

## MARKETING Y ESTRATEGIAS GERENCIALES

### ASPECTOS GENERALES

#### Gerencia de Mercadeo y Proceso Decisorio

Los Gerentes de Mercadeo desarrollan estrategias que deben fundamentar la orientación que deseamos darle a un producto o servicio con los objetivos de rentabilidad y de asignación eficiente de los recursos. En éste proceso debe evaluar cuidadosamente el impacto que puede tener para nuestra Empresas sus fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y ventajas competitivas. La Empresa busca esas ventajas competitivas mediante programas de mercadeo bien integrados que coordinen el precio, el producto, la distribución y las comunicaciones de nuestra oferta de bienes o servicios para satisfacer las necesidades de un mercado meta.

Las decisiones que debe tomar un Gerente de Mercadeo son complejas debido por lo menos a cuatro razones:

Hay un gran número de factores que influyen en el mercado

Cuando Ustedes estén repositionando o lanzando un producto o servicio, se van a encontrar con un gran número de factores, algunos no controlables por ustedes, que determinarán el éxito o el fracaso del esfuerzo de mercadeo. Las ventas y su rentabilidad se podrán ver afectadas por las reacciones de la competencia, por los cambios en la situación económica nacional ó internacional o en la percepción de los consumidores.

Los planes de Mercadeo reciben el impacto de factores externos que son incontrolables

Nuestro planes pueden verse afectados seriamente por los cambios en las preferencias de los consumidores o por una mayor competencia. Nuestros pronósticos de ventas y de utilidades pueden ser afectados por situaciones adversas de las economías del mundo, de la región o del país.

Los planes de mercadeo son inestables debido a los factores que afectan el mercado

Los factores que están fuera de nuestro control a veces cambian rápidamente. Los cambios tecnológicos son un ejemplo de ello y en la medida en que suceden pueden afectar seriamente ventas y utilidades.

La asignación de recursos de mercadeo no es lineal

Es muy frecuente ver como los resultados no corresponden a los recursos asignados. No es extraño que, por ejemplo, se duplique la inversión en publicidad y que el aumento en las ventas sea más bien modesto.

De otra parte, a mayor grado de complejidad de las decisiones de mercadeo hay envueltos mayores riesgos financieros que pueden implicar inversiones altas de dinero. Además, las decisiones de mercadeo tienen también un impacto en otras unidades de la Empresa como Producción, Finanzas y Recursos Humanos.

#### Las Decisiones Estratégicas de Mercadeo

En la mayoría de las Empresas las decisiones de mercadeo se toman dentro de una estructura jerárquica. En la medida que se avanza hacia arriba dentro de esa jerarquía, se va pasando de las actividades operacionales de rutina hacia el planeamiento estratégico de largo plazo. En una Compañía grande productora de bienes de consumo es común encontrar en las áreas de mercadeo cargos tales como: Presidente y Vicepresidente de Mercadeo, Gerente de Grupo de Marcas, Gerente de Marca, Asistente del Gerente de Marca. Estos últimos están en el frente de combate enfrentados a la presión diaria de llevar a cabo las tareas estratégicas de

mercadeo. Su trabajo consiste en supervisar la aplicación de los esfuerzos de mercadeo tales como publicidad y precios. Estos son algunos de los factores controlables que en mercadeo pueden manejarse y manipularse en contraposición a factores incontrolables (tales como la competencia, las condiciones de la economía) para lograr los objetivos de ventas y de utilidades.

Cuando se hace mercadeo estratégico generalmente se fija un horizonte de hasta cinco años. Estos planes de largo plazo tienen efectos inmediatos que se reflejan en los planes tácticos de corto plazo. Estos efectos tendrán que ver con las campañas de comunicación, los esfuerzos de distribución, las políticas de precios y los procesos de negociación internos y externos. Por lo tanto el Plan de Mercadeo de un producto o servicio representa la dirección estratégica ó táctica desarrollada e implementada por el Gerente de Marca y sus asistentes. Este Plan de Mercadeo es aprobado por los niveles superiores en la estructura jerárquica de mercadeo y por los más altos ejecutivos de la compañía.

Los detalles de un Plan de Mercadeo cubren en general los siguientes aspectos:

Una evaluación de la situación actual del producto o servicio, incluyendo aspectos tales como su posición en la industria, las tendencias del macroentorno relacionadas con nuestra oferta, las fortalezas y debilidades de la empresa.

Una descripción de los problemas, oportunidades y amenazas.

Unos objetivos específicos basados en los dos puntos anteriores.

Acciones alternativas para enfrentar los problemas, para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas, además de una evaluación de éstas alternativas con sus correspondientes proyecciones de ventas y de utilidades.

Una decisión sobre la alternativa que se va a seguir.

Hay muchos formatos de Planes de Mercadeo, pero lo importante es reconocer que un buen plan estratégico de mercadeo debe ahondar en el análisis de numerosos productos, empresas, industrias y los factores generales del entorno

### La Selección de la Estrategia de Mercadeo

Un Gerente de Mercadeo se enfrenta constantemente a la búsqueda de la congruencia entre las estrategias del producto o servicio con los objetivos de la Empresa, con sus recursos, con los factores relevantes del macroentorno y con las actividades de la competencia. Un buen análisis de estos factores depende de la disponibilidad y evaluación de información, que debe incluir aspectos tales como el tamaño del mercado, el comportamiento y las necesidades del consumidor.

Se debe tener una buena información sobre las fuerzas del macroentorno tales como las socioculturales, legales, políticas, los cambios económicos; toda ésta información es indispensable para poder determinar la viabilidad de las ofertas de la empresa para su mercado meta. En los años recientes las empresas han tenido que variar o adaptar sus estrategias debido a cambios políticos y legales, a cambios socioculturales, a fluctuaciones económicas. Un Gerente de Mercadeo debe monitoriar continuamente las actividades de la competencia para descubrir sus estrategias actuales o en curso.

En la práctica, la decisión sobre la selección de la estrategia se basa en el análisis de los costos (nuestros, de la competencia, de los clientes) y los beneficios de las diferentes alternativas y de su probabilidad de éxito. El Gerente de Mercadeo determinará en qué etapa del ciclo de vida se encuentra sus producto o servicio pues esto le estará indicando los cambios en la estrategia, la necesidad de buscar nuevos mercados, de reposicionar,

o de desarrollar nuevos productos o servicios.

## ORIENTACION PARA EL METODO DE CASOS

### El Método de Casos

El método de casos difiere de otros sistemas de enseñanza porque a diferencia de los sistemas tradicionales exige que usted tome parte activa en el análisis de los problemas y en la determinación de alternativas o cursos de acción. El caso lo pone a usted en una situación en la que usted hace las veces de Gerente de Mercadeo dentro del proceso de toma de decisiones. Los casos describen situaciones a las que se enfrentan las empresas y los hechos y opiniones de las que dependen los gerentes para tomar sus decisiones. El análisis de casos le permite aprender a través de la experiencia. Entre más casos resuelva, mayor será su habilidad para identificar problemas y formular soluciones. Usted se beneficiará del análisis de casos en proporción a su esfuerzo.

Con el método de casos, las decisiones que usted haga y el proceso que usted siga para tomar decisiones es la clave. Se espera que usted desarrolle habilidades para la toma de decisiones, para sustentar esas decisiones mediante un análisis adecuado, que aprenda a comunicar sus criterios, a defender los hechos y opiniones en debates, presentaciones o en informes escritos. Su responsabilidad como analista incluye la participación, la interacción, la evaluación crítica y una comunicación eficaz. El método de casos exige la participación individual en clase basada en una preparación cuidadosa del caso y no en un ejercicio de lectura rápida.

### La preparación del caso

Su objetivo al leer por primera vez un caso, será familiarizarse con la situación general de la empresa y con los problemas, oportunidades y amenazas a que está enfrentada. Revisará además los aspectos organizacionales y la estructura de recursos que tiene. En una segunda lectura irá más al fondo y se dedicará a entender que le está pasando a la empresa y a detallar sus problemas, oportunidades, amenazas y posibles alternativas estratégicas. Usted debe con frecuencia cuestionar la información que le aporta el caso. Recuerde que solo alguna es relevante. Decida el tópico que trata realmente el caso. Se refiere a una amenaza de la competencia, a un cambio tecnológico o de las características de la demanda? Use los datos del caso para hacer cálculos y comparaciones que le permitan analizar mejor la situación.

Usted puede hacer sus propios supuestos mientras estos sean razonables con la situación que enfrenta la empresa o con las opciones estratégicas disponibles para resolver los asuntos por los que atraviesa la empresa. Recuerde que en mercadeo es más bien excepcional él poder contar con información precisa para la toma de decisiones. Aunque tenga una abundante información, usted debe hacer supuestos razonables para enfrentarse a la incertidumbre. Sus supuestos deben ser explícitos y no implícitos y es mejor hacerlos que no hacerlos. Si por ejemplo el caso no indica como es el proceso de compras, usted no puede decir en su análisis que el caso no tenía información disponible u omitir el tema.

Si quiere hacer un buen análisis debe incluir el tema del proceso de compras y describirlo tomando un ejemplo del mundo real. Lo más importante del análisis de un caso es cómo usted sustenta su decisión. Recuerde que en los negocios, los estrategas no saben si sus decisiones son las correctas hasta no asignar los recursos y el plan haya sido implementado en su mayor parte. Generalmente es demasiado tarde para reversar las decisiones. Esto le está diciendo que para el estudio de sus casos, es indispensable que integre en su mente la intuición con un análisis cuidadoso, tan bueno como el que haría en la vida real desempeñándose como Gerente de Mercadeo

### Formato para el Análisis de Casos

Les sugerimos que sigan el siguiente formato como marco general para analizar sus casos y amplíen cada

sección con la información pertinente derivada de su análisis, teniendo en cuenta que el formato debe adaptarse a las exigencias de cada caso en particular:

I – Análisis de la situación

A. Medición de la Demanda del Mercado

B. Naturaleza de la Demanda

B.1 – Segmentación

B.2 – Comportamiento del Consumidor

C. Análisis de la Estrategia

C.1 – De Producto

C.2 – De Distribución

C.3 – De Precio

C.4 – De Comunicación

D. Etapa del Ciclo de Vida

E. Tendencias del Macroentorno

E.1 – Socioculturales

E.2 – Demográficas

E.3 – Políticas y Legales

E.4 – Tecnológicas

E.5 – Económicas

E.6 – Competitivas

F. Aspectos Internacionales

G. Fortalezas y Debilidades

G.1 – En Mercadeo

G.2 – En Producción

G.3 – En la Gerencia

G.4 – Financieras

G.5 – En Investigación y Desarrollo

## G.6 – En Recursos Humanos

### H. Naturaleza de la Competencia

#### II – Problemas, oportunidades y amenazas

##### A. Problemas

##### B. Oportunidades

##### C. Amenazas

#### III – Objetivos

#### IV – Alternativas

##### A. Alternativas de Mercadeo

##### B. Evaluación de las Alternativas

#### V – Decisión

##### A. Recomendación

##### B. Implementación y Control

Recuerde que, usted llegará a una buena decisión en el estudio de casos, si hace un análisis profundo de la situación, si define bien los problemas, las oportunidades y las amenazas; y si sus alternativas están determinadas y sustentadas lógicamente

## Información Adicional al Formato para el Análisis de Casos

### I – Análisis de la Situación

El primer paso en el proceso de análisis de casos es hacer básicamente una sinopsis y evaluación de la situación actual de la empresa. Esto lo llevará a identificar los problemas, las oportunidades y las amenazas y le será también útil para proponer alternativas de mercadeo y tomar decisiones específicas acerca del curso de acción que vaya a recomendar. El análisis de la situación interpreta y muestra la relevancia de tener o buscar información importante y de hacer diagnóstico en lugar de divagar en descripciones sobre los antecedentes del caso.

Cada caso requiere hacer un análisis de situación que es diferente de cualquier otro caso, pues la información disponible y las alternativas potenciales que deben explorarse son únicas.

### A – Medición de la Demanda del Mercado

Lea sobre este tema la parte pertinente en estos Apuntes de Clase. Tenga además en cuenta, que la tarea de medir la demanda del mercado implica definir el tamaño actual del mercado y estimar el potencial futuro de ventas. Este es un ejercicio cuantitativo que nos va a indicar la demanda de los consumidores para una categoría de productos o servicios.

Para comprender el tamaño de la demanda del mercado usted necesita estimar el tamaño actual del mercado

(en unidades y en pesos) y el que se proyecta para el futuro, las participaciones de mercado de la competencia y las tendencias de esas participaciones en unidades y en pesos. Estimará también la posición de la competencia en el mercado tanto en ventas como en market share, incluyendo proyecciones sobre el crecimiento del segmento del mercado, generalmente para los próximos cinco años y para los segmentos donde compite la empresa. Adicionalmente a que usted determine la demanda a nivel primario para la categoría de productos y servicios donde compite, mirará también la demanda selectiva referente a productos y servicios específicos. Haga también supuestos acerca de la tendencia de marcas específicas relacionadas con las suyas.

Recuerde que según sean sus circunstancias y las características del mercado en el cual se encuentre o planee estar en el futuro, el potencial del mercado lo podrá calcular usando encuestas, los datos de su empresa, la información sobre la industria a la que su empresa pertenece o por el censo de cada cliente.

## B – Naturaleza de la Demanda

En ésta sección, se trate del mercado de consumo o del industrial, se identificará a los compradores y se establecerá cómo es su proceso de decisión de compra. Aquí se tendrá en cuenta como esas compras están influenciadas por factores externos al consumidor, incluyendo las decisiones conjuntas que se tomen a nivel familiar o empresarial. La clave en éste análisis está en evaluar las implicaciones de las alternativas de estrategias y programas de mercadeo que se vayan a establecer.

### B.1 – Segmentación

La identificación apropiada del mercado meta es parte de la clave para hacer mercadeo estratégico. Mire si el mercado está creciendo; si el segmento elegido por la empresa es lo suficientemente grande como para soportar otro producto o servicio. Vea si el mercado puede segmentarse en forma más apropiada en varios grupos homogéneos, identifique mejor los deseos del consumidor y cómo es su proceso de compra. Mire también los aspectos demográficos del segmento, las características psicológicas y las influencias que pueda recibir el proceso decisivo de compra de parte de la familia, amigos, la sociedad, los gremios y el gobierno.

Examine si los competidores han segmentado o no el mercado, cuáles fueron las bases de esa segmentación, incluyendo la identificación de aquellos segmentos con mayor potencial. Investigue qué grupo de clientes atienden los competidores o si hay segmentos que actualmente están desatendidos y que podamos atender. Piense si hay un programa de mercadeo que pueda ser más efectivo para desarrollar cada segmento y compárela contra tener un programa estándar para cubrir todos los segmentos. ¿Será que si elaboramos una estrategia de mercadeo específica para un segmento específico nos puede dar una ventaja diferencial?

### B.2 – Comportamiento del Consumidor

Determine el qué, el cómo, el dónde, el por qué y el quién, en la decisión de compra. ¿Son los compradores emocionales o racionales? ¿Cuáles son las fuentes de información más importantes que usan los compradores para tomar decisiones de compra y cuáles son sus criterios para evaluar el producto o servicio?.

## C – Análisis de la Estrategia

Un aspecto importante del análisis de situación es comprender cuál es la estrategia de mercadeo de la empresa y la de sus principales competidores. Comience delineando los objetivos de las diferentes estrategias de mercadeo de la competencia. Para cada empresa que analice, usted debe poder dar respuesta a las siguientes preguntas:

¿Cuáles son los objetivos de la empresa?

¿Esos objetivos han sido o están siendo alcanzados?

#### C.1 – Estrategia de Producto

¿Está la mezcla de producto adaptada a las necesidades que tiene la empresa de solucionar las necesidades de su mercado meta?

¿Qué estrategia de marca se está usando?

¿Están los productos debidamente posicionados frente a las marcas competidoras?

¿Tiene la empresa un enfoque adecuado hacia la planeación y gerencia de productos?

¿El Departamento del Mercadeo participa en las decisiones sobre la producción del producto?

¿Será necesario revisar la mezcla de productos para hacerle adiciones, modificaciones o eliminaciones que hagan a la empresa más competitiva en el mercado?

¿Se evalúa periódicamente el desempeño de cada producto?

#### C.2 – Estrategia de Distribución

¿Ha seleccionado la empresa el tipo y la intensidad de la distribución para cada mercado que quiere servir?

¿Tiene cada canal un buen acceso al mercado meta?

¿Está usando la empresa una buena mezcla de canales?

¿Estará la unidad a cargo de la organización de los canales cumpliendo apropiadamente con las funciones asignadas?

¿Cómo se administran los canales de distribución?

¿Habrá necesidad de hacer mejoras a los canales de distribución?

¿Se están cumpliendo con los niveles de servicio al cliente?

¿Son razonables los costos para alcanzar ese nivel de servicio?

#### C.3 – Estrategia de Precio

¿Qué tan susceptible es cada mercado meta a las variaciones de precio?

¿Cuál es el peso relativo del precio dentro de la mezcla de mercadeo?

¿Juega el precio un papel activo o pasivo en la estrategia de posicionamiento del producto o servicio?

¿Cómo comparamos nuestras estrategias y tácticas de precio con las de la competencia?

¿Cómo establecemos los precios?

¿Hay señales en el mercado de que debemos variar nuestras estrategias y tácticas de precios?

#### C.4 – Estrategia de Comunicación

¿Cuál es el papel y los objetivos de la publicidad y de la promoción de ventas dentro de la mezcla de mercadeo?

¿La estrategia publicitaria es consistente con la estrategia de posicionamiento?

¿Hay recursos suficientes para llevar a cabo los objetivos de publicidad y promoción de ventas?

¿Son los planes promocionales que estamos usando los medios más efectivos para comunicarnos con los mercados meta?

¿Comunica efectivamente el plan de medios lo que queremos comunicar?

¿Qué tan bien están cumpliendo los planes promocionales con sus objetivos?

#### D – Etapa del Ciclo de Vida

Aquí usted debe hacer supuestos que indiquen en qué etapa del ciclo de vida está el producto o servicio. Este razonamiento es importante porque de acuerdo con la etapa del ciclo de vida determinaremos las opciones específicas de mercadeo que podrán aplicarse.

¿En qué etapa del ciclo de vida está la categoría del producto o servicio?

¿Qué características del mercado respaldan su punto de vista sobre el ciclo de vida?

