

La empresa y la estrategia de marketing

La planeación estratégica de toda la empresa: definición del rol del marketing

La planeación estratégica busca que cada empresa encuentre el mejor camino para sobrevivir y crecer a largo plazo, considerando su situación, oportunidades, objetivos y recursos. Se trata de lograr un ajuste entre las metas de la organización, sus capacidades y las oportunidades del entorno. Esta planeación establece las bases para el resto de los planes de la empresa, como los anuales o de largo plazo, que se centran en mantener los negocios actuales. En cambio, el plan estratégico adapta la empresa a un entorno cambiante. El proceso comienza definiendo la misión de la empresa, que se traduce en objetivos concretos. Luego, se decide la mejor combinación de negocios y productos, y cuánto apoyo recibirá cada uno. Posteriormente, cada unidad desarrolla planes específicos de marketing y otros departamentos, alineados con el plan general de la empresa. Así, la planeación de marketing se da a nivel de unidad de negocio, producto y mercado, contribuyendo con detalles a la estrategia general.



Planeación estratégica: Proceso de desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre las metas y las capacidades de la organización y sus cambiantes oportunidades de marketing.

Declaración de misión: La declaración del propósito de la organización, lo que desea lograr en el entorno más amplio.

Definición de una misión orientada al mercado

Una empresa existe para cumplir un propósito, y ese propósito debe estar claro. Para definirlo bien, se deben responder preguntas clave como:

- ¿Qué hacemos?
- ¿Quién es nuestro cliente?
- ¿Qué valoran?
- ¿Qué deberíamos estar haciendo?

Muchas empresas redactan una **declaración de misión**, que es una guía para toda la organización. Esta misión **no debe centrarse en productos o tecnología**, ya que eso cambia con el tiempo. En cambio, debe centrarse en **satisfacer necesidades del cliente**, que sí son duraderas.

● Ejemplos:

- **Chipotle** no dice que vende burritos, sino que ofrece “comida con integridad”, usando ingredientes naturales y sostenibles.
- **Google** no dice que es un buscador, sino que su misión es “organizar la información del mundo y hacerla accesible y útil”.
- **McDonald’s** no busca solo vender más, sino ser “el lugar y forma de comer favoritos de sus clientes”.

Una buena misión debe ser:

- **Clara y específica**
- **Motivadora**
- **Basada en lo que la empresa hace bien**
- **Orientada al cliente**, no solo a las ganancias

(MOSTRAR VIDEO)

▶ Tabla 2.1 Definiciones de negocios orientados al mercado		
Empresa	Definición orientada al producto	Definición orientada al mercado
Facebook	Somos una red social en línea.	Damos a las personas el poder de compartir y hacer que el mundo esté más abierto y conectado.
General Mills	Hacemos productos alimenticios de consumo.	Nutrimos vidas al hacerlas más sanas, fáciles y ricas.
Hulu	Somos un servicio de video en línea.	Ayudamos a las personas a encontrar y disfrutar el mejor contenido de video cuándo, dónde y cómo lo deseen.
Home Depot	Vendemos herramientas y artículos para reparaciones y mejoras del hogar.	Damos el poder a los consumidores de lograr los hogares de sus sueños.
NASA	Exploramos el espacio exterior.	Buscamos llegar más alto y revelar lo desconocido para que lo que hacemos y aprendemos beneficie a toda la humanidad.
Nike	Vendemos calzado y ropa deportiva.	Llevamos inspiración e innovación a todos los atletas* del mundo. (*Si usted posee un cuerpo, es un atleta).
Revlon	Fabricamos cosméticos.	Vendemos estilo de vida y autoexpresión; éxito y estatus; recuerdos, esperanzas y sueños.
Ritz-Carlton Hotels & Resorts	Alquilamos habitaciones.	Creamos la experiencia Ritz-Carlton: una que avive los sentidos, infunda bienestar y cumpla incluso los deseos y necesidades no expresados de nuestros huéspedes.
Walmart	Operamos tiendas de descuento.	Entregamos precios bajos todos los días y le damos a la gente común la oportunidad de comprar lo mismo que compran los ricos. “Ahorras dinero. Vives mejor”.

