin embargo, por lo regular una empresa no puede influir en la tasa de crecimiento de una industria entera. (Una excepción podría ser una empresa dominante dentro de una industria bastante nueva y de crecimiento rápido, por ejemplo, Rollerblade.Inc., en el mercado de patines en línea.) Si las compañías no pueden incidir en la tasa de crecimiento, deben concentrarse en el otro factor de la matriz BCG: la participación en el mercado. Por tanto, las estrategias de mercadotecnia basadas en la matriz tienden a concentrarse en obtener o conservar una participación en el mercado, según la categoría de las unidades estratégicas de que se trate. Algunas categorías requieren distintas cantidades de efectivo, lo cual significa que la dirección debe asignar constantemente los pocos recursos (especialmente efectivo) a actividades individuales de mercadotecnia.

b) Matriz de negocios de General Electric

A primera vista, la matriz de negocios de General Electric (GE) parece muy similar a la matriz BCG. Este modelo de planeación, inventado por GE con la colaboración de la firma consultora McKinsey, también incluye dos factores y produce una rejilla. Pero, como veremos luego, los dos modelos se distinguen en varios aspectos.

Los administradores pueden servirse de la rejilla GE para clasificar las UEN o los principales productos, basándose en dos factores: el atractivo del mercado y la posición del negocio. Ambos se clasifican atendiendo a diferentes criterios. El atractivo del mercado debe ser juzgado respecto a la tasa de crecimiento del mercado (semejante a la matriz BCG), el tamaño del mercado, el grado de dificultad para entrar en él, el número y los tipos de competidores, los requerimientos tecnológicos, los márgenes de utilidad, por citar algunos.

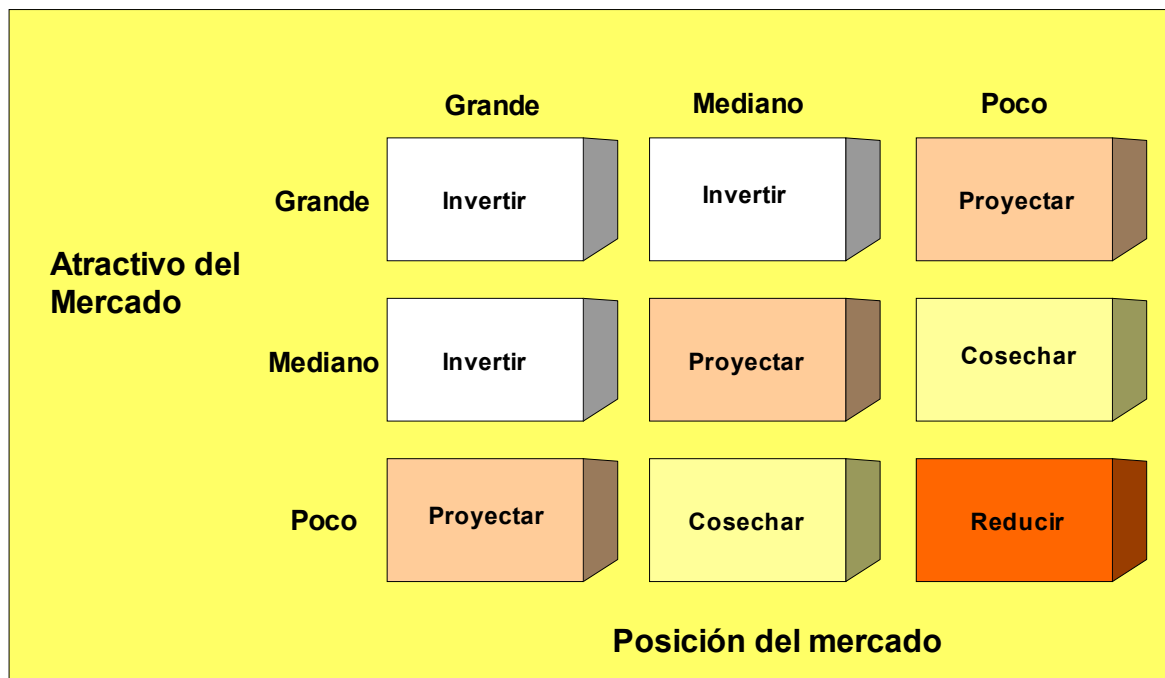
La posición del negocio abarca la participación en el mercado (igual que en el caso de la matriz BCG), tamaño de las UEN, fuerza de la ventaja diferencial, capacidades de investigación y desarrollo, capacidades de producción, controles de costos, profundidad, experiencia y conocimientos de los directivos, entre otros.

A los criterios con que se juzga el atractivo del mercado y la posición del negocio se le asignan diferentes pesos, porque algunos criterios son más importantes que otros. Después cada UEN se clasifica atendiendo a todos los criterios. Finalmente, se calculan para cada unidad las puntuaciones globales (generalmente

puntuaciones numéricas). A partir de ellas cada UEN se clasifica como alta, mediana o baja respecto a 1. atractivo del mercado y luego 2. posición del negocio. Por ejemplo, puede considerarse que una UEN posee gran atractivo pero una posición mediana.

Una vez terminadas las clasificaciones, las UEN se grafican en una matriz de 3 x 3, como se observa en la siguiente ilustración:

Ilustración 6. Matriz de negocios General Electric.



La ubicación óptima de una unidad es la casilla superior izquierda, porque indica 1. la oportunidad más atractiva de mercado y 2. la mejor posición del negocio para aprovecharla. En cambio, la peor ubicación es la casilla inferior derecha, por razones opuestas. Las nueve casillas tienen consecuencias respecto a la forma en que se asignan los recursos y, esto a su vez, en cuáles estrategias de mercadotecnia son convenientes.

Toda organización debe tomar decisiones sobre cómo utilizar sus escasos recursos en la forma más eficaz posible. y es aquí donde los modelos de planeación son de mucha utilidad: determinan cuáles UEN han de ser estimuladas para lograr el crecimiento, cuáles deben ser mantenidas en su posición actual de mercado y cuáles resulta preciso eliminar.

Una evaluación, como lo indica su ubicación en la matriz de negocios GE, sugiere la manera de tratarla:

(1) Estrategia de inversión.

Deben asignarse recursos cuantiosos a las UEN situadas en las tres casillas a la izquierda de la matriz. Para fortalecer y acrecentar esta clase de unidades se requieren actividades de mercadotecnia agresivas y bien financiadas.

