

MARKETING ESTRATÉGICO

DIRECCIÓN DE MARKETING

Por:

ANA BELÉN QUINTANA NAVARRO

Índice.

1. El marketing y la empresa:

- 1.1. El marketing como filosofía
- 1.2. El marketing como algo más que una función
- 1.3. Objetivos del marketing
- 1.4. Departamento de marketing

2. Planificación Estratégica del Marketing

- 2.1. Planificación estratégica
- 2.2. Previsiones y planificación
- 2.3. Planificación de las ventas
- 2.4. La respuesta estratégica planificada
- 2.5. Estrategia

3. Programas y procedimientos

4. Presupuestación

- 4.1. Métodos de presupuestación
- 4.2. Elaboración del presupuesto de marketing
- 4.3. Algunos costes del presupuesto de marketing
- 4.4. Beneficios y dificultades en la elaboración de presupuestos

5. Implantación y control

- 5.1 implantación
- 5.2 control y aprendizaje

1. El marketing y la empresa

1.1. El marketing como filosofía

El conocimiento y dominio de las técnicas de marketing es una necesidad para aquellas personas que tengan responsabilidades en las comunicaciones de la empresa. Más que un concepto, es una actitud mental, una forma de dirigir y de trabajar basada en los deseos y necesidades humanas. El marketing se basa pues, en las relaciones de intercambio de valores entre demandantes y oferentes, intercambios que crean utilidad para ambas partes.

La filosofía del marketing es la adecuación de la empresa a las necesidades del cliente. Todas las personas dentro de la empresa deben considerar que su objetivo es satisfacer tanto a los clientes internos (otros departamentos) como a los externos, y no simplemente fabricar el producto. Con el marketing se intenta poner fin a la improvisación comercial, a la estrategia centrada en el producto (vender lo que se pueda, lo que el mercado absorba) para dar paso a la estrategia centrada en las relaciones y en la optimización de la comunicación grupos de interés-empresa.

1.2. El marketing como algo más que una función

Podría pensarse que la función del marketing consiste solamente en satisfacer las necesidades y deseos de los clientes del modo más beneficioso posible para ellos y para la empresa. Sin embargo, el marketing engloba algo más. El marketing no es una función meramente operativa, sino estratégica. Debe estar integrado en la estrategia corporativa, y tener en consideración no sólo a los clientes, sino a todos los que de una forma u otra tienen contacto e influyen en la actividad y futuro de la organización. Este es el concepto de marketing estratégico, un marketing que toma como referencia a toda la organización. Que parte de los pilares organizativos (misión, cultura organizativa y grupos de interés que rodean a la organización), para luego pasar al ámbito negocio (diversificaciones que realice la empresa) y finalmente desarrollar los cursos de acción y corrección que deben seguirse en cada una de las áreas funcionales de la empresa (producción, distribución, recursos humanos, etc.).

El siguiente esquema representa el Proceso de Dirección Estratégica del Marketing, donde se van representando cada uno de los pasos para elaborar el plan estratégico de marketing. En su elaboración, el responsable de marketing debe tener en cuenta cuatro aspectos fundamentales:

- El plan estratégico de marketing debe poseer un mecanismo de revisión o feedback continuo que aporte flexibilidad y dinamicidad ante los cambios.
- Los planes funcionales u operacionales deben estar integrados con los estratégicos. El planning en el nivel funcional debe estar integrado con otras áreas funcionales de tal forma que al ganar un área no pierda la otra.
- La dirección de la empresa debe jugar un papel activo en la realización e implantación del sistema.
- La elaboración del plan de marketing y su implantación efectiva requiere tiempo y paciencia, algunas empresas de grandes dimensiones han tardado entre 2 y 3 años en implantarlo.

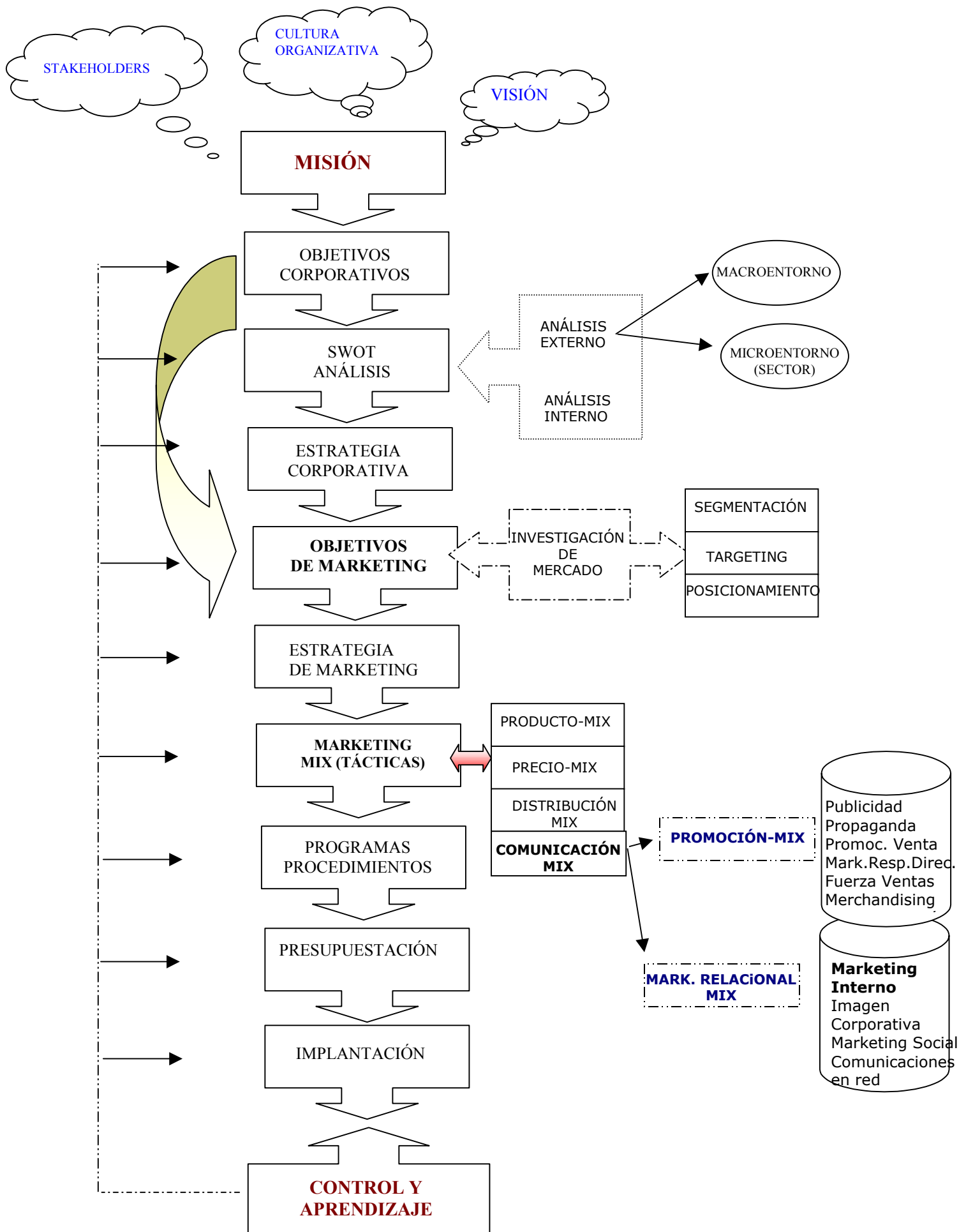


Figura 1.2. "Proceso de Dirección Estratégica de Marketing"

Peter Drucker afirma que el marketing es tan básico que no puede considerarse una función por separado, que es el negocio total contemplado desde el punto de vista de su resultado final. Por todo ello, es esencial que el experto en Marketing además de conocer los productos, el mercado, la distribución y los consumidores, tenga una idea muy clara del entorno en el que más directamente se encuentra inmersa la empresa. Debe familiarizarse en el manejo administrativo de las organizaciones y es importante que conozca también:

- Los sistemas de fabricación.
- Los procedimientos y exigencias en el control de calidad.
- Sistemas de envase, almacenaje y distribución.
- Composición de los costes.
- Cómo se realizan los aprovisionamientos y el control de existencias.
- Sistemas de pagos existentes en la empresa.
- La política de recursos humanos

El conocer todas estas áreas va a permitir al responsable de marketing descubrir lo que la empresa hace bien (mejor que la competencia), es decir, en lo que posee una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

Las actividades de empresa que normalmente deben estar sometidas al control de la dirección de marketing son las siguientes:

- Investigación de mercado: da a conocer las actitudes de los clientes respecto a sus necesidades, los productos, la empresa, los precios, etc.
- Planificación de las actividades de marketing: proceso encaminado a determinar objetivos a corto, medio y largo plazo con un calendario de ejecución y una estimación de costos.
- Control: determinados los objetivos es preciso establecer unos controles que nos aseguren que la estrategia de comunicación se está cumpliendo o en qué medida nos estamos desviando para hacer las rectificaciones necesarias.
- Desarrollo del producto y establecimiento de los precios: en esta área la función del marketing es coordinadora ya que conoce el mercado y las líneas de diseño, precio y calidad en que se mueve.
- Estrategia de comunicación: llevar a cabo la estrategia de comunicación distinta para cada uno de los grupos de stakeholders internos (recursos humanos de la empresa) y externos (otros grupos de interés). Generar relaciones sostenibles a largo plazo entre los clientes y la organización.
- Supervisar la distribución física de los productos: establecer los canales de distribución a utilizar y supervisar el transporte de bienes desde la fábrica hasta el almacén, y de ahí, al punto de venta final. Garantizar el servicio post-venta.

1.3. Objetivos del marketing

Los objetivos son las metas que pretendemos alcanzar en términos monetarios, porcentuales, de incrementos, etc. y constituyen la base de cualquier estrategia. Este fragmento de Alicia en el país de las Maravillas (Lewis Carroll) nos da una idea de lo importante que es saber hacia dónde nos dirigimos, hacia dónde enfocar el pensamiento común de la empresa y lo que queremos conseguir.

*¿ Podría decirme, por favor, qué camino debería tomar desde aquí?, preguntó Alicia.
Bueno, eso depende de a dónde quieras llegar, respondió el gato.
Verdaderamente me es igual, dijo Alicia.
Entonces, respondió el gato, no importa mucho qué camino elegir.*

Los objetivos del plan de marketing tanto a corto como a largo plazo, además de estar englobados en el plan estratégico global de la empresa, han de ser establecidos previamente a desarrollar cualquier actividad. Aunque los objetivos se definan antes de iniciar el análisis del entorno externo e interno, estos deben revisarse y ajustarse periódicamente y durante el proceso. Los objetivos han de ser motivadores pero alcanzables, claros, realistas, cuantificables, tener un horizonte temporal, y ser fácilmente medibles.

El marketing tiene una serie de **objetivos básicos**:

1. Definir la misión, es decir, el propósito de la empresa, lo que la organización está tratando de hacer y en qué quiere convertirse en el largo plazo. La misión se define contestando a las siguientes preguntas:

¿ Por qué existe la compañía?, ¿En qué cree? Y ¿cuáles son sus patrones de comportamiento?
¿ En qué negocio está la empresa?
¿ En qué negocio debería estar?

Las respuestas a estas preguntas deberían ayudarnos a conocer:

- El ámbito cliente: grupos de interés (stakeholders) a los que quiere dirigirse la empresa y sus necesidades.
 - El ámbito producto y servicio: cómo queremos satisfacer esas necesidades y con qué tecnología.
 - El ámbito mercado: en qué posición competitiva nos encontramos y en cuál queremos encontrarnos.
 - El ámbito geográfico: los lugares a los que se van a dirigir los productos.
 - Las capacidades singulares: la forma en la que se van a satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
2. Dominar los principales conceptos relacionados con la planificación estratégica para poder realizar un correcto plan estratégico de marketing. Es imprescindible que el mismo se elabore dentro y siguiendo las directrices del plan estratégico global que lleve a cabo la empresa.
 3. Asesorar a la dirección en todo lo relacionado con la técnica del marketing siendo responsable de su ejecución dentro del entorno de la empresa.
 4. Determinar las principales fuerzas del entorno que afectan a la planificación estratégica. Hacer énfasis en el análisis de segmentación de mercados y en el análisis de los competidores.

5. Identificar (analizar el mercado y sus necesidades), anticipar (adelantarse a los competidores), informar (mediante los canales de comunicación que posea la empresa), persuadir (con argumentos eficaces y coherentes) y satisfacer (dar soluciones duraderas) las necesidades del consumidor de forma rentable mediante un exhaustivo estudio del mercado y de sus tendencias.
6. Establecer la posición competitiva de nuestra empresa y de su imagen, y de nuestra cartera de productos en el mercado con respecto a los competidores.
7. Dentro de la empresa: dar un clima de confianza en todos los escalones de la misma, facilitando el intercambio de información en todos los sentidos, dando a conocer en los diferentes estamentos la política que se quiere seguir.

1.4. El responsable del departamento de marketing

Es probable que uno de los factores más determinantes del éxito que pueda tener una empresa sea la imagen que da de sí misma al público. Las actividades de marketing, al estar dirigidas al consumidor y a otros grupos de interés, deben preservar y fomentar la buena imagen de la empresa y su marca publicitaria. A medida que el marketing se convierte en una actividad cada vez más compleja los profesionales están cada vez más especializados en psicología, comunicación, matemáticas, estadística e informática.

Durante los últimos años, a medida que aumentaba la competencia entre las empresas, los departamentos de marketing han tenido que responsabilizarse de incrementar el volumen de ventas y de fomentar la fidelidad y lealtad de los clientes. Así pues, su prestigio profesional cada vez es mayor. Esta tendencia parece que continuará en el futuro. A medida que crece la competencia y las empresas diversifican sus productos los profesionales adquieren cada vez mayor importancia.

Cualidades del responsable

Las condiciones generales que debería reunir un responsable de Marketing son las siguientes:

- Rapidez y lógica de pensamiento.
- Gran capacidad de análisis y síntesis.
- Sentido de la dirección bien desarrollado.
- Reflexivo en sus decisiones.
- Un nivel de conocimientos adecuado al nivel de responsabilidad en el que se tiene que desenvolver.

Su nivel de conocimientos se tiene que centrar en las siguientes áreas:

- Técnicas de marketing: conocimientos generales de las herramientas con que cuenta el mismo, técnicas de promoción, de comunicación, de posicionamiento en el mercado, etc.
- Estadística e investigación operativo a nivel práctico y de realización.
- Contabilidad de gestión.
- Técnicas de organización, planificación y control.
- Por último debe tener una idea muy clara del concepto de beneficio y las técnicas de su análisis y estudio.
- Habilidades directivas y de liderazgo y motivación.

La dimensión ética

De todas las áreas de dirección, la dirección de marketing es sin duda la que genera una mayor controversia a la hora de tratar la dimensión ética en sus decisiones y estrategias. El responsable del departamento de marketing debería seguir una serie de patrones éticos que impidan que las acciones y la comunicación que se lleve a cabo sea perjudicial o engañosa para el consumidor y para la sociedad. Sin embargo, es difícil contentar a todos los grupos de interés que rodean a la organización, el ayudar a uno puede llevar consigo el dañar el bienestar de otro grupo igualmente importante. El directivo debe a veces decidir entre lo ético y lo económico, entre lo rentable y lo correcto desde el punto de vista social y medioambiental.

Las empresas que comercializan productos que pueden resultar perjudiciales como el tabaco o las bebidas alcohólicas, los detergentes con ingredientes que perjudican el medio ambiente, las empresas automovilísticas con el tema de la contaminación y la polución..., no pueden evitar el tener dilemas éticos en sus estrategias de comunicación. La posición ética de la empresa sale a la luz al enfrentarse a **preguntas** como:

- Decisiones de producto: ¿establecemos patentes?, ¿el producto ofrece la garantía que se anuncia?, ¿daña en algo al consumidor?
- Decisiones de packaging: ¿su utiliza un material envoltorio reciclable?, ¿la etiqueta refleja el contenido o añade o quita características?
- Decisiones de comunicación: ¿es cierto el mensaje?, ¿es coherente con lo que se informa?, ¿se desprestigia a la competencia para obtener mayores ventas?
- Decisiones sobre el canal de distribución: ¿se fuerza la exclusividad?, ¿se llega a acuerdos de exclusividad territorial?
- Decisiones de precios: ¿se realiza discriminación de precios?, ¿se vende en ocasiones por debajo del coste?, ¿se le permita al canal que venda más barato de lo que adquiere el producto y perjudique así a otros comerciantes?
- Decisiones de venta: ¿se discrimina en la venta a los consumidores?, ¿se tienen en cuenta los derechos de los consumidores?
- Decisiones sobre la competencia: ¿se realizan asociaciones para manipular el mercado?, ¿se establecen barreras de entrada a los nuevos competidores?, ¿se fuerzan las guerras de precios?