Fijación de objetivos y metas de la empresa

La empresa debe traducir su misión en objetivos específicos para cada nivel de gestión, y cada gerente debe ser responsable de cumplirlos. **La idea principal es que la misión se convierte en una jerarquía de objetivos claros que guían las acciones y estrategias de toda la organización.** Por ejemplo, Heinz basa sus decisiones en su misión centrada en la nutrición y el bienestar, lo que deriva en objetivos como mejorar la calidad de sus productos, aumentar las utilidades y crecer en el mercado. Estos objetivos se apoyan con estrategias

de marketing detalladas, como ampliar líneas de productos, mejorar la distribución y reforzar la promoción. Así, la misión se convierte en acciones concretas y medibles.



▲ El objetivo general de Heinz es construir relaciones redituables con los clientes mediante el desarrollo de comida "superior en calidad, sabor, nutrición y comodidad" que abarque su misión de nutrición y bienestar.

© 2007 H.J. Heinz Co., L.P.

Diseño de la cartera de negocios

La gerencia debe planear la cartera de negocios de la empresa, es decir, el conjunto de negocios y productos que la componen. **La idea principal es que la mejor cartera es aquella que adapta las fortalezas de la empresa a las oportunidades del entorno.** Esto es clave en grandes empresas con carteras complejas, como Disney, que incluye múltiples negocios desde medios hasta parques temáticos. La planeación de la cartera se hace en dos pasos: primero, analizar los negocios actuales para decidir cuánto invertir en cada uno; segundo, desarrollar estrategias para hacer crecer o reducir la cartera en el futuro.

Análisis de la cartera de negocios actual

La actividad principal de la planeación estratégica es el análisis de la cartera de negocios, mediante el cual la empresa evalúa sus productos y negocios para asignar mejor sus recursos. **La idea principal es que la empresa debe enfocarse en sus unidades más fuertes y dejar de invertir en las más débiles.** Para ello, identifica sus unidades estratégicas de negocio (SBU) y evalúa su atractivo de mercado y su posición competitiva. Este análisis permite decidir qué SBU apoyar, desarrollar o abandonar, aprovechando así mejor las fortalezas de la empresa frente a las oportunidades del entorno.

El método de Boston Consulting Group

El **método de Boston Consulting Group (BCG)** es una herramienta que permite a la empresa clasificar sus unidades estratégicas de negocio (SBU) según su **tasa de crecimiento de mercado** y su **participación relativa en el mercado**, organizándose en una matriz de cuatro categorías:

1. **Estrellas:** Alta participación y alto crecimiento. Requieren inversión, pero pueden convertirse en vacas lecheras.
2. **Vacas lecheras:** Alta participación y bajo crecimiento. Generan ingresos estables y financian otras SBU.
3. **Signos de interrogación:** Baja participación en mercados de alto crecimiento. Requieren inversión y una decisión estratégica.
4. **Perros:** Baja participación y bajo crecimiento. Pueden mantenerse, pero no son rentables a largo plazo.



Idea principal: La matriz BCG ayuda a asignar recursos estratégicamente, promoviendo el crecimiento rentable al decidir en qué SBU invertir, mantener, cosechar o abandonar.

Además, las SBU cambian con el tiempo, por lo que la empresa debe incorporar continuamente nuevos productos que evolucionen desde signos de interrogación hasta vacas lecheras para sostener el éxito a largo plazo.

Problemas con los métodos de matrices

Idea principal: Los métodos de matrices como BCG, aunque revolucionarios, presentan limitaciones prácticas y han dado paso a enfoques estratégicos más personalizados y descentralizados.

Limitaciones de los métodos de matrices:

- Son difíciles de aplicar, costosos y consumen mucho tiempo.
- Resulta complejo definir SBU y medir crecimiento o participación de mercado.
- Se enfocan en el presente y no orientan adecuadamente la planeación futura.

Cambio hacia la descentralización:

- Las empresas ahora prefieren enfoques estratégicos adaptados a sus realidades.
- La planeación estratégica deja de ser tarea exclusiva de la alta gerencia y pasa a equipos de división con mayor conocimiento del mercado.

Ejemplo: The Walt Disney Company

- En los 80s, implementó una planeación estratégica centralizada que impulsó un gran crecimiento y diversificación.

- Luego, la complejidad del conglomerado afectó el rendimiento.
- Disney eliminó su grupo centralizado de planeación estratégica, trasladando la responsabilidad a gerentes divisionales.
- Esta descentralización fortaleció su gestión y permitió mejores resultados frente a la competencia, incluso en tiempos económicos difíciles.