(2) Estrategia de protección.

Deben asignarse selectivamente recursos a las UEN situadas a lo largo de la diagonal que va de la parte inferior izquierda a la parte superior derecha de la matriz. Este método, un tanto defensivo, ayuda a la unidad a conservar su posición actual en el mercado, porque genera el efectivo que necesitan otras unidades. Por ejemplo, Kodak ha invertido fuertes sumas de dinero en mercadotecnia, a fin de proteger su posición en la industria de los rollos de película de color.

(3) Estrategia de cosecha.

Debido a la falta de atractivo en el mercado y fuerte posición del negocio, estas UEN, que se encuentran en las dos casillas situadas por debajo de la diagonal de tres casillas, no deben recibir grandes recursos frescos. Por el contrario, habrá que reducir los gastos para maximizar las utilidades que queden. Una opción es vender estas UEN.

(4) Estrategia de reducción.

Las unidades UEN colocadas en la casilla inferior derecha no tienen mucho futuro. De ahí que no reciban recursos. La mejor alternativa es, probablemente, eliminarlas de la cartera vendiéndolas o, si esto no es posible, cancelándolas. Para afrontar a los competidores establecidos, la pequeña participación en el mercado, y las utilidades mínimas, Monsanto Co. decidió deshacerse de su herbicida Dimensión en menos de tres años después de haber introducido el producto.

Las compañías emplean típicamente más de una de estas cuatro estrategias. Para ilustrarlo, después de estimar su cartera la unidad Kraft Foods junto con Philip Morris Company emplearon la estrategia de cosecha vendiendo algunos negocios que tenían márgenes de utilidad pequeños y/o no se ajustaban a sus actividades medulares. Las divisiones vendidas por Kraft han incluido aceites de especialidad, servicio de alimentos y panadería (algunas marcas como Entenmann's y Oroweat). El presidente de esta gigantesca compañía calificó a los negocios vendidos como "hipopótamos" en vez de los preferidos "galgos". Phillip Morris está utilizando los recursos derivados de las ventas para apoyar a la estrategia de protección para marcas clave tales como Maxwell House, Oscar Mayer y Velveeta.

c) Modelo de las estrategias genéricas de Porter.

El profesor Michael Porter de la escuela de administración de la Universidad de Harvard ha diseñado un modelo en el cual identifica las siguientes tres estrategias genéricas con las que se alcanza el éxito en un mercado competitivo.

(1) Liderazgo global en costos.

Genera un producto estandarizado a un costo bajo y luego lo vende a un precio menor que el de todos los competidores.

(2) Diferenciación.

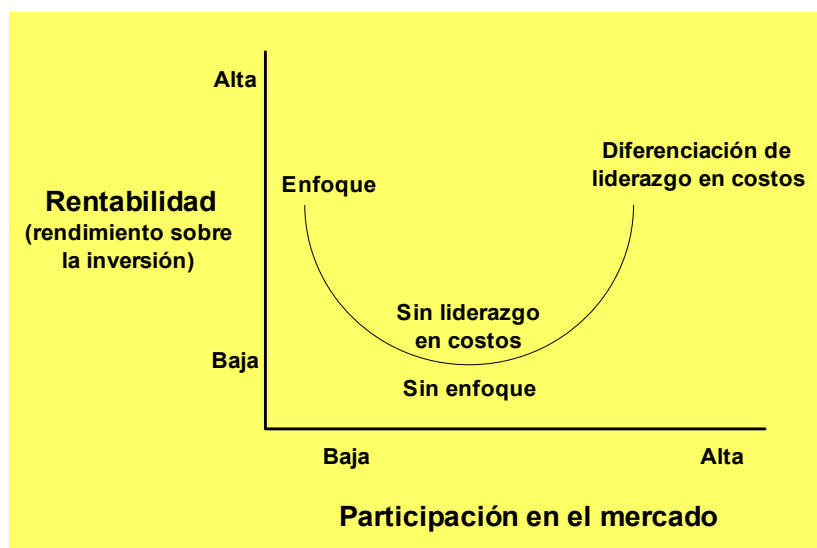
Vender a un precio mayor que el promedio algo que los consumidores consideran como calidad, diseño, marca u otra característica especial.

(3) Enfoque.

concentrarse en un mercado pequeño de especialidades (grupo particular de consumidores, un mercado geográfico) o un segmento de la línea de productos.

El modelo de Porter se muestra a continuación. Las compañías en el extremo superior izquierdo de la curva son rentables incluso con una pequeña participación en el mercado, porque sus productos o mercados son especializados y dominan los precios superiores al promedio. Las que se hallan en el extremo superior derecho de la curva también son exitosas. Ello se debe a las diferencias de sus productos o a que tienen una gran participación en el mercado por sus precios y costos bajos. Son las empresas situadas en la parte media (baja) de la curva las que están en problemas. Obtienen escasas utilidades y su participación en el mercado es modesta pues en él no hay nada para ellas.

Ilustración 7. Modelo de las estrategias genéricas de Porter.



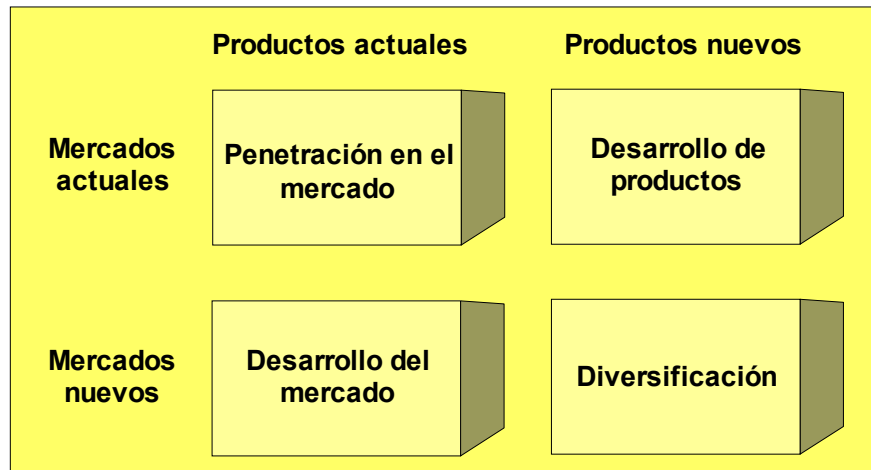
d) **Matriz de crecimiento de productos y mercados.**

La mayor parte de las declaraciones de misión se centran en el crecimiento, es decir, se desea aumentar los ingresos y las ganancias.

