



Capítulo 2 - Apuntes 2

Planificación Estrategica (Universidad Abierta Interamericana)

Capítulo 2: Planeación Estratégica para la Ventaja Competitiva

1. Naturaleza de la Planeación Estratégica

Planeación Estratégica: proceso de anticipar los acontecimientos futuros y determinar estrategias para lograr los objetivos organizacionales en el futuro. El fin es la rentabilidad y el crecimiento a largo plazo. Además, un error estratégico puede destruir a la empresa.

¿Qué es un plan de Mkt?

- Planeación de marketing: diseñar las actividades relacionadas con los objetivos de marketing y el entorno cambiante de éste (base de todas las estrategias y decisiones).
- Plan de marketing: documento escrito que actúa como guía de las actividades para el gerente de marketing.
- ¿Por qué redactar un plan de mkt?
 - a) compara el desempeño real y el esperado.
 - b) ofrece actividades establecidas que alinean a los empleados para alcanzar metas comunes.
 - c) permite examinar su entorno en conjunto con las tareas de negocios internas.
 - d) Permite al gerente de mkt tener las posibilidades y problemas antes de entrar al mercado.
- Elementos del Plan de Mkt
 - a) Definición de la misión de negocios
 - b) Realización de un análisis de situación
 - c) Definición de objetivos
 - d) Mercado meta potencial
 - e) Establecimiento de los componentes de la mezcla de marketing
 - f) Otros: presupuestos, cronogramas de implementación, actividades requeridas de investigación de mercados o elementos de planeación estratégica avanzada.
- Redacción del Plan de Mkt: se debe tener un buen sistema de información de mkt y una riqueza de inteligencia competitiva. A pesar de que cada plan debe ser único para la empresa que la creó, todos los planes de mkt deben cubrir las mismas preguntas y temas.

2. Definición de la misión de negocios

Declaración de la misión de la empresa: responde a la pregunta ¿en qué negocio estamos? La declaración se basa en un análisis de los beneficios buscados por los clientes actuales y potenciales y un análisis del entorno. Afecta en la distribución de los recursos a largo plazo, la rentabilidad y la supervivencia de la misma empresa.

Miopía del Mkt: definición de un negocio en términos de los bienes y servicios, más que en términos de los beneficios que buscan los clientes. Ejemplo: La misión de los equipos deportivos no es sólo jugar partidos, sino responder a los intereses de los aficionados. También hay definiciones demasiado amplias.

Unidad estratégica de negocios (uen): Subgrupo de un negocio o conjunto de negocios relacionados dentro de una organización más grande (misión distintiva, mercado específico, control sobre sus recursos y planes independientes a las otras UEN dentro de la empresa)

Ejemplo: Kraft Foods tiene líneas de mayonesa, postres, bebidas, etc.

3. Dirigir un análisis de situación

Análisis FODA: se identifican:



- **Internas:** el gerente de mkt debe enfocarse en los recursos organizacionales (los costos de producción, habilidades de marketing, recursos financieros, la imagen de la empresa o marca, las capacidades de los empleados y la tecnología disponible). Ejemplo: AirTran Airways tiene aviones antiguos que podrían proyectar una imagen de peligro, pero tiene bajo costos operativos (implica precios bajos para los consumidores).

- **Externas:** se debe realizar un escaneo del entorno (recolección e interpretación de información acerca de las fuerzas, eventos y relaciones en el entorno que pueden afectar el futuro de la organización).

Ejemplo: McDonald's aprovecha las bajas en el precio del dólar para sacar su línea de café gourmet económico.

INTERNAS Fortalezas y Debilidades	EXTERNAS Oportunidades Y Amenazas
Costos de Producción	Sociales
Habilidades de Mkt	Demográficas
Recursos Financieros	Económicas
Imagen	Tecnológicas
Tecnología	Políticas/Legales
	Competitivas

4. Establecimiento de los objetivos del plan de mkt

Objetivo de Mkt: declaración de lo que se debe lograr por medio de las actividades de marketing. Deben ser:

- Realistas
- Mensurables o Medibles “aumentar las ventas en un 20%” en vez de “aumentar las ventas”
- Definido en el tiempo: “aumentar ventas entre marzo y abril de 2016”
- Comparado con un Benchmark: conocer la base con la que se medirá el objetivo “aumentar las ventas en un 20% en comparación con las ventas del 2010 que fueron de \$30º millones”

Asimismo, deben ser consistentes, específicos e indicar las prioridades de la organización.