Describa la categoría donde la empresa está compitiendo y no se limite exclusivamente al producto o servicio que la empresa esté vendiendo. El ciclo de vida del producto es la descripción de toda la categoría de productos o servicios en la industria y no debe limitarse a la oferta individual de la empresa en esa categoría.

#### E – Tendencias del Macroentorno

El macroentorno tiene seis componentes que interactúan en forma compleja y que son críticos desde el punto de vista de mercadeo : el sociocultural, el demográfico, el político y legal, el tecnológico, el económico y el competitivo. Por ejemplo, las decisiones que toma el gobierno en materia de impuestos tienen un impacto sobre el crecimiento económico y la distribución del ingreso; los cambios tecnológicos influyen en la naturaleza de la competencia entre las empresas.

Las tendencias del macroentorno son de especial importancia en el proceso de formulación de la estrategia de mercadeo, porque cualquier plan de mercadeo que hagamos necesariamente tendrá que ejecutarse en un escenario futuro del macroentorno. Desde este punto de vista, una estrategia de mercadeo es un plan de negocios basado en un escenario que elaboramos haciendo predicciones de cómo será el futuro.

##### E.1 – Tendencias Socioculturales

Aquí nos referimos a los aspectos culturales, actitudinales y comportamentales del macroentorno. Los cambios en este entorno son más evolutivos que revolucionarios, más generacionales que individuales dentro de una generación específica. A los de mercadeo nos interesa los cambios en los valores sociales, en la estructura de la familia, en el empleo que hacen las personas de su tiempo libre, en las expectativas de la gente sobre su futuro.

##### E.2 – Tendencias Demográficas

Según previsiones del Banco Mundial para el año 2030 el mundo tendrá 8.500 millones de personas, o sea casi tres mil millones más de las que hay actualmente. Lo preocupante no es tanto el número, sino que la mayoría nacerá en países pobres. Esto producirá grandes migraciones de gente no capacitada hacia los países desarrollados.

En contraste, en los países desarrollados habrá un paulatino envejecimiento de la población y una disminución de la misma. En esos países se está creando una nueva clase de población formada por personas mayores económicamente inactivas, pero con más ingresos que los que están entre los treinta y cinco y los cuarenta y cuatro años. Se prevé también una fuerte reducción de la clase media, pero su movilidad no será hacia arriba sino hacia abajo. Para los mercadeólogos todos estos cambios en la estructura de las clases sociales y en la distribución, serán materia de preocupación y de análisis constante para poder desenvolverse en estos nuevos escenarios.

#### E.3 – Tendencias Políticas y Legales

Para la empresa es clave conocer a fondo el entorno legal y político donde va a actuar. Las decisiones políticas y legales que tomen el gobierno y el legislativo tendrán un impacto en las operaciones de la empresa y en el comportamiento de los consumidores. De esas decisiones pueden surgir oportunidades o amenazas para la empresa. Es usual, por ejemplo, que el mercadeólogo esté monitorizando frecuentemente el desarrollo de los planes gubernamentales, los proyectos de ley que cursan en el congreso; que en época pre-electoral, evalúe a los candidatos a la presidencia del país, el programa de gobierno que proponen, sus opciones de ser elegidos, el apoyo parlamentario que tendrán y la fuerza de la oposición.

#### E.4 – Tendencias Tecnológicas

Actualmente la tecnología es nuestra cultura. La tecnología es algo que está continuamente configurando los mercados. El tiempo entre ideas, invención y comercialización ha decrecido. La tecnología es la fuerza impulsora que está detrás del desarrollo de nuevos productos y mercados, pero también es hoy la principal causa para que otros productos y mercados declinen o desaparezcan. La tecnología es una nueva frontera que nos posibilita poner más información compleja y más inteligencia en nuestros productos. Con esto estamos creando valor, haciendo el producto más amistoso en su uso, teniendo la posibilidad de hacernos a una producción más flexible para hacer una oferta de productos a la medida y personalizados.

#### E.5 – Tendencias Económicas

Conocer el panorama macroeconómico del país o países donde opera nuestra empresa y conocer las tendencias mundiales de la economía son piezas claves para la creación de escenarios futuros de mercadeo.

¿Qué está pasando en los mercados financieros de Asia, la UE o Estados Unidos?

¿Cómo la situación de esos mercados nos afecta?

¿Cómo es la situación fiscal del país?

¿Cuál es el tamaño de su deuda externa?

¿Está la moneda del país sobrevaluada?

¿Cuáles son las tendencias de crecimiento económico del país y de la región?

¿Cuál es la situación de la balanza de pagos?

¿Cuál es el modelo de desarrollo?

¿Cuál es la situación actual y la tendencia de los precios de los productos básicos?

¿Cuáles son las tasas de interés y cómo se comparan con las tasas de inflación?

¿Hay confianza en el país de parte de la inversión extranjera?

¿De qué tamaño es esa inversión y hacia qué sectores va dirigida?

¿Se prevé una devaluación?

¿Cuál es la tasa de desempleo?

¿Cómo estamos en materia de competitividad?

Estas preguntas y muchas otras debemos responder para trazar nuestros planes, los cuales siempre se desarrollarán en el futuro.

#### E.6 – Tendencias Competitivas

El Profesor Michael Porter nos recomienda replantear la competencia y Gary Hamel nos dice que tenemos que reinventar las bases para la competencia. Porter expresa:

"A medida que nos adentramos en el siglo XXI se hace imprescindible elaborar estrategias claras; porque a menos que tengamos una idea clara de cómo las estrategias deben ser diferentes y únicas, y que ofrezcamos algo diferente de lo que ofrecen los rivales a un grupo diferente de clientes, la fuerte competencia nos comerá vivos"

y Hammel agrega:

"Simplemente llegar a donde otros han llegado es necesario para seguir en el juego, pero los ganadores serán los que tengan la habilidad de inventar fundamentalmente nuevos juegos".

La revista Fortune predice que muchas de las empresas que hoy aparecen en su lista Fortune 500, en el 2010 ya no estarán en su lista porque habrán sido absorbidas, se habrán fusionado o habrán salido del mercado. Esto le está indicando que en forma periódica debe realizar un análisis de sus sistemas de hacer negocios, que los debe aislar mentalmente, luego mentalmente disgregarlos para rápidamente volverlos a armar a partir de cero, pensando en los escenarios futuros donde tendrá que competir y ser un ganador. En muchos casos el replanteamiento del negocio puede llevarlo a hacer algo diferente que puede producirle mejores resultados.

#### F – Aspectos Internacionales

En ésta parte de su análisis usted identificará los aspectos internacionales más relevantes para las actividades de mercadeo y de negocios de la empresa del caso. Por ejemplo, identificará los productos y servicios de sus competidores claves que tienen presencia significativa en los mercados más importantes (Ejemplo: Estados Unidos, la Unión Europea y Asia ).

Identificará a los competidores potenciales en los mercados internacionales, considerará la importancia estratégica para su negocio de un país o en una región en particular.

¿Cuál es allí el tamaño del mercado?

¿Cuáles son los obstáculos para entrar?

¿Cuáles son los niveles de precios, las tarifas de impuestos, las condiciones macroeconómicas, el riesgo político, el costo de adaptación?

¿Qué acuerdos de comercio existen en la región?

¿Cuáles son las barreras no arancelarias, tales como las acciones de salvamento, las órdenes de exclusión, los estándares de calidad?

¿Cuáles son las normas para la inversión extranjera?

¿Hay protección de patentes?

¿Cómo son las comunicaciones y el transporte?

¿Cuáles son las tendencias demográficas?

Un asunto muy importante cuando vamos a hacer mercadeo internacional, es definir si vamos a tener una oferta adaptada o estandarizada y donde. Muchas fuerzas están impulsando hoy en día a las empresas a globalizarse, no solo ampliando su participación en los mercados extranjeros sino integrando también su estrategia global. Los cambios recientes y los que se avecinan tienden a hacer de una estrategia global el requisito para sobrevivir. Esto se fundamenta en la creciente semejanza de los países en cuanto a las preferencias de los consumidores, al derrumbe de las trabas al comercio internacional. De otra parte los mercados locales pueden estar en etapas de madurez en su ciclo de vida que obliga a buscar en la expansión internacional nuevas oportunidades de negocios.

El enfoque multinacional donde las compañías establecían sucursales nacionales que diseñaban, producían y distribuían productos adaptados dentro de una denominada estrategia multilocal, rápidamente le cede el paso a una estrategia global impulsada por la revolución de las comunicaciones y de la informática.

## G – Fortalezas y Debilidades

En ésta parte del proceso del análisis del caso, usted desarrollará la primera parte del análisis DOFA, acrónimo de las palabras debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (en inglés SWOT).

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la empresa del caso y el mercado en el cual compite. El análisis DOFA debe enfocarse solamente hacia aquellos factores claves para mantener una ventaja diferencial sostenible. Este análisis debe mostrar claramente las fortalezas y debilidades diferenciales internas de la empresa y las fortalezas y debilidades internas de los principales competidores. Las oportunidades y amenazas son externas. Las fortalezas y las debilidades surgirán durante el análisis de la situación. Durante su análisis mire con detenimiento cada una de las áreas siguientes, sin que ésta lista sea exhaustiva:

### G.1 – Mercadeo

Habilidades en cada uno de los aspectos de la mezcla de mercadeo

Habilidad en investigación de mercados y comportamiento del consumidor

Habilidad en el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos

Entrenamiento y habilidad de la fuerza de ventas  
Cobertura geográfica  
Participación en el mercado  
Amplitud y profundidad de la línea de productos  
Congruencia entre el programa de mercadeo y las necesidades del mercado objetivo  
Congruencia entre el programa de mercadeo y las fortalezas y debilidades de la empresa  
Congruencia entre el programa de mercadeo de la empresa con el programa de mercadeo de los competidores  
El apalancamiento entre los elementos de la mezcla de mercadeo  
La imagen de la empresa  
La situación de los productos, desde el punto de vista del cliente, en cada uno de los segmentos del mercado.  
Cubrimiento y calidad de los canales de distribución  
Fortaleza de las relaciones con los canales de distribución  
Habilidad para darle apoyo a los canales de distribución  
Etapa del ciclo de vida del producto, del modelo, de la categoría, de la marca

G.2 – Producción

Capacidad técnica en la fabricación  
Instalaciones (Ejemplo: nivel tecnológico, obsolescencia)  
Entrenamiento y eficiencia de la fuerza laboral  
Capacidad instalada  
Economías de escala  
Costos y sistema de distribución de los costos indirectos  
Capacidad de producir justo a tiempo  
Grado de integración vertical  
Acceso y costo de las materias primas  
Ubicación de las instalaciones  
Flexibilidad de las instalaciones y de la maquinaria y equipo

Calidad de la fabricación

G.3 – Gerencia

Liderazgo, visión, habilidad para coordinar funciones o grupos de funciones

Habilidad para motivar al recurso humano

Espíritu empresarial

Flexibilidad y rapidez de respuesta

Nivel de educación

Experiencia, edad, entrenamiento

Relaciones con las esferas políticas, sociales, económicas, gubernamentales

Habilidad para crear valor económico agregado

G.4 – Financieras

Liquidez

Capacidad de endeudamiento a corto y largo plazo

Habilidad de la gerencia financiera para negociar, obtener recursos financieros, crédito, administrar los inventarios y cuentas por cobrar

G.5 – Investigación y Desarrollo

Capacidad interna en los procesos de investigación y desarrollo (Ejemplo: investigación de producto, investigación de procesos, investigación básica, imitaciones)

Patentes

Habilidad de los investigadores en materia de creatividad, calidad, confiabilidad, conocimientos

Acceso a fuentes externas de investigación e ingeniería

G.6 – Recursos Humanos

Educación, entrenamiento, eficiencia

Rotación del personal

Relaciones sindicales

Niveles de remuneración, incentivos y beneficios sociales

Clima laboral

## H – Naturaleza de la Competencia

Aquí usted tiene la difícil tarea de evaluar la naturaleza actual y futura de la competencia. El análisis de la competencia significa comprender la manera de pensar de las otras empresas estratégicamente importantes en su industria. Significa trazar un mapa con un mosaico oculto de ideas, de alternativas, de planes de inversión y de metas que serán las cabezas de playa que establecerá su adversario. El análisis de la competencia busca entender la visión de largo plazo que tiene el oponente en la medida en que actúa en el presente. Pero la trampa fatal en el análisis de la competencia es enfascarse solamente en el análisis del presente. Un análisis así es miope y generalmente conduce a seguir y a imitar paso a paso los movimientos del adversario.

Las siguientes preguntas le servirán de punto de partida para analizar la competencia:

¿Qué tan comprensible es el juego que ejecuta su competidor?

¿Está orientado hacia el producto?

¿Está orientado hacia el proceso y está lanzando una familia de productos y servicios?

¿Cómo ve su oponente el futuro?

¿Qué escenarios parece está considerando?

¿Cómo se está posicionando su oponente para sacar ventaja de posibilidades futuras mediante el reposicionamiento o las extensiones de marca?

¿De donde está su competidor sacando ideas para orientar su futuro?

¿Qué tan ricas son esas fuentes?

¿Cómo puede usted usar su comprensión de la mentalidad de su competidor para refinar y ampliar la visión de su propia empresa?

¿Donde necesita usted reforzar las partes vulnerables de su negocio?

¿En que parte del negocio de su competidor usted debe atacar para bloquear su estrategia?

¿Hasta que punto debe seguir viendo a su competidor como un adversario?

¿Habrá otra manera de relacionarse con esa otra empresa, incorporando sus directrices en el futuro de la suya?

¿Como alternativa, será rentable para su empresa unirse a la visión de esa otra compañía?

Mirar el mundo a través de los ojos de su adversario, generalmente le dará una visión más amplia que de otra forma usted no hubiera considerado. Hoy en día ninguna compañía por poderosa que sea podrá tener éxito como entidad solitaria. Hoy las empresas deben liderar y darle forma a organizaciones voluntarias de proveedores, de clientes y de todos aquellos que se beneficien mutuamente de la asociación.

## II – Problemas, oportunidades y amenazas

Si usted ha hecho un buen análisis de la situación, estará listo para realizar un análisis definitivo de los problemas críticos, oportunidades y amenazas que confronta la empresa del caso.

## A – Problemas

Por favor lea EL Arte de pensar estratégicamente. Allí encontrará cómo hacer la disección de los problemas. Se dará cuenta que la fórmula magistral para enfrentarlos no es recetando remedios para los síntomas, sino identificando y examinando con profundidad los asuntos críticos del problema mediante un claro entendimiento de cada uno de los elementos de la situación. Si desde el principio hizo las preguntas acertadas orientadas hacia la solución y llevó a cabo los análisis apropiados, le será más fácil aportar soluciones concretas y prácticas.

## B – Oportunidades

Encontrar oportunidades de negocios no significa que su próximo paso es entrar en acción. Usted primero debe evaluar el atractivo de esas oportunidades, su probabilidad de éxito y ver si las fortalezas y recursos de la empresa pueden aprovechar esa oportunidad para convertirla en una ventaja competitiva. Si así no son las circunstancias, su empresa no cuenta con valor estratégico alguno.

## C – Amenazas

Oportunidades y amenazas forman la parte externa del análisis DOFA. El ambiente externo de la empresa está conformado por variables socioculturales, económicas, políticas, legislativas, tecnológicas y competitivas que no están bajo nuestro control. Estas amenazas las debemos clasificar de acuerdo con su gravedad y probabilidad de ocurrencia.

## ESTRATEGIA

### Definiciones de Estrategia

La estrategia debe entenderse como un cuerpo de fenómenos objetivos recurrentes que surgen del conflicto humano. La mayoría de las definiciones de estrategia son exclusivamente normativas, como si se asumiera que ese fenómeno objetivo no existiera o que es tan obvio que no vale la pena definirlo.

Karl Von Klausewitz, general prusiano, teórico de la guerra (1780–1831), definía la estrategia mediante su diferenciación de la táctica. El decía:

"... la estrategia es el uso del encuentro (combate) para alcanzar el objetivo de la guerra y la táctica es el uso de las fuerzas militares en el combate ..."

(De la Guerra, Libro III, Capítulo I)

Y agregaba:

"... en la estrategia no vemos con nuestros propios ojos ni siquiera la mitad de las cosas que vemos en la táctica, ya que todo debe ser conjeturado y supuesto..."

Como en el caso de muchos términos científicos, la palabra estrategia (del francés *stratégie* y del italiano *strategia*) se deriva indirectamente de la palabra griega *strategos* (general del ejército), que no tiene la connotación de la palabra moderna. La palabra griega equivalente a nuestra estrategia probablemente se derive mejor de *Strategike episteme* (la visión del general) o de *strategon sophia* (la sabiduría del general). Otro término muy relacionado sería *strategemata* que se refiere al uso de la *strategema* (estratagema) o trampas de guerra y que Clausewitz referencia así:

"... no significa engaño pues no constituye una directa violación de la promesa sino que deja que la persona a

la que se desea engañar cometa por sí misma los errores de inteligencia que, al fin, uniéndose en un efecto, cambian súbitamente la naturaleza de las cosas delante de sus ojos ..."

Siguiendo la tendencia a definir la estrategia de manera prescriptiva, el diccionario Webster's dice que la estrategia es:

"la ciencia y el arte de emplear las fuerzas políticas, económicas, psicológicas y militares de una nación o de un grupo de naciones para darle el máximo soporte a las políticas adoptadas en tiempos de paz o de guerra."

Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas modernos (siglo IV A.C) y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo, decía en su libro El Arte de la Guerra:

"... el supremo refinamiento en el arte de la guerra es combatir los planes del enemigo ..."

Su visión previó las guerras quirúrgicas del futuro:

"... los que son expertos en el arte de la guerra someten al ejército enemigo sin combate. Toman las ciudades sin efectuar el asalto y derrocan un Estado sin operaciones prolongadas ..."

Sun Tzu no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva y entre los pasos que decía aseguraban el camino a la victoria estaban estos:

Conoce al enemigo y conócete a ti mismo y, en cien batallas, no correrás jamás el más mínimo peligro.

Cuando no conozcas al enemigo, pero te conozcas a ti mismo, las probabilidades de victoria o de derrota son iguales.

Si a un tiempo ignoras todo del enemigo y de ti mismo, es seguro que estás en peligro en cada batalla.