Desarrollo de estrategias para crecimiento y reducción de tamaño

Las empresas deben buscar crecer, pero de forma rentable y ordenada. Una herramienta útil para planificar ese crecimiento es la **matriz de expansión producto/mercado**, que propone 4 estrategias:

- **Penetración de mercado:** aumentar las ventas de productos actuales en los mercados actuales. Se logra con promociones, publicidad, o mejoras en la distribución, sin cambiar el producto.
- **Desarrollo de mercado:** ofrecer los mismos productos, pero en **nuevos mercados**. Puede ser llegar a nuevas zonas geográficas o a nuevos tipos de clientes.
- **Desarrollo de producto:** crear productos nuevos o mejorados para los **clientes actuales**. Sirve para innovar y seguir creciendo dentro del mismo mercado.
- **Diversificación:** entrar en **nuevos mercados con nuevos productos**. Es la opción más arriesgada, pero también puede traer grandes oportunidades.

Ejemplo: Under Armour

- Creció con penetración de mercado al ofrecer más colores y estilos, y abrir canales de venta directa.
- Desarrolló mercado al enfocarse más en mujeres y expandirse internacionalmente.
- Hizo desarrollo de producto con su línea de ropa de algodón (Charged Cotton).
- Puede aplicar diversificación si empieza a vender productos fuera de la ropa de alto rendimiento, como equipos deportivos.

Por otro lado, también hay momentos en que las empresas deben **reducir su tamaño**, cuando ciertas marcas o productos dejan de ser rentables.

Esto permite concentrar los recursos en lo que sí funciona.

Ejemplo: GM eliminó marcas como Pontiac y Hummer; Ford vendió Jaguar, Land Rover y Volvo.



Planeación de marketing: crear asociaciones para construir relaciones con los clientes

Idea principal: *El marketing juega un rol clave en la planeación estratégica al orientar a la empresa hacia la creación de valor y relaciones duraderas con los clientes, trabajando en conjunto con otras áreas internas y socios externos.*

Colaboración entre áreas funcionales:

- Tras definir el plan estratégico general, cada unidad de negocio realiza una planeación más detallada.
- Todas las áreas (marketing, finanzas, operaciones, etc.) deben colaborar para alcanzar los objetivos estratégicos.

Marketing como guía estratégica:

1. **Filosofía rectora:** El concepto de marketing centra la estrategia en construir relaciones rentables con los clientes clave.
2. **Identificación de oportunidades:** Ayuda a detectar y evaluar oportunidades de mercado atractivas.
3. **Ejecución dentro de las unidades:** Formula estrategias de marketing alineadas con los objetivos de cada unidad.

El valor del cliente como clave del éxito:

- El marketing busca generar valor para atraer y mantener clientes, pero no lo logra solo.

Gestión de relaciones con socios:

- *Internamente:* marketing debe cooperar con otros departamentos para crear una **cadena de valor interna** eficaz.
- *Externamente:* debe formar alianzas con otras empresas para construir una **red de entrega de valor** superior.

Crear asociaciones con otros departamentos de la empresa

Idea principal: *Para entregar valor al cliente, el marketing debe colaborar estrechamente con todos los departamentos de la empresa como parte de una cadena de valor interna bien coordinada.*

La empresa como cadena de valor interna:

- Cada departamento aporta valor al diseñar, producir, distribuir y apoyar productos.
- El éxito no depende solo del rendimiento individual, sino de la coordinación entre áreas.

Ejemplo: Walmart

- El marketing identifica necesidades, abastece productos y apoya al cliente.
- Pero depende de:
 - **Compras:** para obtener productos a bajo costo.
 - **TI:** para información rápida y precisa.
 - **Operaciones:** para logística eficiente y barata.

Coordinación como clave del éxito:

- Si un área falla, todo el sistema pierde efectividad (el eslabón más débil debilita la cadena).
- La ejecución debe estar en armonía para cumplir la promesa de valor al cliente.

Conflictos interdepartamentales:

- Las acciones del marketing pueden interferir con objetivos de otras áreas.
- Esto genera tensiones y resistencias internas.

Cultura organizacional orientada al cliente:

- Todos deben pensar como el cliente y colaborar para entregar valor.
- *“Todos hacen marketing”, sin importar el departamento.*
- El marketing debe impulsar una mentalidad centrada en el consumidor en toda la organización.