Ilustración 8. Matriz del crecimiento de productos y mercados

Al buscar el crecimiento, una compañía debe tener en cuenta tanto sus *mercados* como sus *productos*. Después deberá decidir si continúa haciendo lo que realiza en el momento actual, sólo que en forma más eficiente, o si se arriesga en nuevas empresas. La *matriz de crecimiento de productos y mercados*, propuesta inicialmente por Igor Ansoff, describe estas opciones.⁸

Esencialmente, como se observa en la ilustración siguiente, hay cuatro estrategias de crecimiento:



(1) **Penetración en el mercado.**

Una compañía trata de vender una mayor cantidad de sus productos en sus mercados actuales. Entre las tácticas de apoyo podemos mencionar invertir más en la publicidad o en la venta personal. Por ejemplo, la compañía Wrigley recurre a esta estrategia: en los últimos años ha estimulado a los fumadores a mascar chicle en los sitios donde se prohíbe fumar!! Otra opción consiste en que una empresa intente convertirse en la única fuente ofreciendo un trato preferencial a los clientes que concentren en ella todas sus compras.

(2) **Desarrollo del mercado.**

Una empresa sigue vendiendo sus productos actuales, pero a un nuevo mercado. Por ejemplo, al debilitarse el mercado de la defensa nacional, McDonnell Douglas destinó más recursos a la venta de sus helicópteros en el mercado comercial. De manera análoga, las actividades de los operadores de lugares para esquiar tendientes a atraer familias y extranjeros representan un desarrollo de mercado.

(3) **Desarrollo de productos.**

Esta estrategia exige crear productos nuevos para venderlos en los mercados actuales. Algunos lugares para esquiar han construido peligrosas pendientes de acuerdo con las expectativas de los consumidores que buscan emociones "extremas". Para mejorar la satisfacción de sus clientes (e indudablemente también para atraer nuevos consumidores), Holiday Inn Worldwide cuenta con múltiples tipos de hoteles ("el incomparable Crowne Plaza, el tradicional Holiday Inn, el económico Holiday Inn Express y los orientados a negocios Holiday Inn Select y el Holiday Inn Suites & Rooms").

(4) **Diversificación.**

Una compañía desarrolla nuevos productos para venderlos en mercados también nuevos. Se trata de una estrategia riesgosa, porque no se basa en los productos exitosos ni en su posición dentro de los mercados ya establecidos. Algunas veces da buenos resultados; otras no. Como un ejemplo de diversificación (tal vez radical), el fabricante de los relojes Swatch decidió diseñar y producir un automóvil, el Swatchmóvil.

Al ir cambiando con el tiempo las condiciones del mercado, una empresa puede modificar las estrategias de crecimiento de productos y mercados. Por ejemplo, cuando su mercado actual está totalmente saturado, quizá no tenga más remedio que buscar otros nuevos.

e) **Evaluación de los modelos de planeación**

Los modelos de planeación que acabamos de explicar han sido objeto de elogios y críticas a la vez. Si bien cada uno tiene aspectos propios, todos comparten algunos puntos fuertes y débiles.

⁸ H. Igor Ansoff, "Strategies for Diversification", Harvard Business Review, September-October 1957, pp.113-124.

La principal debilidad es, tal vez, una simplificación excesiva. Cada modelo fundamenta su evaluación de las oportunidades de mercado y de las decisiones subsecuentes en dos o tres factores solamente. En este aspecto, la matriz de negocios de GE, con sus múltiples criterios para juzgar el atractivo del mercado y la posición del negocio, representa un avance sobre la matriz del Boston Consulting Group.

Otra debilidad es la posibilidad de colocar una unidad estratégica de negocios en una rejilla o bien seleccionar una estrategia, sin disponer para ello de información confiable. Por ejemplo, todavía se debate si la participación en el mercado es indispensable para la rentabilidad de un producto. Una tercera debilidad consiste en que los resultados de un modelo podrían usarse para contradecir o sustituir los juicios críticos de negocios hechos por los gerentes de línea (entre ellos el vicepresidente de mercadotecnia).

Pese a ello, estos modelos también poseen puntos fuertes que vale la pena destacar. En primer lugar, encontramos una clasificación simple. Es decir, cada modelo permite a una organización examinar toda su cartera de UEN o de productos principales en relación con los criterios que influyen en el desempeño de la unidad. Un segundo punto fuerte es el hecho de que los modelos detectan las oportunidades más interesantes y sugieren qué empresas riesgosas han de evitarse. Otro consiste en que los modelos estimulan una evaluación rigurosa y constante de las oportunidades, la asignación de recursos y la formulación de estrategias. Sin modelos de planeación estas actividades se realizarían sin criterios bien definidos; por ejemplo, un mes se aplicaría un conjunto de criterios y, sin ninguna buena razón, se cambiaría de criterios en el mes siguiente.

La búsqueda de planeación útil está avanzando. Por ejemplo, a mediados de los años noventa, dos consultores instaron a las compañías a desarrollar sus estrategias organizacionales en términos de disciplinas del valor.⁷ De acuerdo con su estructura, una empresa debe incrementar el valor ofrecido al consumidor mediante la reducción de precios, mejoramiento de productos, o realzando su servicio. Hacer eso requiere elegir (e instrumentar en forma efectiva) una de las tres disciplinas de valor: excelencia operativa, liderazgo del producto o conocimiento del consumidor. Dell Computer y Wal-Mart ejemplifican la excelencia operativa, mientras que los zapatos tenis Nike y la disponibilidad de los lentes de contacto.

E. Planeación estratégica de la mercadotecnia.

Después de terminar la planeación estratégica de la organización en su conjunto y de cada unidad estratégica de negocios, la gerencia puede iniciar la planeación de cada división funcional de gran importancia; por ejemplo, mercadotecnia, producción, etc. La planeación de la mercadotecnia (lo mismo que la de cualquier división funcional) debe guiarse por la misión y objetivos de la organización en general o de la unidad estratégica de negocios.

1. El proceso de planeación de mercadotecnia.

El proceso de planeación estratégica de la mercadotecnia consta de cinco etapas: 1) realización de un análisis de la situación; 2) formular los objetivos de mercadotecnia; 3) determinar el posicionamiento y la ventaja diferencial; 4) selección de los mercados meta y medir la demanda del mercado; 5) diseño de una mezcla estratégica de mercadotecnia.