Veinticinco siglos después de Sun Tzu y un siglo después de Clausewitz, la estrategia es una ciencia incipiente en el ámbito empresarial. Tiende a ser prescriptiva, normativa, a convertirse en algo administrativo, predecible, cuantificable y controlable. Nada menos parecido. La estrategia tiene una lógica paradójica, es un fenómeno objetivo en el cual las condiciones surgen, las quieran o no sus participantes, se den cuenta o no de sus alcances. En la estrategia las circunstancias se juntan, se pueden volver en contra, hoy pueden ser favorables pero mañana pueden haberse convertido en amenazas. Lo que maneja la estrategia son discontinuidades potenciales que podrían plantear amenazas o presentar oportunidades para las empresas.

La estrategia es en la empresa de hoy en día, el tema gerencial más importante y lo seguirá siendo. La estrategia empresarial ha cambiado de la lucha clásica por lograr la mayor participación de mercado, a la configuración de escenarios dinámicos de oportunidades de negocios que generen riqueza, a proponer enfoques estratégicos audaces para mantenerse en un nuevo mundo de ecosistemas empresariales que constantemente tenemos que explorar y analizar. El gerente de hoy debe salir de su torre de marfil, sumergirse en las realidades del mercado, interactuar con sus clientes internos y externos y crear una intención estratégica que no es cosa distinta que crear un punto de vista con respecto al futuro.

### EL Arte de pensar estratégicamente

En los negocios como en la guerra, el objetivo de la estrategia es poner a nuestro favor las condiciones más favorables, juzgando el momento preciso para atacar o retirarse y siempre evaluando correctamente los límites del combate.

Sun Tzu, en el Capítulo VIII (Las Nueve Variables), versículo 9, de su libro El Arte de la Guerra, dice:

"El general (strategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados."

No es extraño encontrar gerentes que enfocan su pensamiento estratégico, ajustando los fenómenos y eventos de los escenarios reales del mercado a un modelo lineal, a un método paso por paso. Probablemente se debe a que siguen aferrados a la Teoría de Sistemas donde las partes y las variables son mutuamente dependientes. Encontramos también a otros que creen que el éxito de la estrategia es cuestión de suerte o de inspiración y no faltan además los que inician el proceso con ideas preconcebidas que coartan por completo las soluciones creativas.

El punto de partida del pensamiento estratégico es comprender que el cerebro humano, que es la herramienta que vamos a usar en el proceso, no se basa en el pensamiento lineal. Lo segundo es aceptar, que la receta para alcanzar el éxito en la ejecución de la estrategia, consiste en combinar el método analítico con la flexibilidad mental para aceptar que la lógica de la estrategia es paradójica.

Si aceptamos que el análisis es el requisito indispensable para pensar estratégicamente, cuando el pensador estratégico se enfrenta a un problema, a una tendencia, a una situación o a eventos que parecen constituir un todo armonioso o que parecen estar perfectamente agrupados, lo primero que hace es descomponer ese todo en sus partes constitutivas. Luego empieza a descubrir el significado de cada una de esas partes para entrar a reagruparlas de manera calculada con el fin de maximizar las oportunidades en beneficio de los intereses de su empresa.

No se dedique a recetar remedios para los síntomas

Existe una tendencia a plantear interrogantes que no están encaminados a hallar la solución a los problemas sino a aplicarle remedios a los síntomas. Para el estratega lo más importante es localizar y definir el asunto crítico del problema más que descubrir la solución. Esto quiere decir que el primer paso en el pensamiento estratégico es determinar cual es el asunto crítico de la situación, es decir llegar al meollo del asunto. Y esto será cuestión de actitud positiva y de método.

Desde el principio usted debe hacer algo que es muy difícil: formular el interrogante del problema de tal manera que facilite el descubrimiento de la solución. Si la comprensión del asunto crítico del problema es clara para todos los integrantes de su equipo de trabajo, surgirán las soluciones creativas. Si el problema se define pobremente o los integrantes del grupo lo comprenden a medias, las mentes no trabajarán con agudeza y se extraviarán. Si usted y su equipo están bien entrenados y motivados para formular las preguntas acertadas, sus propuestas no serán vagas sino prácticas y concretas.

Kenichi Ohmae, ex-director de McKinsey & Co. en el Japón y estratega corporativo de renombre internacional, recomienda que los estrategas usen como método un proceso de abstracción, para mostrar que pasaría en caso que, por ejemplo, una empresa otrora fuerte y con larga trayectoria en el mercado, empiece a mostrar signos que su vigor competitivo declina. Ohmae recomienda que el primer paso en el proceso de abstracción es usar las tormentas de ideas y las encuestas de opinión para reagrupar y particularizar los aspectos en los cuales la empresa está en desventaja frente a sus competidores. El paso siguiente es clasificar estos aspectos de acuerdo a sus factores comunes en subgrupos afines. Hecho esto, miramos cada grupo como una unidad y nos preguntamos cuál es el asunto crítico que cada unidad posee. La fuente del problema debe ser entendida antes que avanzar a recetar soluciones.

Una vez que el proceso de abstracción se ha completado, debemos decidir luego el enfoque apropiado para encontrar la solución. Hallada, en principio, la solución, nos ponemos en la tarea de trabajar en la implementación de los programas y en la redacción de planes de acción detallados. Recuerde que la estrategia es buena solamente si la táctica es exitosa, lo que quiere decir que ninguna solución, por perfecta que parezca, habrá de resolver el asunto crítico y será de poca utilidad hasta que haya sido implementada.

No faltarán el gerente que quiera acortar el camino entre la identificación de los asuntos críticos y la implementación de las soluciones, saltándose los pasos intermedios como son la planeación del mejoramiento operativo y la organización para ejecutar acciones concretas. La estrategia es un plan abstracto que debe convertirse en un plan de acción y esto no se puede materializar de la noche a la mañana.

### Use los diagramas de asuntos en discusión

Para aquellos que estén familiarizados con la programación de computadores o con los árboles de decisión usados en el proceso de toma de decisiones, el diagrama de asuntos en discusión les será de utilidad. Divida el problema general en dos o más subasuntos que sean mutuamente excluyentes y estén exhaustivamente documentados. Siga subdividiendo hasta alcanzar un nivel donde los subasuntos sean individualmente manejables. Si usted procede de ésta manera, por más grandes que sean los problemas que esté manejando, los podrá gradualmente reducir a un tamaño donde los resultados se puedan definir y medir.

### La importancia de la información

Cada tipo de análisis requerirá de considerable habilidad, experiencia y método. Por eso es arte. El análisis solo podrá manejarse si hay un acceso constante a una información bastante confiable sobre el mercado. Las empresas fuertemente orientadas hacia el mercado, constantemente están obteniendo información sobre sus mercados de tal manera que la van analizando sistemáticamente. Las empresas poco orientadas hacia el mercado y que buscan la información solo en épocas de afanes, no son muy afortunadas. Cuando éstas últimas se enfrentan al análisis de amenazas u oportunidades de negocios, les toca hacer un esfuerzo muy grande para tratar de llenar el vacío que tienen en el flujo de información sobre sus mercados.

Ninguna estrategia de negocios puede construirse sobre análisis o información fragmentaria. En éste caso si las cosas salen bien será una simple cuestión de suerte o de intuición. El verdadero estratega no depende ni de la una ni de la otra. La estrategia no se concibe para escenarios estáticos donde los competidores no reaccionan o donde no existen las discontinuidades. Si así fuera, la estrategia sería un asunto meramente administrativo.

### Los Juegos de Guerra

En los años 60's, las ideas estratégicas del Boston Consulting Group estaban en auge. El léxico de la época era la curva de experiencia y la estrategia del portafolio, donde ésta última clasificaba a los productos en cuatro categorías: vacas lecheras, perros, niños problema y estrellas. Idear estrategias era el ejercicio intelectual por excelencia exclusivo de los directores ejecutivos. Todo parecía que pudiera categorizarse, analizarse, cuantificarse y predecirse. Las empresas tenían grandes departamentos de planeación estratégica analizando cifras y configurando escenarios para aniquilar al adversario.

En los años 80's, las compañías estadounidenses empezaron a verse golpeadas por competidores internacionales más ágiles y el diseño cerebral y elitista de estrategias del pasado, comenzó a percibirse como un modelo apto sólo para una era más pausada. El golpe de gracia de éste enfoque de la planeación estratégica se produjo en 1983, cuando el presidente de la General Motors, John F. Welch, desmanteló el departamento de planeación de su compañía donde 200 empleados de alto rango producían informes bellamente empastados. Welch se dió cuenta que éste departamento estaba enfrascado en detalles financieros y operativos, que estaban demasiado alejados de la realidad de los mercados y que no prestaban suficiente atención a la competencia ni a la creación de mercados futuros.

Pero la estrategia no ha muerto. Estamos viendo el repunte de la estrategia, pero dentro de un proceso que se ha democratizado, donde hoy participan los gerentes de línea, personal de la empresa con diferentes disciplinas, personal joven y antiguo, clientes y proveedores claves. Hoy la planeación estratégica ha pasado de la lucha clásica por la participación en el mercado a la configuración de nuevos escenarios de

oportunidades de mercadeo. Este nuevo modelo también ha traído su léxico: co-evaluación , ecosistema empresarial orientado a crear redes de relaciones con clientes, proveedores y competidores para obtener una mayor ventaja competitiva. También se escuchará hablar sobre la teoría de juegos, la migración del valor, la intención estratégica, las competencias básicas y las oportunidades de espacio en blanco. Este nuevo enfoque de la planeación estratégica está teniendo una gran acogida, pero de la Grecia antigua los nuevos estrategas han retomado un modelo de estrategia apasionante: el de los Juegos de Guerra.

En 1994, Henry Mintzberg en su libro El Auge y la Decadencia de la Planeación Estratégica, argumentó que el método usual de crear estrategia – la planeación estratégica – no funcionaba. Fallaba, porque incorrectamente asumía que las discontinuidades podían predecirse, porque los estrategas estaban desconectados de las operaciones y porque el proceso de hacer estrategia se había convertido en un rito formal. Aún más, Mintzberg dijo que la planeación tradicional no conducía a la estrategia porque la estrategia es síntesis y la síntesis junta organizadamente las ideas, mientras que la planeación es análisis y ésta busca descomponer las ideas en sus partes constitutivas. La solución de Mintzberg para éste problema fué enfatizar en el aprendizaje informal y en la visión personal y ofrecerle a los estrategas varios modelos a seguir dependiendo de la situación.

Hay otra respuesta al problema planteado por Mintzberg, una respuesta que ha sido probada infinidad de veces y que tiene que ver con la formulación de la estrategia basada en las discontinuidades, en involucrar a planificadores y a gerentes, que convierte la informalidad en una virtud sin abandonar una metodología y una estructura ampliamente comprobada. Estamos hablando de los Juegos de Guerra que la firma de consultores Booz–Allen & Hamilton denomina Simulación Dinámica Competitiva.

Los Juegos de Guerra por supuesto son de raigambre militar y se han usado para preparar a los líderes militares a enfrentarse a circunstancias imprevistas en el combate. Los usaron los antiguos griegos y en 1811 los Prusianos introdujeron los tableros de juego tridimensionales para añadirle realismo al juego. En la Segunda Guerra Mundial el Almirante Nimitz, con los juegos de guerra, previó todas las batallas navales que se dieron en el Pacífico excepto la táctica japonesa de los kamikazes. En años recientes, con la ayuda de computadores y de programas inteligentes, los juegos de guerra previeron la caída de la Unión Soviética, determinaron las opciones para el uso de la fuerza militar en la campaña "Tormenta del Desierto" en Irak y el desembarco en Haití.

El artículo publicado por la revista Strategy & Business, titulado Dynamic Competitive Simulation: Wargaming as a Strategic Tool y escrito por J.E. Treat, G.E. Thibault y A. Asin, les brindará la oportunidad de evaluar éste modelo de simulación.

### Teoría de Juegos

En estos Apuntes, en el tema Juegos de Guerra, decíamos que hoy en día, cualquier discusión ilustrada sobre estrategia corporativa incluye referencias a la co-evaluación, al ecosistema empresarial, a la migración de valor, a las competencias básicas, a la intención estratégica y a la Teoría de Juegos.

Pero, ¿Qué es la Teoría de Juegos? Es un enfoque interdisciplinario y claramente diferenciado para estudiar el comportamiento humano. Las disciplinas más usadas en la Teoría de Juegos son las matemáticas, la economía y las otras ciencias sociales y del comportamiento. La Teoría de Juegos fue creada por el gran matemático húngaro John von Neuman (1903–1957). Su libro más importante fue La Teoría de Juegos y el Comportamiento Económico que von Neuman escribió con el economista matemático Oskar Morgenstern. Hasta hace muy poco la Teoría de Juegos se consideraba como una rama obtusa de las matemáticas. (Las Facultades de Administración comenzaron a enseñarla a partir de 1985).

### Dilema del Prisionero

Uno de los dilemas clásicos de la teoría de juegos es el Dilema del Prisionero. En Enero de 1950, Melvin Dresher y Merril Flood condujeron en la compañía Rand Corporation un experimento que ha tenido una influencia enorme aunque de manera indirecta, ya que introdujo el juego que posteriormente sería conocido como el Dilema del Prisionero.

La famosa historia de los dos prisioneros, donde la estrategia dominante de cada uno de ellos es confesar, aunque ambos podrían mejorarla notablemente si ninguno confesara, es debido a Tucker (1950). Straffin (1980) cuenta de nuevo como Tucker ideó el juego en el tablero de Melvin Dresher y compuso la historia que dió el nombre a ese juego. Aparentemente Howard Raiffa, en forma independiente, condujo experimentos con el juego del Dilema del Prisionero en 1950, pero no los publicó.

### La Teoría de Juegos en la Economía Neoclásica

La Teoría de Juegos tiene un eslabón clave con la economía neoclásica que es la racionalidad. La economía neoclásica se basa en el supuesto que los seres humanos son absolutamente racionales en sus decisiones económicas. Específicamente la hipótesis es que cada persona, de acuerdo a las circunstancias que esté enfrentando, tratará de maximizar sus beneficios, se llamen estos utilidades, ingresos o simplemente beneficios subjetivos. Esta hipótesis tiene un doble propósito en el estudio de la asignación de recursos. En primer lugar, reduce el rango de posibilidades. En segundo lugar, suministra criterios para la evaluación de la eficiencia de un sistema económico. Si el sistema está orientado, por ejemplo, a la reducción de los beneficios que perciben algunas personas con el solo propósito de mejorar los beneficios de otras, entonces algo debe estar mal en el sistema. Un ejemplo es la contaminación o la explotación excesiva de la pesca.

En la economía neoclásica, la racionalidad consiste en maximizar nuestros beneficios y la solución podría pensarse que consiste en resolver un problema matemático donde lo que tendríamos que hacer es maximizar los beneficios bajo unas circunstancias dadas. Pero esto estaría suponiendo que la estructura de los mercados es fija, que la competencia es perfecta y hay muchos participantes, que la gente es una especie de mecanismo simple de estímulo–respuesta, que los vendedores y los compradores asumen que los productos y los precios son fijos y bajo este supuesto optimizan la producción y el consumo. La economía convencional tiene su lugar cuando estamos refiriéndonos a la operación en mercados maduros y muy bien establecidos, pero deja de lado la creatividad de las personas para encontrar nuevas maneras para interactuar entre sí.

La Teoría de Juegos se estableció con la intención de confrontar las limitaciones de la teoría económica neoclásica y aportar una teoría de comportamiento económico y estratégico cuando la gente interactúa directamente, en lugar de hacerlo a través del mercado. En la Teoría de Juegos, la palabra juegos no es más que una metáfora para referirse a interacciones más complejas de la sociedad humana. La Teoría de Juegos sirve para jugar poker o bridge, pero también para enfrentar interacciones complejas como la competencia en los mercados, la competencia armamentística y la polución ambiental. La Teoría de Juegos enfoca éstas interacciones complejas usando la metáfora de un juego: en éstas interacciones complejas, como en los juegos, la decisión individual es esencialmente estratégica y el resultado de la interacción depende de las estrategias escogidas por cada uno de los participantes. En la Teoría de Juegos los resultados dependen no solamente de nuestras propias estrategias y de las condiciones del mercado, sino también y directamente de las estrategias escogidas por los otros participantes.

### Aplicaciones

La aplicación de la Teoría de Juegos a la estrategia de mercadeo le puede llevar a descubrir sus mejores opciones disponibles. Considere, como ejemplo, decisiones como éstas que los Gerentes de Mercadeo enfrentan usualmente:

Su empresa está en un mercado que cada día se estrecha más debido a la recesión de la economía y por la entrada de nuevos competidores. A medida que las ventas declinan, su principal competidor reduce precios y

aumenta su producción. ¿Cuál debe ser su respuesta? ¿Lanzarse a una guerra de precios o mantenerse firme y perder ventas y participación de mercado? A situaciones como ésta se han enfrentado las aerolíneas, las revistas y los computadores personales entre otros.

Producir una nueva generación de sus productos le representará inversiones cuantiosas en investigación y desarrollo. ¿Debe usted embarcarse en esto? Sus competidores se enfrentan a la misma situación. Si todos se lanzaran al mercado, ¿valdrá la pena participar en esta competencia donde si usted sale de primero el mercado podrá estar en corto tiempo tan saturado que su producto pionero le dará pérdidas? ¿O será mejor esperar por oportunidades de mercadeo en mercados más rentables?

Usted tiene un nuevo producto muy promisorio. ¿Debe usted lanzarse de primero al mercado? ¿Cosechará ganancias siendo pionero o le estará abriendo el camino a competidores cautos que se beneficiarán de sus errores?

Todos estas situaciones son opciones de juegos donde sus resultados dependerán no solamente de lo que usted haga sino también de lo que hagan sus competidores.

En la práctica, la esencia de la Teoría de Juegos consiste en un análisis profundo de la estructura de cada juego. Para hacer esto, simplifique. Limite sus estrategias y las de sus competidores a las dos o tres más importantes. Por ejemplo, en un juego de guerra de precios las jugadas pueden ser bajar o mantenerse. Esto significa que el juego tiene unos pocos resultados posibles. Para dos estrategias y dos jugadores solamente hay cuatro ( $2 \times 2$ ) resultados que puede producir el juego. Calcule cuál es el mejor resultado para usted y cuáles pueden ser los peores. Hágalo lo mismo para sus competidores.

Esta lista le ayudará a verificar dónde está usted en el escenario de juego:

Tiene usted una estrategia dominante? (es decir, una que sea buena para usted, no importa lo que hagan los demás). Si es así, úsela.

Hay otra clase de estrategia dominante? (esto es, una que será fatal para usted, no importa lo que hagan sus competidores). Si es así, elimínela y reanalízelo el juego.