Sirven para

- comunicar las filosofías de la gerencia de marketing y proporcionar dirección a los gerentes de nivel básico
- motivadores al crear algo que los empleados desean lograr (un desafío).
- el proceso de redactar objetivos específicos obliga a los ejecutivos a aclarar sus pensamientos.
 - ejercer control, ya que se puede medir la efectividad de un plan tomando en cuenta los objetivos establecidos.

5. Ventaja Competitiva

Ventaja Competitiva: conjunto de características únicas de una empresa y sus productos, percibida por el mercado meta como significativa y superior a la de la competencia (genera clientes leales). Hay 3 tipos:

a) Ventaja Competitiva en Costos: ser el competidor de costo más bajo en la industria (mientras se obtienen utilidades positivas y satisfactorias) mediante la obtención de materias primas económicas, productos de fabricación sencilla, evitar clientes marginales, etc.

- *Curvas de Experiencia*: indican que los costos disminuyen en una tasa predecible conforme aumenta la experiencia con un producto (sirve como base para predecir y fijar precios)

- *Mano de obra eficiente*: para bajar costos se puede recurrir al extranjero o hacer *outsourcing* (subcontratar otras empresas).
- *Bienes y servicios sin adornos*: Por ejemplo, Southwest Airlines ofrece tarifas bajas, pero no hay asientos asignados ni alimentos a bordo.
- *Subsidios gubernamentales*: a veces ofrecen donaciones o préstamos sin intereses a industrias meta.
- *Diseño de productos*: La tecnología de diseño de punta puede ayudar a compensar los altos costos de mano de obra, también la ingeniería de reversa (desarmar un producto pieza por pieza).
- *Reingeniería*: reorganización de departamentos funcionales (como ventas y producción).
- *Innovaciones en la producción*: nuevas tecnologías más eficientes reducen costos de producción.
- *Nuevos métodos para suministrar servicios*: como la compra de pasajes en avión por internet (bajos costos de transacción).

b) Ventaja Competitiva por diferenciación de productos y servicios: Proporcionar algo que es único y valioso para los compradores, que va más allá de simplemente ofrecer un precio más bajo que el de los competidores.

c) Ventaja competitiva de nicho: Ventaja lograda cuando una empresa busca dirigirse y servir de forma eficaz a un pequeño segmento de mercado.

d) Desarrollo de una ventaja competitiva sostenible: ventaja que la competencia no puede imitar.

6. Direcciones Libres

Direcciones estratégicas: Para descubrir una oportunidad de marketing, la gerencia debe saber cómo identificar las alternativas. Un método es la *matriz de oportunidades estratégicas de Ansoff*, que compara los productos con los mercados. Las empresas pueden explorar estas cuatro opciones:

- **Penetración de mercado**: incrementar la participación de clientes actuales.
- **Desarrollo de mercado**: captar clientes nuevos para los productos actuales.
- **Desarrollo de productos**: creación de nuevos productos para los clientes actuales.
- **Diversificación**: estrategia de incrementar las ventas al introducir nuevos productos en nuevos mercados.

Selección de una alternativa estratégica: cada UEN debe generar un crecimiento deseado y utilidades con un nivel de riesgo aceptable. Para determinar las contribuciones y requerimientos futuros esperados para cada UEN, se puede utilizar la **matriz de portafolio** (clasifica cada UEN según su crecimiento y participación en el mercado actual o pronosticados). Para medir la participación se usa la *participación de mercado relativa* (Por ejemplo, si la empresa A tiene 50% de participación y el competidor tiene 5%, la razón es 10 a 1).

En la matriz se manejan 4 categorías:

- a) **Estrella**: líder en el mercado con crecimiento rápido. Se debe proteger la participación del mercado mediante la reinversión de ganancias (mejorar productos, promoción y eficiencia).
- b) **Vaca de Efectivo**: líder de mercado con bajo crecimiento. Genera más efectivo del que necesita para mantener su participación. Se debe mantener como líder en el mercado generando mejoras tecnológicas al producto.
- c) **Niño problema o dilema**: baja participación en el mercado en una industria de alto crecimiento (baja utilidad). Se debe invertir mucho para aumentar la participación, adquirir competidores para obtener la participación de mercado necesaria o abandonar la UEN.
- d) **Perro**: poco potencial de crecimiento y una baja participación de mercado. Se debe cosechar, o desinvertir (abandonar).