2. El análisis de la situación de mercadotecnia

El análisis situacional es un repaso del programa actual de mercadotecnia de una compañía. Al analizar las metas incluidas en el y los resultados conseguidos hasta el momento, la gerencia decidirá la dirección que el programa tendrá en el futuro. El análisis situacional normalmente contiene un estudio de los factores ambientales externos y los recursos pertenecientes al departamento de mercadotecnia que rodean al programa de la organización. También incluye un examen detallado de la mezcla actual de mercadotecnia de la compañía: sus productos y estado de precios, su sistema de distribución (en la cual se incluyen los proveedores e intermediarios), su programa promocional y el grupo de clientes a quienes atiende así como las estrategias mediante las cuales se les satisface y las medidas clave del desempeño de la mercadotecnia.

Además, el análisis de la situación es decisivo pues constituye el fundamento de las decisiones de planeación. Pero puede resultar costoso, lento y frustrante. Por ejemplo, suele ser difícil extraer información precisa y oportuna de las "montañas" de datos recopilados durante su realización. Más aún, a menudo no se dispone de información valiosa, como las estadísticas de venta o las cifras relativas a la participación en el mercado de los competidores.

Como parte del análisis de la situación, algunas empresas llevan a cabo una evaluación DOFA. En la cual identifican y juzgan sus más importantes debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Para cumplir su misión, una organización debe aprovechar sus puntos fuertes más importantes, superar o atenuar sus debilidades principales, evitar riesgos graves y sacar partido de las oportunidades prometedoras.

Nos referimos a las fuerzas y debilidades de sus propias capacidades. Por ejemplo, un punto fuerte de Sears es su gran tamaño que le da, entre otras cosas, influencia entre los proveedores. Sin embargo, un punto débil lo constituyen sus gastos de operación relativamente altos, lo cual le dificulta competir en precios bajos. Las oportunidades y amenazas a menudo se originan fuera de la organización. Por ejemplo, una oportunidad descubierta por Wal-Mart es la gran cantidad de áreas metropolitanas donde no hay tiendas. Pero una amenaza la constituye el grupo de competidores (Kmart y Target, entre otros) que encontrará en las áreas muy pobladas.

3. Objetivos de mercadotecnia

El siguiente paso en el proceso de planeación consiste en determinar los objetivos de la mercadotecnia.

Al igual que en el caso de los objetivos organizacionales, las metas de mercadotecnia han de ser realistas, específicos, mensurables y congruentes entre sí. Y también deben formularse claramente por escrito.

Los objetivos deben guardar estrecha relación con las metas y estrategias globales de la compañía. De hecho, muchas veces una estrategia corporativa se convierte en una meta de mercadotecnia. Por ejemplo, para alcanzar el objetivo corporativo de un rendimiento de 20% sobre la inversión en el siguiente año, una estrategia organizacional podría ser bajar los costos en 15%. La estrategia se convertiría así en un objetivo de mercadotecnia. Asimismo, pagarle comisión a la fuerza de ventas en vez de un sueldo fijo podría ser una de las estrategias de mercadotecnia que se adoptan para lograr esta meta de mercadotecnia.

La administración analiza con detalle los mercados actuales y descubre otros potenciales. En este momento ha de decidir en qué medida y en qué forma quiere segmentar sus mercados. Como parte de este paso del proceso de planeación, debe además pronosticar las ventas en varios mercados.

La selección de mercados meta representa sin duda un paso clave en la planeación de mercadotecnia, ya que la planeación estratégica requiere adecuar los recursos disponibles a las oportunidades del mercado. De esta forma a cada objetivo se le señalará una prioridad según la urgencia y el impacto potencial en el área de mercadotecnia y de la organización. Después los recursos serán asignados atendiendo a dichas prioridades.

4. Posicionamiento y ventaja diferencial

En el tercer paso en la planeación estratégica de mercadotecnia se toman dos decisiones complementarias: cómo posicionar un producto en el mercado y cómo distinguirlo de la competencia. Una compañía necesita crear una imagen para su producto en la mente de los consumidores. El posicionamiento designa la imagen de un producto en relación con productos que directamente compiten con él y también con otros que vende la misma compañía. Por ejemplo, ante el creciente interés de muchos consumidores por la salud, los fabricantes de mayonesa, aceite de maíz y otros productos, reconocieron la necesidad de introducir artículos alimenticios que fueron considerados más sanos. Por lo tanto, CPC International posicionó su Hellmann's Dijonnaise, que combina mostaza sin grasa con ingredientes de mayonesa (pero sin yema de huevo) como un producto sano y sabroso.

Una vez posicionado un producto, se hace necesario identificar una ventaja diferencial viable. Por ventaja diferencial se entiende cualquier característica de la organización o marca que el público considera conveniente y distinta de las de la competencia. La ventaja de Nike gira alrededor de la superioridad en el diseño de su producto, el cual combina lo último en tecnología y estilo de sus zapatos tenis. Nordstrom, con más de 75 sucursales detallistas en mercados seleccionados en todo Estados Unidos, ha construido una poderosa ventaja diferencial combinando un amplio surtido de productos de moda y un incomparable servicio al cliente.

Además de esforzarse por una ventaja diferencial, una compañía debe evitar una desventaja diferencial para su producto. Un ejemplo son los fabricantes de autos de Estados Unidos. Durante la mayor parte de los años setenta y los ochenta, sus productos estuvieron en desventaja con los autos producidos en Japón con respecto al precio y calidad percibida. En fechas recientes, los fabricantes estadounidenses empezaron a trabajar duro para eliminar esta desventaja diferencial. Mediante mejores procesos de manufactura, buscan reducir los precios y aumentar la calidad de los automóviles hechos en Estados Unidos.

Los conceptos de ventaja diferencial y desventaja diferencial se aplican a bienes y servicios, y en algunas áreas como la venta al detalle ya compañías enteras. Un consultor cree que un detallista puede obtener una ventaja diferencial desarrollando una o más de cuatro dimensiones más, esto es: los precios más bajos, el

En contraste con los grandes cruceros, Windjammer Barefoot Cruises posiciona su producto como las vacaciones más informales y menos populares. Los "extraordinarios barcos de Windjammer, son navíos en funcionamiento y con historia única, alberga entre 64 y 128 vacacionistas. Las embarcaciones serpentean a través del Caribe, navegando principalmente por la noche y deteniéndose en diferentes islas de la región durante el día.
<http://www.windjammer.com/>

surtido más amplio, la mercancía más reciente (10 último en la moda), la tienda donde se compra más fácilmente. De acuerdo con este observador, Nordstrom no compite basándose con los precios bajos pero sobresale en las otras tres áreas, haciéndolo el único detallista con tres ventajas más. Contrariamente, una compañía arriesga una desventaja diferencial si es sólo en promedio "buena" en estas cuatro dimensiones.