Está en medio de una estrategia de equilibrio? (o sea un resultado donde la acción de cada jugador es la mejor respuesta para las de los demás). Si es así, lo más probable es que la mayoría de los jugadores optarán por ella.

La primera norma para una estrategia acertada es tener una visión muy clara del escenario del juego. Si usted hace un juicio equivocado de la estructura del juego, estará expuesto a juzgar erróneamente la conducta de sus oponentes.

La Teoría de Juegos tiene dos grandes ramas: la teoría de juegos cooperativos y los no-cooperativos. La Teoría de Juegos no-cooperativos se refiere a qué tan inteligentemente un individuo interactúa con otros para lograr sus propósitos. Hay otras ramas de la teoría económica estrechamente ligadas a la Teoría de Juegos:

la teoría de la decisión (la de un solo jugador)

la del equilibrio general (hay un gran número de consumidores y productores)

la de diseño de mecanismos (donde las reglas del juego están dadas).

En síntesis, en la Teoría de Juegos nada es fijo. La economía es dinámica y evolucionante. Los jugadores crean nuevos mercados y asumen múltiples papeles. Son innovadores. Nadie adopta los precios y los productos porque sí. Si esto le suena como a libre mercado o a un escenario de mercado rápidamente

cambiante, ésta es la razón por la cual la Teoría de Juegos es tan atrayente en la nueva economía de la era de la información

## PLANEACION Y ADMINISTRACION ESTRATEGICAS

### EL Pensamiento Estratégico en las Empresas: 1970 – 2000 ...

En las últimas tres décadas del siglo XX hemos visto, en el campo de la Administración, el advenimiento y la desaparición de muchas teorías y modas que han creado estilos de dirección estratégica en las empresas. Las compañías constantemente se enfrentan a alternativas que implican seguir la moda, aferrarse a la tradición o retar el pasado y buscar nuevas perspectivas para un mundo que está cambiando aceleradamente.

En el campo de la dirección estratégica, tres estilos han dominado la escena en las tres últimas décadas y han surgido como un desarrollo de la teoría administrativa contemporánea en respuesta a las condiciones sociales y económicas de su época. Cada uno tuvo fortalezas pero también tuvieron sus debilidades. Esos estilos, adoptados por las empresas del mundo en diferentes períodos de tiempo según su etapa de evolución, han sido :

El estilo de planeación, en el cual un futuro predecible se basaba en el análisis de lo probable (1970–1983).

El estilo visionario, en el cual un futuro impredecible se basaba en la imaginación de lo posible (1984–1991).

El estilo del aprendizaje, en el cual un futuro desconocido aparece de pronto y lo enfrentamos teniendo como base la comprensión de lo actual (1992–2000?).

#### El Estilo de Planeación

En la década de los 60's y a principios de los 70's había un sentimiento general de seguridad y de estabilidad. Fue una época de muchas empresas de éxito, de una poderosa economía de postguerra y de unas sociedades unidas por poderosas instituciones (el gobierno, la iglesia, la familia, la ley). Rowan Gibson (consultor independiente), describe a las empresas de esas décadas, como viajando por una autopista sin límites y en un lujoso automóvil. Las empresas creían que el futuro les pertenecía y que podían conducir hacia él con piloto automático.

No era extraño entonces que en esa época tuviera origen la proliferación de herramientas de planeación y análisis, como fueron las técnicas de análisis del portafolio, y entre ellas las más utilizadas fueron la matriz crecimiento–participación en el mercado del Grupo de Boston (BCG) y a la matriz tres por tres atribuida por algunos a la General Electric (GE) y por otros a McKinsey & Co. o a la Shell. La creencia generalizada era que las economías, los mercados y los clientes se comportaban de manera lógica y predecible. La estrategia se abordaba como la armada de un rompecabezas, donde la respuesta correcta a la solución del problema se basaba en la aplicación de herramientas de planeación estratégica.

Suponiendo que las herramientas se usaran correctamente, el estilo de planeación trazaba un camino para alcanzar objetivos futuros y creaba las escalas contra las cuales se medían los resultados. Las empresas se enfascaron en la planeación estratégica y produjeron planes que en la práctica no eran otra cosa que una versión ampliada de los objetivos financieros. Estos planes se esforzaban en la precisión de las cifras pero eran superficiales en cuanto a la estrategia propiamente dicha.

En la medida en que los análisis parecían producir respuestas acertadas, estos planes se volvían inflexibles e inmodificables, sin importar que se estuvieran presentando cambios en las condiciones económicas o del mercado. Muchas empresas no pudieron reaccionar ante la desestabilización de las economías y de los mercados, situación que ocurrió a mediados de la década de los setentas.

El mundo occidental entró en una recesión (1973–1975), vivió dos crisis petroleras (1970 y 1974) y presenció la terminación de la guerra de Vietnam (1975), la desaceleración de la carrera espacial, el surgimiento de Japón como una potencia manufacturera, el surgimiento del mito de una nueva técnica japonesa de administración y el papel restrictivo que tuvo el poder de los sindicatos.

En general, muchas empresas perdieron su enfoque y su contacto con la realidad, especialmente con sus clientes. La sobredependencia de las herramientas de análisis llevaron a una parálisis generada por la obsesión por el análisis y se vieron empresas incapaces de dar un paso sin que las piezas de su rompecabezas estuvieran todas puestas en su lugar. Las empresas se atascaron en medio de la rigidez que le dieron al plan de negocios, lo que se convirtió en la mejor receta para producir desastres empresariales. (Recuérdese que la IBM fue declarada muerta en 1979 y que empresas de la talla del Bank of América, Citicorp, Du Pont, General Motors (GM) e Intel estaban en cuidados intensivos).

### El Estilo Visionario

La década de los ochentas se caracterizó por una ideología conservadora, por las desregularización, por un enfasis en el individuo y en la habilidad del empresario. A medida que los modelos de planeación estratégica cayeron en desgracia (1983) — ver Los Juegos de Guerra — las organizaciones más exitosas fueron aquellas que rompieron con los viejos moldes, que no extrapolaron linealmente el presente sino que crearon una visión del futuro. Desarrolle una visión inspiradora fue el lema de la época. Los líderes visionarios fueron la inspiración de sus empresas cuando describieron lo que podría ser posible y no se empecinaron en seguir lo que los modelos analíticos les delineaban detalladamente.

Bien empleado el estilo visionario le llevó optimismo a unas fuerzas laborales sumidas en el pesimismo causado por la situación económica de la década anterior. Este estilo creó en las empresas la sensación que tenían un norte y en la gente un aliciente para luchar por el logro de sus aspiraciones. Sin embargo, como en el modelo de planeación, muchos gerentes fueron superficiales en la creación de la visión y su ligereza no le prestó un buen servicio al proceso. La visión que ellos trataron de vender fue tan ambigua, que no se distinguía de las declaraciones sobre la misión de la empresa, hasta el punto de ser ignorada o ridiculizada.

Después del Lunes Negro (19 Oct 1987), cuando las economías, los mercados, las acciones y los precios de la propiedad raíz empezaron a caer (ese día los inversionistas perdieron en conjunto cerca de un trillón de dólares), muchos de los líderes visionarios fueron incapaces de crear nuevas visiones o de motivar a la gente para evitar que ellas y sus empresas cayeran en el abismo. Esa ambigüedad creada por una visión inapropiada fue tan funesta como la producida por la inflexibilidad en la ejecución del plan corporativo.

### El Estilo del Aprendizaje

En los primeros años de la década de los noventas, surgieron nuevos líderes que sortearon exitosamente el caos que estaba produciendo las demandas de unos consumidores más sofisticados, nuevas formas de competencia, el poder de la tecnología, unos mercados financieros impredecibles y unas políticas económicas de choque. Las compañías que respondieron a éstas nuevas condiciones desbloqueando sus estructuras y procesos, liberando a sus empleados de la rigidez de los manuales, dándoles sistemas de soporte, creando comunidades de líderes y aprendices, pudieron sortear las situaciones súbitamente cambiantes y mantener el buen desempeño de sus negocios. Otros en cambio, cayeron en una trayectoria errática, fueron incapaces de sobrevivir a la tensión de los cambios aparentemente inexplicables de la demanda y adoptaron una variedad cambiante de medicinas:

centralizar/descentralizar

función/proceso

controlar/delegar

precio/calidad

precio/servicio

orden/caos

Empresas que habían adoptado la noción en voga en los años ochentas que la gente era un activo, se pasaron de pronto al otro extremo y en los años noventa empezaron a manejar a la gente como un pasivo.

Justo a tiempo, restructuración, reingeniería, fueron las cortinas de humo para adelgazar las organizaciones reduciendo personal y costos. Aquellas empresas incapaces de innovar, se alinearon con la estrategia de competir solamente con precios. Refraseando a CK Prahalad (Universidad de Michigan ):

"...la reducción de tamaño fue como una anorexia corporativa, nos hizo más frugales y más delgados pero no necesariamente más sanos. Fundamentalmente necesitábamos crecer y necesitábamos cambiar. Teníamos que construir el futuro músculo y nos dedicamos sólo a quitar la grasa corporativa."

Con márgenes de utilidad decrecientes, sin liquidez, sin flexibilidad en la producción, con estructuras corporativas todavía de mando y control, muchas empresas fueron incapaces de responder a las necesidades cambiantes de los clientes o a las condiciones del mercado. Una vez más, el atascamiento produjo el fracaso empresarial.

Muchos de los espasmos empresariales de las décadas de los ochentas y de los noventas, ocurrieron en aquellas empresas de gerencia zigzagueante, que sin mayor análisis de situación, pasaron de una moda a otra: siguieron hoy a los gurus de la excelencia y después a los de la calidad, la reingeniería, la competencia, para seguir luego a los del cambio, la delegación, la renovación, la reinención, la reducción de tamaño, la virtualidad, la cultura, el caos, el justo a tiempo y la transformación. Empresas como Ford, Shell, Harley Davidson, Hewlett-Packard, Chrysler, EDS, FedEx e Intel, junto con el MIT, descubrieron la importancia del aprendizaje institucional duradero y crearon la Sociedad para el Aprendizaje Institucional. Ellos comprendieron que debían reforzar la habilidad de las personas para que dejaran de ser aportantes a los problemas de la empresa y abandonaran su papel de bomberos extinguiendo constantemente incendios a medida que sus gerentes salían de una crisis para entrar en otra.

Empresas como éstas entendieron la importancia de crear una comunidad de líderes y de aprendices ( Peter Senge, MIT ), lo que exige desarrollar líderes de línea, que son gerentes capaces de introducir y aplicar nuevas ideas, también líderes ejecutivos de alto nivel que dirijan el cambio cultural, enlaces internos que se desplacen por la organización difundiendo y fomentando el compromiso con las nuevas ideas y prácticas. La creación de comunidades de aprendices es el otro frente que se han empeñado en desarrollar y esto implica la investigación disciplinada, el mejoramiento de las capacidades y conocimientos de la gente, formar gente que trabaje en equipo para lograr resultados prácticos y absorber conocimientos prácticos.

Este enfoque les está permitiendo constantemente estar monitoreando y reaccionando a lo que está ocurriendo, encauzando la inteligencia y el espíritu de la gente en todos los niveles de la organización para asegurar la innovación, la difusión continua de conocimientos, el experimentar nuevas maneras de hacer las cosas que es lo que Henry Mintzberg (McGill University, Canadá) llamó el enfoque del aprendizaje de la gerencia estratégica.

La década de los noventas y el siglo veinte terminan dejando tras de sí una crisis económica que afecta a una tercera parte de los países del mundo. En 1997 el milagro del crecimiento económico de los "tigres" del sureste asiático se frenó bruscamente. Primero fue Tailandia (Julio, 1997), con una devaluación de su moneda,

el baht, del 15%; luego el virus financiero se propagó de inmediato a Malasia, Singapur, Indonesia y Filipinas. Poco después Corea del Sur, Japón, Hong Kong y China se vieron afectados por una crisis asiática que se convirtió en un verdadero colapso. Se desdibujó el mito del "modelo asiático". La crisis de Asia ya se propagó a América Latina. En enero de 1999 Brasil devaluó su moneda el real en un 35% sacudiendo las bolsas de valores latinoamericanas, acelerando su plan de ajuste fiscal y la toma de un crédito del Fondo Monetario Internacional por 41.500 millones de dólares para ayudar a enjugar su abultado déficit fiscal. La economía Argentina inició 1999 mostrando señales de estar desacelerándose, vendió a los españoles por 2 mil millones de dólares el 15% de su petrolera YPF y propuso eliminar su moneda el peso y adoptar el dólar mediante un tratado monetario con los Estados Unidos, todo buscando evitar la devaluación de su divisa y el contagio de su vecino Brasil. Cuando se desplomaron los mercados de Asia, los valores más cotizados en Estados Unidos también sufrieron, y lo mismo ocurrió en China, Suiza, Rusia y Alemania.

La crisis económica mundial todavía no ha tocado fondo. Probablemente en éste año de 1999, Rusia y América Latina se sumirán en la recesión. Esperamos que China no siga por el mismo camino. Estados Unidos bajó en 1998 sus tasas de interés, para limitar y prevenir cualquier recesión futura posible. Las esperanzas se cifran en que Wall Street no se desplome, en el lanzamiento del Euro y del nuevo Banco Central de Europa con sede en Francfort, Alemania. La lección es que hoy en día, el mundo tiene una economía interconectada donde cada quien tiene sus mecanismos de mercado competitivos. Economistas contemporáneos tan destacados como Jeffrey Sachs, Paul Krugman y Joseph Stiglitz opinan que es necesario reinventar la economía del mundo.

¿...Y qué vendrá después?

Las herramientas analíticas seguirán aportando una información muy valiosa para las decisiones gerenciales. Tener ambiciones seguirá siendo fundamento para la motivación y el establecimiento de metas. La teoría del caos seguirá enseñándonos que la vida real no se compone de una serie de acontecimientos interconectados que se suceden uno detrás de otro y que producen acontecimientos totalmente predecibles. La aplicación de la teoría del aprendizaje sirve para generar ventajas competitivas mediante un menor control y un mayor aprendizaje, es decir, creando y compartiendo nuevos conocimientos. En suma, lo positivo de los estilos anteriores se adaptará a los nuevos tiempos pero no desaparecerá. Pero a medida que nuestro mundo se vuelve cada vez más complejo e interdependiente ¿cómo vamos a enfrentarnos a un cambio que es cada vez más no-lineal, discontinuo e impredecible?

Cuando el poeta español Antonio Machado (1875–1939) escribía: "...caminante, no hay camino, se hace camino al andar", probablemente nos estaba invitando a abandonar esa arraigada visión newtoniana del mundo donde pensábamos que hasta cierto punto todo lo podíamos controlar, ordenar y predecir. Ayer Machado, hoy Gibson, Handy, Senge, Hammer y Prahalad dicen que el camino se acabó aquí y que hay ir construyendo uno nuevo. Veamos:

Rowan Gibson: "Lo cierto es que el futuro no será una continuación del pasado sino una serie de discontinuidades".

Charles Handy: "No se puede mirar el futuro como una continuación del pasado...porque el futuro va a ser diferente. Y realmente tenemos que lograr desaprender nuestra manera de manejar el pasado para poder manejar el futuro".

Peter Senge: "Debemos dejar de pensar en lo que vamos a hacer analizando lo que hemos hecho".

Michael Hammer: "Si pensamos que somos buenos, estamos muertos. El éxito en el pasado no significa éxito en el futuro... Las fórmulas para el éxito de ayer son garantía de fracaso para el mañana".

CK Prahalad: "Si queremos escapar de la atracción gravitacional del pasado tenemos que ser capaces de

replantear nuestras propias ortodoxias. Debemos volver a generar nuestras estrategias esenciales y replantear nuestras creencias fundamentales sobre cómo vamos a competir".

La guía de viaje para el siglo XXI ,que se deduce del pensamiento de los filósofos contemporáneos de cultura empresarial del mundo, parece ser la siguiente:

#### Reformular Principios

Los que guían nuestras organizaciones, nuestra sociedad y nuestra vida personal.

#### Replantear la Competencia

A la luz de los cambios fundamentales que están teniendo lugar en la naturaleza de la competencia.

#### Replantear el Control y la Complejidad

Creando un nuevo modo de operar las organizaciones basado en procesos de alto rendimiento e individuos en quienes se ha delegado la facultad de tomar decisiones.

#### Reformular el liderazgo

Viéndolo como una manera de liberar el poder intelectual de la organización y de generar capital intelectual.

#### Redefinir Mercados

Analizando el impacto de las fuerzas demográficas dominantes, la tecnología y la revolución que está causando en los canales de distribución, los cambios en la naturaleza del cliente y el papel esencial del mercadeo en la relación cliente–empresa.

#### Redefinir el Mundo

En base a los cambios en la naturaleza de la competencia económica a nivel mundial, de la interconexión de las economías, del potencial de China, del predominio de las grandes redes organizacionales en lugar de las grandes estructuras, de la educación y de las habilidades de los trabajadores como arma competitiva dominante, de la desaparición de un mundo unipolar con un poder económico, político o militar predominante, de no seguir entendiendo los negocios siguiendo los viejos modelos de la era industrial, sino más bien entendiéndolos como una ecología de organismos.

¿Y cómo llamaremos el estilo de estrategia gerencial del nuevo siglo que ya llegó? Probablemente el estilo de la velocidad. Philip Kotler dice:

"...la velocidad será crucial. Los competidores se mueven rápido. Las apariciones de la oportunidad en el mercado son cada vez más cortas y los clientes quieren las cosas ya."

#### El Proceso de Evolución de la Planeación Estratégica Tradicional

En 1962 Alfred D. Chandler, basándose en las enseñanzas de la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y en la evolución de compañías como Sears, General Motors, Standard Oil (hoy Chevron Co.) y DuPont, definió la estrategia de una empresa como:

La determinación de metas y objetivos a largo plazo.

La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.

La asignación de recursos para alcanzar las metas.

Años más tarde, en 1978, Dan E. Schandel y Charles W. Hofer, en su libro *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, escribieron sobre el proceso de la administración estratégica (ver figura a la derecha), describiéndolo como compuesto de dos etapas claramente diferenciadas: la de análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico.

El concepto de la planeación estratégica siguió evolucionando en la medida en que las empresas crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente.