Para solucionar estas cuestiones diarias el responsable de marketing puede verse afectado en sus decisiones por diversos factores externos:

- La cultura organizativa: si los valores de la empresa son rectos y éticos se fomentarán y premiarán las opciones que conlleve este comportamiento. También influirá en este aspecto el grado de identificación existente entre el individuo y la empresa, la motivación a seguir un comportamiento ejemplar.
- La normas sociales: el marco del conjunto de normas éticas que caracterizan cada país. Hay determinados comportamientos que son aceptados en un país y por una cultura y que en otros países son rechazados (conciencia de los problemas del medio ambiente, regateos en ciertas culturas, etc.)
- Entorno legal: la ley puede sancionar fuertemente ciertas acciones y constituir una barrera muy grande frente a acciones no éticas.

- Reputación e imagen corporativa: este factor es fundamental para algunas empresas. El crearse una imagen de empresa que respeta el medio ambiente, que defiende al consumidor, que ayuda al tercer mundo, de productos de calidad, de servicio inmejorable, puede ser prioritario para la empresa y su estrategia de comunicación.
- La posición competitiva: para algunas empresas y sus directivos el fin justifica los medios. El conseguir una determinada posición en el mercado, una cuota y derrotar a los competidores puede convertirse en el objetivo número uno y no considerar la ética en sus decisiones.
- Rentabilidad: es a veces el factor que más riñe con la ética. Disminuir los costes supone a menudo el aumentar la jornada laboral, el subcontratar niños, disminuir la calidad mínima, trabajar en condiciones inhumanas, etc.

Independientemente de la influencia de estos factores externos cada responsable de marketing posee unos principios morales, un código de conducta, y en última instancia la posibilidad de elegir el no seguir trabajando para una empresa con la que no comparte sus valores. Por último, hay que tener en cuenta que cada vez el consumidor quiere saber más. Quiere saber dónde, cómo y cuando se elaboró el producto, lee las etiquetas, se informa en el mercado, es cada vez más culto y más consciente de los problemas medioambientales y sociales. Por esta razón, cada vez es más difícil engañar o manipular al consumidor. Las empresas tienen que cuidar constantemente su imagen, sus relaciones con los grupos sociales, con las autoridades, con la ley, porque todo su prestigio e imagen pueden verse afectados por una sola acción o decisión no considerada ética por el público y ser castigada por ellos. Marketing debe recordar que las actuaciones éticas siempre tienen un premio si no en el corto, en el largo plazo.

2. Planificación Estratégica del Marketing

2.1. Planificación estratégica

Algunos autores consideran que las funciones de la administración son cinco. A las tres clásicas que nosotros hemos expuesto - planificación, organización y control- , añaden otras dos más: la provisión de personal y la dirección. En cualquier caso, e independientemente de las clasificaciones que se puedan establecer, nos parece que dichas actividades deben incluir una serie de tareas prácticas comunes, como son:

- la determinación de los objetivos o la toma de decisiones
- el establecimiento de prioridades
- la asignación de tiempos
- la selección de personal
- la delegación de responsabilidades
- el establecimiento de funciones en cada puesto de trabajo
- la selección de los medios necesarios para desarrollar estrategias

Desde los tiempos de Henri Fayol se aceptan estas tareas como básicas en el campo de la administración de empresas. Las ideas expuestas por él en su obra *Administración industrial y general* (1916) no tuvieron la rápida difusión que encontraron las de su contemporáneo el norteamericano Frederick Taylor. No obstante, consideramos que las ideas aportadas por Fayol tienen vigencia en cualquier tiempo y modelo de sociedad, y las podemos resumir de la siguiente manera:

- **Planificación:** Comprende el conjunto de actividades que dan forma a la dirección futura de la organización y que sirven, al mismo tiempo, para desarrollar todas las acciones precisas para alcanzar las metas seleccionadas.
- **Organización:** Recoge la asignación de tareas y la selección, que deberá llevarse a cabo de una manera lógica y ordenada, incluyéndose en este apartado la estructura necesaria y las relaciones precisas para cumplir con las referidas tareas.
- **Provisión de personal:** Selección de las personas requeridas para el cumplimiento de los objetivos, asegurando a la vez el mantenimiento de un adecuado clima social y laboral.
- **Dirección:** Apoyo a los diferentes niveles de la organización para que éstos puedan alcanzar las metas que les han sido asignadas, todo ello mediante la utilización de acuerdos claros y equitativos basados en la autoridad y en la integridad.
- **Control:** Establecimiento de una comparación entre las realizaciones y las previsiones para determinar las medidas a introducir cuando se observen desviaciones entre los datos previstos y los datos reales.

La diferencia entre estrategia y táctica la pone de manifiesto Gilmore al introducir los conceptos de misión económica, enfoque competitivo y programa de acción.

Se entiende por **misión económica** la descripción clara de la actividad o conjunto de actividades que va a desarrollar la empresa y de los objetivos que persigue al realizadas. Es de recalcar que no se especifican todavía los productos, sino simplemente la actividad o negocio genérico de la empresa.

El **enfoque competitivo** consiste en enumerar los productos y los mercados con los que se va a desarrollar la misión económica, estableciendo objetivos concretos en las distintas áreas funcionales.

El **programa de acción** no es otra cosa que la forma más eficiente de desarrollar la misión económica y el enfoque competitivo de fabricar y vender unos productos en unos mercados.

Es obvio que la misión económica y el enfoque competitivo constituyen la estrategia de la empresa, mientras que el programa de acción es la táctica.

Steiner identifica la planificación estratégica y la táctica estableciendo las diferencias más notorias entre ambas.

En cualquier momento que se analice una empresa, se puede descubrir una estrategia implícita o explícita, y la misión fundamental del equipo directivo consiste en valorarla y, eventualmente, modificarla a la luz, no sólo de los resultados que produce, sino también de los factores del entorno (tendencias económicas, acciones de la competencia, etc.).

2.1.1. Etapas genéricas de los procesos de planificación estratégica

La planificación formal es un proceso intelectual que conduce al desarrollo de planes de acción. Este proceso implica la realización de una serie de etapas básicas. En un problema de planificación simple todas estas etapas están presentes en la mente de un director; sin embargo, ante un problema de planificación complejo normalmente se requiere la participación de numerosos miembros de la organización y la formalización del proceso. Aunque las etapas propuestas por profesionales y académicos varían según el tipo de planificación que se vaya a realizar, las ocho etapas que se recogen en la figura de la siguiente página se pueden adaptar a cualquier situación:

- **Inicio del proceso.** La planificación no se desarrolla espontáneamente, sino que alguien conscientemente tiene que asumir la responsabilidad del proceso. Cuando esta responsabilidad es asumida por la dirección general las posibilidades de éxito son más elevadas.
- **Establecimiento de objetivos.** La fijación de objetivos específicos y el establecimiento de prioridades en su alcance permite a una organización seleccionar más fácilmente los cursos de acción y asignar más eficientemente los recursos humanos, financieros y materiales entre sus diferentes unidades organizacionales.
- **Determinación de las premisas.** Las premisas son hipótesis sobre el comportamiento futuro de determinadas variables que afectarán al éxito o fracaso de los planes. Pueden hacer referencia tanto al ámbito externo como al interno de la organización. La aplicación de las diferentes técnicas de previsión es fundamental en esta etapa del proceso.
- **Identificación de alternativas.** Antes de que un director pueda seleccionar un curso de acción, debe conocer las alternativas con las que cuenta. En esta etapa, un director fundamentándose en la investigación de la experimentación y la experiencia identificará y desarrollará el mayor número de cursos de acción posibles.
- **Evaluación de alternativas.** Una vez que los cursos de acción han sido identificados, deben ser evaluados teniendo presente los objetivos que se desean

alcanzar y las premisas de planificación. Ante un futuro incierto, la evaluación es difícil y supone la realización de un análisis coste/beneficio para cada una de ellas.

- **Selección de la alternativa más apropiada.** Si bien las dos etapas anteriores revisten un cierto carácter técnico, la presente es de naturaleza política. La dirección de la empresa debe seleccionar los cursos de acción más adecuados, es decir, debe desarrollar un plan de acción.
- **Formulación de planes de apoyo.** Una vez adoptado un plan general es necesario desarrollarlo en planes de acción más concretos o específicos. En esta etapa del proceso de planificación los planes tanto generales como apoyo deben ser expresados, en unidades monetarias, es decir, en presupuestos.
- **Implementación de los planes.** Es la puesta en práctica y se lleva a cabo a través de las otras funciones directivas: organización de la dirección y control.

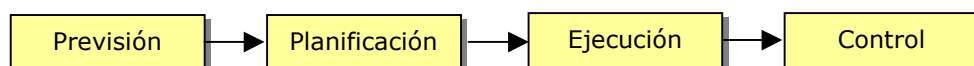
2.2. Previsiones y planificación

2.2.1. Las previsiones y la planificación. Los modelos de pronóstico

Entendemos por previsión la estimación de la evolución futura de una determinada magnitud, con base en su comportamiento pasado y su situación actual. Para efectuar previsiones podemos utilizar diversos métodos, como veremos más adelante, pero entre ellos queremos destacar, por su importancia, el de la extrapolación. La extrapolación trata de proyectar hacia el futuro los datos de una magnitud recogidos en el pasado. La fiabilidad de la extrapolación vendrá condicionada por la calidad de los datos de partida y por la adecuación de la técnica de previsión utilizada.

Las diferentes decisiones que tomen los directivos de la empresa basadas en las previsiones efectuadas comprometerán e incluso podrán poner en peligro el futuro de la empresa. De ahí la necesidad de efectuar las previsiones de una manera correcta y fiable.

Las previsiones de la economía global, las correspondientes al entorno más cercano y las correspondientes a las magnitudes internas de la empresa sirven de base para el establecimiento de los pronósticos globales y de mercado. Estos pronósticos servirán de punto de partida para establecer la planificación de la empresa. La planificación recogerá los deseos de la dirección. El esquema es el siguiente:



Este proceso no se suele desarrollar de manera lineal, sino circular. Se produce una continua retroalimentación o feed- back, dentro de la cual las conclusiones obtenidas permiten el establecimiento de nuevas hipótesis de partida que vienen a sustituir a las ya utilizadas.

Como indicábamos más arriba, al establecer los propósitos globales deberán efectuarse previsiones sobre el entorno cercano a la empresa. Dentro de estas previsiones debe prestarse especial atención a los aspectos relacionados con la demanda, la competencia, el papel desempeñado por las instituciones y el estudio de las mentalidades, así como al progreso técnico. No podremos efectuar ningún pronóstico de futuro sin realizar una

adecuada previsión tecnológica. La velocidad con que se desarrollan los avances tecnológicos condiciona cualquier tipo de pronóstico.

El estudio de la evolución probable en el futuro, dentro del marco de la prospectiva, nos permitirá adoptar las medidas que posibiliten la adaptación de la empresa a las necesidades de cada momento. Deberá trabajarse en función del porvenir y no del pasado. En este estadio no es necesaria una valoración cuantitativa; únicamente se deberá definir el marco futuro en el que se desarrollarán las actividades de la empresa.

El pronóstico global nos servirá como instrumento para llegar al pronóstico sectorial a partir del cual estableceremos el marco de referencia para nuestra empresa.

En todo modelo de pronóstico distinguimos tres tipos de variables: **las exógenas, las endógenas y las instrumentales:**

1. Variables exógenas:

a) Independientes:

- pronóstico global
- pronóstico sectorial
- pronóstico de mercado

b) Influyentes por la empresa:

- competencia
- preferencias
- gustos

2. Variables endógenas:

- equipo
- materiales
- mano de obra
- organización
- dirección
- dimensión

3. Variables instrumentales:

- inversiones
- financiación
- ventas
- publicidad
- política de productos

En algunas pequeñas empresas suele utilizarse el pronóstico como base directa para la toma de decisiones, pero la planificación es el paso previo y necesario para afrontar de manera óptima y correcta el proceso decisorio de toda empresa.

2.2.2. Métodos y técnicas de planificación empresarial

Los **métodos** para la planificación de las empresas podemos clasificarlos en dos grandes grupos:

- **Convencionales:** Estos métodos establecen la planificación global de la empresa con base en la planificación sistemática de los diferentes sectores o actividades de la misma.
- **Modernos o integrales:** Se denominan también modelos de optimización porque tratan de conseguir una combinación de medidas que permitan optimizar los objetivos seleccionados. Se utilizan modelos matemáticos que recogen las relaciones y las consecuencias de unos sectores sobre otros en la empresa.

Entre las **técnicas** podemos distinguir:

- **La redes:** Son unos instrumentos de indudable valor para la dirección al permitirle conocer los puntos críticos de un proyecto, la simulación de sus resultados, así como la situación del proceso en cualquier momento de su ejecución. Esto facilita las labores de simulación, planificación, programación y control. Las más utilizadas son el PERT, CPM y CPS.
- **La investigación operativa:** Mediante la utilización de modelos matemáticos se pueden racionalizar y optimizar procesos concretos relativos a la toma de decisiones en la empresa.

En la práctica, los instrumentos más utilizados a la hora de establecer pronósticos y presupuestos son las medidas y técnicas estadísticas que describimos seguidamente.

Mediana

Tomemos una estadística basada en el número de clientes por grupos de compras. La mediana, por definición, será el valor que divide el número total de compras en dos masas iguales, una inferior a la mediana y otra superior a ella.

La mediana presenta el inconveniente de no prestarse a cálculos algebraicos, de ahí las preferencias por la utilización de las medias.

Medias

Son valores abstractos que, en general, no corresponden a ninguna realidad concreta.

La media aritmética es la más sencilla y la más utilizada de las seis medias distintas que existen. La forma de operar es la siguiente: conocidas las diferentes ventas de cada uno de los meses ($i = 1, 2, \dots, n$) la media aritmética vendrá dada por la expresión:

$$\bar{x} = \frac{x_1 + x_2 + x_3 + \dots + x_n}{n}$$

o lo que es lo mismo:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^{i=n} x_i}{n}$$

Utilizaremos las medias aritméticas ponderadas cuando en las ventas de cada artículo intervengan componentes con un precio y en una cantidad diferentes. En

este caso, llamaremos p_i a cada uno de los precios y q_i a cada una de las cantidades. La media aritmética ponderada será:

$$\bar{x} = \frac{p_1 q_1 + p_2 q_2 + \dots}{q_1 + q_2 + \dots} = \frac{\sum_{i=1}^{i=n} p_i q_i}{\sum_{i=1}^{i=n} q_i}$$

La media geométrica corresponde a la enésima raíz del producto de los n términos de una serie de números. Es decir:

$$G = \sqrt[n]{x_1 x_2 x_3 \dots x_n}$$

De igual manera podemos establecer la media geométrica ponderada:

$$G = \sqrt[p]{x_1^{p_1} x_2^{p_2} x_3^{p_3} \dots x_n^{p_n}}$$

Los datos aritméticos se pueden transformar en logaritmos teniendo en cuenta que:

$$\log(ab) = \log a + \log b$$

$$\log a^n = n \log a$$

$$\log(a/b) = \log a - \log b$$

De este modo llegaremos a la siguiente expresión:

$$\log G = \frac{1}{\sum p} \sum_{i=1}^{i=n} p_i \log x_i$$

Varianza y la desviación estándar

Las medias y promedios facilitarán a la empresa una información insuficiente acerca de sus ventas. Para complementar esta información y analizar las posibles puntas, es necesario establecer una medida de la dispersión, o bien desviaciones en relación a la media.

La varianza tiene la siguiente expresión:

$$\sigma^2 = \frac{\sum_{i=1}^{i=n} (x_i - \bar{x})^2}{n}$$

La raíz cuadrada de la varianza se denomina **desviación estándar**:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^{i=n} (x_i - \bar{x})^2}{n}}$$

Cuando la ponderación no es uniforme, hay que incorporar el peso específico de cada uno de los elementos:

$$\sigma^2 = \frac{\sum_{i=1}^{i=n} p_i (x_i - \bar{x})^2}{\sum_{i=1}^{i=n} p_i}$$

La media, la desviación estándar, y la varianza representan magnitudes numéricas. El cociente entre la desviación estándar y la media (σ/x) se denomina **coeficiente de variación**. Se caracteriza por no tener dimensión y por permitir la comparación entre empresas. Indica el vínculo entre la dispersión de las ventas y la media.

Método de los mínimos cuadrados

Disminuir una desviación lo más posible, es decir, minimizada, significa reducir la varianza. Esta es el cuadrado de las desviaciones entre previsión y realización. Lo que dispersa la nube de puntos o valores a ajustaras el residuo de tipo aleatorio inherente a toda actividad económica. El método de los mínimos cuadrados no anula la desviación y su cuadrado, la varianza, sino que asegura a la persona que va a efectuar las previsiones que ninguna desviación entre previsión y realización sobrepasará un valor que se ha fijado con antelación de acuerdo con la política empresarial.