Crear asociaciones con otros en el sistema de marketing

Idea principal: *Para crear verdadero valor al cliente, una empresa debe construir asociaciones estratégicas con todos los actores externos que forman parte de su red de entrega de valor, como proveedores, distribuidores y franquiciados.*

Mirar más allá de la empresa:

- No basta con optimizar la cadena de valor interna.
- Es esencial alinear y fortalecer las cadenas de valor de proveedores, distribuidores y clientes.

Ejemplo: McDonald's

- Su éxito no depende solo de sus hamburguesas, sino de todo su sistema de valor global:
 - **CSLV:** Calidad, Servicio, Limpieza y Valor.
 - Requiere coordinación efectiva con:
 - Franquiciados
 - Proveedores
 - Otros socios clave
 - Juntos construyen la experiencia que el cliente valora.

Competencia entre redes de valor:

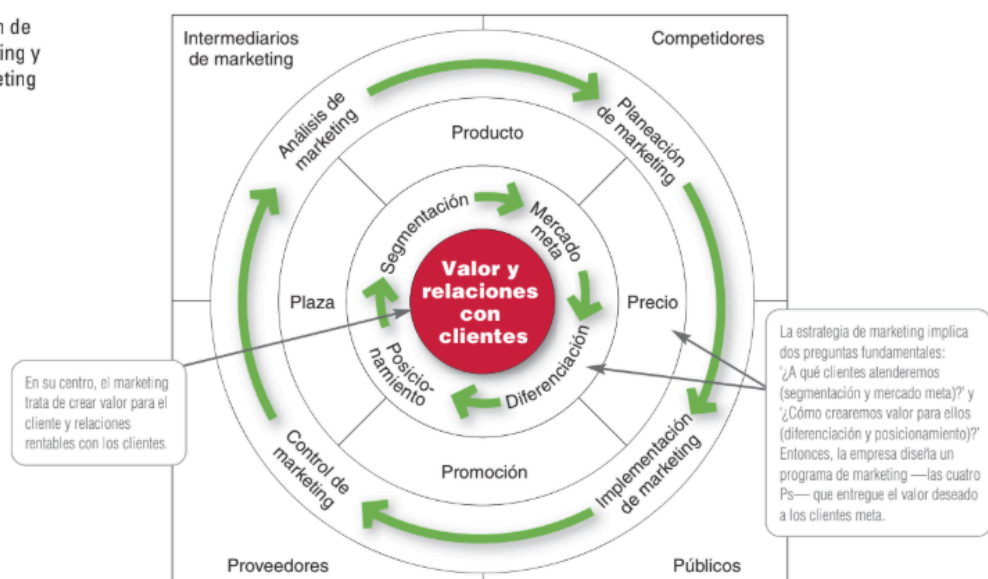
- Las empresas no compiten solas; compiten sus **redes de entrega de valor**.
- Ejemplo:
 - Aunque Toyota fabrique mejores autos que Ford,
 - Podría perder si la red de concesionarios de Ford brinda mejor atención y servicio postventa.

Conclusión:

- El marketing moderno requiere una **visión sistémica**, colaborativa y estratégica.
- Asociarse eficazmente con todos los miembros del sistema de marketing **mejora el desempeño colectivo**, lo cual se traduce en mayor valor para el cliente final.

La estrategia y la mezcla de marketing

► **Figura 2.4** Gestión de estrategias de marketing y de la mezcla de marketing



Estrategia de marketing orientada hacia los clientes (Parte central del círculo)

Para que una empresa tenga éxito hoy en día, debe **enfocarse en el cliente**. No alcanza con vender: hay que entender bien qué necesita y qué desea el cliente.

Como no se puede atender bien a todos por igual (porque cada persona es distinta), las empresas dividen el mercado en grupos más pequeños —esto se llama segmentación—, y eligen a cuáles grupos van a atender mejor, lo que se llama mercado meta.

Después, crean una propuesta de valor que se destaque —eso es la diferenciación— y posicionan su producto en la mente del cliente para que lo elija por encima de los demás —eso es el posicionamiento.

En resumen, el marketing busca:

- Entender al cliente
- Elegir bien a quién dirigirse
- Ofrecerle algo valioso y diferente
- Lograr que lo recuerde y lo prefiera.

O

1. Segmentación

La segmentación consiste en **dividir el mercado** en grupos más pequeños de personas que tienen características parecidas.

Estos grupos pueden formarse según la edad, el lugar donde viven, los gustos, los ingresos o el estilo de vida.