Tres etapas se han identificado en ésta evolución:

La del portafolio de Inversiones, donde el plan estratégico se basaba en el análisis de la tasa de crecimiento de mercado del producto y su tasa de participación relativa en el mercado. Todos los productos de la empresa se evaluaban dentro de una matriz general para ser estructurados, sostenidos, eliminados u ordeñados. (ver La Matriz de Crecimiento–Participación)

La del potencial para generar utilidades futuras, donde el plan estratégico se orientaba en base al atractivo del mercado donde la empresa estuviera compitiendo y a la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) dentro de la industria (ver La Matriz de Crecimiento–Participación)

La de los escenarios de juego, donde el plan estratégico comprende diferentes opciones dependiendo de la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) en la industria, del análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa y de sus oportunidades y amenazas. (ver El Análisis DOFA)

### Niveles de la Planeación Estratégica

Al revisar la estructura de las grandes empresas encontramos los siguientes niveles organizacionales:

El corporativo (el nivel más alto en la jerarquía de la Corporación)

El divisional

El comercial

El de producción

Este tipo de estructura llevaba a tres niveles de planes estratégicos (ver figura a la derecha):

El Plan Estratégico Corporativo

Este plan:

Define la visión y la misión corporativa

Formula estrategias para satisfacer a los grupos de interés (accionistas, clientes, proveedores, distribuidores, empleados)

Establece las unidades Estratégicas de Negocios (UEN)

Le asigna recursos a las UEN's

Planea nuevos negocios

El Plan Estratégico de las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN)

Teniendo en cuenta su mercado, las condiciones de ese mercado y los recursos asignados por la Corporación, las UEN's pueden escoger una o más de éstas estrategias competitivas:

Crecer Intensivamente

Penetrando el Mercado: incrementando las ventas con productos actuales en mercados actuales.

Desarrollando el Mercado: incrementando las ventas de productos actuales en mercados nuevos.

Desarrollando Productos: incrementando las ventas mejorando los productos actuales o lanzando nuevos productos en los mercados actuales.

Crecer Diversificándose

Horizontalmente: introduciendo en los mercados actuales nuevos productos no relacionados tecnológicamente con los productos actuales.

Concéntricamente: introduciendo productos nuevos en mercados nuevos, pero éstos productos están relacionados tecnológicamente con los existentes.

Por Conglomerados: introduciendo nuevos productos en mercados nuevos, pero éstos productos no están tecnológicamente relacionados con los productos existentes.

Integralmente: comprando otra empresa o fusionándose con otra dentro de la misma industria o mercado. La integración puede ser hacia adelante, hacia atrás u horizontal.

Hacia Adelante: comprando o aumentando el control sobre sus canales de distribución

Hacia Atrás: comprando ó aumentando el control sobre sus fuentes de suministro

Horizontal: comprando o aumentando el control sobre algunos de sus competidores

El Plan Estratégico a Nivel Funcional

Crea el marco de referencia para que los gerentes de cada nivel funcional implementen la parte que les corresponda de las estrategias de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN) y de la corporación.

Finanzas

Mercadeo

Producción

Recursos Humanos

Investigación y Desarrollo

Una anécdota de Steven Kerr, vicepresidente de desarrollo administrativo empresarial de la General Electric , ilustra el tema aquí tratado: le preguntaron si en la GE existía el cargo de director de planeación estratégica. El contestó:

"Si hubiera un cargo así ¿qué haría esa persona? Pediría informes".

Encuadrados en vinilo, sin duda. Y esa definitivamente no es la forma en que se practica el juego de la planeación estratégica en la actualidad.

Durante cincuenta años ha imperado la doctrina del sistema estrategia–estructura, centrado en las relaciones verticales de la estructura jerárquica clásica. Las estructuras burocráticas crecieron erosionando a su paso el espíritu empresarial y creando empleados aferrados a la letra de los manuales de procedimiento. En una entrevista de Gary Hamel con Joel Kurtzman, llevada a cabo a finales de 1997, Hamel le decía:

"No hemos visto ninguna innovación importante en el proceso de estrategia en 25 años. Los enfoques de planeación que usan la mayoría de las compañías no han cambiado en nada. Pero recientemente estamos trabajando en organizaciones donde estamos haciendo estrategia con la participación de cinco mil personas. Estamos profundamente convencidos en la democratización de la estrategia, donde cada empleado tiene el derecho a participar en el destino de su empresa.

Comprendemos que cada empleado no puede aportar el mismo valor al proceso. La creatividad no está distribuida por igual, sino más bien en forma amplia y al azar. Estamos seguros que la alta gerencia solo tiene una muy pequeña porción del potencial creativo de la organización y por lo tanto ella debe reconocer que no tiene el monopolio en la creación de estrategia."

James Moore, el autor de *The Death of Competition* (1996, HarperCollings Publishers) y uno de los más destacados estrategas empresariales de hoy en día, dice en un artículo que trata sobre los ecosistemas empresariales:

"Desafortunadamente, las ideas hoy prevalecientes sobre estrategia, comienzan con la idea errada que asume que la competencia está perfectamente definida dentro de cada industria. Como resultado, estas ideas son más bien inútiles en el ambiente empresarial contemporáneo y serán aún menos válidas en el futuro.

Hay una segunda limitación en la lógica tradicional de hacer estrategia. La gente generalmente piensa que las empresas y los productos son las piezas fundamentales de la competencia, cuando lo que estamos viendo en estos días , es que lo que compite son comunidades aliadas de empresas, que trabajan juntas para complementar un producto o servicio clave. Lo que estamos viendo es que esas comunidades están formadas por cientos y a veces miles de organizaciones, que trabajan en encontrar soluciones que lleven valor total a sus clientes. El cliente buscará alinearse con la comunidad empresarial más fuerte y saludable."

Estrategia y planeación estratégica son dos conceptos distintos.

La planeación solamente produce planes, que se traducen en maniobras que intentan aventajar a los rivales en una situación competitiva o de negociación. Por eso es comúnmente erróneo que a los planes funcionales se les llame la estrategia de mercadeo, la estrategia financiera, la estrategia de producción, pues estos planes están orientados simplemente a resolver las necesidades de la unidad estratégica de negocios(UEN), frente a sus productos y a sus mercados existentes.

La estrategia es un proceso de pensamiento más elaborado que establece trayectorias, posiciones y perspectivas para la organización.

Trayectorias, dentro de un flujo de acontecimientos, creando un comportamiento consistente frente a ellos.

Posiciones, al mirar la empresa con relación a su ambiente externo y a sus mercados potenciales futuros con el propósito de crearle riqueza.

Perspectivas, mirando la personalidad o la cultura empresarial y concentrando la atención en cómo la intención estratégica se difunde dentro de la organización para que llegue a ser compartida por sus miembros.

### La Matriz de Crecimiento–Participación

Durante la década de los años 60's se desarrollaron varias técnicas para analizar las operaciones de una empresa diversificada y verla como un portafolio de negocios. Estas técnicas aportaban un marco de referencia para categorizar los diferentes negocios de una empresa y determinar sus implicaciones en cuanto a asignación de recursos. Vamos a esbozar una de las técnicas más usadas, la cual es identificada como creación de The Boston Consulting Group (BCG): la matriz crecimiento–participación.

La matriz crecimiento–participación se basa en dos dimensiones principales:

El índice de crecimiento de la industria, que indica la tasa de crecimiento anual del mercado de la industria a la que pertenece la empresa.

La participación relativa en el mercado, que se refiere a la participación en el mercado de la Unidad Estratégica de Negocios con relación a su competidor más importante. Se divide en alta y baja y se expresa en escala logarítmica.

Aparece aquí el concepto de Unidad Estratégica de Negocios (UEN) la cual tiene tres características:

Es un solo negocio de la empresa o un conjunto de sus negocios relacionados entre sí, al que la empresa puede hacerle planeamiento separadamente del resto de la compañía.

Tiene sus propios competidores

La Unidad está a cargo de un gerente responsable de su operación y de sus resultados económicos, a quien la casa–base le asigna objetivos de planeación estratégica y recursos apropiados.

La matriz crecimiento–participación busca establecer dos aspectos:

La posición competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios dentro de su industria.

El flujo neto de efectivo necesario para operar la UEN.

La matriz crecimiento–participación parte del principio que está operando la curva de experiencia y que la empresa con la participación de mercado más grande es a la vez líder en costos totales bajos.

La figura muestra una matriz crecimiento–participación, dividida en cuatro cuadrantes. La idea es que cada UEN que se ubique en alguno de estos cuadrantes tendrá una posición diferente de flujo de fondos, una administración diferente para cada una de ellas y una posición de la empresa en cuanto que tratamiento debe darle a su portafolio. Las UEN's se categorizan, según el cuadrante donde queden ubicadas en estrellas, signos de interrogación, vacas lecheras y perros. Sus características son las siguientes:

Estrellas

Alta participación relativa en el mercado

Mercado de alto crecimiento

Consumidoras de grandes cantidades de efectivo para financiar el crecimiento

Utilidades significativas

Signos de Interrogación (llamados también Gatos Salvajes o Niños Problema)

Baja participación en el mercado

Mercados creciendo rápidamente

Demandan grandes cantidades de efectivo para financiar su crecimiento

Generadores débiles de efectivo

La empresa debe evaluar si sigue invirtiendo en éste negocio

Vacas Lecheras

Alta participación en el mercado

Mercados de crecimiento lento

Generan más efectivo del que necesitan para su crecimiento en el mercado

Pueden usarse para crear o desarrollar otros negocios

Márgenes de utilidad altos

Perros

Baja participación en el mercado

Mercados de crecimiento lento

Pueden generar pocas utilidades o a veces pérdidas

Generalmente deben ser reestructuradas o eliminadas

Ubicadas la UEN's dentro de la matriz crecimiento–participación, el siguiente paso que da la empresa es estructurar sus negocios, sostenerlos, ordeñarlos o eliminarlos. El análisis de las UEN's no debe hacerse en forma estática. El escenario debe ser dinámico para ver donde estaban las UEN's en el pasado, donde están ahora y donde se prevé que estén en el futuro. Las UEN's con futuro tienen un ciclo de vida: comienzan siendo signos de interrogación, pasan luego a ser estrellas, se convierten después en vacas lecheras y al final de su vida se vuelven perros.

La matriz crecimiento–participación fundamentalmente es una herramienta útil de diagnóstico para establecer la posición competitiva de un negocio, pero es a partir de allí cuando la empresa entra en otra fase y con otros sistemas de análisis para determinar la estrategia que deben seguir sus UEN's.

La Matriz Atractivo del Mercado–Posición del Negocio

En los años 60 se la conoció como la matriz tres por tres pues está dividida en nueve cuadrantes distribuidos en tres zonas (Alta, Media y Baja). Hoy se la conoce más como el enfoque de la General Electric o como la matriz de atractivo del mercado–posición competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN), enfoque que pertenece a Las Técnicas de Portafolio para el análisis de la competencia.

El gráfico muestra un modelo de ésta matriz, donde las UEN's se clasifican con respecto a dos dimensiones principales, para las cuales la empresa debe identificar los factores que las conforman, como se verá a continuación:

#### Atractivo del Mercado de la Industria

Es el eje horizontal. Los factores que pueden conformar ésta dimensión podrán ser los siguientes:

Tamaño del mercado

Precios

Crecimiento del Mercado

Diversidad del Mercado

Intensidad de la Competencia

Rentabilidad de la Industria

Nivel tecnológico

Impacto ambiental

Entorno político, social, legislativo, económico

Posición Competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios

Es el eje vertical. Los factores que pueden conformar ésta dimensión son los siguientes:

Participación en el mercado

Crecimiento de la participación en el mercado

Costos unitarios

Canales de distribución

Capacidad de los proveedores

Calidad del producto o servicio

Imagen de la marca

Capacidad productiva

Capacidad gerencial

Estructura de la competencia

Fortalezas y debilidades de la UEN

Nivel tecnológico

Desempeño en investigación y desarrollo

Tablas de Valoración

Las Tablas de Valoración se construyen escogiendo los factores que la empresa considera importantes en cada uno de las dimensiones. Supongase que, en la apreciación de la empresa de nuestro ejemplo,

los factores relevantes en la dimensión Atractivo del Mercado de la Industria son:

Tamaño del mercado

Crecimiento del Mercado

Rentabilidad de la Industria

Ejemplo de una Tabla de Valoración para la dimensión Atractivo del Mercado

Factores

Peso

Calificación

Valor

Tamaño

0.25

4.00

1.00

Crecimiento

0.50

5.00

2.50

Rentabilidad

0.25

3.00

0.75

1.00

4.25

Los factores escogidos se colocan en la primera columna de la tabla. Se procede entonces a asignar un peso a cada uno de esos factores. Como se trata de un peso ponderado la suma de esos pesos debe sumar 1. Enseguida la empresa califica su desempeño en cada uno de esos factores usando una escala de 1 a 5 (1 para muy poco atractivo y 5 para muy atractivo). El resultado de multiplicar el peso por la calificación proporciona el valor del factor en cuestión. La suma de los valores de los factores es el valor de la dimensión, en el ejemplo mostrado 4.25, como muestra la tabla arriba.

Igual se hace para la dimensión Posición Competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios. Supongase que los factores a considerar son:

Canales de distribución

Calidad del producto o servicio

Imagen de la marca

Nivel tecnológico

La tabla a la derecha muestra el resultado del proceso

Ejemplo de una Tabla de Valoración para la dimensión Posición Competitiva

Factores

Peso

Calificación

Valor

Canales

0.20

4.00

0.80

Calidad

0.40

3.00

1.20

## Imagen

0.30

3.00

0.90

## Nivel Tecnológico

0.10

4.00

0.40

1.00

3.30

## Cómo ubicar la UEN en la matriz

Los analistas marcan dentro de los cuadrantes de la matriz un punto que representa la intersección de los valores totales obtenidos de las tablas de valoración. Alrededor de éste punto dibujan un círculo que representa el mercado de la industria donde compite la UEN. Al área de éste círculo se le dará un tamaño relativo, en comparación con el tamaño de los mercados de las otras UEN's representadas en la matriz, que exprese la relevancia de ese mercado. Luego, los analistas trazarán dentro de cada círculo, un triángulo sombreado que represente la participación de mercado de la UEN dentro del mercado de su industria.

Dependiendo de donde la UEN quede ubicada dentro de la matriz, la empresa debe invertir/crecer, mantener una posición de equilibrio entre la generación y el uso de fondos, u ordeñar o retirarse.

Tanto la matriz crecimiento–participación, como la matriz atractivo–posición, se utilizan para contribuir al diagnóstico de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, que tiene la UEN, es decir la situación interna y externa de la UEN en el análisis DOFA (en inglés SWOT) y para evaluar la asignación de los recursos que se le van a proporcionar. Estas matrices no deben usarse para desplegar en los cuadrantes los planes de acción estratégica que hemos concebido para las Unidades de Negocios, ni son herramientas que sustituyan éstos planes. Sobre éstas técnicas debe tenerse también en cuenta que fueron concebidas como inextricablemente atadas al concepto de la curva de experiencia.

## Limitaciones de ésta técnica

La selección de los factores de cada dimensión, su peso y calificación, está sujeta a procesos de negociación y compromiso entre analistas procedentes de diferentes áreas funcionales de la empresa. Por consiguiente tiene una gran dosis de subjetividad y puede ser manipulada para producir resultados políticos con el hecho de ubicar una UEN dentro de la matriz.

La subjetividad y los compromisos pueden enmascarar a UEN's con desempeños mediocres y varias UEN's se agruparán hacia la mitad de la matriz dificultando el proceso de planificación.

Las UEN's que quedan ubicadas en los cuadrantes bajos de la matriz y que estén generando pérdidas pueden llegar a ser eliminadas, aún si prestan servicios esenciales complementarios para otras UEN's.

En general, los modelos utilizados en las técnicas de análisis de portafolio no muestran la sinergia que puede existir entre las UEN's, por consiguiente la toma de decisiones sólo con base en éstas herramientas es más bien imprudente.

### Las Estrategias Competitivas Genéricas de Porter

En 1980, Michael E. Porter, Profesor de la Harvard Business School, publicó su libro *Competitive Strategy* que fue el producto de cinco años de trabajo en investigación industrial y que marcó en su momento un hito en la conceptualización y práctica en el análisis de las industrias y de los competidores.

Porter describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

Aunque cada empresa buscaba por distintos caminos llegar a ese resultado final, la cuestión residía en que para una empresa su mejor estrategia debería reflejar que tan bien había comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron. Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

El liderazgo en costos totales bajos

La diferenciación

El enfoque

El liderazgo en costos totales bajos

Esta fue una estrategia muy popular en la década de los 70's, debido al concepto muy arraigado de la curva de experiencia. Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas era el tema central de la estrategia. Por lo tanto la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, eran materia de escrutinio férreo y constante. Los clientes de rendimiento marginal se evitaban y se buscaba la minimización de costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y en general en cada área de la operación de la empresa.

Si la empresa tenía una posición de costos bajos, se esperaba que esto la condujera a obtener utilidades por encima del promedio de la industria y la protegiera de las cinco fuerzas competitivas. En la medida en que los competidores luchaban mediante rebajas de precio, sus utilidades se erosionaban hasta que aquellos que quedaban en el nivel más próximo al competidor más eficiente eran eliminados. Obviamente, los competidores menos eficientes eran los primeros en sufrir las presiones competitivas.

Lograr una posición de costo total bajo, frecuentemente requería una alta participación relativa de mercado (se refiere a la participación en el mercado de una empresa con relación a su competidor más importante) u otro tipo de ventaja, como podría ser el acceso a las materias primas. Podría exigir también un diseño del producto que facilitara su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para distribuir entre ellos el costo, así como servir a los segmentos más grandes de clientes para asegurar volumen de ventas. Como contraprestación, implementar una estrategia de costo bajo podría implicar grandes inversiones de capital en tecnología de punta, precios agresivos y reducir los márgenes de utilidad para comprar una mayor participación en el mercado. Por aquella época, la estrategia de liderazgo en costo bajo fue el fundamento del éxito de compañías como Briggs & Stratton Corp., Texas Instruments, Black & Decker y Du Pont.

## La diferenciación

Una segunda estrategia era la de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente. Sin embargo, esta situación de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costos bajos no se daba en todas las industrias y habían negocios que podían competir con costos bajos y precios comparables a los de la competencia. Compañías que se distinguieron en su momento por adoptar alguna forma de diferenciación fueron: Mercedes-Benz (diseño e imagen de marca), Caterpillar (red de distribución) y Coleman (tecnología), entre muchas otras.

## El Enfoque

La tercera estrategia, consistía en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferenciaba al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ese mercado, o ambas cosas. The Martin-Brower Co., uno de los grandes distribuidores de alimentos en los Estados Unidos, fue un ejemplo en la adopción de la estrategia de enfoque cuando en su época, limitó su servicio solamente a las ocho principales cadenas de restaurantes de comida rápida (Hoy sólo le distribuye a McDonald's).