Esa desviación u es igual a $y-y'$, donde y' = valor previsto, e y = valor realizado.

El método de los mínimos cuadrados consiste en reducir la expresión:

$$\sum u_i^2 = \sum (y_i - y')^2$$

Si el azar no existiese, y el conocimiento fuera perfecto, siempre sería $y-y'$, con lo cual el valor de la anterior expresión se igualaría a cero.

En una representación gráfica, el método de los mínimos cuadrados consiste en trazar una recta que ajuste la dispersión de los puntos como para minimizar y^2 es decir, la suma de los cuadrados de las diferencias entre la ordenada calculada prevista y la real.

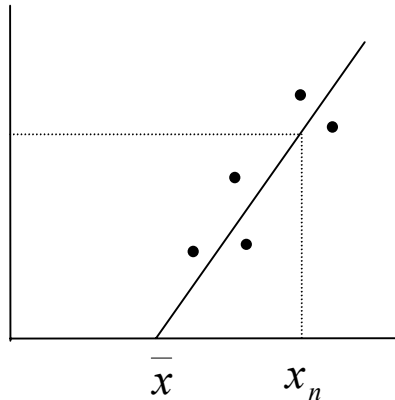
Una vez trazada esta recta, el valor previsto de las diferentes y se obtendrá por extrapolación, en función de los valores de las x , supuestamente conocidos.

Al estamos refiriendo al corto plazo, no corremos el peligro de que el ajuste pueda mortificarse.

La recta de ajuste viene dada por la ecuación:

$$y = a + bx$$

donde a es la ordenada y b la pendiente. En ella se cumple que:



Pasa por el punto medio de la distribución, es decir, por el punto definido por las coordenadas siguientes:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^{i=n} x_i}{n} \quad \bar{y} = \frac{\sum_{i=1}^{i=n} y_i}{n}$$

Tiene la pendiente:

$$b = \frac{\sum_{i=1}^{i=n} (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sum_{i=1}^{i=n} (x_i - \bar{x})^2}$$

Coefficiente de correlación lineal

Una previsión basada en una única ecuación, suele resultar demasiado pobre. Cuando se dé el caso de que todos los puntos estén alineados, puede resultar suficiente. Ahora bien, cuando, como es habitual, existe una dispersión de la nube de puntos, es conveniente efectuar una medición de la dispersión para tratar de establecer la aproximación acertada.

El coeficiente de correlación lineal, al que llamaremos r, nos proporciona una información precisa acerca de la forma de la nube de puntos. Si $r=1$ (ó -1 , en el caso de que sea negativa la pendiente b), esa nube de puntos se confunde con la recta, existiendo una causalidad estricta. Si tenemos que $r=0$, la recta es horizontal y no viene explicada por el valor de las x. Si el valor de r está comprendido entre 0 y 1 (ó entre 0 y -1), estaremos ante una auténtica correlación. Cuanto más se acerque a 1 el valor de r, tendremos una mejor correlación y más eficaces resultarán ser nuestras previsiones. La expresión matemática del coeficiente de correlación lineal es:

$$r = \frac{\sum_{i=1}^{i=n} (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^{i=n} (x_i - \bar{x})^2} \sqrt{\sum_{i=1}^{i=n} (y_i - \bar{y})^2}}$$

2.2.3. Planificación e incertidumbre

La planificación necesita, para desarrollar su misión, información sobre las magnitudes a programar. La información acerca de los datos necesarios no suele ser, en la mayoría de las ocasiones, ni completa ni totalmente cierta. En este sentido, la planificación estará impregnada de un cierto grado de incertidumbre debido a la naturaleza propia de los datos de partida que comentamos, y al conocimiento no del todo cierto sobre el futuro económico.

El grado de certeza es distinto en cada momento de la planificación y en cada sector de actividad. De la misma manera, hay variables más fácilmente controlables que otras; tal es el caso de la producción frente a las ventas.

La toma de decisiones puede hacerse en condiciones de riesgo, de certidumbre o de incertidumbre. La toma de decisiones bajo certidumbre es un caso particular del riesgo. Utilizando el proceso de riesgo, es posible obtener un conjunto de valores esperados que pueden manejarse como si fueran consecuencias bajo certidumbre.

En la toma de decisiones bajo incertidumbre se contempla un número limitado de estados de la naturaleza, a cada uno de los cuales se le asigna una probabilidad de aparición muy cercana a cero, por lo que resultan ser inoperantes. Si las personas responsables de tomar decisiones en la empresa se encuentran en total desacuerdo, o bien están completamente incapacitadas para obtener información objetiva, entonces hay evidencia suficiente de que existe incertidumbre.

Para disminuir el grado de incertidumbre en la planificación, se puede actuar en dos direcciones:

- sobre la metodología, tratando de mejorarla;
- sobre la información, intentando ampliarla.

En numerosas ocasiones, el coste que supone el aumentar la información para disminuir el nivel de incertidumbre, en términos de tiempo y de dinero, provoca que se tomen decisiones rápidas por razones de eficacia y oportunidad.

Cuanto más problemática e incierta sea la actividad económica- financiera futura de la empresa, más necesaria será la planificación.

2.3. Planificación de las ventas

A través de los estudios de mercado, el directivo puede llegar a establecer el pronóstico de las ventas. Este pronóstico es de naturaleza pasiva y tiene sus fuentes en los datos tanto cuantitativos como cualitativos, internos y externos de la empresa.

Para establecer un correcto pronóstico debemos analizar todos y cada uno de los factores exógenos (guerras, cambios de clima, cambios tecnológicos...) y endógenos (inversión, existencias de materias primas...).

También debemos analizar al modelo de conducta del consumidor a través del estudio de la conducta humana. Debe tenerse presente el hecho de que las necesidades o las motivaciones humanas, de acuerdo con Maslow, se desarrollan según un orden que va desde las necesidades más inferiores a las superiores. Las necesidades de orden superior únicamente podrán satisfacerse cuando se ha dado satisfacción a las de orden inferior.

La planificación de las ventas tiene un carácter activo. Generalmente el directivo no se conforma con los datos obtenidos en el pronóstico de ventas, y trata de fijarse unos objetivos superiores. Aquí precisamente, en la voluntad del directivo, es donde nace y se diferencia la planificación de la previsión de ventas. Además, la planificación de las ventas constituye el punto de arranque o de referencia del resto de la planificación. En torno a la planificación de las ventas girará o pivotará la planificación de las demás actividades de la empresa.

El plan de ventas se elaborará partiendo del pronóstico inicial que nos viene dado por la posibilidad de absorción por parte del mercado. Las medidas de orden táctico y su correspondiente impacto comercial darán lugar al pronóstico definitivo.

Podemos determinar las ventas que se alcanzarán en los próximos meses suponiendo que no se modifiquen las acciones de tipo comercial (publicidad, promociones, etc.). Para ello utilizaremos la técnica de los totales anuales móviles (TAM) y a continuación extrapolaremos los valores obtenidos en el pasado.

Los TAM de cada mes comprenden las ventas de los doce últimos meses, con lo que se eliminan las variaciones estacionales. Los TAM pueden expresarse en pesetas o en unidades físicas. Dividiendo los TAM por 12 obtendremos los promedios mensuales móviles, PMM, de más cómodo manejo.

El presupuesto de ventas de un mes se obtendrá a partir del TAM previsto para dicho mes menos el TAM correspondiente al mes anterior y más las ventas del mismo mes del año anterior.

Al establecer la planificación de las ventas debemos estudiar y situar los productos de la empresa en la curva de su ciclo de vida. Todo producto nace, se desarrolla y muere. El ciclo de vida de la mayor parte de los productos es cada vez más corto, como consecuencia del desarrollo tecnológico. El incremento de la competencia, las exigencias de los consumidores, y las modas contribuyen, así mismo, a acortar el ciclo vital de los productos.

Gráficamente podemos observar en la figura 6 el ciclo que comentamos.

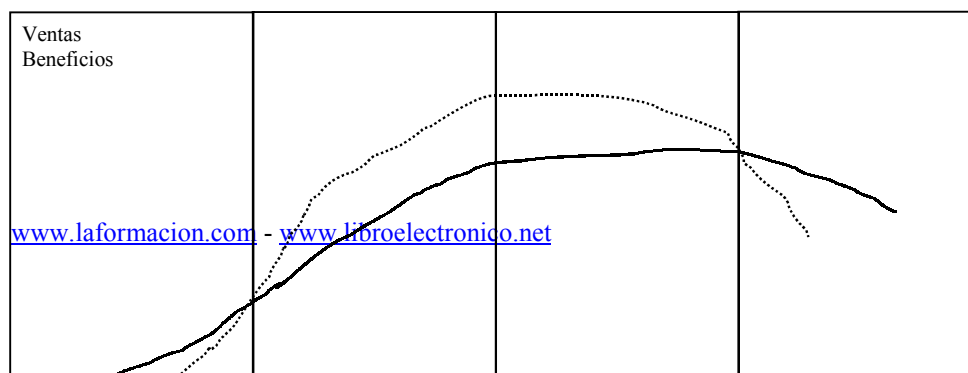


Figura 6. Ciclo de vida del producto.

En el caso concreto de la planificación de los nuevos productos, la problemática es muy particular. En primer lugar debemos determinar si el producto es nuevo para la empresa o bien si es nuevo en el mercado. También el pronóstico será diferente según se trate de bienes de producción o de consumo. Para los primeros deberán analizarse las expectativas de las empresas, mientras que para los segundos necesitaremos conocer la elasticidad de la demanda, así como la capacidad total de absorción por parte del mercado.

También los bienes de equipo y los servicios requieren de una planificación específica. Al no existir una tendencia clara en cada una de estas categorías de bienes, no se podrán utilizar las técnicas de extrapolación o de regresión. El pronóstico en estos casos se establecerá sobre la base de los motivos de compra de nuestros clientes (necesidades cubiertas por los bienes o servicios, campañas de promoción, etc.).

Una vez determinada la cifra total de ventas a alcanzar, se procederá a establecer la cuantificación de las ventas. La cuota que se le asigna a cada delegación territorial a cada vendedor es una parte proporcional del objetivo total de ventas de la empresa. En este sentido se requiere la participación de los interesados en el momento de la determinación de las cuotas, para que éstos las acepten posteriormente, ya que de no ser así, los objetivos o las previsiones no podrían pasar a ser cuotas propiamente dichas. Las cuotas pueden establecerse de manera cualitativa (número de clientes captados, número de visitas realizadas, etc.), o bien de manera cuantitativa (pesetas vendidas, unidades de producto facturadas, etc.).

Las cuotas de mercado absolutas permiten a la empresa conocer la posición de sus ventas, así como su evolución en el tiempo en relación a todos los competidores que configuran el mercado, mientras que las cuotas de mercado relativas indican los mismos conceptos pero en relación al competidor más importante o líder.

Para el establecimiento del presupuesto de ventas pueden seguirse dos caminos: o bien la dirección comercial comunica a la sección de presupuestos las ventas que tiene previsto realizar, y determina los objetivos de venta de este modo; o bien la dirección comercial confecciona el presupuesto de ventas de acuerdo con un plan global racional que, a partir de las previsiones, desemboca en los objetivos y en las cuotas de venta. En nuestra opinión, éste es el más adecuado porque al propiciar la participación favorece la motivación de los responsables comerciales.

2.4. La respuesta estratégica planificada

La presencia de competidores en el mercado justifica la necesidad de las estrategias empresariales.

La planificación estratégica ayudará a la empresa a alcanzar y a conservar una ventaja competitiva sobre las otras empresas que actúan en el mercado.

El conocimiento exhaustivo de los competidores nos permitirá estructurar adecuadamente las oportunas respuestas estratégicas tendentes a incrementar la cuota de mercado de cada uno de nuestros productos.

Los **datos** más relevantes referidos al conocimiento de la competencia son los siguientes: estudio de productos- mercados, capacidades de producción, ventas por segmentos, plantilla, estructura financiera, análisis de resultados y gastos en investigación y desarrollo (I+D).

Las fuentes para la obtención de estos datos son muy diversas, desde las, memorias anuales e informaciones para los accionistas, pasando por los informes de bancos, clientes y proveedores, hasta las estadísticas sectoriales de organismos oficiales y privados.

En la planificación de la respuesta estratégica referida a los competidores, la empresa deberá tener presentes dos ejes de reflexión:

- **La satisfacción de las necesidades de sus clientes.** En este sentido, deberá efectuar una segmentación de su clientela, tratando de dar respuesta a las demandas de los diferentes segmentos, tratando de descubrir al mismo tiempo las necesidades actuales no satisfechas y las necesidades futuras' potenciales.
- **El mantenimiento de su ventaja competitiva.** La empresa tendrá que analizar el comportamiento de todos los competidores en su mercado, identificando los segmentos no cubiertos por la competencia. Resultará de gran importancia el poder predecir las posibles reacciones de los competidores a nuestras acciones estratégicas.

2.4.1. Análisis del entorno general (macroentorno)

El análisis del entorno general va a permitirle a la empresa conocer si es capaz de hacer frente los actuales y futuros cambios y valorar el impacto de los mismos. Con el estudio de los siguientes **factores**, marketing podrá **detectar situaciones** de peligro para la compañía, **tendencias** y **patrones de comportamiento** de la sociedad, y **prever** futuras direcciones de **cambio** en el entorno.

- **Factores económicos:** son los factores que vienen reflejados en indicadores básicos macroeconómicos. Algunos son:
 - a) La tasa de desempleo: determina las expectativas de consumo y la sensibilización de los consumidores a la variable precio.
 - b) La estabilidad de los precios.
 - c) El tipo de cambio del euro con respecto a otras monedas.
 - d) El gasto público.
 - e) Los tipos de interés.
- **Factores institucionales:** pueden llegar a ser sustanciales impulsores del mercado. Son el conjunto de instituciones, leyes, reglamentos y normativas por las que se rige la sociedad.
- **Factores ecológicos:** son cada vez más importantes tras la introducción de directivas europeas preocupadas por el constante deterioro del medio ambiente. El punto verde, niveles de contaminación permitidos, vertido de residuos, protección de zonas, etc. En este ámbito entraría el denominado marketing verde. Este tipo de orientación del marketing requiere un serio compromiso por parte de todos las áreas de la organización, y no meramente de imagen publicitaria. Supone la plena integración del elemento medio ambiental en la empresa, y una responsabilidad con la ecología.
- **Factores climatológicos:** para algunas empresas el clima juega un importante papel. Empresas dedicadas al sector primario, agricultura y pesca, y al sector terciario, sector servicios, sobretodo el turismo dependen de este factor para subsistir.
- **Factores socio-demográficos:** recogen todos los condicionantes referentes a la población. Son los relacionados con aspectos como el índice de natalidad, el envejecimiento de la población, evolución de las condiciones de vida colectiva, nivel de renta, evolución de la estructura socioprofesional, etc.
- **Factores tecnológicos:** basados en la evolución técnica de la producción. Se expresa en la aparición de nuevos productos-servicios, en la reducción de costes de transformación, etc. La dirección de marketing debe vigilar permanentemente la tecnología de su sector de actuación y sectores próximos. Estamos en un periodo muy intenso de destrucción creativa, donde surgen innovaciones, pero que a la vez se van eliminando otras formas de hacer las cosas.
- **Factores culturales:** son el conjunto de tradiciones, recuerdos colectivos, conocimientos comunes, estilos de vida, etc., Que unidos a la concienciación y conocimiento del producto y nivel de sensibilización con respecto al mismo, inciden sobre las decisiones de uso.

Una vez analizados estos factores y en conjunto con el análisis sectorial (apartado siguiente), el marketiniano será capaz de determinar cuáles son las **amenazas** y las

oportunidades que posee la empresa en su macroentorno y microentorno, y rentabilizar al máximo las oportunidades reduciendo al mínimo el riesgo derivado de las amenazas.

2.4.2. Análisis del entorno sectorial (microentorno): La posición competitiva

Para definir un sector hay que **describir las actividades** que realizan las empresas que compiten en dicho sector y las **líneas de productos o servicios** que se comercializan.

Para tener una visión lo más completa posible del sector y siguiendo a Michael Porter (1979) existen **5 fuerzas básicas** que determinan **el grado de atractivo y competencia de un sector**. Fuerzas que influyen de manera directa e inmediata en la gestión de la empresa. Cuanto más débiles sean estas fuerzas, mayores serán las oportunidades de ejecutar una actuación superior. La clave está en **posicionar a la empresa** en una situación en el mercado en la que se pueda defender de estas fuerzas o bien influenciarlas en su favor.