Así, en vez de tratar a todos los clientes como si fueran iguales, la empresa los **agrupa según sus necesidades y preferencias**.

Por ejemplo: no es lo mismo vender zapatillas para adolescentes deportistas que para adultos mayores. Cada grupo busca algo distinto.

2. Mercado meta

Una vez que se hizo la segmentación, la empresa elige **a qué grupo o grupos quiere enfocarse**.

A esto se le llama **mercado meta** o público objetivo.

La empresa analiza cuál de esos grupos es más conveniente atender, ya sea porque tiene más potencial de ventas, menos competencia o porque se adapta mejor a lo que ofrece.

Por ejemplo: una empresa de mochilas escolares puede decidir enfocarse en madres con hijos pequeños, y no en estudiantes universitarios.

3. Diferenciación

La diferenciación es cuando una empresa busca que su producto o servicio **se destaque del resto**.

Para eso, le agrega algo especial que lo haga diferente: mejor calidad, buen diseño, mejor precio, atención personalizada, rapidez, etc.

La idea es que el cliente vea que **no es más de lo mismo**, sino que hay un valor agregado que lo hace único.

4. Posicionamiento

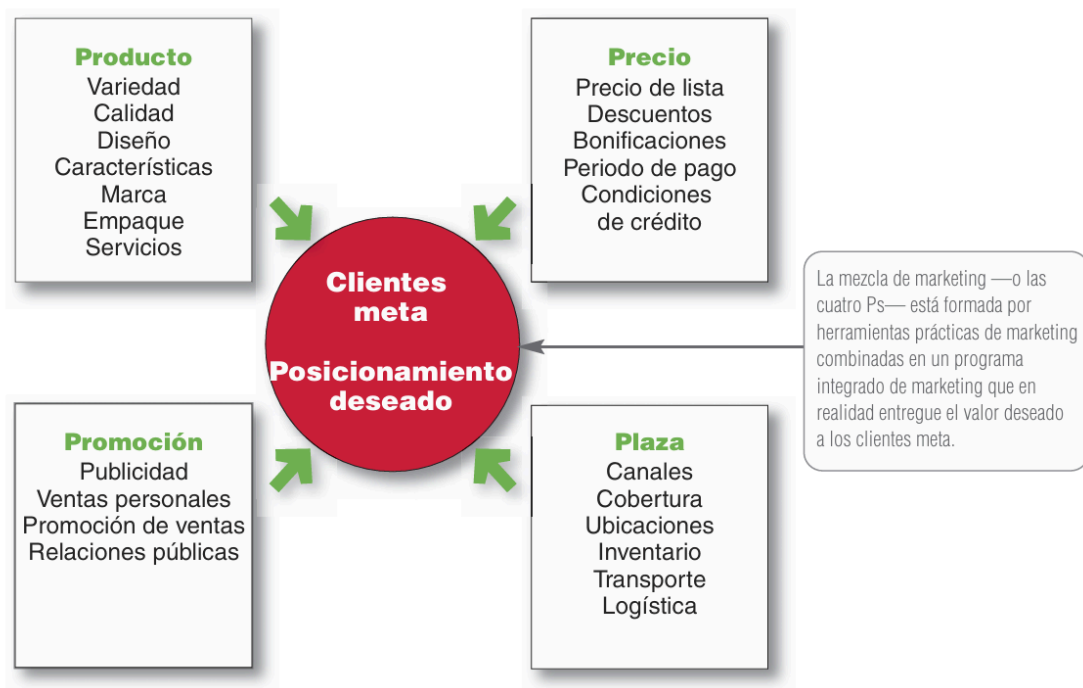
El posicionamiento es el **lugar que ocupa la marca o producto en la mente del consumidor**.

Es lo que el cliente piensa o siente cuando escucha ese nombre o ve ese logo.

La empresa quiere que su marca sea **recordada de una manera clara y positiva**, y que se relacione con algo que el cliente valore.

Por ejemplo: Volvo se asocia con seguridad, Apple con innovación, Coca-Cola con disfrute.

Desarrollo de una mezcla integrada de marketing



Una vez que la empresa ya definió su estrategia de marketing (a quién se va a dirigir y cómo se va a diferenciar), pasa a **planificar los detalles de su mezcla de marketing**, que es una de las herramientas más importantes del marketing actual.