¿Cuál carne está en la punta?

Cada año, en Estados Unidos se consume por persona en promedio casi 50 libras de carne de cerdo, una levemente menor cantidad de carne de pollo y un poco menos de 65 libras de carne de res. ¿Es ésta una buena noticia para los productores de carne de res? Realmente no. El consumo per cápita de res ha disminuido por algún tiempo. En contraste, la demanda de carne de cerdo ha aumentado ventajosamente; se puede decir lo mismo de la de pollo, aunque la cantidad de crecimiento ha disminuido recientemente.

Claramente, los productores de carne de res enfrentan un reto de mercadotecnia. La industria porcícola estuvo en la misma encrucijada en los años ochenta. Después de una extensa investigación de consumidores, los poricultores decidieron reposicionar sus productos como "la otra carne blanca". La exitosa campaña posicionó a la carne de cerdo más cerca del pollo, el cual tiene una imagen saludable en la mente de los consumidores, y alejada de la res, la cual es percibida menos favorablemente.

Sin embargo, surgir con una ventaja diferencial real es más difícil para la carne de res. Los productores de la misma, necesitan reconocer que cuando adquieren la carne, los consumidores son sensibles a los precios, pero también están interesados en otros factores tales como que sean saludables y la facilidad para prepararlos.

¿Cuál es (o podría ser) la ventaja diferencial para la carne de res en relación a la de cerdo y de pollo?

Fuente: Rod Smith, "Producers Set Pork to Be 'First Meat' by 2000", *Feedstuffs*, 19 de junio de 1995, pp. 1,4, y Stephen Bennett, "Beef Fights Back," *Progressive Grocer*, abril de 1994, p. 131.

¿Las empresas pequeñas están en desventaja para satisfacer a los consumidores?

Sin importar su tamaño, una compañía debe desarrollar planes para satisfacer a los consumidores y después tiene que instrumentarlos efectivamente. La habilidad y creatividad son tan importantes como el tamaño y los recursos.

Como resultado, no hay garantía de éxito o fracaso para compañías grandes o pequeñas.

Muchas empresas pequeñas han tenido éxito, eliminando los enfrentamientos directos con empresas grandes e ideando planes creativos para servir a una parte de un mercado. Considere cómo dos pequeños detallistas, sumamente diferentes, se han comprometido en la planeación estratégica de mercadotecnia para atraer compradores y convertirlos en clientes leales y satisfechos:

Hace algunos años, Richard Ost abrió una pequeña farmacia en un barrio pobre de Filadelfia. Éste no era el mercado de su elección; mejor dicho, era el único lugar en donde un joven farmacéutico con pocos fondos podía abrir una farmacia. ¿Cómo podría un 'joven blanco del noreste de Filadelfia', como él se describe, sobrevivir en un enorme vecindario de minorías? Cualquier esfuerzo exitoso combina muchos ingredientes.

Por ejemplo, Ost trabaja largas horas para atender a los clientes personalmente y también para supervisar el esfuerzo de sus empleados. Tal vez lo más importante, al analizar su situación, reconoció que la mayoría de los residentes del vecindario hablan un idioma extranjero. Hasta ahora, ha programado su computadora para imprimir etiquetas para la prescripción de los contenedores al igual que algunas instrucciones que los acompañan, en el lenguaje que prefiera el cliente. Alrededor de 30% están escritas en español, otro 20% en vietnamita. También emplea a residentes bilingües para atender a los clientes que no hablan inglés.

Jerome y Cathy Jenkins, en contraste, son afroestadounidenses que se esfuerzan por satisfacer un mercado en el que predominan los ejecutivos blancos. Con más y más hombres usando corbatas llamativas, Jerome decidió que habría una fuerte demanda de corbatas hechas a mano. Cathy pasó 10 meses aprendiendo cómo hacer corbatas. Amigos y compañeros compraron los primeros productos de los Jenkins. Animados, se unieron junto con Ken, el hermano de Jerome, para abrir un local detallista en un centro comercial en el centro de St. Louis. Todo lo que venden son corbatas hechas a mano, pero los consumidores pueden escoger entre cientos de diferentes tejidas. Los Jenkins también usan tecnología computarizada para satisfacer a los clientes. De acuerdo con Jerome: "Podemos crear tejidos de cualquier tipo: diseños, logotipos, fotos familiares, absolutamente cualquier cosa."

¿Son exitosas estas dos empresas? Ost se ha expandido de la farmacia inicial en 1982 a tres actualmente. Los Jenkins ahora tienen tres tiendas y están pensando abrir una cuarta. Ambos demuestran la habilidad de las compañías pequeñas para comprometerse con la planeación estratégica, aún informalmente, y creando tácticas inteligentes para satisfacer a sus clientes y continuar con su éxito.

Para permanecer exitosamente, ¿Cómo debe Ost reforzar la mezcla de mercadotecnia para sus farmacias? ¿Y los Jenkins?

Fuentes: Sean C. Spence, "Custom-Made Tie Retailer Opens in Columbia Mall", *Columbia (Missouri) Business Times*, 22 de julio-4 de agosto de 1995, pp. 4, 7, y Thomas Petzinger, Jr., "Druggist's Simple Rx: Speak the Language of Your Customers", *The Wall Street Journal*, 16 de junio de 1995, p. B1.

5. Mercados meta y demanda del mercado

Seleccionar un mercado meta es el cuarto paso de la planeación de mercadotecnia. Un mercado se compone de personas u organizaciones que tengan necesidades por satisfacer, dinero para gastar y la disposición de gastarlo. Por ejemplo, muchos necesitan transporte y están dispuestos a pagar por él. Sin embargo, este numeroso grupo consta de varios segmentos (es decir, partes del mercado) con diversas necesidades de transporte. Así, un segmento querrá

un transporte eficiente y barato, mientras que otro preferirá el lujo y la privacidad. Ésta es la razón por la que muchas aerolíneas ofrecen tres tarifas diferentes: turista, ejecutiva y primera clase.