Tras este análisis, la dirección será capaz de conocer las fortalezas y debilidades que posee su empresa con respecto al resto de los competidores, la posición que ocupa en el sector, clarificar las **áreas en dónde se podría conseguir una mayor rentabilidad**, y **detectar las tendencias del sector**. Además, el entender el origen de las fuerzas ofrece a la organización pistas para considerar **nuevas áreas de diversificación**. Las cinco fuerzas básicas son:

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** esta amenaza será mayor cuanto menores sean las barreras de entrada que ofrezcan las empresas ya existentes en el sector.
- **Poder de negociación de los suministradores:** los proveedores pueden influir en una determinada industria modificando los precios o variando la calidad de sus productos o servicios.
- **Poder de negociación de los consumidores:** al igual que los proveedores, este grupo de influencia puede ejercer fuerzas en el sector dependiendo de una serie de condiciones.
- **Productos sustitutivos:** la existencia de productos sustitutivos limita el potencial de una industria. Es entonces cuando las empresas del sector tendrán que hacer algo para diferenciar sus productos. Dos de las formas de diferenciarse podrían ser vía calidad o bien vía imagen a través de una estrategia de comunicaciones adecuada.
- **Grado de rivalidad existente en el sector:** la intensidad de la rivalidad en un sector está en función de la presencia de una serie de factores.

2.4.3. Análisis del mercado objetivo: la competencia

El control de la competencia es una de las principales tareas del departamento de marketing. En cada mercado objetivo habrá un tipo de competencia diferente. Con el análisis sectorial la empresa va a **definir** cuáles son **sus competidores a nivel del mercado total y de sus** segmentos con el fin de detectar sus ventajas competitivas, **sus economías de alcance** y cuáles son los **nichos de mercado** que son más **rentables** o que quedan sin cubrir.

El tener en cuenta la competencia es prioritario, ya **que los consumidores nunca perciben los productos de forma aislada, sino en comparación con otros**

productos alternativos que puedan sustituirlos. Tanto el consumidor como la competencia van a marcar las pautas de la estrategia a seguir por el departamento de marketing, ya que la empresa puede perder su sentido de competitividad cuando se centra tan sólo en las necesidades de los consumidores.

a. Análisis de la competencia

Identificados los consumidores actuales y potenciales se tratará de conocer y comprender la estrategia actual de la competencia, sus fortalezas y debilidades, por si pueden surgir amenazas y oportunidades que merezcan una respuesta. Las **áreas** a analizar sobre la competencia podrían ser:

- **Cuota de mercado** de los distintos competidores.
- **Objetivos** globales y por segmentos.
- **Volumen de ventas** en unidades y en pesetas.
- **Estructura de costes**: análisis de los costes en los que incurre en su cadena de valor y en su proceso de producción.
- **Medios de financiación** y solvencia.
- **Capacidad de innovación**: observar la evolución de la capacidad innovadora y los cambios en los modos de hacer las cosas.
- **Nivel de tecnología**: nivel tecnológico, patentes, licencias, procesos secretos, sistemas de calidad, equipamiento, etc.
- **Grado de diferenciación de sus productos** con respecto a los de nuestra empresa.
- Si poseen **economías de escala**: es decir, las ventajas operativas asociadas al gran tamaño de la empresa.
- **Estrategia de comunicación**: imagen transmitida, imagen percibida y reputación en el mercado.
- **Lealtad a la marca**: preferencias de los consumidores sobre las distintas alternativas del mercado.

b. Clasificaciones de la competencia

- Tipo de producto.
- Niveles de competencia.
- Actuaciones de los competidores.
- Actuaciones de los competidores.

b.1. Tipo de producto

La competencia puede ser directa o indirecta en función del **tipo de producto**:

- **Directa**: aquella que comercializa un producto de Similares características y funciones.
- **Indirecta**: aquella que comercializa productos sustitutivos. Un producto sustitutivo es otro producto que pasa a realizar una función que tradicionalmente ejercía otro. A veces es el desarrollo de un nuevo producto en el mismo o en otro sector, a veces es el cambio en el uso que se hace de uno existente lo que provoca una sustitución en las preferencias de los clientes. Un ejemplo es la sustitución del correo tradicional y del fax por el correo electrónico.

b.2. Niveles de competencia

Se pueden diferenciar cuatro **niveles de competencia** en función del grado de detalle de la necesidad:

- **Competencia de deseo:** cada una de las diferentes necesidades alternativas entre las que elige un consumidor. Por ejemplo, una persona puede elegir para trasladarse de un lugar a otro el transporte público, el privado o ir a pie.
- **Competencia genérica:** son las distintas formas existentes para satisfacer una necesidad. Si el consumidor del citado ejemplo decide ir en transporte privado, podría elegir entre un coche, una moto, una bici.
- **Competencia de forma:** consiste en cada forma concreta de satisfacer la necesidad. Si el consumidor comprase un coche deberá elegir la potencia que desea, si lo quiere descapotable o no, si de gasolina o diesel, si manual o automático, etc.
- **Competencia de marca:** son cada una de las marcas alternativas que compiten dentro de la competencia de forma. Una vez decidido el tipo de coche que desea, tocará el elegir entre las marcas existentes en el mercado de ese tipo de coche.

b.3. Actuaciones de los competidores

En función de la **reacción ante las actuaciones de los competidores**:

- **Competencia ofensiva:** se realiza cuando se inicia una acción contra otra empresa rival.
- **Competencia defensiva:** cuando se trata de contrarrestar la acción de un competidor que ya está en marcha.
- **Competencia potencial:** cuando se intenta que el mercado está a punto para el lanzamiento de un nuevo producto.

b.4. Número de competidores

La competencia en una industria, en función del **número de competidores**, puede estar fragmentada o consolidada:

- **Fragmentada:** cuando coexiste un gran número de empresas de pequeño o tamaño medio, ninguna de las cuales posee una posición dominante en la industria.
- **Consolidada:** una industria consolidada está dominada por un pequeño número de grandes empresas, o en su caso extremo por una sola (monopolio).

2.4.4. Análisis del entorno interno: ventajas competitivas

Con el análisis de este entorno se pretende examinar detalladamente y en profundidad cada uno de los componentes que configuran la existencia de la empresa. Se identificarán los **puntos fuertes y débiles**, y se tendrá una visión de qué es lo que la empresa hace mejor que los demás, de cuáles son **sus ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo**.

En este punto se analiza el **sistema de la organización**, su **capacidad** y sus recursos, su **forma de hacer las cosas**, y **cómo se relaciona con el ambiente** en el que se mueve. La clave va a estar en hacer que coincidan las fortalezas de la empresa con las debilidades de los competidores y con las oportunidades que plantea el mercado. No basta con tener mayores y mejores **recursos** que los competidores, lo importante es desarrollar la **habilidad y capacidad** de explotarlos más eficiente y eficazmente que ellos. Lo importante no es ser buenos en una cosa, sino obtener una optimización global, conseguir sinergia entre todas las variables del mix, entre el marketing y otras áreas funcionales, es decir, que el efecto conjunto sea mayor que la suma de los efectos de forma individual.

La idea es analizar cada actividad que realiza la empresa, eliminar aquellas que no aportan valor añadido, y rentabilizar aquellas actividades que incrementan el mismo. Se pone cada aspecto de la empresa a prueba en sí mismo, cada producto, servicio, tecnología, mercado, y canal de distribución. La empresa debe **diseñar** su **estructura** ideal y centrarse en **desarrollar** e **implementar** con mayor tesón aquellas actividades en las que es superior a sus competidores.

El **análisis del organigrama** (estructura organizativa), la **descripción de tareas** (aportación de cada uno al proceso general) y la **descripción de procedimientos** (modalidad a seguir en el proceso operativo-ejecutivo interno) van a ayudar al responsable de marketing a conocer las **interrelaciones** entre los distintos **departamentos**, y a ser capaz de **prevenir conflictos** y **disfuncionalidades** entre y dentro de los mismos.

Ventaja competitiva

El análisis de la competencia va a permitir conocer a la empresa si posee ventaja competitiva sobre los demás, es decir, si obtiene **un ratio de beneficio mayor que la media del sector**. Para alcanzar esta ventaja, la empresa debe cumplir una de estas tres **condiciones** (Hill & Jones 1995):

- Debe **vender a un precio unitario más alto que la media del sector**: a través de la diferenciación de sus productos de alguna forma que le permita cargar precios superiores (**premium pricing**). La empresa y sus productos tienen que ofrecerle al consumidor un **valor añadido** que no le proporcionen los competidores. Esta **diferenciación** podrá alcanzarse realizando una mejor actuación en una o varias de las siguientes dimensiones: **calidad, diseño o innovación, atención al cliente, y comunicación** (imagen y prestigio).
- El **coste unitario debe ser inferior a la media del sector**: minimizando los costes en todas las áreas posibles a través de mejoras en **calidad, innovación, y eficiencia o productividad** (funcionamiento de los productos, de los procesos, del personal).
- Que se den **ambas circunstancias a la vez**.

2.4.5. Análisis DAFO

Una de las herramientas más sencillas para trazar el mapa de las señales relevantes para el cambio tecnológico es el análisis DAFO. El término DAFO representa las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Se trata de un método sencillo y estructurado de explorar los principales retos a los que se enfrenta la empresa.

El paso 1 consiste en plantear la pregunta «¿cuáles son las amenazas y las oportunidades clave en nuestro entorno actual?». Las respuestas se pueden anotar simplemente en listas, o se pueden agrupar en torno a temas.

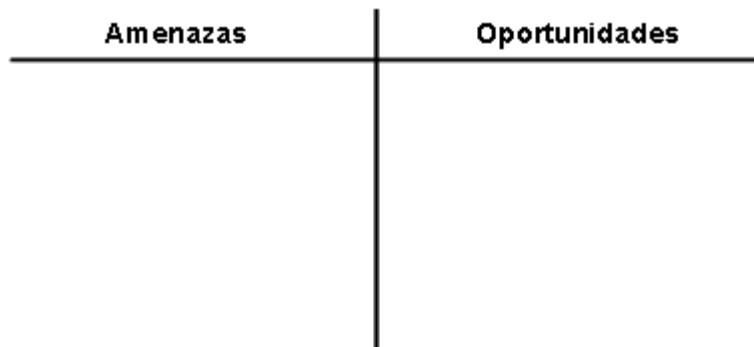


Figura 9. Análisis DAFO, paso 1

Por ejemplo, una serie habitual de grupos está representada por el acrónimo «PEST»: factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Por ejemplo, una pequeña empresa del metal de Italia podría mencionar como factores que se incluirían bajo el encabezado de «amenazas» la nueva moneda única europea, el problema de la creciente competencia de los antiguos estados de Europa del Este, las dificultades para obtener mano de obra cualificada, la aparición de nuevos materiales y el elevado coste de los créditos. Igualmente, bajo el encabezado de «oportunidades» podría hacer una lista con las nuevas oportunidades de mercado en el Norte de África, la boyante demanda de aparatos sanitarios procedente de China, y la aparición de procesos de acabado de superficies de mayor calidad y más baratos.

El paso 1 se puede ampliar al futuro estudiando cómo es posible que esos factores se desarrollen y cambien en los próximos 5-10 años. No hay una manera establecida de captar las amenazas y oportunidades clave, pero evidentemente es útil trazar el mapa con personas diferentes, de manera que se puedan aprovechar puntos de vista diversos. De la misma forma, el nivel de información basado en hechos puede verse limitado al principio, pero el ejercicio se puede repetir en torno a una serie de temas más críticos usando una información más detallada o incluso solicitada especialmente a ese efecto.

El paso 2 consiste en plantear toda una serie de preguntas relativas a los puntos fuertes y débiles percibidos en la empresa. Estos pueden ser su capacidad tecnológica, su personal, su ubicación, sus accesos a mercados especializados o preferidos, etc., y la contribución podría ser positiva o negativa.

	Amenazas	Oportunidades
Fortalezas		
Debilidades		

Figura 10. Análisis DAFO, paso 2

A continuación, el paso 3 consiste en estudiar sistemáticamente las cuatro celdas de la matriz formadas por estos dos tipos de información. En áreas donde hay muchas oportunidades en el mercado externo y fortalezas claramente percibidas, deberían existir verdaderas posibilidades de crecimiento y desarrollo del negocio. Igualmente, en la celda relativa a las principales amenazas y donde se percibe que la empresa es débil, hay que preocuparse urgentemente de poner en marcha acciones reparadoras.

	Amenazas	Oportunidades
Fortalezas	¿Cómo usar las fortalezas para defenderse?	Principales posibilidades
Debilidades	Alto nivel de riesgo	¿Dejar probablemente estas oportunidades a otros?

Figura 11. Análisis DAFO, paso 3

2.4.6. Características y evolución de la demanda

En cualquier negocio un elemento estructural importante es la predisposición de los clientes a comprar un volumen mayor o menor del producto en función del precio unitario que deben pagar para obtenerlo. Normalmente, la cantidad demandada desciende cuando el precio aumenta porque este hecho hace más atractivos a los productos sustitutivos. Esta relación suele presentarse del modo que aparece en la figura.

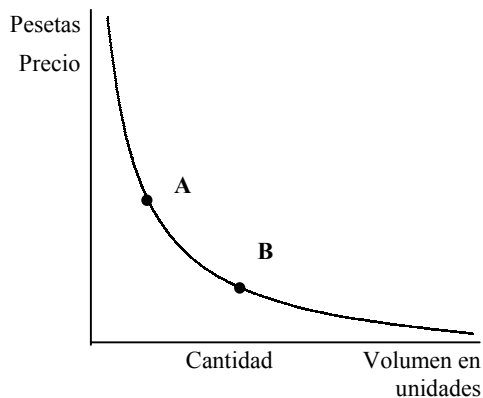


Figura 12. Curva de Demanda

En esta sección vamos a identificar aquellas características de la demanda de un producto que un directivo profesional debe tener en cuenta al efectuar un análisis competitivo de su negocio. Una de ellas es la denominada elasticidad de la demanda, esto es, la sensibilidad de la cantidad demandada frente a cambios en el precio del producto. Si cambios relativamente menores en el precio generan variaciones notables en la cantidad demandada, caracterizaremos a la demanda de un producto como «elástica», y como «inelástica» en caso contrario.

Es importante saber distinguir conceptualmente entre cambios puntuales y cambios estructurales en la demanda de un producto. Los primeros suponen desplazamiento dentro de una misma curva de demanda, como si en la Figura 12 pasamos del punto A al punto B. Por otra parte los cambios estructurales implican desplazamientos de la curva de demanda en su conjunto- como se muestra en Figura 13- originados por factores tales como:

- Cambios demográficos.
- Diferentes preferencias de los consumidores.
- Posicionamiento distinto de los productos sustitutivos y/o de los productos complementados.
- Grado de penetración en el grupo consumidor.
- Alteraciones en el producto.

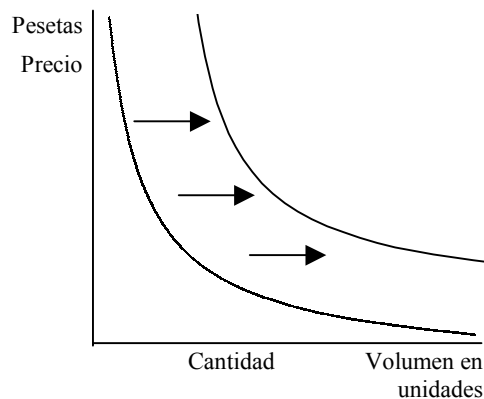


Figura 13. Cambio estructural en la demanda de un producto

Un diagnóstico completo de los cambios estructurales de demanda requiere analizar cada uno de estos factores, porque son los únicos que pueden proporcionar una base sólida a cualquier intento de predecir la evolución de un sector. Existen enfoques alternativos que se limitan a predecir que cualquier producto o negocio debe pasar por unas fases determinadas a lo largo del tiempo: introducción, crecimiento, madurez y declive. A nuestro juicio, tales modelos son excesivamente deterministas y proporcionan una base lógica insuficiente para la acción.

Es posible, sin duda, predecir algunos de los efectos que el paso del tiempo tiene sobre la demanda de un producto. Así, por ejemplo, en la mayoría de los casos cabe esperar que la curva de demanda a largo plazo sea más elástica que la correspondiente a corto plazo para el mismo producto. Pero tales predicciones se basan en nuestra comprensión de la base económica del fenómeno en vez de generalizaciones sobre ocasionales observaciones empíricas. La anterior afirmación, por ejemplo, se apoya en que el desarrollo de productos sustitutivos requiere cierto tiempo, y por ello, la demanda tiende a ser más inelástica a corto plazo.