La **mezcla de marketing** es el conjunto de acciones que la empresa puede usar para lograr una buena respuesta del público objetivo. Estas acciones se agrupan en lo que se llama **las 4 P**:

1. Producto

Es **lo que la empresa ofrece al mercado**, e incluye tanto los bienes como los servicios.

No se trata solo del objeto físico, sino también de todo lo que lo acompaña: diseño, calidad, opciones, garantía, marca, etc.

Ejemplo: un auto como el Ford Escape no es solo un conjunto de piezas; también incluye el modelo, las funciones, los accesorios, y la garantía que le da confianza al cliente.

2. Precio

Es **lo que el cliente debe pagar** para obtener el producto.

El precio no siempre es fijo: puede ajustarse según el cliente, el momento o la competencia. También se pueden ofrecer descuentos, promociones o planes de pago.

Ejemplo: los concesionarios de Ford suelen negociar el precio con cada cliente, y ofrecer bonos o financiación.

3. Plaza (Distribución)

Tiene que ver con **cómo llega el producto al cliente**, o sea, que esté disponible en el lugar correcto y en el momento adecuado.

Incluye la red de distribución, los canales de venta y todos los procesos logísticos.

Ejemplo: Ford trabaja con concesionarios seleccionados que se encargan de mostrar, vender y dar servicio a los autos.

4. Promoción

Es **cómo la empresa comunica y da a conocer su producto**, buscando convencer al cliente de comprar.

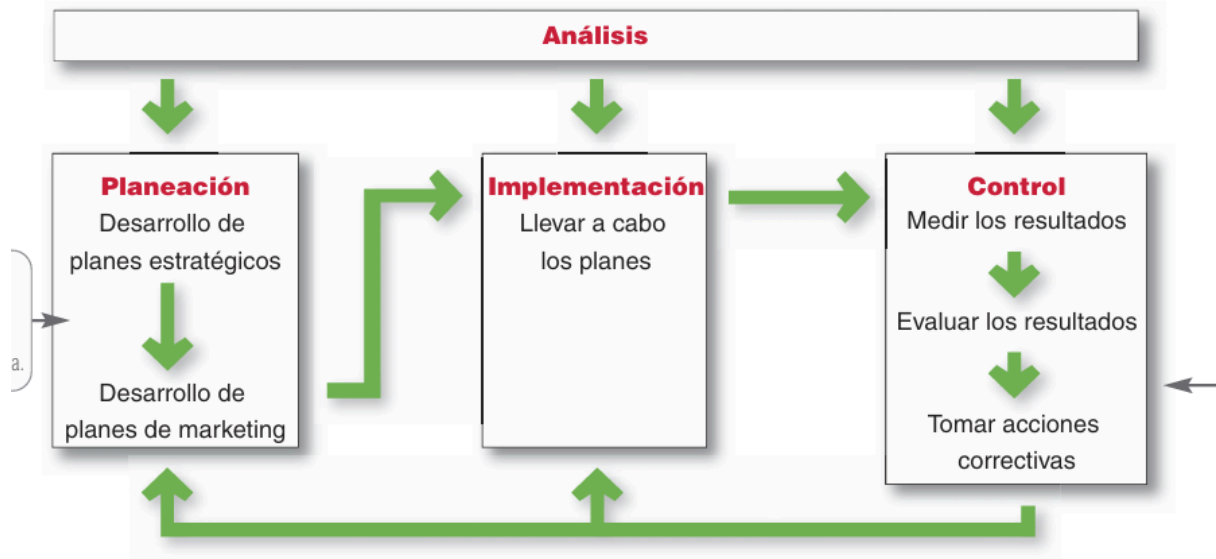
Incluye la publicidad, las promociones, la fuerza de ventas, el marketing digital, y todas las formas de comunicación con el cliente.

Ejemplo: Ford invierte mucho en campañas publicitarias, además de ofrecer promociones especiales como rebajas o financiamiento.

Dirección del esfuerzo de marketing

Para que el marketing funcione bien, **no alcanza solo con planificar**. También hay que saber **cómo dirigir y controlar** todo el proceso.

La dirección del marketing se basa en **cuatro funciones principales**, que forman un ciclo: **Análisis, Planeación, Implementación y Control**.



1. Análisis de marketing

Es el **primer paso** y sirve para entender bien la situación actual de la empresa.