Por lo regular, resulta impráctico para una compañía satisfacer todos los segmentos con diferentes necesidades. En lugar de eso, una empresa centra sus esfuerzos en uno o más de estos segmentos. Así, un mercado meta se refiere a un grupo de personas u organizaciones a las cuales una compañía dirige su programa de mercadotecnia.

Los mercados meta se seleccionan atendiendo a las oportunidades. y para analizar sus oportunidades, una compañía necesita pronosticar la demanda (es decir, las ventas) en sus mercados meta. Los resultados del pronóstico de la demanda indicarán si vale la pena cultivar los mercados o si es preciso encontrar otros mercados.

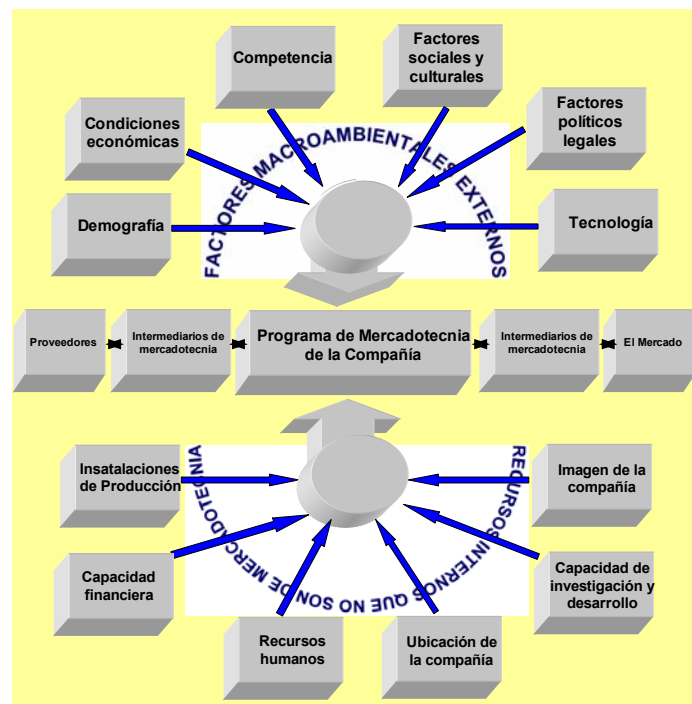
6. La mezcla de mercadotecnia.

A continuación la gerencia designa una mezcla estratégica de mercadotecnia que permita a la compañía satisfacer las necesidades de su mercado meta y lograr sus metas de mercadotecnia. El diseño y operación posterior, de la mezcla de mercadotecnia constituye la parte fundamental del esfuerzo de mercadotecnia de la empresa, es decir la combinación de un producto, la manera en que se distribuirá y se promoverá, y su precio. Estos cuatro elementos habrán de satisfacer las necesidades del mercado o mercados meta y, al mismo tiempo, cumplir los objetivos del mercadotecnia.

Ilustración 9. Sistema total de mercadotecnia

Mezcla de mercadotecnia es el término con que se describe la combinación de cuatro elementos que constituyen el núcleo esencial del sistema de mercadotecnia de una organización. Esos cuatro elementos son las ofertas de productos, la estructura de precios, las actividades promocionales, y el sistema de distribución. Si bien la mezcla de mercadotecnia es controlable en gran medida por la gerencia de la compañía, está limitada por los factores ambientales externos y por los recursos internos no pertenecientes al departamento de mercadotecnia que también influyen en ella y la apoyan. En el presente cuadro se advierte que el sistema total de mercadotecnia es una combinación de estos dos factores ambientales e internos.

Los cuatro "elementos" de la mezcla están interrelacionados, las decisiones que se adoptan en un área repercuten en las acciones de las otras y contienen infinidad de variables. Una compañía puede vender un producto o varios, relacionados o sin relación entre sí. Puede distribuirlos a través de mayoristas o directamente a los detallistas, etc. Al final, entre una multitud de opciones, la gerencia debe seleccionar la combinación que 1) mejor se adapte al ambiente, 2) satisfacer los mercados meta y 3) cumplir siempre con las metas organizacionales y de mercadotecnia.



a) Producto.

La administración del elemento producto incluye la planeación y desarrollo de los productos idóneos para comercializarlos. Se necesitan estrategias para cambiar los productos actuales a lo largo del tiempo,

incorporar otros nuevos y abandonar los que fracasan así como emprender otras acciones que afectan al surtido o variedad de productos fabricados. También se toman decisiones estratégicas sobre el uso de marcas, el empaque y otras características del producto como las garantías.

b) Precio.

En este caso, las estrategias necesarias se refieren a la ubicación de los clientes, la flexibilidad de los precios, los artículos que pertenecen a la misma línea de productos y las condiciones de la venta. Asimismo habrá que diseñar estrategias de precios para entrar en el mercado, sobre todo cuando se trata de un producto nuevo.

En la fijación de precios, la gerencia debe determinar el precio base adecuado para sus productos. También seleccionar estrategias referentes a los descuentos, pago de flete y muchas otras variables conexas con los precios.

c) Promoción.

La promoción es el elemento que sirve para proporcionar información al mercado y convencerlo en relación con los productos de una compañía.

Se necesitan estrategias para combinar los métodos individuales, como publicidad, venta personal y promoción de ventas, en una campaña bien coordinada. Además, se ajustarán las estrategias promocionales a medida que el producto pase de las primeras etapas a las etapas finales en su ciclo de vida. También se adoptan decisiones estratégicas sobre cada método de promoción.

d) Distribución.

Las estrategias de distribución incluyen la administración del canal o canales a través de los cuales la propiedad de los productos se transfiere de los fabricantes al comprador y en muchos casos, las formas mediante las cuales los bienes se llevan del lugar de producción al punto de compra por parte del cliente final. Además, se diseñan las estrategias que se aplicarán a los intermediarios, como los mayoristas y detallistas.

Aun cuando los intermediarios de mercadotecnia son fundamentalmente un factor ambiental incontrolable, un ejecutivo de mercadotecnia tiene mucha libertad cuando trabaja con ellos, compete a los gerentes: 1) seleccionar y administrar los canales comerciales a través de los cuales los productos llegarán al mercado adecuado en el momento oportuno y 2) desarrollar un sistema de distribución para el manejo y transporte físico de los productos por medio de esos canales.⁹

Los cuatro elementos de la mezcla de mercadotecnia están interrelacionados; las decisiones tomadas en un área inciden a menudo en otra. Veamos un ejemplo, en el diseño de una mezcla de mercadotecnia sin duda influye el hecho de que la empresa opte por competir en el precio o en uno o más elementos. Cuando el precio es su principal arma competitiva, con los otros elementos deberá apoyar los precios agresivos. Por ejemplo, es muy probable que la campaña promocional gire en torno al lema "los precios más bajos". Por el contrario, en una competencia que no se base en el precio, se dará prioridad a las estrategias relativas al producto, la distribución y la promoción. Así, el producto debe reunir características que justifiquen un precio más alto y con la promoción se crea una imagen de alta calidad del producto.