La demanda de un producto se traduce finalmente en una producción determinada del mismo - y su venta en el mercado a un precio dado- en función de las condiciones de oferta que prevalecen en el sector. Tales condiciones pueden resumirse en una curva como la que aparece en la Figura 16. En ella se reflejan las cantidades de producto que las empresas del sector están dispuestas a producir para cada nivel de precio.

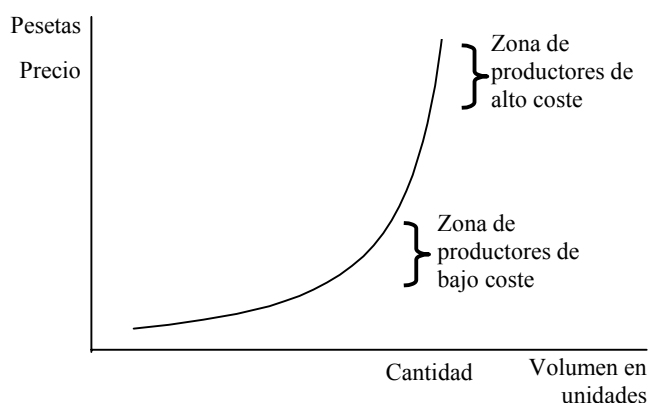


Figura 14. Curva de Oferta

La curva de oferta del sector puede entenderse como la suma de las curvas de oferta individuales de cada empresa. Ello es útil para entender por qué la curva agregada presenta una tendencia creciente hacia la derecha, es decir, por qué son precisos mayores precios para conseguir una producción creciente. Las empresas de un sector tienen grados distintos de eficiencia productiva. A medida que las empresas de bajo coste llegan al límite de sus capacidades instaladas, una mayor producción requiere precios suficientemente altos para cubrir los costes de las empresas menos eficientes. De lo contrario, éstas no estarán dispuestas a entrar - o mantenerse- en actividad.

La persistencia de productores menos eficientes a lo largo del tiempo, se debe a la menor capacidad de algunas empresas para capitalizar de forma plena en las barreras de entrada de naturaleza económica - economías de escala, curva de experiencia- que se producen en un sector.

El punto importante a retener aquí es el papel central que los productores menos eficientes juegan en la determinación del precio del mercado. De hecho, lo mismo sucede en el lado de la demanda. Son los consumidores marginales aquéllos que tienen un menor interés en el producto- los que tienen una mayor incidencia en la determinación del equilibrio entre oferta y demanda.

Tal como se muestra en Figura 17, son las condiciones del comprador y vendedor marginales, las que determinan el precio de mercado en un sector. La comprensión de este fenómeno es particularmente importante para predecir la volatilidad de los precios en un sector - y el sentido de sus posibles movimientos cuando las condiciones competitivas experimentan cambios significativos.

Al concluir esta sección, el lector debe tener en cuenta que el análisis de oferta y demanda no es sino una parte del análisis estructural. Es precisamente la incorporación del resto de elementos estructurales - barreras de entrada, poder negociador de proveedores y clientes, rivalidad de los competidores, etc.- lo que permite inyectar realismo a un esquema analítico que de otro modo sería demasiado limitado para servir de base para la acción.

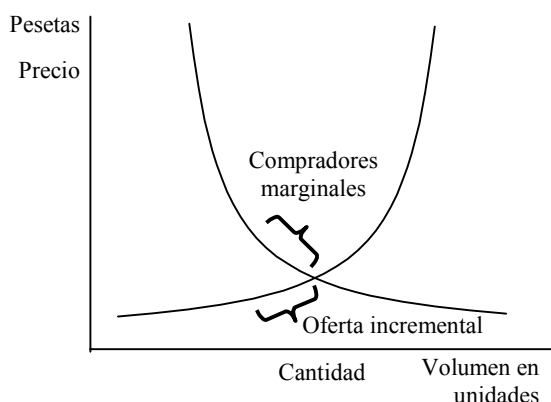


Figura 15. Determinación del Precio por los compradores y productos incrementales

2.5. Estrategia

2.5.1. Clasificación 1.

La selección de la estrategia debe orientarse a la consecución de los objetivos de marketing establecidos. La estrategia debe entenderse como: la explicitación de las grandes opciones de la empresa que orientarán de forma determinante, las decisiones de la empresa sobre actividades y estructuras de la organización, y asimismo fijar un marco de referencia en el cual deberán inscribirse todas las acciones que la empresa emprenderá durante un determinado período de tiempo. Esta decisión comporta la implementación de un conjunto de acciones y recursos económicos que la hagan posible en un horizonte temporal.

Clasificación de las estrategias:

- **Estrategias de crecimiento**
- **Estrategias competitivas**

a. Estrategias de Crecimiento

Partimos en esta clasificación de un objetivo de crecimiento, bien de ventas, de participación de mercado o de beneficios. En función de esto pueden establecerse tres tipos de estrategias:

- **Estrategias de crecimiento intensivo.** Estas estrategias persiguen el crecimiento de ventas, beneficios o cuota de mercado mediante la actuación y concentración en los mercados y productos con los que la empresa opera. Dentro de esta categoría estratégica distinguimos las siguientes:
 - a) Estrategia de penetración. Consiste en crecer mediante los productos existentes en los mercados actuales. Por ejemplo, Pepsi y Coca-cola intentan aumentar su cuota de mercado con su marca clásica.
 - b) Estrategia de desarrollo del producto. Sigue concentrándose en los mercados actuales pero busca el crecimiento a través de nuevos productos o reformulaciones de los existentes. Por ejemplo IBM está promocionando intensivamente los ordenadores personales portátiles.
 - c) Estrategia de desarrollo de mercado. Persigue el crecimiento a través de la comercialización de productos actuales en, mercados nuevos. Esta estrategia suele pasar por una expansión geográfica, aunque puede acometerse también por otras vías como la utilización de otros canales de distribución.
- **Estrategias de crecimiento por diversificación.** Estas estrategias persiguen un objetivo de crecimiento basándose en las oportunidades detectadas en otros mercados distintos del actual. Distinguimos las siguientes:
 - a) Estrategia de diversificación concéntrica. En ella los mercados o los productos con los que se opera tienen alguna relación comercial o técnica con los actuales. Así, por ejemplo, Sony se ha introducido en el sector cinematográfico.
 - b) Estrategia de diversificación pura. La característica que define a esta estrategia es la ausencia total de relación entre las actividades nuevas y las

existentes. Puede ser un ejemplo la introducción de Coca-cola en el mercado cinematográfico.

- **Estrategias de crecimiento por integración.** Estas estrategias persiguen el crecimiento a través de un desarrollo que puede orientarse en tres direcciones:
 - a) Estrategia de integración hacia atrás. Consiste en adquirir o tomar una participación significativa en otras empresas proveedoras o fabricantes de productos intermedios.
 - b) Estrategia de integración hacia adelante. El control se produce sobre empresas distribuidoras.
 - c) Estrategia de integración horizontal. El control se produce sobre empresas competidoras situadas en el mismo o similar nivel de actividad productiva o comercializadora.

b. Estrategias Competitivas

Desde un punto de vista competitivo se ha establecido otra clasificación de estrategias partiendo de la cuota de mercado que poseen los productos. Se distinguen las siguientes:

- **Estrategia de líder.** Producto líder es aquel que ocupa la posición dominante en el mercado y es reconocido como tal por sus competidores. El producto o empresa líder actúa en tres direcciones:
 - a) Desarrollo de la demanda genérica: mediante nuevos usos del producto o aumentando el consumo medio per cápita.
 - b) Protección de la cuota de mercado frente a los competidores retadores mediante precios bajos o fuertes inversiones publicitarias
 - c) Ampliación de la participación de mercado aumentando así la rentabilidad.
- **Estrategia de retador.** Un producto o empresa retadora es aquella que sin ocupar la posición de líder, pretende alcanzarla. Para ello desarrollará estrategias agresivas mediante la utilización de las mismas armas que el líder, provocando así un ataque frontal o bien a través de acciones en otras dimensiones estratégicas en las cuales el líder sea débil, ya sea esto en determinadas regiones o subsegmentos de mercado.
- **Estrategia de seguidor.** Esta estrategia es desarrollada por un competidor que tenga una cuota de mercado reducida y que adopta un comportamiento de seguimiento de las decisiones de sus competidores. Busca, pues, una pacífica coexistencia en el mercado y actúa concentrándose en los segmentos en los que goza de mejor posición a través de una especialización que ayude a mejorar la rentabilidad en detrimento de una mayor diversificación.
- **Estrategia de especialista.** La empresa que adopta esta estrategia se concentra en uno o varios segmentos, buscando en ellos un hueco de mercado específico en el que pueda mantener y defender una posición preeminente frente a los competidores que le permita alcanzar una rentabilidad razonable y una cierta tranquilidad frente a los ataques de la competencia.

c. Estrategias genéricas

Las estrategias genéricas que contribuyen de una manera más importante al aumento de la rentabilidad y del crecimiento, de acuerdo con la experiencia son:

- menores costes que la competencia
- oferta de productos diferenciados
- especialización por segmentos de mercado

Estas estrategias se desarrollan a lo largo de un prolongado período de tiempo y suelen ser excluyentes entre sí.

- **Menores costes que la competencia.** La implantación de esta estrategia exige la fabricación de productos en serie, producción mecanizada, una importante cuota de mercado y unos gastos generales reducidos. En consecuencia se necesitará una elevada aportación de capital inicial. En un determinado sector solamente podrá desarrollar esta estrategia una única empresa; en caso contrario se entablarían guerras de precios que podrían poner en peligro la continuidad de los negocios iniciados.
- **Oferta de productos diferenciados.** La oferta de productos exclusivos constituye muchas veces una alternativa a la anterior estrategia. En estos casos no es necesario efectuar esfuerzos para conseguir menores costes. La fidelidad de los clientes frenará la competencia y proporcionará a las empresas mayores márgenes. Normalmente la exclusividad no permite alcanzar una importante cuota de mercado.
- **Especialización por segmentos de mercado.** La especialización en determinados segmentos del mercado permite a la empresa ofrecer productos o servicios más cuidados a un menor coste.

En cualquiera de las situaciones que estamos comentando, debemos indicar que no es suficiente con establecer una determinada estrategia genérica, sino que además hay que preservarla del ataque de los competidores.

Sería conveniente que, en un mismo sector, las empresas líderes adoptasen diferentes estrategias genéricas, o bien que estableciesen factores de diferenciación del producto o de especialización. Esto no siempre es posible. Se producen cambios sustanciales en la tecnología y, además, los competidores tratarán de imitarnos.

Es importante indicar que para desarrollar con éxito alguna de las estrategias genéricas será necesario adaptar la organización y la cultura empresarial de la compañía.

2.5.2. Clasificación 2. La matriz de crecimiento de Ansoff.

La matriz de Ansoff o "vector desarrollo" es la primera de las herramientas de planificación del crecimiento empresarial que estudiaremos.

Productos Mercados	Actuales	Nuevos
	Actuales	Nuevos
Actuales	Penetración o Concentración	Desarrollo de Productos
Nuevos	Desarrollo de Mercado	Diversificación

Figura 16. Matriz de crecimiento de Ansoff

El desarrollo de la matriz anterior se recoge en la figura siguiente.

Productos Líneas Mercados	Producto 0	Producto 1	...	Producto n
	Producto 0	Producto 1	...	Producto n
Mercado 0	Penetración en el mercado	Desarrollo de mercados		
Mercado 1	Desarrollo de productos			
...				
Mercado n				
			Diversificación	

Figura 17. Estrategias producto/mercado en base a las alternativas de crecimiento de la empresa

A continuación se ilustra la matriz de desarrollo del profesor Ansoff que añade los procesos de integración hacia delante (sistemas de distribución) o hacia atrás (sistemas de suministro).

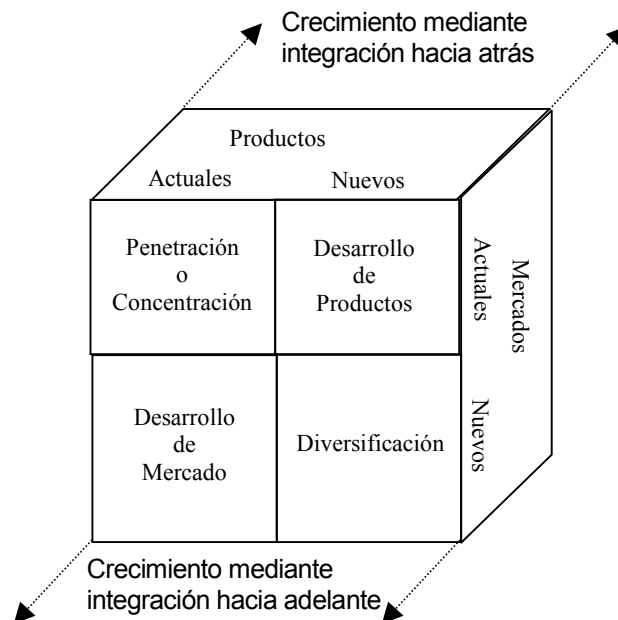


Figura 18. Matriz de desarrollo de Ansoff

A partir de la matriz de desarrollo de Ansoff podemos analizar los tres **tipos de estrategias** genéricas:

- Estrategias de crecimiento horizontal.
- Estrategias de crecimiento vertical.
- Estrategias de diversificación.

1. Estrategias de crecimiento horizontal

Las primeras estrategias en desarrollar normalmente por una empresa son las estrategias de crecimiento horizontal. Consisten en desarrollar el negocio actual, es decir, desarrollar nuevos productos/mercados manteniendo los actuales. Estas estrategias se pueden dividir a su vez en:

- Estrategias de introducción y concentración/penetración.
- Estrategias de desarrollo de productos/servicios.
- Estrategias de desarrollo de mercados/clientes.

Estas estrategias se desarrollan durante las fases de introducción y crecimiento en el ciclo de vida de los productos y servicios de la empresa.

a. Estrategias de introducción y concentración/penetración.

Estas estrategias son utilizadas para conseguir un crecimiento de la empresa manteniendo o mejorando los actuales productos o servicios de la empresa y sus mercados objetivos. Dichas estrategias durante las fases de introducción y crecimiento (en mercados de baja rivalidad) del ciclo de vida del producto se llaman estrategias de introducción, o estrategias de concentración/penetración durante las fases de crecimiento (en mercados de alta rivalidad) y madurez.

La aplicación y el éxito de las estrategias de la empresa dependerá de la naturaleza y grado de competencia en sector, y del tipo de producto o servicio que se ofrece.

a.1. Estrategias de introducción

Las empresas que introducen un nuevo producto o servicio en un mercado en crecimiento de baja rivalidad alcanzan, por lo general, el objetivo de participación. Ello se debe, principalmente, a que el mercado tiene una tasa de crecimiento que no es cubierto en su totalidad por las empresas líderes. La diferencia entre las tasas de crecimiento del mercado y de las empresas líderes es aprovechado por la empresas que se introducen por primera vez en dicho mercado.

Las acciones utilizadas son las siguientes:

a) Con acciones de marketing.

- campañas de publicidad,
- campañas promocionales,
- incrementar la frecuencia en el uso,
- políticas de reducción de precios,

b) Con acciones de producción.

- encontrar nuevas aplicaciones,
- mejorar la calidad del producto,

Los principales motivos de utilización de dichas estrategias son:

- La empresa se introduce en un mercado emergente de baja competencia.
- Los productos o servicios ofertados por los competidores no satisfacen completamente las necesidades del mercado.
- La competencia no cubre la totalidad de los incrementos de demanda del mercado.

a.2. Estrategias de concentración/penetración

Las empresas que compiten o quieren introducirse en mercados en crecimiento de mucha rivalidad o en mercados maduros practican las estrategias de concentración/penetración. Dichas estrategias son utilizadas por las empresas para incrementar su cuota de mercado reduciendo la de sus competidores. Estas estrategias tienen menor éxito ya que las empresas que compiten en mercado maduros tienen ventajas derivadas de la estructura de costes y curva de experiencia.

Las acciones utilizadas son las siguientes:

a) Con acciones de marketing.

- Campañas de publicidad.
- Campañas promocionales.
- Incrementar la frecuencia en el uso.
- Políticas de reducción de precios.

b) Con acciones de producción.

- Encontrar nuevas aplicaciones.
- Mejorar la calidad del producto.
- Cambios en el diseño del producto.

Los principales motivos de utilización de dichas estrategias son:

- La empresa ha desarrollado un producto o servicio innovador que introduce mejoras respecto de sus competidores.
- Se ha detectado un nicho de mercado y la empresa puede adaptarse mejor a las necesidades de los clientes.
- La empresa se plantea incrementar la cuota de mercado para alcanzar economías de escala que le proporcionen ventajas competitivas.

b. Desarrollo de productos.