Las tres estrategias genéricas de Porter eran alternativas, maneras viables de enfrentar a las fuerzas competitivas. La empresa que fallara en desarrollar su estrategia en por lo menos una de éstas directrices, quedaba atrapada en el centro, como la empresa C de la figura, situada en una posición estratégica extremadamente pobre (una empresa con precio alto para productos percibidos como de baja calidad). Porter describía a este tipo de empresa con fallas en su participación de mercado, en su inversión de capital y con limitada capacidad de maniobra para ejecutar la estrategia del bajo costo, de la diferenciación o del enfoque.

La Empresa L tiene precio y calidad bajas. La Empresa M tiene precio y calidad altas. La Empresa C está atrapada en el centro pues la mayoría de los clientes se preguntarán por qué deben comprarle a C cuando pueden obtener mejor calidad al mismo precio de la Empresa M, u obtener (más o menos) la misma calidad de los productos de C y a menor precio comprándole a L. Como entre L y M el espacio es grande, la situación de C podría complicarse aún más si aparece un nuevo competidor que llegue a ocupar el espacio vacío, atacando además a L y M o si uno de los competidores actuales se mueve hacia una estrategia de línea completa.

En su obra *The Competitive Advantage of Nations* (1990), Porter reconoce para las nuevas circunstancias del mercado, la inestabilidad de estas tres estrategias genéricas y la necesidad de modelos más dinámicos para concebir la ventaja competitiva.

Las tres estrategias genéricas aquí esbozadas, pertenecen a los modelos estáticos de estrategia que describen a la competencia en un momento específico. Fueron útiles cuando en el mundo los cambios se daban lentamente y cuando el objetivo era sostener una ventaja competitiva. La realidad es que las ventajas sólo duran hasta que nuestros competidores las copian o las superan. Copiadas o superadas las ventajas se convierten en un costo. El copiador o el innovador sólo podrá explotar su ventaja, durante un espacio de tiempo limitado antes que sus competidores reaccionen. Cuando los competidores reaccionan, la ventaja original empieza a debilitarse y se necesita una nueva iniciativa.

## El Modelo de las "Cinco Fuerzas" de Porter

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por

Michael E. Porter en su libro Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

Amenaza de entrada de nuevos competidores El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

La rivalidad entre los competidores Para un corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Poder de negociación de los proveedores Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante. (Para una explicación del concepto de integración hacia adelante ver El Proceso de Evolución de la Planeación Estratégica Tradicional).

Poder de negociación de los compradores Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás. (Para una explicación del concepto de integración hacia atrás ver El Proceso de Evolución de la Planeación Estratégica Tradicional).

Amenaza de ingreso de productos sustitutos Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

Porter identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva:

Economías de Escala Supone al que las posea, debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos, dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos. Hoy, por ejemplo, la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de vida de los productos, nos obliga a evaluar si la búsqueda de economías de escala en mercados locales nos resta flexibilidad y nos hace vulnerables frente a competidores más ágiles que operan globalmente.

Diferenciación del Producto Asume que si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. Hoy la velocidad de copia

con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la percepción de una calidad más alta, erosionan ésta barrera.

Inversiones de Capital Considera que si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan.

Hoy en día en la mayoría de los países del mundo se han promulgado leyes antimonopólicas tratando por lo menos en teoría de evitar que las fuertes concentraciones de capital destruyan a los competidores más pequeños y más débiles. La creación de barreras competitivas mediante una fuerte concentración de recursos financieros es un arma muy poderosa si la corporación es flexible en la estrategia, ágil en sus movimientos tácticos y se ajusta a las leyes antimonopólicas.

No obstante su fuerza financiera, la corporación debe tener en cuenta que los pequeños competidores pueden formar alianzas o recurrir a estrategias de nichos. Aquí Sun Tzu nos advierte:

"Si se efectúa un ataque en la proporción de uno contra diez hay que comparar, en primer lugar, la sagacidad y la estrategia de los generales contendientes..."

Desventaja en Costos independientemente de la Escala Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podrían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar ésta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.

Acceso a los Canales de Distribución En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc, lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

Política Gubernamental Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes. Hoy la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados.

La estrategia es incrementalmente dinámica. Las fuentes de ventajas tradicionales ya no proporcionan seguridad a largo plazo. Las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo abatidas por jugadores hábiles y rápidos. La fortaleza de una estrategia dada no está determinada por el movimiento inicial, sino por que tan bien nos anticipamos y enfrentamos a las maniobras y a las reacciones de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes a través del tiempo.

El éxito de la estrategia depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en

el ambiente competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización está cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado le está permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente.

Esta competencia acelerada nos está diciendo que ya no es posible esperar por la acción del competidor para nosotros decidir como vamos a reaccionar. El nuevo grito de guerra es anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad. Cada movimiento de la competencia debe enfrentarse con una rápida contramanoobra, puesto que cualquier ventaja es meramente temporal.

### El Análisis FODA

FODA (en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto–mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

la parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.

la parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

#### Fortalezas y Debilidades

Considere áreas como las siguientes:

#### Análisis de Recursos

Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.

#### Análisis de Actividades

Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad

#### Análisis de Riesgos

Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.

### Análisis de Portafolio

La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Hágase preguntas como éstas:

¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que supera a sus principales competidores?

¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que sus competidores lo superan?

Al evaluar las fortalezas de una organización, tenga en cuenta que éstas se pueden clasificar así:

**Fortalezas Organizacionales Comunes** Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.

**Fortalezas Distintivas** Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria. Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando:

Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar.

Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras. (Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo).

**Fortalezas de Imitación de las Fortalezas Distintivas** Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.

La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia.

Al evaluar las debilidades de la organización, tenga en cuenta que se está refiriendo a aquellas que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo.

### Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Considere:

Análisis del Entorno Estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).

Grupos de interés Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.

El entorno visto en forma más amplia

Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

Pregúntese:

¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrenta en el entorno?

¿Cuáles son las mejores oportunidades que tiene?

## ESTRATEGIA COMPETITIVA DINAMICA

La Necesidad de Revaluar el Diseño de la Estrategia

}{Gary Hamel, el Presidente de la firma consultora Strategos y Profesor de la Universidad de Michigan dijo en una entrevista que concedió en 1996:

"Tenemos que reconocer que planeación estratégica no es lo mismo que estrategia. La planeación produce planes, no estrategias. La profesión de elaborar estrategias tiene un gran problema: no existe una teoría para crear estrategia."

"Hacer estrategia tiene que ser subversivo, tanto con relación a las normas internas de la empresa como con las de la industria. Las compañías tienen que estar preparadas para identificar y cuestionar las diez creencias más arraigadas acerca de sus empresas y de sus industrias. Luego deben mirar alternativas para salirse de los convencionalismos."

"Lo más escaso en una empresa no son los recursos financieros sino la imaginación. Por definición, la mayoría de los revolucionarios son pobres. Recordemos por ejemplo el éxito empresarial de la empresa Value-Jet (Hoy AirTran), que se atrevió a crear una línea aérea con tan solo un millón de dólares. La riqueza cuantiosa generalmente lo vuelve a uno tonto."

"Tener perspectiva es más importante que tener un alto cociente intelectual. Las compañías no necesitan volverse más listas; lo que necesitan es aprender a "ver". Es necesario buscar en la organización a aquellos generadores de nuevas perspectivas."

"Cuando en la empresa se presente la oportunidad de hacer una revolución, encontrarán que el cuello de botella estará en la parte superior de la botella. Las empresas son jerarquías de experiencias, no jerarquías de imaginación. Para que la revolución comience y tenga éxito, la alta gerencia debe comprenderla y apoyarla o quitarse del camino."

La realidad entonces, es que los consultores empresariales y los académicos investigadores vienen aportando métodos y sistemas que buscan acomodar las piezas del rompecabezas que sirven para hacer estrategia, pero su esfuerzo individual, muy importante por cierto, solo permite iluminar, en medio de la bruma, una parte de la topografía del terreno.

De otra parte, muchos gerentes, cada vez más conscientes que la estrategia avanza en forma vertiginosa y creciente, reconocen que desarrollar su habilidad para formular e implementar estrategias competitivas es un proceso que no permite momentos de sosiego. Pero algunos otros, abrumados por las circunstancias o por su soberbia, eligen caminos secundarios que aparentemente les simplifican las cosas, pero que los conducen inexorablemente a pasar por alto elementos esenciales en el proceso estratégico.

En ésta sección vamos a intentar presentarles las estrategias competitivas desde un punto de vista dinámico y

que además integre diversas perspectivas en una forma coherente. Los estrategas no pueden enfocar al mundo con un solo ojo. Lo que necesitan es desarrollar una visión que les permita, usando diferentes lentes, comprender la realidad de su empresa, encontrar nuevas fuentes de ventaja competitiva y formular estrategias que sus competidores no puedan contrarrestar rápidamente.

Si los gerentes no afrontan el proceso estratégico como algo dinámico, terminarán aferrados a los métodos de hacer estrategia del pasado y que ya no funcionan. La competencia es hoy algo muy complejo y sofisticado y los gerentes no pueden arriesgarse a sobresimplificar o a ignorar las amenazas y las oportunidades potenciales que tienen sus empresas.

### La Nueva Competencia

Sun Tzu decía que la responsabilidad suprema de un general era conocer muy bien la naturaleza del terreno. Y añadía:

"La naturaleza del terreno es el factor fundamental para ayudar al ejército a obtener una victoria segura".

Hoy éste pensamiento sigue y seguirá vigente tanto en el ámbito militar como en el empresarial, ya que uno de los retos más importantes de un gerente, es poder definir con precisión los límites y la topografía del terreno competitivo. Para enfrentar este reto con éxito, el gerente debe entender, eludir y reaccionar ante los movimientos tácticos de los competidores, sin caer en la arrogancia de simplificar tanto el análisis y evaluación del terreno, que subestime los cambios que se estén dando en el escenario competitivo, que bien podrían estar transformando las constumbres existentes de la industria a la que pertenece y colocándolo en una situación muy vulnerable.

El gerente se enfrenta hoy a una competencia más dinámica, a un terreno competitivo donde sus linderos ya no están tan claramente definidos como antes, pues industrias enteras están convergiendo (un ejemplo lo constituye la industria de los computadores personales y la de los electrodomésticos) o entrelazándose unas con otras. Este es el caso de las tarjetas de crédito, que parecía ser un producto exclusivo de los bancos. Hoy, participan en éste negocio además de los bancos, compañías de automóviles y de teléfonos entre otras y a su vez, los grandes bancos están compitiendo en el negocio de la telefonía de larga distancia. La industria de los electrodomésticos también parecía tener un territorio propio, pero hoy reconoce que industrias como la de la tecnología de la información ambiciona sus mercados.

Microsoft e Intel han comenzado a aliarse con fabricantes de electrodomésticos como Mitsubishi y Honeywell, para respaldar un nuevo modelo conocido como Interface de Programación de Aplicaciones Domésticas (Home A.P.I.), con la intención de hacer del computador personal el centro de control para todo tipo de aparatos domésticos. Por su parte la Sony considera que el cerebro estará dentro de los mismos aparatos domésticos, lo que haría obsoleto al computador personal.

Es cuando presenciamos que Microsoft y Sony no se enfrentan si no que más bien colaboran en el desarrollo conjunto de programas como el de la WebTV ó Set-Top-Box , que es un interfaz para el usuario de Internet y de la TV que ya está en el mercado y cuya tecnología empieza ser considerada más simple que la de un computador personal. (A pesar de lo innovador de la tecnología de la WebTV, no son las características técnicas de los equipos lo que sorprende, sino las posibles consecuencias que pueden tener dentro del mundo de la televisión, las programadoras, el sistema de publicidad, la posibilidad de medir con exactitud el número de espectadores de un programa y la capacidad de comprar un producto que se ve en televisión en forma casi instantánea, entre otras.)

Vemos entonces como los terrenos competitivos que alguna vez fueron estables hoy están en constante evolución. Los cambios tecnológicos, la globalización, la desregularización, las crecientes exigencias de los consumidores y de los canales de distribución, le están facilitando la entrada a inesperados competidores a los

terrenos competitivos. Empresas que no se aferran a los convencionalismos de su industria, traspasan los linderos demarcados y establecen nuevas maneras de hacer negocios. Dell Computers es un ejemplo de ésta situación, cuando eludiendo el canal de distribución tradicional en su industria, decidió venderle directamente a los clientes.

La topografía de los terrenos competitivos de hoy en día es tan compleja, tan rápidamente cambiante y multidimensional, que no se puede hablar de un enfoque único para describirlos y entenderlos. Para no extraviarnos en medio de ésta torre de babel, debemos mirar el mercado desde la perspectiva tanto de los competidores como de los clientes y examinar además las fuerzas competitivas que determinan si el mercado es atractivo o no (El Modelo de las "Cinco Fuerzas" de Porter). El primer paso que debemos dar en ésta dirección es definir a la competencia. Ver La Nueva Competencia: Terreno Competitivo

#### La Nueva Competencia: Terreno Competitivo

La definición del terreno se determina según escojamos una o varias entre éstas cuatro dimensiones, teniendo en cuenta que rara vez una sola definición territorial sirve para todos los propósitos y que su amplitud será diferente dependiendo de si estamos tomando decisiones estratégicas o tácticas:

La gama de productos o la categoría de servicios (un producto analizado aisladamente versus una categoría amplia. Aquí los productos competidores son aquellos semejantes, los que ejecutan las mismas funciones y que son vendidos a través de los mismos canales).

Las clases o segmentos de clientes (un segmento tomado por separado versus segmentos múltiples. Aquí la definición de cliente se refiere a los que actualmente atendemos).

Cubrimiento geográfico (una región o un país considerado por separado versus el mercado global).

El número de actividades en la cadena de valor (muchas versus pocas).

Cuando estamos haciendo decisiones tácticas las definiciones territoriales provienen de las decisiones estratégicas y su amplitud es más estrecha. Por ejemplo, decisiones tácticas como la presupuestación de corto plazo en ventas o la evaluación del desempeño de un producto, son estrechas, porque generalmente corresponden a las preocupaciones de corto plazo de los gerente de producto o de ventas, quienes ven sus mercados como apenas una porción de la demanda la cual debe ser atendida con los recursos puestos a su disposición.

En cambio cuando estamos haciendo decisiones estratégicas se requiere de una definición más amplia del mercado y que abarque:

Las oportunidades de penetrar mercados actualmente desatendidos

Los cambios en la tecnología, en los niveles de precio, en las condiciones de los proveedores que puedan ampliar aún más la gama de productos sustitutos.

Los competidores potenciales que puedan provenir de mercados adyacentes

Las empresas que se detienen durante largo tiempo a implementar definiciones estrechas de su mercado se hacen muy vulnerables. Hay empresas, por ejemplo, que se limitan a sus mercados nacionales, probablemente por que les parece un mercado lo suficientemente grande y conocido. Mientras tanto competidores extranjeros están evaluando la oportunidad de desarrollar una capacidad global desde la posición segura de su casa base y pueden invadir el territorio doméstico gracias a sus fortalezas financieras, tecnológicas, logísticas, de mercadeo, de recursos humanos o de economías de escala.

## Identificación del Terreno

Una de las mejores maneras para identificar el terreno competitivo es examinando las tendencias de sustitución. La sustitución puede ser vista desde dos puntos de vista intimamente entrelazados:

el de la demanda, donde tenemos en cuenta todas las maneras usadas por los clientes para satisfacer sus necesidades.

el de la oferta, donde incluimos a todos aquellos competidores en capacidad de atender a estos clientes.

Ver La Nueva Competencia: Tendencias de Sustitución.

### La Nueva Competencia: Tendencias de Sustitución

#### Sustitución desde el Punto de Vista de la Demanda

Desde el punto de vista de la demanda, un mercado está conformado por la tendencia cambiante en las exigencias y necesidades de los clientes, las cuales pueden ser atendidas por una gama de ofertas competitivas. Esta gama incluye no solamente los sustitutos por clase, o sea todos aquellos productos que lucen iguales, tienen la misma aplicación aunque sean fabricados con una tecnología distinta y satisfacen un conjunto distinto de funciones del cliente, sino que incluye también a los sustitutos por uso. Para los fabricantes de cafeteras, el café instantáneo es un sustituto por uso pues sirve para la misma función pero de distinta manera. Sin embargo, aunque es raro, un sustituto puede convertirse en un remplazo directo:

cuando el sustituto puede ejecutar un amplio rango de funciones. Por ejemplo un procesador de palabras es mejor que una máquina de escribir ya que permite almacenar y manipular el texto.

cuando la sustitución puede ser el resultado de la decisión del cliente de ejecutarla él mismo en vez de comprarla. Por ejemplo, en vez de contratar la cena 'gourmet' en el restaurante para atender a nuestros invitados, decidimos elaborarla en casa. O en lugar de comprar un seguro de incendio para nuestra casa asumimos el riesgo y nos convertimos en auto-aseguradores.

cuando el sustituto es un producto usado, reciclado o reacondicionado. Los repuestos reconstruidos para automóviles son, por ejemplo, toda una amenaza para la venta de repuestos nuevos.

Cuando un mercado está bien identificado nos encontramos con linderos conformados por marcadas discontinuidades en las necesidades o beneficios buscados por el cliente y por el grado de sustitución de los productos y servicios alternativos percibidos como satisfactores de esas necesidades. Por ejemplo, un producto como el nylon no tiene un mercado único sino que por el contrario tiene diferentes mercados según el uso: llantas, alfombras, ropa interior, etc. La sustitución tiene que ver más con el propósito o aplicación que con las características del producto, convirtiéndose de esta manera en el tema central al considerar alternativas.