Se realiza un **análisis FODA**, que identifica:



Fortalezas

- Son **los puntos fuertes de la empresa**, es decir, **todo lo que hace bien y la diferencia de la competencia**.
Pueden ser cosas como tener una buena reputación, productos de calidad,

empleados capacitados, buena atención al cliente o tecnología avanzada. Estas fortalezas ayudan a que la empresa cumpla sus objetivos y atraiga a los clientes.

Ejemplo: Una empresa que es reconocida por entregar rápido y cumplir lo prometido, tiene una gran fortaleza en logística y confianza del cliente.

Oportunidades

- Son **situaciones externas favorables** que la empresa puede aprovechar para crecer o mejorar.
Pueden venir del mercado, de cambios en las tendencias, avances tecnológicos, cambios en las leyes o incluso debilidades de los competidores.
- *Ejemplo:* Si hay más interés en productos saludables, una empresa de alimentos puede lanzar una nueva línea con menos azúcar y aprovechar esa oportunidad.

Debilidades

- Son **aspectos internos que limitan o afectan el rendimiento** de la empresa.
Pueden ser procesos lentos, falta de recursos, poca visibilidad en el mercado, personal mal capacitado o productos de baja calidad.
- *Ejemplo:* Si una empresa tiene un sitio web desactualizado y difícil de usar, eso es una debilidad que puede hacer que pierda ventas.

Amenazas

- Son **factores externos que pueden dañar a la empresa** si no se manejan bien.
Pueden ser cosas como nuevas leyes, crisis económicas, llegada de nuevos competidores o cambios en el comportamiento del consumidor.
- *Ejemplo:* Si aparece una empresa nueva que ofrece lo mismo pero más barato, eso representa una amenaza para la empresa actual.

Este análisis ayuda a tomar decisiones más acertadas en los siguientes pasos.

2. Planeación de marketing

Una vez analizada la situación, se crean **planes estratégicos**.

Estos planes definen **qué quiere lograr la empresa y cómo lo va a lograr**, eligiendo:

- El **mercado meta** (a quién va dirigido),
- El **posicionamiento** (cómo quiere que la vean),
- Y la **mezcla de marketing** (producto, precio, plaza y promoción).

Además, se fijan los objetivos, el presupuesto y los **controles para medir resultados**.

3. Implementación de marketing

Acá se pasa del papel a la acción.

Es cuando los planes se **ponen en práctica**: se lanza el producto, se hacen campañas, se definen precios y se organiza la distribución.

Aunque una estrategia sea buena, **si no se implementa bien, no funciona**.

Por eso, todas las personas del equipo —desde marketing hasta ventas, ingeniería, finanzas y agencias externas— **deben trabajar en conjunto**.

4. Control de marketing

La última etapa es el control, donde se **mide si los resultados fueron los esperados**.

Si algo no sale como se planeó, se hacen ajustes.

Esto puede incluir cambiar una promoción, mejorar el producto o modificar precios.

Es importante **medir el rendimiento del marketing**, por ejemplo, viendo cuántas ventas se lograron, cómo respondió el público, o cuánto se ganó en relación a lo que se invirtió.

Medición y dirección del rendimiento de la inversión de marketing (ROI)

Hoy en día, **las empresas no pueden gastar en marketing sin medir los resultados**.

Antes se invertía mucho en publicidad sin saber con certeza si realmente funcionaba.

Ahora, la prioridad es **justificar cada peso invertido**, midiendo el impacto real que tiene el marketing en los resultados de la empresa.



¿Cómo funciona el proceso?

1. Inversiones de marketing

La empresa gasta dinero en campañas, promociones, desarrollo de marca, etc.

2. Rendimientos de marketing

El objetivo de invertir en marketing es mejorar el valor que los clientes perciben y aumentar su satisfacción. Si logramos eso, se producen dos cosas importantes:

- **Mayor valor y satisfacción del cliente**
- **Mayor retención de clientes actuales**

3. Estas 2 cosas llevan a un resultado final:

- **Clientes más fieles**
- **Mayor valor por cada cliente**
- **Más ingresos para la empresa**

4. Cálculo del ROI de marketing

Se mide **cuánto se ganó en relación a lo que se gastó**.

La fórmula es simple:

$$\text{ROI} = \text{Ganancia obtenida} / \text{Costo de la inversión en marketing}$$

¿Por qué es importante?

Porque permite saber si lo que se invierte en marketing **realmente vale la pena**.

Si la empresa logra que sus campañas **atraigan, retengan y fidelicen clientes**, entonces ese marketing será rentable.