Estas estrategias también se utilizan para el crecimiento de la empresa manteniendo los actuales productos/servicios para los actuales mercados/clientes. Pero, la empresa desarrolla ahora nuevos productos, ampliando la actual cartera de productos, para satisfacer o crear otras necesidades de los actuales clientes, explotando aún más las ventas en dichos mercados.

La empresa tiene que adaptarse continuamente a las necesidades de sus clientes y, para ello, es necesario crear un departamento o designar una persona responsable de las funciones de investigación y desarrollo (a partir de ahora I+D). El objetivo es dar respuesta a los cambios y tendencias del mercado, valorando la relación entre la inversión y gastos necesarios para mantener un departamento o responsable de I+D, y la rentabilidad y ventajas competitivas generadas por la venta de los nuevos productos/servicios.

Las **acciones** utilizadas son las siguientes:

a) Con acciones de marketing.

- campañas de publicidad,
- campañas promocionales,
- incrementar la frecuencia en el uso,
- políticas de reducción de precios,

b) Con acciones de producción.

- cambios en el diseño,
- mejorar la calidad del producto,

Los principales **motivos** de utilización de dichas estrategias son:

- Cuando la empresa compite en un mercado maduro o dicho mercado está muy especializado tecnológicamente.
- La empresa tiene excesos de capacidad productiva.
- Contrarrestar los efectos de la introducción de un nuevo producto de un competidor.
- Dificultar la entrada en el mercado de un nuevo competidor.
- Mantener la imagen, frente a sus clientes, de empresa innovadora.
- Detección de una oportunidad de negocio.
- La empresa dispone de recurso (económicas, técnicas, tecnológicas, etc.).
- Para afrontar el desarrollo del nuevo producto.

c. Desarrollo de mercados.

Estas estrategias también se utilizan para el crecimiento de la empresa manteniendo los actuales productos/servicios para los actuales mercados/clientes. Pero, la empresa desarrolla ahora nuevos mercados, ampliando el mercado objetivo, explotando aún más las ventas de dichos productos/servicios.

Las estrategias de desarrollo de mercados pueden dividirse en dos opciones:

- Expansión geográfica (regional, nacional, internacional).
- Adición de segmentos y nichos de mercado dentro del mismo mercado.

Las acciones utilizadas son las siguientes:

a) Con acciones de marketing.

- campañas de publicidad,
- campañas promocionales,
- incrementar la frecuencia en el uso,
- políticas de reducción de precios,

b) Con acciones de producción.

- cambios en el diseño,
- mejorar la calidad del producto,

Los principales **motivos** de utilización de dichas estrategias son:

- Aparición de nuevos canales de distribución o mejora en las condiciones (económicas, técnicas, tecnológicas, etc.) De los actuales canales de distribución.
- La empresa tiene excesos de capacidad productiva.
- Contrarrestar los efectos de la introducción de un nuevo producto de un competidor en un nuevo mercado.
- Mantener la imagen, frente a sus clientes, de empresa regional, nacional e internacional.
- Detección de un nuevo nicho de mercado.
- La empresa dispone de recurso (económicas, técnicas, tecnológicas, etc.) Para afrontar el nuevo mercado.

2. Estrategias de crecimiento vertical

Las segundas estrategias en desarrollar normalmente por una empresa son las estrategias de crecimiento vertical. Consisten en extender el negocio actual, sin desarrollar nuevos productos o mercados con el objetivo de aumentar el control sobre los sistemas de suministro o de distribución.

Estas estrategias se pueden dividir a su vez en:

- Estrategias de integración hacia atrás.
- Estrategias de integración hacia adelante.

Las estrategias de integración hacia atrás y hacia adelante se pueden dividir a su vez en:

- Estrategias de integración total.
- Estrategias de integración parcial.
- Estrategias de cuasi-integración.
- Contratos.

Esta clasificación representa diferentes grados de:

- Inversión,
- Poder para negociar precios y condiciones comerciales,
- Control sobre la calidad del producto y plazos de entrega.

Las estrategias de integración vertical han de utilizarse de manera racional, motivada por algunas de las causas que se enuncian en los siguientes apartados (para las estrategias de integración hacia atrás o hacia adelante) y siempre que los incrementos de inversión requerido no disminuyan la rentabilidad de las inversiones globales (ROI). Es decir, que no sólo aumenten los beneficios netos (como porcentaje de la cifra de ventas) sino la rentabilidad de los activos que la empresa ya poseía, y no se produzca una reducción debido a las nuevas inversiones.

a. Integración hacia atrás.

Esta estrategia también se utiliza para el crecimiento de la empresa manteniendo los actuales productos/servicios para los actuales mercados/clientes. La empresa crea una nueva empresa que realiza la actividad de su suministrador o, compra/participa en la empresa de su suministrador. El objetivo es tener un control sobre los sistemas de suministro (proveedores, subcontratistas, etc.).

Las acciones utilizadas son las siguientes:

a) Con acciones de marketing.

- campañas de publicidad,
- campañas promocionales,
- incrementar la frecuencia en el uso,
- políticas de reducción de precios,

b) Con acciones de producción.

- cambios en el diseño,
- mejorar la calidad del producto,

Los principales **motivos** de utilización de dichas estrategias son:

- La empresa quiere tener un mayor control sobre la calidad del producto/servicio, y por tanto, sobre la calidad de las materias primas, o prestación del servicio de las subcontrataciones.
- Los suministradores tienen un elevado poder para negociar precios.
- La rentabilidad del negocio de los suministradores es elevada.
- El suministrador abandona la actividad.
- La empresa dispone de recursos (económicas, técnicas, tecnológicas, etc.) Para afrontar la integración hacia atrás.
- Asegurar el suministro en tiempo de entrega, cantidad, y precio.
- Cuando el suministrador trabaja con márgenes elevados y la empresa pretende mejorar su posición competitiva, convirtiendo los costes (márgenes del suministrador) en beneficios.
- Cuando la empresa tiene que mantener los precios de venta y el mercado de suministro fluctúa en sus precios.

b. Integración hacia adelante.

Esta estrategia también se utiliza para el crecimiento de la empresa manteniendo los actuales productos/servicios para los actuales mercados/clientes. La empresa crea una nueva empresa que realiza la actividad de su distribuidor o, compra/participa en la empresa de su distribuidor. El objetivo es tener un control sobre los sistemas de distribución (mayorista o minorista).

Las acciones utilizadas son las siguientes:

a) Con acciones de marketing.

- campañas de publicidad,
- campañas promocionales,
- incrementar la frecuencia en el uso,
- políticas de reducción de precios,

b) Con acciones de producción.

- cambios en el diseño,
- mejorar la calidad del producto,

Los principales motivos de utilización de dichas estrategias son:

- La empresa quiere tener un mayor control sobre las acciones de marketing (publicidad, promoción, etc.) Del producto/servicio.
- Los distribuidores tienen un elevado poder para negociar precios.
- La rentabilidad del negocio de los distribuidores es elevada.
- El distribuidor abandona la actividad.
- La empresa dispone de recursos (económicas, técnicas, tecnológicas, etc.) Para afrontar la integración hacia adelante.
- Asegurar la entrega del producto en tiempo, cantidad, y precio.
- Cuando el distribuidor trabaja con márgenes elevados y la empresa pretende mejorar su posición competitiva, convirtiendo los costes (márgenes del distribuidor) en beneficios,
- Cuando la empresa pretende mantener los precios de venta y los distribuidores fluctúan el precio del producto.
- Beneficiarse de las economías de escala que se derivan de la utilización de canales de distribución y de la propia fuerza de ventas que permiten a la empresa comercializar sus productos en un ámbito geográfico mayor.

3. Estrategias de diversificación

Las terceras estrategias en desarrollar normalmente por una empresa son las estrategias de diversificación. Consisten en crear nuevos negocios, desarrollando nuevos productos/servicios para nuevos mercados/clientes.

Estas estrategias se pueden dividir a su vez en:

- Estrategias de diversificación relacionada o concéntrica.
- Estrategias de diversificación no relacionada o conglomerado.

La diversificación se alcanza a través del desarrollo interno de la empresa creando nuevos negocios o mediante adquisiciones o "joint-ventures".

a. Diversificación relacionada o concéntrica.

Estrategia de crecimiento de la empresa consiste en invertir en nuevos negocios, es decir, en nuevos productos para nuevos mercados, creando sinergia de algún recurso de la empresa. La empresa sigue una de las siguientes acciones para realizar la nueva actividad:

La diversificación relacionada se puede alcanzar a través del:

Desarrollo interno:

- Ampliar el objeto de la empresa actual cambiando los estatutos.
- Crear una nueva empresa (del grupo).

Desarrollo externo:

- Crear una nueva empresa con otros socios (fusión, "joint-ventures", etc.).
- Comprar una empresa existente (adquisición).
- Participar en una empresa existente (compra de acciones).

Los principales motivos de utilización de dicha estrategia son:

- Alcanzar un elevado grado de sinergia mediante la realización de actividades conjuntas (logística, producción, comercialización, infraestructura, etc.) o mediante transferencia de "know-how".
- Alcanzar ventajas competitivas derivadas de las economías de escala al incrementar el uso del recurso utilizado para generar sinergia.
- Cuando la empresa compite o prevé competir, en el medio plazo, en un mercado maduro o en declive.
- Cuando la empresa tiene recursos ociosos y no quiere desinvertir.

b. Diversificación no relacionada o conglomerado.

Estrategia de crecimiento de la empresa consiste en invertir en nuevos negocios, es decir, en nuevos productos para nuevos mercados, pero sin crear sinergia con algún recurso de la empresa.

La diversificación no relacionada se puede alcanzar a través del:

Desarrollo interno:

- Ampliar el objeto de la empresa actual cambiando los estatutos.
- Crear una nueva empresa (del grupo).

Desarrollo externo:

- Crear una nueva empresa con otros socios (fusión, "joint-ventures", etc.).
- Comprar una empresa existente (adquisición).
- Participar en una empresa existente (compra de acciones).

Los principales motivos de utilización de dicha estrategia son:

- Cuando la empresa tiene recursos ociosos y detecta una oportunidad de mercado.
- El riesgo económico-financiero puede reducirse si la empresa compite en diferentes sectores.
- Cuando la empresa compite o prevé competir, en el medio plazo, en un mercado maduro o en declive.

Alianzas estratégicas

Son alianzas estratégicas las uniones o acuerdos entre empresas que aportan total o parcialmente los recursos de sus empresas, con el objetivo de desarrollar un nuevo negocio o empresa.

Podemos dividir las alianzas estratégicas en:

- Fusiones y adquisiciones.
- Estrategias de cooperación.

a. Fusión y adquisición

- a) Fusión. La fusión es la unión entre empresas que aportan totalmente los recursos de sus empresas, con el objetivo de crear una nueva empresa. Es decir, los activos y pasivos de ambas empresas pasan a formar parte de una tercera. La titularidad de la tercera empresa (empresa fusionada) será de los socios de las empresas que se disuelven al aportar el capital social.
- b) Adquisición. La adquisición es la compra de una empresa (adquirida) por parte de otra u otras (adquirientes) que aportan recursos de sus empresas, con el objetivo de ostentar el la titularidad y el control de la empresa adquirida con fines estratégicos. Es decir, los activos y pasivos de la empresa adquirida pasan a formar parte del patrimonio de la empresa/as adquirientes.

Las adquisiciones se pueden dividir en:

- a) Adquisiciones horizontales. Son aquellas adquisiciones entre empresas del mismo sector.

Motivos:

- Alcanzar economías.
- Incrementar en la cuota de mercado.

- b) Adquisiciones verticales. Son aquellas adquisiciones entre empresas con fuertes relaciones comerciales comprador-vendedor.

Motivos:

- Escasez de recursos.
- Controlar las especificaciones de producción.
- Controlar los canales de distribución.

- c) Adquisiciones relacionadas o concéntricas. Son aquellas adquisiciones entre empresas con actividades relacionadas a través de compartir tecnologías, recursos, procesos de producción o mercados. El objeto es la sinergia empresarial.

Motivos:

- Alcanzar economías de escala.
- Diversificación actividades.

- d) Adquisiciones no relacionadas o conglomeradas. Son aquellas adquisiciones entre empresas de diferentes sectores. El objeto es la sinergia financiera.

Motivos:

- Recursos ociosos.
- Oportunidad de negocio.

b. Las estrategias de cooperación

La cooperación es un acuerdo de duración limitada, entre dos o más empresas, con el objeto de incrementar sus ventajas competitivas. Para ello, dichas empresas unen o comparten recursos y capacidades, pero sin llegar a fusionarse, es decir, mantienen su identidad legal propia, cultura, estructura organizativa, etc.

Características:

- A diferencia de las fusiones y adquisiciones, las estrategias de cooperación no implican control total de la propiedad entre las empresas que las implementan.
- En ocasiones, las empresas cambian de estrategias competitivas a cooperativas como medidas tácticas ante cambios en las condiciones del mercado.
- No se consideran acuerdos de cooperación los establecidos entre una o más empresas de un mismo grupo.

Clasificación:

- Defensivas. Establecidas para reducir la competencia.
- Ofensivas. Establecidas para incrementar los costes de entrada al sector de una tercera empresa.

Ventajas:

- Explotación conjunta de un activo susceptible de uso común.

- Acceso a mercados cerrados (con importantes barreras de entrada) o a mercados internacionales relativamente desconocidos.
- Compartir y diversificar los riesgos asociados al desarrollo de nuevas tecnologías.
- Evitar duplicar esfuerzos o actividades. Cuando se desea configurar con más de una empresa las diferentes actividades en la fabricación de un producto.
- Mediante la cooperación se puede ordenar la competencia en un sector, ya que las empresas se aseguran las participaciones de mercado de sus socios en la lucha frente a sus competidores.
- Obtención de poder de mercado (incrementando la participación en el mismo).
- Reducción de las inversiones de capital y disminución del riesgo asociado a la entrada en un nuevo mercado.
- Respuesta a presiones del gobierno.

Desventajas:

Por otra parte, entre los inconveniente más destacados de la estrategia de cooperación citamos los que se enumeran a continuación:

- Aumento de la complejidad organizativa.
- Desconfianza entre los socios y cautela en la coordinación y ejecución de las actividades conjuntas.
- Desplazamiento de poder e influencia dentro de las organizaciones.
- Enfrentamiento de culturas diferentes.
- Facilitar la entrada al mercado local competidores extranjeros.
- Falta de delegación de poder a los responsables de las actividades objeto de la cooperación para que tomen las decisiones correspondientes.
- Intereses divergentes entre los socios que dificulten la búsqueda de una estrategia unificada.
- Necesidad de una coordinación continua entre los socios, lo que implica tiempo y dinero.
- Pérdida de autonomía en la toma de decisiones.
- Represalias del gobierno o de los competidores.

Acuerdos de cooperación según su naturaleza

Han sido varios los autores que han propuesto tipologías de acuerdos de cooperación entre empresas en función de la naturaleza de las actividades realizadas. Hakansson (1986)

distingue los tres tipos de acuerdos siguientes:

- **Acuerdos de cooperación vertical.** Relaciones comerciales continuadas (generalmente de carácter informal) que surgen entre comprador y vendedor.
- **Acuerdos de cooperación competitiva horizontal.** Tienen lugar entre empresas que compiten en el mercado que en determinadas circunstancias tienen un interés común en el desarrollo conjunto de una actividad (por ejemplo, fabricación de componentes). Ventajas: Alcanzar economías de escala, la reducción del exceso de capacidad, la transferencia de know-how y la distribución del riesgo.

- **Acuerdos de cooperación complementaria horizontal.** Vinculan a empresas que comercializan productos complementarios, por lo que éstas no son competidoras en el mercado. La razón de ser de estos acuerdos se justifica, principalmente, en la demanda diversificada de los clientes, que requieren, para satisfacer sus necesidades, productos complementarios de varios fabricantes, aunque también puede tener su origen en la puesta en marcha de un proyecto específico cuyo objetivo es solucionar un problema determinado o aprovechar una oportunidad de mercado.