#### Metodos Analíticos para Determinar la Sustitución por Parte del Cliente

La sustitución puede ser evaluada mediante dos métodos:

el comportamental, estudiando el comportamiento de los clientes. Los métodos comportamentales más conocidos son:

el de elasticidades cruzadas, donde preguntamos directamente a los clientes si dos productos son sustitutos y pertenecen por consiguiente al mismo conjunto competitivo. Esta medición se basa en el cambio proporcional

en la ventas de un producto debido al cambio en el precio del otro producto. Por ejemplo, si una reducción del 10% en el precio del cable aislado de cobre causó un 5% de reducción en las ventas del cable aislado de aluminio, los dos tipos de cable podrían ser considerados sustitutos. En la práctica estos estudios son muy difíciles de realizar, debido a que muchos factores contribuyen al cambio en las ventas de un producto, distintas al cambio en el precio de los productos sustitutos.

los de sustitución por cambio de marca, que se interpretan como probabilidades condicionales puesto que describen la probabilidad de comprar la marca A, dado que la marca B fue la que se compró la última vez. Los consumidores están más inclinados a cambiar entre sustitutos muy cercanos que entre sustitutos distantes. La limitación de los métodos comportamentales es que suministran la mejor indicación de lo que los clientes han hecho pero no necesariamente nos indican lo que podrían hacer frente a circunstancias que cambiaron.

el perceptual, preguntándole a los clientes que definan sus diferentes alternativas de decisión. Aquí nos enfocamos en las percepciones o preferencias del cliente frente a un producto o marca alternativa, lo que nos da mejores bases para establecer las tendencias futuras de competencia. El uso de éstos métodos analíticos para identificar los linderos producto–mercado son más apropiados para manejar un gran número de alternativas competitivas potenciales.

Los criterios usados por los clientes para sustituir podrían encontrarse simplemente preguntándole a una muestra de clientes que indiquen el grado de sustitución entre todos los posibles pares de productos o marcas dentro de una escala. Sin embargo, los resultados de éstos análisis raramente son útiles debido a la ausencia de una situación real dentro de la cual los clientes puedan hacer sus juicios. Esta es la razón por la cual dentro de las técnicas perceptuales están las de sustitución por uso, las cuales se han desarrollado para mostrarnos una mejor perspectiva de los linderos del producto–mercado. Aquí le preguntamos a los clientes que juzguen el grado de aceptación de un número de productos potencialmente competitivos para condiciones específicas de uso.

Este enfoque presupone que el conjunto de productos suministra una muestra razonable de los beneficios que están siendo percibidos por los clientes y que dos situaciones de uso son similares, si en ambas situaciones se desean beneficios similares. De ser así, un mercado puede definirse como un conjunto de productos que son juzgados como apropiados dentro de situaciones de uso en las que son percibidas tendencias similares de beneficios.

Con la información sobre el grado de sustitución o de similitud de las alternativas en el conjunto escogido, es posible crear un mapa espacial del terreno competitivo donde se ubiquen las marcas o los productos en un espacio bidimensional o tridimensional. Las alternativas que se perciben como muy similares se localizarán muy cerca mientras las que no lo sean se ubicarán distantes, indicándonos cuáles alternativas son similares y cuáles son diferentes.

El siguiente Mapa de la Percepción de los clientes sobre las tiendas de cadena que venden ropa femenina en una ciudad determinada, ilustra su utilidad.

Los clientes evalúan varias tiendas de cadena en base a dos atributos determinantes: valor percibido y actualización de la moda. Algunos de estos almacenes y especialmente H y T son percibidos como muy diferentes entre sí y por consiguiente no son competidores. Pero otros como A y D son competidores directos pero están en desventaja frente a F, el cual es percibido como más a la moda y con el mejor valor percibido.

Los espacios vacíos en un mapa perceptual pueden ser oportunidades potenciales, que no siempre podrían ser factibles o deseables para la empresa. Tal vez, una moda y valor muy altos no son compatibles, y los almacenes en el área de peor valor percibido y atrasados en la moda, son vulnerables y presionados fuertemente a mejorar.

## Sustitucion desde el Punto de Vista de la Oferta

Los territorios definidos desde el punto de vista de los clientes revelan tendencias de sustitución que son percibidas como oferentes de funciones similares o muy relacionadas. En contraste, el enfoque desde el punto de vista de la oferta comienza con todos los competidores que posiblemente podrían atender las necesidades de un grupo de clientes. Esto nos da un panorama diferente porque explicitamente considera la similitudes tecnológicas, los costos relativos de producción y el cubrimiento en la distribución.

En el enfoque desde el punto de vista de la oferta nos hacemos las siguientes preguntas:

¿Cuáles competidores están atendiendo clases relacionadas de productos con la misma tecnología, procesos de fabricación, fuentes de suministro de materiales, fuerza de ventas y canales de distribución?

¿Cuál es la amplitud del mercado ? Es regional, nacional o global?

¿A cuáles competidores debemos incluir, solamente a los que actualmente están atendiendo el mercado o también a los competidores potenciales con capacidad de competir?

Estas preguntas son claves para comprender el costo estándar relativo de una empresa y el grado de trasferencia de la experiencia a terrenos competitivos relacionados.

Para trazar los límites de un territorio competitivo, el enfoque desde el punto de vista de la oferta busca hallar discontinuidades significativas en las tendencias de costos, de necesidades de capital y márgenes, a lo largo de las dimensiones de producto y de cliente. Estas discontinuidades crean barreras que protegen precios y utilidades del mercado de un producto, de las actividades de los competidores que están por fuera de ese mercado e igualmente desestimulan la entrada fácil de competidores potenciales. Cuando los linderos se definen adecuadamente, la rentabilidad relativa de los competidores dentro de un mercado puede ser comparada válidamente.

Cuando el terreno se define tan ampliamente como el de una industria, usualmente presenta una definición muy diferente desde la perspectiva de la orientación hacia el cliente. Esta podría abarcar clases de productos que están solamente ligadas entre si por otros criterios tales como las necesidades satisfechas del cliente, la similitud entre las funciones que ejecutan o en los métodos de producción. Por ejemplo, la industria de helicópteros incluye tanto los militares como los comerciales, a pesar que los clientes de cada segmento no son intercambiables. En la industria de productos empacados para el mercado masivo, por ejemplo, la posición de costos para muchas empresas está determinada por su experiencia en la venta y distribución a tiendas, puesto que la publicidad y la promoción de ventas a esos mercados son actividades que representan un porción muy significativa del costo total. Ver La Nueva Competencia: Grupos Estratégicos.

## La Nueva Competencia: Grupos Estratégicos

Los linderos trazados tanto por clientes como por competidores, así como también los definidos por la trayectoria y las capacidades de una empresa y sus competidores, conducen al agrupamiento de las empresas en unos pocos pero coherentes grupos estratégicos. Dentro de éstos grupos, las empresas se asemejan en el alcance de sus actividades y en la cobertura del mercado, siguen estrategias similares y compiten mucho más intensamente entre sí, que con empresas ubicadas en otros grupos. Usualmente hay poca movilidad entre grupos, a pesar de persistentes y marcadas diferencias en su rentabilidad. Las empresas no se cambian fácilmente de grupo debido a diferencias culturales, de recursos, de acceso al mercado, de tecnología y aún también para evitar las retaliaciones que pudieran sufrir de parte de los miembros de los otros grupos.

Los grupos estratégicos son un nivel intermedio y útil de análisis entre la industria y la empresa. Son muy apropiados para separar a los competidores que requieren de una atención más constante y cercana de aquellos

que compiten en la periferia. Las maniobras de las empresas pertenecientes a un mismo grupo deberán ser neutralizadas mientras que las de empresas de otros grupos no serán tenidas en cuenta.

Una de las aplicaciones más útiles en el análisis de grupos estratégicos fue la desarrollada por los analistas de grupos estratégicos de McKinsey & Company cuando pronosticaron los grupos estratégicos que surgirían después de la desregularización en industrias tales como las de corretaje financiero, ferrocarriles, líneas aéreas y transporte terrestre de carga (Strategic Choices for Newly Opened Markets, Harvard Business Review, Sep-Oct 1990).

Los grupos estratégicos son muy útiles para identificar terrenos competitivos, pero sería atolondrado y peligroso considerar que las estrategias actuales de los grupos estratégicos son elementos fijos e incuestionables del territorio. Todos los terrenos competitivos y los grupos estratégicos que allí actúan están en continuo movimiento y es bueno tener razones muy bien fundamentadas sobre como éstas estrategias podrán cambiar.

#### Las Cinco Fuerzas que dan Forma a la Estructura y a la Intensidad de la Competencia

Además de determinar los linderos del terreno competitivo, los gerentes necesitan establecer si ese territorio es atractivo o no. El Modelo de las "Cinco Fuerzas" de Porter nos ayudará a determinar el atractivo del mercado pero debemos tener en cuenta que éstas fuerzas podrán ser modificadas – abatidas o acentuadas – por tres influencias adicionales:

La intervención del Gobierno

Los cambios tecnológicos

El crecimiento del Mercado

Podemos concluir diciendo que para los estrategas los terrenos competitivos son un blanco móvil y complejo. Las estructuras de esos terrenos están continuamente cambiando en respuesta a las exigencias cambiantes de los clientes, a las innovaciones en los productos y en los procesos, a las fluctuaciones de las divisas y de los costos, o a todo aquello que altere el equilibrio competitivo. El marco de las fuerzas competitivas ofrece un enfoque sólido y sistemático para analizar éstas amenazas y oportunidades, para luego explicar porqué algunos territorios tienen un mayor potencial de utilidades que otros. Su gran virtud es que exige pensar acerca del futuro del terreno, como consecuencia de los cambios, discontinuidades y tendencias en los factores subyacentes. Aunque el marco de las fuerzas competitivas sea sólido, hay ciertas limitaciones y debilidades que requieren atención:

Es vulnerable cuando los linderos son confusos o cuando los terrenos están convergiendo debido a los cambios tecnológicos y funcionales.

Otro problema es el supuesto implícito en el marco de las "cinco fuerzas", en el que cada jugador adopta un papel único, bien definido e inmodificable. Este supuesto no tiene en cuenta la complejidad de las industrias emergentes donde la distinción entre clientes, proveedores y competidores es cada vez más borrosa y las reglas para hacer compromisos son cambiantes. Hoy no es extraño que los rivales puedan colaborar entre sí como es el caso de Sony, Philips y Microsoft en el desarrollo de la WebTV, lo que hace que estos contactos multiterritoriales puedan reducir la intensidad de la rivalidad en cualquier territorio visto individualmente.

No tiene en cuenta las demandas complementarias como sería el caso del efecto de las ventas de computadoras personales sobre las ventas de discos duros para computador.

El marco de las "cinco fuerzas" presenta la interacción entre clientes y proveedores como un juego de suma

cero. La realidad es que las relaciones comprador–vendedor se están convirtiendo en relaciones de asociación o de colaboración, arrojando como resultado una suma positiva. Cuando antes veíamos al competidor como adversario, no había espacio para la confianza mutua, el intercambio de información, las decisiones conjuntas, como sería lo esperado en unas relaciones perdurables.

### Las Ventajas Competitivas Sostenibles

Las ventajas competitivas son incrementalmente transitorias. Las ventajas competitivas siguen la "Ley de Némesis", que en síntesis significa que cada ventaja alberga en si misma su propia destrucción. Si una empresa es líder en rentabilidad en su industria, atraerá a competidores que buscarán neutralizarla, igualarla o sobrepasarla. Muy pocas ventajas podrán mantenerse indefinidamente, ya que a través del tiempo veremos como van siendo remplazadas por otras. En algunos terrenos donde las maniobras competitivas se dan más lentamente, algunas empresas logran mantener sus ventajas por un período de tiempo relativamente largo. Pero en terrenos dinámicos, el proceso de creación y de erosión de las ventajas competitivas se acelera. El papel de los gerentes no debe ser entonces, dedicarse a buscar unas ilusorias ventajas estáticas inexpugnables, sino construir organizaciones que busquen continuamente nuevas fuentes de ventaja competitiva.

Nuestra tarea como estrategas, nos es otra que, encontrar antes que nuestros rivales una oportunidad competitiva y al mismo tiempo retardar la erosión de las ventajas que tenemos actualmente.

### Como crear y mantener las ventajas competitivas

Tradicionalmente los gerentes han utilizado dos enfoques. El uno se basa en el modelo original de las estrategias competitivas genéricas de Porter (ver Las Estrategias Competitivas Genéricas de Porter), el cual nos dice que las ventajas se derivan de la creación de una posición defensible en costos o en diferenciación. El otro, basa las ventajas en los recursos de la empresa, esto es, en los activos y capacidades que ha ido acumulando a lo largo de su existencia. Ambos enfoques son útiles para determinar cuáles son nuestras ventajas y como hicimos para lograrlas, pero no nos indican cómo mantenerlas. El gerente debe entonces comprender que la creación y el mantenimiento de la ventaja competitiva es un ciclo continuo. Examinada la empresa en un momento determinado de su vida, la encontramos dotada con una mezcla de recursos. Algunos de estos recursos, constituidos por activos y capacidades, pueden ser iguales o inferiores a los de la competencia, mientras que otros pocos podrán ser superiores y en ellos residirá la fuente de ventaja competitiva. Esta posición de superioridad competitiva, producirá un efecto en la participación de mercado (en inglés Market Share y su abreviatura inglesa MS) y en las utilidades, pero ambas estarán continuamente sujetas a la erosión debido a las maniobras de la competencia y a los cambios en el mercado.

Nuestra misión consistirá entonces en colocarle obstáculos a la competencia para proteger nuestras ventajas actuales, pero como éstas barreras son continuamente atacadas y erosionadas, invertir en nuevos activos y capacidades. Estos son algunos ejemplos:

invertir en reforzar la imagen de marca

reconfiguramos en forma radical los procesos de producción existentes

compramos empresas que estén amenazando nuestra posición actual o las compramos para reforzar esa posición.

invertir en nuevos terrenos competitivos donde tendremos productos más diferenciados y más complejos para evitar su rápida imitación.

Cuales son las fuentes de ventajas competitivas

Deciamos anteriormente que las ventajas se acostumbraban definir en términos de posición o de recursos.

## 1. Ventajas de Posición

Las ventajas de posición se definieron originalmente en términos de costo bajo o de diferenciación. Los estudios más recientes nos dicen que hoy las empresas líderes del mercado utilizan las disciplinas del valor para definir su posición competitiva.

Al comparar de una manera simplista la estrategia de costo bajo versus la de diferenciación, podríamos llegar a decir que las ventajas de posición las podemos lograr bien sea diferenciando o sea suministrándole al cliente una mejor percepción del valor con respecto a lo que compra, ó siendo líder en costos bajos. Si ese es nuestro punto de vista, podríamos llegar también a concluir que estas dos estrategias genéricas nos llevan a la ventaja competitiva por dos caminos distintos y generalmente incompatibles.

Argumentaríamos que si la estrategia es la de agregar valor, difícilmente podríamos ser líderes en costo bajo si queremos mantener una calidad percibida alta. O que si somos líderes en costo bajo, tendríamos que sacrificar calidad y ofrecerle al cliente un precio muy cercano al promedio del ofrecido por nuestros competidores.

Pensar así nos lleva generalmente, como ocurre cuando queremos simplificar al máximo las cosas, a pasar por alto oportunidades estratégicas. Hay empresas, por ejemplo, que han prosperado ofreciendo productos de alta calidad y reduciendo costos. La alta calidad las ha llevado a lograr una mayor participación de mercado e indirectamente a reducir sus costos debido al efecto de la curva de experiencia y al de las economías de escala. Aumentando la calidad, también han logrado reducir los costos debido a que tuvieron menos devoluciones, menores costos de reparaciones y una mayor satisfacción del cliente. Tenemos entonces que una empresa puede ser líder en costos bajos y a su vez estar muy bien diferenciada.

Otro problema con la sobre simplificación en el análisis de éstas estrategias genéricas, es que podemos considerar que se refieren a distintas cosas. El raciocinio podría parecer más bien simple: la estrategia de diferenciación está basada en los clientes, a los que les ofrecemos una calidad superior, mientras que la estrategia del liderazgo en costo bajo está cimentada en nuestra relación con los rivales, es decir, nuestros costos comparados con los de la competencia. Vistas las cosas así, esta última estrategia no ofrece claramente una orientación hacia el cliente, mientras que la primera sí lo hace.

Consecuentemente, las estrategias genéricas no se deben analizar aisladamente. Lo que hoy en día se recomienda que debemos hacer con estos dos conceptos de costo y calidad, es integrarlos bajo el concepto de valor para el cliente. Valor para el cliente es la suma de los beneficios percibidos que él recibe, menos los costos percibidos por el cliente al adquirir y usar un producto o servicio. Al enfocarnos en el valor para el cliente empezamos a ver las ventajas de posición como un conjunto de disciplinas del valor.

Las disciplinas del valor, son aquellas que usan de manera consistente un esquema orientado hacia el entorno externo de la empresa con el fin de darle sentido a las estrategias genéricas. Si repasamos los estudios recientes sobre las disciplinas del valor identificadas entre los líderes del mercado, encontramos al menos tres, todas ellas partiendo de la premisa básica: que no podemos darle gusto a todo el mundo, debido a que las exigencias de los diferentes segmentos de clientes dentro de un mercado son generalmente diversas. Estas disciplinas son las siguientes:

Excelencia Operacional, donde la empresa suministra una calidad consistente al mejor precio. Esto lo logra mediante la estandarización de los sistemas de hacer negocios de tal manera que minimiza el costo y las dificultades que enfrenta el cliente para adquirir el producto. Son ejemplos de ésta disciplina la cadena de almacenes por departamentos Wal-Mart y la aerolínea Southwest Airlines, ambas en los Estados Unidos.

Respuesta al Cliente, donde la empresa pone el énfasis en una cuidadosa elaboración y adaptación de los

productos y servicios a unas exigencias cada vez mayores de sus clientes. Un ejemplo es Merrill–Lynch.

Desempeño Superior, donde la empresa está continuamente innovando y produciendo un flujo constante de productos líderes desde el punto de vista tecnológico o cuando se distingue por su capacidad de resaltar los usos o aplicaciones que el cliente le dá a sus productos. Son ejemplos Gillette, Sony y 3M.

Pero la pregunta del millón es ¿Cuánto tardará el seguidor en alcanzar al líder, vista esa carrera con los ojos del cliente? La velocidad necesaria para alcanzar o superar una ventaja, generalmente está determinada por que tan rápido los rivales pueden crear los activos y las capacidades necesarias para alcanzar una posición competitiva específica

## 2. Ventajas de Recursos: Activos Superiores y Capacidades Distintivas

Los Activos Superiores son aquellos recursos tangibles y de calidad que la compañía ha ido acumulando a través de los años y que generalmente tienen forma física y se les puede contar y dar un valor económico. En el análisis de la competencia son importantes, pues nos permiten hacer comparaciones directas con los activos de la competencia. (ejemplos: instalaciones y utilización de la capacidad instalada, tamaño de la fuerza de ventas, cubrimiento territorial, costo de las materias primas, capacidad financiera, etc.)