Cada elemento de la mezcla contiene multitud de variables. Por ejemplo, una organización venderá uno o muchos productos que pueden estar o no relacionados entre sí. El producto o productos se distribuirán a través de mayoristas, a los detallistas sin los beneficios de los mayoristas e incluso directamente al consumidor final. En última instancia, los directivos deben seleccionar entre la multitud de variables una combinación de elementos que satisfagan a los mercados meta y cumplan las metas de la organización y de la mercadotecnia.

e) Mezcla de mercadotecnia en organizaciones no lucrativas.

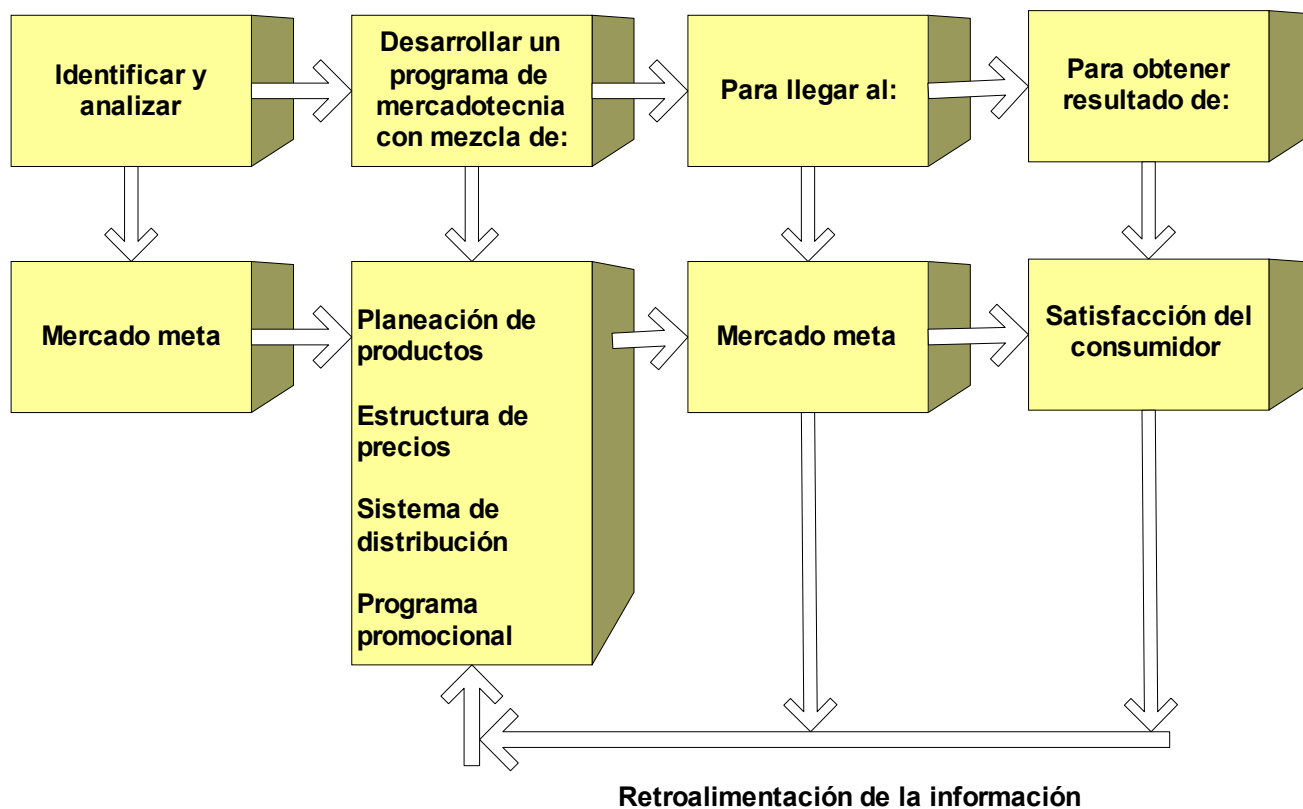
El concepto de mezcla de mercadotecnia también es aplicable a las organizaciones no lucrativas. Para poner un ejemplo de esto, la mezcla de mercadotecnia de una orquesta sinfónica podría incluir:

- Producto: conciertos clásicos, música semi-clásica y popular que brinde los beneficios de mejoramiento social, apreciación de la música, placer, relajamiento y uso del tiempo libre.
- Precio: donaciones públicas y tarifas de admisión.

⁹ Un panorama histórico sobre la mezcla de mercadotecnia se encuentra en G. Ray Funkhouser, "Technological Antecedentes of the Modern Marketing mix", Journal of Macromarketing, Spring 1984 pp. 17-28.

- Promoción: anuncios en los medios de comunicación que hablen de la inminente temporada o anuncios para conciertos individuales; carteles fuera de la sala de conciertos; una campaña publicitaria para vender los boletos de temporada.
- Distribución: directamente de la orquesta a su mercado; no se recurre a intermediarios.

Ilustración 10. La mercadotecnia inicia y termina con los clientes.



7. Plan anual de mercadotecnia.

Además de que la planeación estratégica abarca varios años, periódicamente, el proceso de planeación estratégica de mercadotecnia culmina en la preparación de una serie de planes a corto plazo. Estos suelen comprender un período de un año; de ahí su nombre de "plan anual de mercadotecnia". Sin embargo, en algunas industrias es necesario prepararlos para un lapso menor a causa de la naturaleza del producto o mercado. Se prepara un plan anual para cada línea de productos, una marca o mercado.

Un plan anual de mercadotecnia es el esquema principal de las actividades que realizará en el año una división o un producto importante. Se trata de un documento escrito.