Formas empresariales de cooperación

La forma elegida para un acuerdo de cooperación está relacionada con las condiciones competitivas con que se enfrentan las empresas, pero también refleja las consideraciones legales e impositivas específicas de un país. A continuación analizaremos brevemente las diferentes formas que puede adoptar un acuerdo de cooperación entre empresas:

- **Franquicia.** Mediante la franquicia una persona, física o jurídica -el franquiciador-, cede a otra -el franquiciado- un derecho a cambio de una contraprestación.
- **Subcontratación.** A través de la subcontratación una empresa encarga a terceros la realización de determinadas tareas productivas. Tres razones favorecen la subcontratación: consideraciones de coste, de capacidad a corto plazo, y escasez o ausencia de los inputs necesarios.
- **Capital-riesgo.** Los acuerdos de capital-riesgo permiten a grandes empresas tomar participación en el capital de pequeñas empresas de alta tecnología, con objeto de contar con un fácil acceso a los nuevos avances tecnológicos. A cambio, la pequeña empresa puede utilizar los canales de distribución, la fuerza de ventas, el marketing, etc. de la empresa inversora.
- **"Spin-off".** Consiste en fomentar y apoyar, desde el interior de una gran empresa, a trabajadores cualificados que desean crear su propia empresa. Suele englobar aquellos proyectos encaminados a la independencia de alguno de los departamentos o divisiones de la empresa. Mediante el spin-off, las grandes empresas pretenden centrarse en sus actividades centrales, subcontratando posteriormente toda la producción de la empresa que han ayudado a crear, eliminando así costes indirectos, básicamente administrativos.
- **Licencias.** Consiste en que el licenciatario recibe del licenciante, mediando o no una contraprestación, el derecho a ejercer alguna actividad para la cual el licenciante está legalmente capacitado a otorgar el citado derecho. La denominación genérica apropiada para los diversos derechos que en la actualidad son objeto de licencia es la de derechos de propiedad industrial. Este término incluye los correspondientes a la utilización de patentes, marcas comerciales, diseños, derechos de autor, know-how, información técnica y asistencia técnica.
- **Agrupaciones.** Son asociaciones, tanto horizontales como verticales, que se aplican a cualquier área funcional de la empresa. Abarcan, por tanto, desde la formación de un consorcio para llevar a cabo un proyecto único e indivisible (por ejemplo, la construcción de una autopista), hasta los acuerdos para crear una central de compras, con objeto de obtener mayores descuentos de los proveedores.
- **Redes.** Este tipo de acuerdos de cooperación se caracteriza por la pluralidad de acuerdos de todo tipo entre los más diversos participantes (empresas, individuos, instituciones públicas y privadas).

- **"Joint ventures"**. Una joint venture es un acuerdo en el que dos o más socios independientes (denominados partners) crean una tercera empresa para llevar a cabo una nueva actividad económica (venture) aportando capital, tecnología, experiencia en marketing, empleados, activos fijos, etc. La joint venture puede estar relacionada con el establecimiento de acuerdos de colaboración en áreas de producción, distribución, I+D, etc.

4.3. Estrategia de Marketing

La estrategia de marketing es el **conjunto de decisiones sobre el medio y la forma de obtener los objetivos a largo plazo**. Intenta alcanzar una **ventaja sostenible a largo plazo** en cada actividad que se desarrolle **diferenciando** la organización de otras, y respondiendo a las **oportunidades** y **amenazas** del **entorno** y a las **fuerzas** y **debilidades internas**.

Estrategias globales

A continuación, definimos las diferentes estrategias globales en función de las clasificaciones de dos autores:

- Clasificación según Chollet.
- Clasificación según Kotler.

Clasificación de Chollet

A continuación, y siguiendo a Chollet (1983) se pueden distinguir las siguientes **estrategias globales**:

- Estrategia 1 (**estrategia defensiva**): conservar la estrategia actual manteniendo o desarrollando las ventas actuales en el volumen 1.
- Estrategia 2 (**estrategia de nuevos productos**): productos nuevos respecto a las necesidades ya satisfechas con los productos antiguos, con o sin abandono de estos últimos.
- Estrategia 3 (**estrategia de cobertura de las necesidades**): cobertura de necesidades no satisfechas hasta el momento con los productos existentes en el mercado.
- Estrategia 4 (**estrategia de diversificación total**): productos nuevos para necesidades nuevas.
- Estrategia 5: extensión de la estrategia 1 a otras regiones geográficas.
- Estrategia 6: extensión de la estrategia 2 a otras regiones o zonas geográficas.
- Estrategia 7: extensión de la estrategia 3 a otras regiones.
- Estrategia 8: extensión de la estrategia 4 a otras regiones.

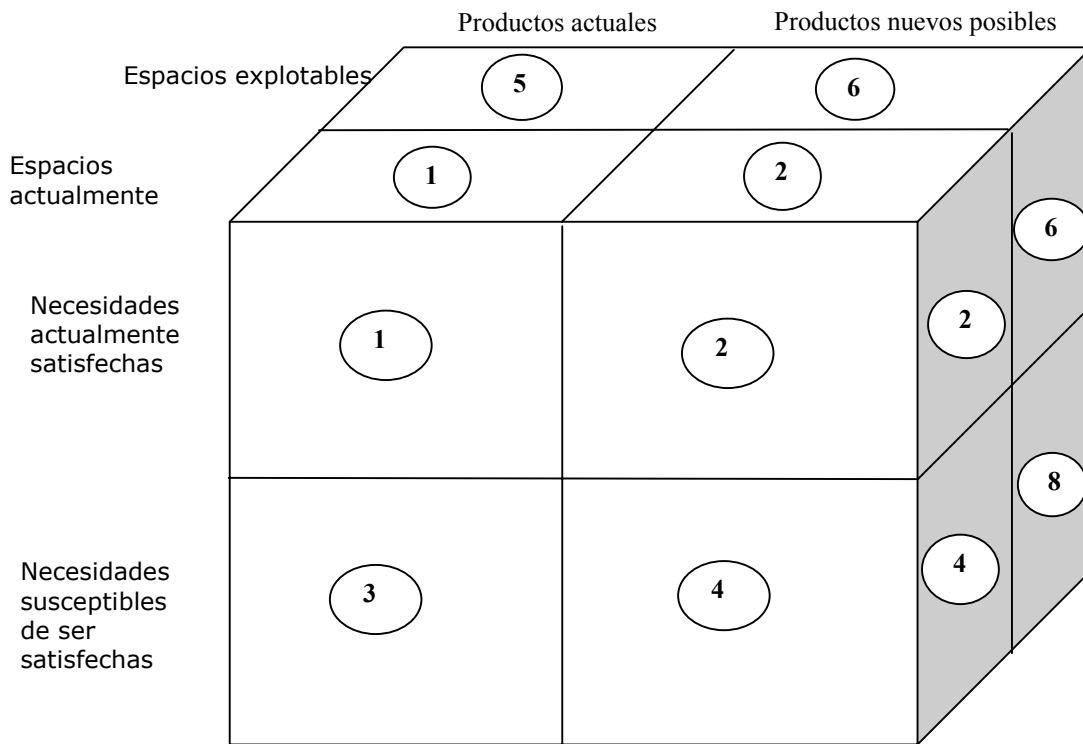


Figura 19. "Estrategias globales". Chollet (1983).

Clasificación según Kotler

- **Estrategias intensivas de crecimiento.**
 - a) Penetración en el mercado.
 - b) Desarrollo del mercado.
 - c) Desarrollo de nuevos productos.
- **Estrategias integrantes de crecimiento.**
- **Estrategias conglomerantes de crecimiento.**

Penetración en el mercado

Intentando que los productos de la empresa se utilicen más intensamente dentro de los mercados que ya posee:

- **Aumentando el uso del producto** en manos de los clientes que ya actualmente lo trabajan, aumentando la unidad de compra, retocando los precios, educando al usuario para que tenga un mejor conocimiento del producto, etc.
- **Atrayendo a los clientes de la competencia:** aumentando el número de marcas o intensificando el esfuerzo promocional de la empresa. Otro tipo de medidas relacionadas con disminuciones de precios puede resultar a largo plazo perjudicial para todas las empresas del sector.
- **Lograr que se conviertan en usuarios** del producto aquellos que no lo son hasta el momento y no presentan ningún inconveniente para serlo: consiguiendo que prueben el producto, disminuyendo los precios a estos nuevos usuarios.

Desarrollo del mercado

Que puede especificarse en dos direcciones:

- Tratando de moverse en **nuevos mercados geográficos**: intentando una expansión que puede ser regional, nacional o internacional, según sean las posibilidades de la empresa.
- Dirigiéndose a otros sectores del mercado mediante **nuevas versiones del producto**.

Desarrollo de nuevos productos

Que pueden ir dirigidos a los mercados actuales, o a nuevos mercados, en este último caso estaríamos en una estrategia de diversificación total.

Estrategias integrantes de crecimiento

- **Integración hacia atrás**: observando el grado de desarrollo de sus proveedores y sus posibilidades de negocio.
- **Integración hacia delante**: en este caso se supone que las mejores oportunidades se encuentran entre nuestros actuales clientes.
- **Integración horizontal**: en muchas ocasiones es más positivo unirse a la competencia que pelearse con ella.

Estrategias conglomerantes de crecimiento

Cuando la empresa decide introducirse en nuevos sectores para desarrollarse que no están relacionados ni con sus mercados, ni canales, ni tecnología actual.

Estrategias de cobertura del mercado de referencia (targeting).

Tras haber segmentado utilizando los procedimientos estadísticos correspondientes, cada empresa debe elegir aquella estrategia de cobertura del mercado que considere más adecuada a sus necesidades, recursos y posición competitiva.

KOTLER y ARMSTRONG (1989) han definido tres estrategias posibles para cubrir un determinado mercado de referencia:

- estrategia indiferenciada,
- estrategia diferenciada y
- estrategia concentrada.

La elección de una u otra de estas tres estrategias, depende de los recursos de la compañía, del grado de homogeneidad de los productos, de la etapa del ciclo vital del producto, del grado de homogeneidad del mercado y de las estrategias desarrolladas por la competencia.

Estrategia indiferenciada

La estrategia indiferenciada consiste en desarrollar un plan de Marketing único para todo el mercado, prescindiendo de las diferencias existentes entre los diversos segmentos. Es un planteamiento económico ya que se trata de concentrar las actividades productivas y de distribución para aprovechar las economías de costes, lo cual suele suponer centrarse en aquellos segmentos de mercado más extensos. Cuando esta estrategia es seguida por

varias compañías simultáneamente en el mismo mercado de referencia da lugar a una caída de la rentabilidad, puesto que los segmentos más grandes suelen ser los menos rentables por ser los segmentos con mayor competencia. Además, la desatención de los segmentos más pequeños supone una menor fidelidad de los clientes y la posibilidad de que los competidores tengan un hueco por donde atacar exitosamente a las entidades posicionadas genéricamente en todo el mercado.

Estrategia diferenciada

La estrategia diferenciada consiste en que la empresa decide operar en diversos segmentos del mercado, diseñando un plan de Marketing diferente para cada nicho. La base de este planteamiento es que los mayores costes inherentes a esta estrategia serán compensados por los mayores ingresos generados al tener una categoría de productos adecuada para cada tipo de clientes. El principal problema es la posible sobresegmentación del mercado, que conduce a mayores costes y a menor rentabilidad para la entidad.

Muchas empresas no pueden desarrollar una estrategia diferenciada a causa de los altos recursos especialmente financieros requeridos para ponerla en práctica eficazmente. En consecuencia, siguen una estrategia concentrada en uno(s) segmento(s) dónde intentan obtener una alta cuota de mercado y desarrollar ventajas competitivas sobre la base de ser especialistas para ciertos grupos de clientes. En esta alternativa las empresas asumen un importante compromiso con sus clientes y un mayor riesgo en función de la evolución posterior de la demanda y del nivel de competencia existentes en dicho segmento.

Estrategia de concentración

La estrategia de concentración significa que la empresa define su campo de actividad centrándose en un producto/mercado, en una función que cumple el producto y en un grupo de compradores diferenciado. El objetivo es alcanzar una tasa de penetración elevada en un segmento determinado. Cuando la empresa elige la estrategia del especialista en producto se elige una función que cumple el producto, lo cual significa otorgarle una serie de atributos o características específicas y diferenciadas, para cubrir a todos los clientes afectados por dicha función seleccionada.

- Si se selecciona la **estrategia de especialista en cliente** la empresa desarrolla una gama completa de productos para satisfacer todas las necesidades de la categoría de clientes elegida, tratando de generar sinergia entre los diferentes productos de la gama y evitando dejar huecos por los que puedan penetrar las empresas competidoras.
- La **estrategia de especialización selectiva** supone introducir varios productos en diversos mercados entre los que no existe ningún tipo de vinculación. Podemos calificarla como una estrategia oportunista, que responde frecuentemente a un deseo de diversificación por parte de la entidad.
- Por último, la **estrategia de cobertura completa** consiste en generar una gama de productos que nos permita posicionarnos en todos los segmentos del mercado al estar pensados para satisfacer las necesidades de todos los segmentos del mercado de referencia.
- La **estrategia de hipersegmentación** conduce a desarrollar productos a medida del cliente, ofreciendo numerosas opciones o funciones secundarias variadas, que se añaden a las funciones básicas de los productos. Esta estrategia implica una política de precios elevados para hacer frente a los mayores costes requeridos y a los menores volúmenes de producción.

- La **estrategia de contrasegmentación**, opuesta a la anterior, tiende a proponer productos con un número escaso de opciones que satisfagan estrictamente la función básica, de forma estandarizado y a bajo precio. Se trata de una estrategia basada en la relación precio/satisfacción, lo cual quiere decir que los clientes tienden a efectuar arbitrajes entre el precio y las características de los productos.

Resumen

La segmentación de mercados supone considerar que los mercados no son homogéneos ya que están compuestos por clientes con distintas características y necesidades a las cuáles debe la empresa adaptarse. Segmentar un mercado es dividirlo en grupos homogéneos para desarrollar estrategias de Marketing diferenciadas en cada uno de ellos y poder así alcanzar sus objetivos comerciales.

El proceso de segmentación consta de tres fases. La primera etapa (Segmentación) tiene como objetivo analizar la estructura del mercado para determinar los segmentos que lo integran. Para ello deben tenerse en cuenta dos aspectos: los criterios de segmentación y las técnicas estadísticas a utilizar. Los criterios pueden ser válidos para clasificar a cualquier cliente o no (criterios generales vs. específicos); ambos pueden ser objetivos o subjetivos. Las técnicas estadísticas pueden ser técnicas de segmentación (si tratan de explicar las diferencias en las conductas de compra en función de los caracteres del grupo identificado) y de tipología (si se basan en la coherencia interna de los individuos clasificado en cada grupo).

La segunda etapa (Selección del mercado meta) evalúa el atractivo de cada segmento para la empresa, considerando las oportunidades y amenazas latentes así como los puntos fuertes y débiles de la compañía respecto a sus competidores. A partir de esta evaluación se fijan las estrategias comerciales más adecuadas a cada empresa. Puede optarse por estrategia indiferenciado si la empresa se dirige a la totalidad del mercado con la misma política comercial; si cada segmento es tratado de forma distinta se sigue una estrategia diferenciada. Finalmente, las empresas de menor tamaño suelen concentrarse en aquellos segmentos en los que pueden mantener ventajas competitivas.

3. Programas y procedimientos (nivel operativo)

Los programas de marketing especifican paso a paso la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los distintos objetivos. Estos se encargan de que los recursos se empleen y comprometan eficientemente en cada una de las diferentes acciones de los planes elaborados.

Los programas hacen que la estrategia de marketing se oriente hacia la acción, mediante la localización y ubicación de recursos humanos, de tiempo, financieros, de producción, y el establecimiento de responsabilidades. Con ellos, la empresa se obliga a pensar en la coordinación de las acciones, en la determinación de la incidencia de los recursos en las distintas alternativas de actuación y en proporcionarse una base de control en función de los tiempos asignados.

Elementos de los programas

La elaboración de programas incluye:

- La definición de los objetivos operativos: qué producto o característica corporativa comunicar o promover, a quién, con qué mensaje y énfasis, con qué objetivo de comunicación, dónde (ubicación geográfica), cuándo, con qué frecuencia, a qué nivel de esfuerzo e inversión, qué periodo de tiempo es el más idóneo para conseguir el máximo impacto en la audiencia, y con qué mix de recursos comunicacionales.
- Las acciones a llevar a cabo para alcanzar esos objetivos operativos.
- Las personas o unidades responsables de llevar a cabo cada acción.
- Un planning o calendario para la realización de las distintas acciones y tareas de las que cada persona o unidad es responsable.

En este nivel operativo del plan de marketing es imprescindible una gran coordinación y cooperación inter e intradepartamental, ya que todas las áreas funcionales están integradas en este nivel con un calendario de realización en tiempo.

Método de elaboración de los programas

La programación de las acciones del plan supone asignar a cada acción un número por orden secuencial de realización. A grandes rasgos estas son las etapas a seguir:

1. Establecer producto por producto el calendario de ventas en función del comportamiento pasado y de la influencia de las variables del mix.
2. Establecer por orden de prioridad los stakeholders a los que se van a dirigir las acciones de comunicación.
3. Identificar las acciones importantes, por fases o etapas, que se juzguen imprescindibles para alcanzar la estrategia de marketing.
4. Ordenar estas fases o etapas secuencialmente, enumerándolas y especificando lo que se debe hacer en cada una de ellas y cómo se relaciona con la siguiente.