Luego de clasificar, se distribuyen los recursos futuros entre las UEN. Las estrategias son:

- a) **Construir:** si se tiene una UEN niño problema con potencial de estrella, se pueden sacrificar las utilidades a corto plazo y utilizar sus recursos financieros para alcanzar su meta.
- b) **Conservar:** si una UEN es una vaca de efectivo con mucho éxito, una meta clave sería conservar o mantener la participación de mercado (aprovechar el flujo de efectivo positivo).
- c) **Cosechar:** sirve para todas las UEN menos para las estrellas. Aumenta la recuperación de efectivo a corto plazo casi sin importarle el impacto a largo plazo. Si se cree que una vaca de efectivo pronto va a pasar a ser un perro, lo ideal es cosechar.
- d) **Eliminar:** deshacerse de las UEN con poca participación y bajo crecimiento. Apropiado para niños problema y perros.

7. Descripción del Mercado Meta

Estrategia de marketing: abarca las actividades de selección y descripción de uno o más mercados meta, y desarrolla y mantiene intercambios de mkt satisfactorios entre mercados.

Estrategia del mercado meta: identifica los segmentos donde hay que enfocarse (segmento del mercado: grupo de individuos/organizaciones que comparten ciertas características y necesidades de productos).

Primero, se realiza un *análisis de la oportunidad de mercado (AOM)* (descripción y cálculo del tamaño y el potencial de ventas de los segmentos de mercado que a la empresa le interesan, así como la evaluación de los competidores clave en dichos segmentos). Hay 3 estrategias generales para seleccionar un mercado meta:

- Seleccionarlos captando la atención de todo el mercado con una mezcla de marketing,
- Concentrándose en un segmento
- Despertando el interés de varios segmentos de mercado utilizando mezclas de marketing sencillas.

8. La mezcla de Mkt

Mezcla de Mkt: combinación única de estrategias de las 4P (producto, plaza, promoción y precios) diseñada para producir intercambios mutuamente satisfactorios con un mercado meta, mejorando la oferta para el cliente y logrando éxito competitivo.

- a) **Estrategias de producto:** incluye a la unidad física, empaque, garantía, servicio postventa, nombre de la marca, imagen de la empresa, valor y entre otros (beneficios, estatus, calidad y reputación)
- b) **Estrategias de Plaza:** colocar los productos a la disposición del cliente en el momento y el lugar donde los quiere (almacenar y transportar productos).
- c) **Estrategias de Promoción:** incluye publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas y venta personal (educa, convence, informa).
- d) **Estrategias de Precios:** tiende a ser el más flexible de las 4P (son más modificables).

9. Seguimiento del plan de mkt

Implementación: proceso que convierte un plan de marketing en acciones y asegura que estas tareas se realicen de manera que se logren los objetivos del plan.

Evaluación: medir el grado al que se han logrado los objetivos de marketing durante un periodo específico. Razones por las cuales no se logra un objetivo de mkt

- objetivos de marketing irreales
- estrategias de marketing inadecuadas en el plan
- implementación deficiente
- cambios en el entorno después que el objetivo se especificó y la estrategia se implementó.

Control: mecanismos para evaluar los resultados de marketing con base en los objetivos del plan y para

corregir las acciones que no ayudan a la organización a lograr tales objetivos dentro de los lineamientos del presupuesto. Pueden ser formales e informales.

La **auditoría de marketing** es la evaluación completa, sistemática y periódica de los objetivos, las estrategias, la estructura y el desempeño de la organización de marketing. Tiene 4 características:

- Amplia: cubre todos los aspectos principales del mkt (no sólo problemas, lo abarca todo).
- Sistemática: se lleva a cabo en una secuencia ordenada (cubre el entorno de marketing, el sistema de marketing interno y las actividades de marketing específicas de una organización)
- Independiente: se realiza de forma objetiva (por un agente interno o externo de confianza).
- Periódica: se lleva a cabo de forma regular (no sólo en momentos de crisis)

Aunque el propósito principal de esta auditoría es elaborar un perfil completo del esfuerzo de la organización y proporcionar las bases para desarrollar y revisar el plan de marketing, también es una excelente forma de mejorar la comunicación e incrementar el nivel de conciencia hacia el marketing dentro de la organización

10. Planeación Estratégica Eficaz

Requiere atención continua (el entorno va cambiando), creatividad (establecer nuevas estrategias) y compromiso por parte de la gerencia (elemento más crítico, sin el apoyo de la gerencia no se podría hacer nada).