Normalmente se prepara un plan para cada producto y división de la compañía. Algunas veces, según las circunstancias en que se encuentre, se elaboran planes individuales para las principales marcas y mercados. Como lo indica su nombre, un plan anual suele abarcar un año. Pero se dan excepciones. Por ejemplo, debido a la estacionalidad de algunos productos o mercados, se recomienda preparar planes para periodos menos largos. En el caso de ropa de moda, se trazan planes para cada estación, las cuales duran unos cuantos meses.

a) Propósitos y responsabilidades

Un plan anual de mercadotecnia cumple varias funciones:

- Resume las estrategias y tácticas de mercadotecnia que se aplicarán para alcanzar los objetivos específicos durante el siguiente año. Se convierte, pues, en una "receta" que guía a los ejecutivos y al resto de los empleados que participan en mercadotecnia.
- El plan también señala lo que debe hacerse en relación con otros pasos del proceso administrativo, a saber: instrumentación y evaluación del programa de mercadotecnia.

- Más aún, el plan indica quién se encargará de efectuar determinadas actividades, cuándo habrán de realizarse y cuánto tiempo y dinero se invertirán.

El ejecutivo responsable de la división o producto incluido en el plan es normalmente quien lo elabora. Por supuesto, puede delegar a sus subordinados una parte de esta tarea o toda.

La preparación del plan anual de mercadotecnia puede comenzar nueve meses o más antes de iniciarse el periodo que comprenda. El trabajo previo incluye la investigación necesaria y allegarse otras fuentes de información. El trabajo más importante se realiza de uno a tres meses antes de la fecha de inicio del plan. En los últimos pasos se revisa el plan y lo aprueba la alta dirección. Tal vez se requiere un poco de revisión antes de conceder la aprobación definitiva. En la versión final del plan, o de partes importantes del mismo, deben intervenir todos los empleados que participen en la realización de las estrategias y tácticas acordadas.

b) Contenidos que se recomiendan

El plan anual de mercadotecnia sigue una secuencia semejante al plan estratégico de mercadotecnia. Sin embargo tiene un marco temporal más corto y es más específico, tanto respecto a las cuestiones que aborda como a los planes trazados en él.

En un plan anual de mercadotecnia, se puede prestar mayor atención a los detalles tácticos de lo que es posible en otros niveles de planificación. Por ejemplo, en ella podrá resaltarse la venta personal dentro de la mezcla de mercadotecnia. De ser así, el plan anual podría recomendar la intensificación del reclutamiento en las universidades para contar con más vendedores.

El plan anual se relaciona con los tres pasos del proceso administrativo, no sólo con la planeación.

Con el propósito de mejorar las probabilidades de que se haga una revisión meticulosa, algunas firmas limitan los planes anuales a determinada extensión, digamos 20 páginas como máximo.

El plan anual de mercadotecnia es la guía maestra que abarca la actividad de mercadotecnia de un año en determinada unidad de negocios o producto. El plan se convierte entonces en el documento práctico que guía a los ejecutivos en cada fase de sus operaciones de mercadotecnia. El plan contiene:

c) Resumen ejecutivo.

En esta sección de una a dos páginas, se describe y se explica la esencia del plan. Está destinado a los ejecutivos que desean un panorama general de él, pero que no necesitan conocerlo muy a fondo.

d) Análisis de la situación.

Fundamentalmente, el programa de mercadotecnia para la división más grande de una compañía (llamado unidad estratégica de negocios) o de un producto incluido en él se examina dentro del contexto de las condiciones pasadas, presentes y futuras pertinentes. Gran parte de esta sección se obtiene de los resultados de la planeación estratégica de mercadotecnia. En ella puede incluirse además información complementaria de interés especial para un periodo de planeación de un año.

e) Objetivos.

Los objetivos de un plan anual son más específicos que los formulados en un plan estratégico de mercadotecnia. Sin embargo, los objetivos anuales deben contribuir a la consecución de las metas de la organización y de las metas estratégicas de mercadotecnia.

f) Estrategias.

Igual que en la planeación estratégica de mercadotecnia, las estrategias de un plan anual deben indicar qué mercados meta se satisfarán con una combinación de producto, precio, distribución y promoción.

g) Tácticas.

Se diseñan actividades específicas, a veces llamadas planes de acción, para poner en práctica cada estrategia básica incluida en la sección anterior. Para facilitar la comprensión, pueden estudiarse simultáneamente las estrategias y las tácticas. Estas últimas contestan la pregunta del qué, quién y cómo de las actividades mercadológicas.

h) Programas financieros.

Normalmente esta sección contiene dos clases de información financiera: ventas proyectadas, gastos y ganancias en lo que se llama un estado financiero; proforma, así como los recursos destinados a las actividades en uno o más presupuestos.

i) Cronograma.

En esta sección, que a menudo incluye un diagrama, se contesta a las preguntas de cuándo se realizarán las actividades de mercadotecnia durante el año venidero.

j) Procedimientos y evaluación.

En esta sección se abordan las preguntas de qué, quién, cómo y cuándo, relacionadas con el desempeño medido frente a las metas, tanto durante el año como al final del mismo. Los resultados de las evaluaciones hechas a lo largo del año pueden hacer que se introduzcan ajustes en las estrategias del plan, en sus tácticas y hasta en los objetivos.

En un plan anual de mercadotecnia, puede dedicarse más atención a los detalles tácticos de lo que es posible en una planeación a largo plazo. He aquí un ejemplo: en este tipo de planeación puede ponerse de relieve la función de la venta personal en la mezcla promocional. El plan anual podría entonces ocuparse, por ejemplo, de reclutar a más elementos en las universidades como una fuente de vendedores.

En conclusión, para cumplir su misión y conseguir sus objetivos, una compañía debe comenzar y terminar su esfuerzo de mercadotecnia con un estudio de sus clientes y sus necesidades o deseos. Así pues, la gerencia primero selecciona y analiza su mercado. Después, dentro del marco de las restricciones ambientales que afronta la organización debe elaborar un plan de mercadotecnia para satisfacer las necesidades de esos mercados.

La planeación y operación de este modelo reciben el influjo constante de la información de mercadotecnia, subsistema fundamental cuya finalidad es ayudar a los gerentes.

Los modelos de planeación y operación ayudan a los ejecutivos en la toma de decisiones, a asignar recursos y también a diseñar buenas estrategias de negocios y de mercadotecnia. Desde luego, todo modelo ha de complementarse con los juicios y decisiones de ellos y nunca podrá sustituirlos.¹⁰

¹⁰ William J. Stanton, Michael J. Etzel y Bruce J. Walker, Op. cit., pp. -59-77.