5. Estimar el tiempo y plazo de ejecución razonables para que cada fase o etapa no retrase la secuencia previamente establecida.
6. Asignar la ejecución a los responsables según su función y su nivel de responsabilidad sobre las tareas encomendadas.
7. Si los plazos de ejecución no coincidieran con los programas establecidos, sería necesario arbitrar soluciones sobre los recursos disponibles, los hombres asignados y los resultados esperados.

4. Presupuestación

Los presupuestos suponen la representación de los programas en términos monetarios. En ellos se listan los costes detallados de cada programa en acción y con ellos se pretende obtener la máxima eficiencia y eficacia por cada unidad monetaria invertida. A través de este estado financiero proforma se puede, además, tener una previsión del futuro impacto financiero de la estrategia en la empresa.

Los presupuestos se realizan a dos niveles:

- Presupuestos estratégicos: ayudan a identificar las contribuciones que los departamentos, unidades estratégicas de negocios (UEN), o divisiones, se espera que realicen, en el año fiscal, en favor de los programas estratégicos de la compañía. Fallos en cumplir los presupuestos estratégicos comprometerán el futuro de la organización.
- Presupuestos operativos: a este nivel los presupuestos proveen de recursos a los departamentos funcionales, UEN, y divisiones, para que puedan mantener su actividad. Difieren de los estratégicos en que estos se desarrollan para actividades encaminadas al corto plazo, y de su cumplimiento depende la actuación de la empresa en el corto plazo.

4.1. Métodos de presupuestación

Existen cinco métodos o approaches básicos de elaborar un presupuesto:

1. Método top-botton o de presupuestos establecidos: esta forma de presupuestar consiste en que la dirección fija una cantidad determinada al departamento de marketing, basándose en datos históricos u otros criterios de gestión, para que realice sus acciones. Es la antítesis a la filosofía del marketing, un enfoque no orientado a las necesidades.
2. Método de paridad competitiva: este approach utiliza los competidores como una guía para establecer los presupuestos de marketing. Analiza lo que los competidores invierten en comunicación, las cuotas de mercado y elabora el presupuesto. Una extensión de este método consiste en buscar la relación cuota de mercado-cuota de impactos en la audiencia objetivo. La siguiente figura representa cuatro estrategias para distribuir la inversión en comunicaciones:

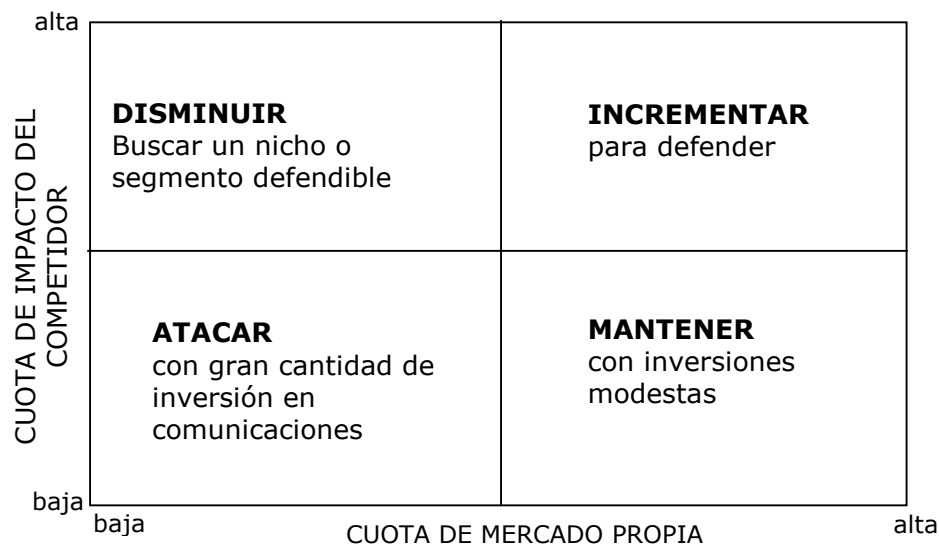


Figura 4.1 "Estrategias de inversión en comunicaciones", Schroer (1990).

3. Método del porcentaje sobre ventas: es el approach más sencillo de calcular. Se establece un porcentaje fijo sobre las ventas para el departamento de marketing. Este porcentaje suele basarse en datos históricos o en previsiones de ventas.
4. Método de objetivo y tarea: se le conoce también con el nombre de "base cero approach". Se determina lo que se necesita hacer, y se calculan los fondos o recursos económicos que se requieren. Para poder llevarse a cabo este método, deben tenerse claros los objetivos específicos y cada una de las tareas que deben realizarse para conseguir estos objetivos. Es el método más lógico de establecer los presupuestos de marketing.
5. El método residual: consiste en calcular los beneficios y costes en los que va a incurrir la empresa, y lo que sobre se le asigna a los presupuestos de marketing. Es el peor método, ya que existirán ocasiones en las que no quedará prácticamente nada para el departamento.

El uso de cualquiera de estos métodos de elaboración de presupuestos no excluye la utilización de otros, ya que las acciones de marketing tienen que estar en continua adaptación a las necesidades del mercado.

4.2. Elaboración del presupuesto de marketing

El responsable de marketing debe transmitir a la dirección que la inversión (no el coste) en marketing es una inversión a largo plazo. Muchas de las acciones de marketing no van a tener repercusiones sobre la rentabilidad de la empresa hasta pasados algunos años, sin embargo, el no llevarlas a cabo podría suponer para la empresa su desaparición o pérdida de competitividad.

Para la correcta elaboración de los presupuestos de marketing se debería crear un grupo o equipo con los directores de las distintas áreas relacionadas: producción, contabilidad, agencias de investigación de mercado y de comunicaciones (en caso de que sea subcontratado este servicio), y los distintos responsables de cada una de las categorías de productos o de marcas que existe en la compañía. Los pasos que se deberían llevar a cabo son:

- Realizar un análisis conjunto de la actual situación de la empresa en el mercado.
- En base a este análisis, el grupo establece los objetivos anuales de marketing y esboza una estrategia para conseguirlos.
- Los brand managers o directores de marcas realizan una previsión anual de ventas y beneficios para cada una de sus marcas para la estrategia descrita.
- El grupo asigna entonces un presupuesto inicial para cada uno de los distintos elementos de promoción-mix y de marketing relacional-mix de cada una de las marcas. Es una asignación provisional, ya que en el desarrollo de la estrategia de marketing la evolución del mercado puede hacer variar las cantidades previstas de inversión.
- Se presenta el plan a la dirección, considerando el conjunto de las marcas, para realizar los ajustes y cambios que se requieran. Esta es una fase de negociación, en la que cada brand manager intentará justificar la inversión que requiere para conseguir sus previsiones de venta, y en la que se habrán de coordinar todos los recursos económicos y financieros para conseguir los objetivos organizativos.
- Durante el año, los distintos brand managers irán ajustando la asignación en respuesta a las acciones de la competencia y a la situación de los productos en el mercado.
- Al finalizar el año se realiza una evaluación de los presupuestos asignados y se toma nota de las acciones de marketing que se llevaron a cabo y de las que no, además de analizar las desviaciones en cuanto a cifras de ventas y beneficios estimadas y reales de cada una de las marcas. Este análisis o evaluación servirá de reflexión a la hora de volver a realizar los presupuestos del siguiente año.

4.3. Algunos costes del presupuesto de marketing

A continuación se listan algunos de los costes que van a ser objeto de presupuestación:

- Investigación de mercado: los estudios que la empresa vaya a realizar o suela contratar anualmente (Panel de detallistas, de consumidores, estudios cualitativos, estudios omnibus, etc.).
- Publicidad: el tiempo y espacio contratado en los distintos medios de comunicación, la elaboración y creatividad de los anuncios y spots, el coste de todas aquellas personas que trabajan en la elaboración de la campaña (bien sea en la empresa o a través de agencia).
- Esponsorizaciones o patrocinios: actividades deportivas y culturales que se van a patrocinar, equipajes deportivos, campeonatos, colaboraciones en fiestas populares, en romerías, en museos, en asociaciones culturales, etc.
- Promociones de venta: estimación de las distintas promociones que se van a realizar, regalos, viajes, premios en efectivo, promotoras, material de apoyo (displays, cartelería, afiches).
- Marketing directo: el coste de las distintas actividades de promoción directa que se van a realizar, coste de teleoperadoras, coste de sobres y cartas, coste de imprenta para los mailings, etc.

- Presupuesto para la fuerza de ventas: inversión en reclutamiento, selección y formación del equipo de ventas, en dietas y transporte.
- Inversión en Marketing Relacional: campañas de imagen de empresa, de aniversarios, cenas de Navidad y fiestas conmemorativas para el personal, inversión en la creación y mantenimiento de la identidad corporativa (impresión de logotipo, símbolos y figuras de identidad), creación del club Vip para los mejores clientes, viajes a ferias y congresos, etc.

4.4. Beneficios y dificultades en la elaboración de presupuestos

Los beneficios derivados de la presupuestación son muchos, en el contexto del marketing algunos de ellos según Fill (1995) son:

- a) El proceso sirve para concentrar la atención de las personas en los costes y beneficios de llevar a cabo actividades de comunicación planificadas.
- b) La acción de cuantificar los medios por los que el plan de marketing será comunicado a la audiencia objetiva generará en la dirección cierta disciplina, necesaria para asegurarse de que los objetivos del plan van a ser conseguidos.
- c) El proceso facilita la coordinación a través de los distintos departamentos para implantar el plan de forma integrada.
- d) Se crea un medio para poder realizar la evaluación y control de las actividades de comunicación planificadas e implantadas, además, al final de la campaña la revisión financiera ofrecerá un feedback para realizar futuros planes de marketing.

Existen también una serie de dificultades asociadas al establecimiento de los presupuestos del área de marketing:

- a) El determinar la cantidad exacta que algunas actividades de marketing van a requerir, sobretodo aquellas relativas a la parte del marketing relacional.
- b) El cuantificar y defender la inversión en conceptos tan intangibles como la imagen de marca, la identificación con la empresa, o actividades encaminadas hacia la motivación del personal, resulta en la mayoría de las ocasiones complicado.
- c) El realizar comparaciones y controles de todas las variables del mix para calcular su rendimiento es una tarea compleja, debido principalmente a la dificultad de medir en el corto plazo sus resultados.
- d) El coordinar con el departamento de marketing a los principales stakeholders de las comunicaciones- medios, audiencia objetivo y agencias de marketing- para minimizar la inversión en los mismos.

5. Implantación y control

Las últimas fases del plan de marketing son la ejecución o implantación del mismo y el proceso de control o feedback. Una estrategia sólo llega a ser efectiva cuando desemboca en acción, y una acción sin control o revisión de sus resultados no garantiza la mejora continua.

5.1. Implantación

La ejecución o implantación es el proceso mediante el cual las estrategias y políticas son llevadas a la acción a través del desarrollo de programas, procedimientos y presupuestos. Mientras que la estrategia se centra en el *qué* y *por qué* de las actividades del marketing, la implantación se centra en el *quién*, *dónde*, *cuándo* y *cómo*.

En esta fase del proceso la empresa debe desarrollar habilidades y conocimientos en:

- La correcta localización de los recursos tiempo, dinero y personal a las funciones, programas y políticas.
- Poseer la suficiente capacidad de organización y liderazgo para coordinar estos recursos.
- Desarrollar los sistemas de motivación necesarios para involucrar al personal y cumplir los objetivos propuestos.

A la hora de implantar el plan de marketing toda la organización debe estar involucrada, ya que si falla una de las partes éste no tendrá éxito. También deben establecerse niveles de responsabilidad y de autoridad con el fin de conseguir dinamidad y eliminar los cuellos de botella o barreras a la acción.

5.2. Control y aprendizaje

Control y aprendizaje son los últimos elementos de la dirección estratégica. El objetivo de esta etapa es detectar debilidades en las fases previas del proceso. A través del control se evalúa la estrategia, se corrigen las desviaciones de los objetivos establecidos y se consigue un mayor nivel de satisfacción en las relaciones con los grupos de interés para la organización.

El control no es estático sino dinámico, es decir, no se realiza sólo al final del desarrollo del plan de marketing. El control o feedback se realiza en cada una de las acciones de cada una de las fases, con el fin de corregirlas sobre la marcha evitando que el error en cualquiera de los elementos del mix de comunicaciones, por separado o en conjunto, llegue hasta el final. En esto consiste un proceso de aprendizaje **continuo**, de adaptación a los cambios del mercado a través de la corrección simultánea. La empresa no debe perder de vista nunca los resultados que el análisis externo del entorno le proporcionan, ya que el que se cumplan los objetivos previstos no garantiza la supervivencia de la organización.

Para llevar un mecanismo de control adecuado se requieren cuatro elementos:

1. Unos objetivos claros.
2. Información referente al nivel de cumplimiento de esos objetivos.
3. Capacidad para identificar las razones de las desviaciones en las metas.
4. Un sistema de recompensa o castigo para motivar la consecución de los objetivos.

El control en el departamento de marketing se lleva a cabo en **cinco dimensiones** distintas:

- Evaluación global: donde se evalúa el impacto total que ha tenido sobre el mercado el conjunto de las actividades del mix en toda la gama de productos.
- Evaluación individualizada: donde se testan los mensajes individuales y cada actividad promocional en cada segmento objetivo y para cada producto, y se comparan las ventas realizadas antes y después de la campaña.
- Evaluación Pre-test: donde se controlan los resultados de la estrategia de comunicación en un grupo o experiencia piloto antes de que el producto salga definitivamente al mercado. Durante esta evaluación se miden aspectos como la respuesta a estímulos audiovisuales (dilatación de las pupilas, los movimientos de los ojos, las frecuencias eléctricas de cerebro), la habilidad de anuncio para captar la atención del público y ser reconocido, para ser memorizado, el nivel de respuesta ante el estímulo, etc.
- Evaluación continua: donde se realizan controles periódicos independientemente de que se realicen nuevas acciones de comunicación o no. Estos controles se llevan a cabo semanal o mensualmente con el objetivo de conocer mejor al consumidor, sus percepciones y su evolución. Además, se testa la actitud del público hacia la empresa, hacia su imagen y atributos, hacia la actitud ética de sus recursos humanos, y su responsabilidad social y medio ambiental.
- Revisión de la auditoría del macro y microentorno: el entorno en el que opera la organización se encuentra en constante cambio. El análisis del entorno en un momento determinado puede no servir para desarrollar una estrategia competitiva unos pocos meses después. Por ello, es necesaria la constante revisión del marco económico, legal y político, social y cultural, tecnológico, y competitivo de la empresa, y detectar así posibles nuevas oportunidades y amenazas.

El departamento de marketing debería establecer una serie de controles generales para fomentar la comunicación y la coordinación, y a la hora de realizar las correcciones y mejoras. Las áreas a tener en cuenta son:

- El personal integrante del departamento: productividad y eficiencia de la fuerza de ventas, actuaciones de los product managers, directores comerciales, jefes de publicidad, responsables de las investigaciones de mercado, y relaciones públicas.
- El personal subcontratado o exterior: las agencias de publicidad, los proveedores de material promocional, las empresas de investigación de mercado, etc.
- Otros departamentos: sobre compras, producción, transporte, control de inventarios, investigación y desarrollo.
- Áreas estadísticas de análisis de datos: evolución de las ventas, cuotas de mercado, rentabilidad (por zona, producto, cliente, segmento, canal), productividad, beneficios por unidades estratégicas de negocio, beneficio neto global, escalera o escandallo de costes, márgenes por producto.

Se compara lo realizado con lo deseado, se obtienen una desviaciones y se realizan acciones correctivas para resolver las desviaciones negativas. Para esta fase es fundamental disponer de un sistema de información que permita disponer de la información necesaria para llevar un seguimiento del impacto de cada acción de comunicación en la audiencia objetivo.

Tecnología y sistemas de información

La tecnología y los sistemas de información van a permitir al marketiniano obtener datos que le orientarán sobre si el mix aplicado es el correcto, sobre si tiene que modificar algunas de sus estrategias de comunicación para darle al público lo que quiere, donde, como y cuando éste lo quiera. Esta recolección de información sobre preferencias, hábitos y percepciones conforman la base para establecer y mantener relaciones con todos los stakeholders y poder así en el futuro implantar un *Marketing Virtual*, en el que la empresa obtenga información en tiempo real y desde cualquier lugar sobre su actuación, sobre si percibieron y reconocieron el mensaje, cuantas veces lo vieron u oyeron, qué partes del mismo recuerdan, qué les transmitió, y en qué han cambiado sus actitudes hacia la empresa y sus productos antes y después de percibir la comunicación. La observación de estos aspectos proporcionará a los directivos un feedback que les permitirá ir puliendo la estrategia de marketing.