Las Capacidades Distintivas son toda una mezcla de habilidades y conocimientos que la empresa ha obtenido en el ejercicio de sus actividades al mover sus productos y servicios a lo largo de la cadena de valor, usando sus activos y en su proceso contínuo de aprendizaje y mejoramiento. Estas capacidades difieren de los activos, en que no son tangibles y están tan inmersos dentro de la cultura, sistemas y procedimientos de la empresa que no pueden ser negociados o imitados. Estas capacidades no se pueden percibir, pues su componente principal que es el conocimiento, está disperso entre por lo menos cuatro dimensiones:

Las habilidades y conocimientos acumulados por el empleado

Los sistemas gerenciales existentes para crear y controlar el conocimiento.

El conocimiento involucrado en los sistemas técnicos, incluídos el software, las redes de bases de datos y los procedimientos formales.

Los valores y las normas que establecen qué información debe obtenerse, qué tipo de información es la más importante y como la vamos a usar.

Las capacidades distintivas son difíciles de desarrollar y por lo tanto de imitar. Una compañía puede saber cuál es el hardware y el software que usa su competidor. Hasta puede comprar uno igual, pero no puede copiar la capacidad que su competidor tiene detrás de lo obvio. Detrás puede estar, por ejemplo, todo un sistema de logística, con procesos que no están a la vista y que involucran la experiencia, las habilidades y el conocimiento de diferentes individuos y unidades que conforman la organización de nuestro rival.

"Cadenas de almacenes por departamentos como Wal–Mart y Target en los Estados Unidos, no se guardan ningún tipo de secretos en los referente a las estrategias y métodos que aplican para tener éxito, porque saben a ciencia cierta que la mayoría de sus competidores simplemente no están en capacidad de adoptar su enfoque"

dice Darrel Rigby, director de la firma consultora Bain & Co.

Otra característica particular de las capacidades distintivas es que son flexibles y que pueden ser usadas de diferentes maneras para adaptar la empresa a los cambios del entorno. Un ejemplo es Honda de quién se dice utilizó sus habilidades tecnológicas en la construcción de motores y dínamos para irrumpir con fuerza en los

mercados de motocicletas, automóviles, plantas eléctricas y cortadoras de césped. Pero habilidad tecnológica también tenía Yamaha y no se convirtió en un jugador principal en el campo de los automóviles. El éxito de Honda provino entonces, no solamente de su capacidad tecnológica, sino también de su conocimiento y habilidad para desarrollar nuevos productos y desplegar capacidades distintivas en cada uno de sus mercados.

### La Evaluacion Del Desempeño Competitivo

Tradicionalmente el éxito de una estrategia competitiva se ha medido mediante el uso de dos indicadores de gestión, que sin lugar a dudas están fuertemente relacionados: la participación en el mercado (en inglés market share, MS) y la rentabilidad (sobre el capital invertido, sobre el capital empleado, sobre el activo neto, sobre las ventas, etc). Hoy en día cada vez se usan más otras medidas de desempeño, como son la satisfacción y la lealtad del cliente, puesto que directamente reflejan la respuesta del cliente a las ventajas de posición y son indicativas de cambios en la participación en el mercado y en la rentabilidad.

La Participación del Mercado (MS) ha sido la manera de distinguir, en proporción a su volumen de ventas, a los jugadores exitosos de los perdedores. En alguna época la MS fue vista como la causa de las utilidades debido a las diferencias en las economías de escala y en las curvas de experiencia. La equivocación está en convertir a un indicador de resultados de gestiones anteriores en un pronosticador de ventajas futuras.

Si la empresa tiene una gran participación en un mercado donde sus ventajas de posición son difíciles de alcanzar por los rivales y el terreno competitivo es estable, podemos confiar más en la participación de mercado (MS) para hacer pronósticos. Pero si el caso es que competimos en un mercado turbulento donde las fuerzas competitivas evolucionan rápidamente, la participación de mercado no garantiza ventajas futuras. Puesto que las ventajas de posición declinan con el tiempo, no es extraño ver como la participación de grandes compañías declinan o convergen hacia el promedio de su industria y contemplar como compañías pequeñas ganan terreno.

Existe otro punto de vista que considera que son las utilidades las creadoras de MS. Toma como ejemplo aquellas empresas que durante la etapa temprana del ciclo de vida del producto son exitosas y adquieren una posición fuerte y defendible. Con las utilidades obtenidas y con las habilidades superiores que adquirieron entrando al mercado de primeros, hicieron inversiones inteligentes que les permitieron crecer más rápido que sus rivales. Por consiguiente, la MS debe verse como el resultado de movimientos estratégicos, como un indicador del éxito alcanzado, pero no como un activo que tenga un valor intrínseco que pueda venderse o comprarse.

La rentabilidad es la recompensa que recibimos de las ventajas competitivas del pasado y que podemos utilizar para mantener o reforzar las ventajas competitivas del futuro. Pero como la rentabilidad es el resultado de acciones que hemos tomado a lo largo de diferentes períodos de tiempo, no puede considerarse como el fiel reflejo de las ventajas actuales. A veces contemplamos empresas que muestran utilidades por encima del promedio de su industria, a costa de cortar las inversiones en las fuentes de ventajas futuras; o empresas que sacrifican utilidades durante un período de tiempo, reduciendo precios para obtener mayor participación en el mercado.

La satisfacción y la lealtad del cliente se han convertido para muchas compañías en sus indicadores de desempeño. Desafortunadamente medir la satisfacción del cliente no es tarea fácil. Es frecuente encontrar que los resultados que arrojó una investigación sobre satisfacción no corresponden después con la conducta que luego adoptaron los clientes. Es por eso que muchas compañías prefieren usar como indicador la lealtad del cliente, pues ésta no solo nos indica sus patrones de compra, sino también su sensibilidad a los precios y la mejor manera de servirlos a menores costos.

El error de algunas compañías radica en medir la lealtad del cliente en términos de la duración de su permanencia en sus registros, puesto que la antiguedad del cliente no es la clave, sino la continuidad y el

crecimiento de sus compras a través de la relación con la empresa.

### Los Enfoques Gerenciales sobre las Ventajas Competitivas

La manera como los gerentes ven su posición competitiva es muy importante pues los mercados son complejos, ambiguos y rápidamente cambiantes. La mente del gerente debe seguir un proceso de análisis que le permita interpretar las tendencias y eventos que ocurren en el terreno competitivo, para organizar los cursos de acción y actuar. Entre los gerentes encontramos algunos que enfatizan en las capacidades y desempeños internos de sus empresas, otros que miran por fuera de la empresa la manera de evaluar su posición y los que buscan un equilibrio en su enfoque de clientes y competidores. De acuerdo con esto podemos identificar cuatro enfoques que van a incidir en la selección de la estrategia:

Ellos dijeron que podíamos hacer

lo que quisieramos con la competencia ...

#### La Evaluación de la Ventaja Enfocada hacia los Competidores

Aquí la empresa se compara con unos pocos competidores previamente seleccionados. Su lema es "vencer al rival". Continuamente están revisando su posición relativa en costos, detectando las maniobras de mercadeo de sus competidores y buscando una ventaja tecnológica sostenible. En todo momento están monitoreando su MS y son muy sensibles al tamaño relativo de sus recursos, especialmente a su cobertura en distribución y ventas y en la utilización de su capacidad instalada.

Generalmente son empresas pertenecientes a industrias concentradas, usuarias intensivas de capital, que están en una situación de estancamiento debido a un crecimiento lento y a que la madurez tecnológica ha reducido la competencia a un juego de suma cero. No es que ignoren a los clientes, sino que los consideran su recompensa por haber superado a sus competidores.

#### La Evaluación Enfocada hacia los Clientes

Estas empresas se comparan basándose más en la satisfacción y en la lealtad de sus clientes que en el MS. Elaboran análisis detallados de los beneficios percibidos por el cliente y en su satisfacción relativa para lo cual investigan en los segmentos a los usuarios finales. Estos hallazgos, mas que el juicio colectivo de sus gerentes, lo usan para identificar las acciones que deben seguir para lograr nuevas ventajas competitivas.

Son empresas que generalmente pertenecen a industrias atomizadas, donde hay numerosos competidores, cada uno tratando de lograr una posición distintiva en un mercado altamente segmentado como es el de las revistas. Se encuentran también en las industrias intensivas de servicios, como lo es la industria bancaria, donde es relativamente simple mirar lo que hacen los competidores e imitarlos rápidamente, y donde además todos los jugadores tienen similar costo de fondos; su enfasis está en la calidad de las relaciones con sus clientes.

#### La Evaluación Enfocada hacia Si Mismo

Estas compañías no se comparan directamente con otros competidores. Lo que hacen es que cada año miran el progreso de sus razones de operación (Ver Razones Financieras). Son empresas fuertemente orientadas hacia el volumen de ventas, de tal manera que el crecimiento en las ventas es el indicador por excelencia de su desempeño competitivo. Son empresas que podrían sobrevivir si no tienen competidores directos, debido a que tienen una tecnología dominante o una posición de mercado muy bien protegida, o si todos sus competidores se comportan de igual manera y coexisten pacíficamente.

#### La Evaluación Enfocada hacia el Mercado

Estas organizaciones se evalúan mediante un enfoque equilibrado de clientes y competidores y sin caer en el error de identificar sus ventajas o desventajas, basándose solamente en sus capacidades y desempeños internos o solamente evaluándose contra el entorno.

## EL PROCESO DE MERCADEO

### Mercadeo

"Es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes"

( Kotler, P. )

Este concepto se ha ampliado para incluir el estudio de la conducta de transferencia y de transacción. Esta definición de mercadeo se basa en los conceptos esenciales siguientes:

#### Necesidad

La necesidad humana es el estado en el que se siente la privación de algunos satisfactores básicos. Vgr: vestido, seguridad, sentido de pertenencia. Las necesidades humanas básicas son pocas.

#### Deseo

Consiste en anhelar los satisfactores específicos para satisfacer necesidades profundas. Los deseos humanos son muchos y continuamente están siendo modelados y remodelados por las fuerzas sociales e instituciones.

#### Demanda

Consiste en desear productos específicos que están respaldados por la capacidad y la voluntad de adquirirlos.

#### Exigencia

Son deseos respaldados por el poder adquisitivo.

#### Producto

Es todo aquello que puede ofrecerse para satisfacer una necesidad o un deseo. Según esto, los productos físicos son, en realidad, vehículos que proporcionan servicio. Los servicios son administrados por otros vehículos como personas, lugares, actividades, organizaciones e ideas.

#### Valor percibido

Es la estimación que hace el consumidor de la capacidad total del producto para satisfacer sus necesidades.

#### Intercambio

Es el acto de obtener de alguien un producto que se desea ofreciendo algo a cambio. El intercambio se describe como un proceso de generación de valor, es decir, cuando ambas partes quedan en mejor situación de la que se encontraban antes de llevarlo a cabo.

#### Transacción

Consiste en el comercio de valores entre dos partes.

### Transferencia

Cuando entregamos un obsequio o una contribución de beneficencia y no esperamos recibir nada tangible a cambio. Este comportamiento debe entenderse a través del concepto de intercambio.

### Mercado

Un mercado está formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar de un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo.

En Mercadeo los vendedores constituyen la industria y los compradores el mercado. En Mercadeo se habla del mercado total, potencial, disponible, meta y por el que se penetra. Estos mercados deben cuantificarse con el fin de medir la demanda.

### Mercado total

Es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto.

### Tamaño del mercado

Es el número de compradores que pudieran existir para una oferta de mercado en particular.

### Mercado potencial

Es el conjunto de clientes que manifiesta un grado suficiente de interés en una determinada oferta del mercado.

### Mercado disponible

Es el conjunto de consumidores que tiene interés, ingresos y acceso a una oferta de mercado específica.

### Mercado disponible calificado

Es el conjunto de consumidores que tiene interés, ingresos, acceso y cualidades que concuerdan con la oferta de mercado en particular.

### Mercado meta

Es la parte del mercado disponible calificado que la empresa decidió servir. Recuerde que la empresa debe escoger las necesidades del cliente que ha de satisfacer y las que no. Toda organización tiene un conjunto finito de recursos y capacidades y, por lo tanto, solo puede atender a cierto grupo de clientes y satisfacer una serie limitada de necesidades. Una decisión fundamental es seleccionar el mercado meta.

### Mercado en el que se penetra

Es el conjunto de consumidores que ya ha comprado el producto.

### Terminología para la Medición de la Demanda del Mercado

La empresa debe seleccionar entre numerosas oportunidades de mercadeo las más atractivas. Por consiguiente

debe evaluarlas cuidadosamente para poder elegir sus mercados meta.

La empresa debe medir y pronosticar el tamaño, el crecimiento y la utilidad potencial de varias oportunidades de mercadeo. Cuando usted ha seleccionado su mercado meta, necesita preparar proyecciones de demanda y es cuando en la empresa se habla de pronósticos, estimaciones, proyecciones, metas y cuotas de ventas.

Los conceptos principales en la medición de la demanda son:

Demanda total del mercado

La demanda total del mercado para un producto es el volumen total que adquiriría un grupo de clientes definido, en un área geográfica definida, dentro de un período definido, en un ambiente de mercadeo definido, bajo un programa de mercadeo definido.

Tenga en cuenta que la demanda total del mercado no es un número fijo sino una función de la demanda del mercado. El nivel estimado de la demanda del mercado estará relacionada con niveles variables de gasto en mercadeo en una industria en particular. A mayores niveles de gasto en mercadeo en una industria mayores niveles de demanda, primero con un índice creciente y luego con uno decreciente. Después de cierto nivel, los gastos de mercadeo que se hagan no estimularán en mayor grado la demanda posterior, lo que sugiere un límite superior en cuanto a la demanda del mercado. Esto sugiere también que hay un límite inferior de demanda del mercado que serán las ventas mínimas que se producirán sin efectuar ningún gasto para estimular la demanda.

Pronóstico del mercado

Es la demanda de mercado que corresponde a un determinado nivel de gasto en mercadeo en la industria.

Mercado potencial Es el límite al que se aproxima la demanda del mercado a medida que

los gastos de mercadeo en la industria se aproximan al infinito para un entorno de mercadeo en particular (por ejemplo, un período de recesión o de prosperidad).

Demanda de la empresa

Es la participación de la empresa en la demanda del mercado y que dependerá de la forma como sean percibidos sus productos, servicios, precios, comunicaciones y distribución, en comparación con la oferta de la competencia.

Pronóstico de ventas de la empresa

Es el nivel esperado de ventas de la empresa con base en su plan de mercadeo y en el entorno de mercadeo esperado.

Presupuesto de ventas

Es un cálculo prudente del volumen de ventas esperado y que se utiliza principalmente para tomar decisiones de compras, producción y flujos de efectivo. Los presupuestos de ventas son generalmente un poco más bajos que el pronóstico de ventas de la empresa.

Cuota de ventas

Es la meta de ventas para un línea de productos, una división de una empresa o un vendedor. Es un

instrumento administrativo para estimular el esfuerzo de ventas.

### Potencial de ventas de la empresa

Es el límite aproximado de la demanda de la empresa conforme ésta aumenta sus esfuerzos de mercadeo en relación con sus competidores. Este potencial es menor que el mercado potencial no importa que los gastos de mercadeo de la empresa aumenten de manera considerable en relación con la competencia.

### Medición de la Demanda del Mercado

#### Potencial del mercado total

La fórmula generalmente utilizada para calcular este potencial es la siguiente:

$$Q = nqp$$

Q = Potencial del mercado total

n = Número de compradores en el mercado según hipótesis

q = Cantidad adquirida por un comprador promedio

p = Precio de la unidad promedio

#### Ejemplo

En Estados Unidos, país de 260 millones de habitantes, el consumo anual per capita de flores es de US\$20. Por consiguiente el potencial del mercado total es de US\$5200 millones. Pero este es el conjunto esperado del que debemos eliminar a los grupos que no comprarían el producto como los niños menores de 12 años, los desempleados, los neuróticos, los de bajos ingresos, etc. La investigación nos indica que son el 40% del conjunto esperado. Por lo tanto nos queda un conjunto esperado factible de 156 millones de personas para un potencial del mercado total de US\$3120 millones. Una variación de la fórmula original es la de multiplicar n por varios porcentajes de ajuste, sistema conocido como de variación en cadena.

### Potencial del área de mercado

Las empresas tienen que estimar el potencial de mercado de países, regiones, departamentos, ciudades, para lo cual disponen de dos métodos principales:

#### Acumulación progresiva del mercado

Se trata de identificar a todos los compradores potenciales en cada mercado y estimar sus compras potenciales. Este método se utiliza en mercadeo industrial donde es más difícil estimar ventas y participaciones. Aquí a veces es necesario contentarse con saber nuestra posición con respecto al líder del mercado y con el competidor que viene inmediatamente detrás de nosotros.

#### Indicador de factor múltiple

Es el que se utiliza en mercadeo de consumo. Como aquí los clientes son muy numerosos se utiliza un indicador de factor múltiple y a cada factor se le asigna un peso específico. Conociendo el poder adquisitivo per cápita de una región i, se determina el poder relativo de compra con base en la siguiente ecuación:

$$Bi = F1 yi + F2 ri + F3 pi + F4 di \quad (1)$$

donde:

$Bi$  = porcentaje del poder nacional de compra total que se encontro en la región i

$yi$  = porcentaje del ingreso nacional disponible generado en la región i

$ri$  = porcentaje de las ventas al detal nacionales en la región i

$pi$  = porcentaje de la población nacional localizada en la región i

$di$  = otros factores que influyen en el poder de compra.

Otros factores pueden ser el número de médicos por cada 10,000 habitantes, los costos locales de promoción o también factores estacionales, ciclicos o aleatorios.

puesto que la ecuación (1) es un promedio ponderado debe cumplirse que:

$$F1 + F2 + F3 + F4 = 1 \quad (2)$$

$F1, F2, F3$  y  $F4$  son factores de ponderación arbitrarios.

Los primeros tres factores de ponderación se relacionan con los elementos a los cuales están ponderando. El valor del cuarto factor depende de los primeros tres pues la suma de los cuatro debe ser 1, como muestra la ecuación (2).

El valor que se asigne a  $di$  refleja que tan importantes se consideran los otros factores --- de los cuales no se tienen datos --- en el poder de compra total.

Suponga, por ejemplo, que el Departamento del Valle del Cauca tiene el 7% del ingreso personal disponible de Colombia, el 8% de las ventas al detal del país y el 11% de la población nacional. Si consideramos que los medicamentos están directamente relacionados con el tamaño de la población --aunque existen otros factores que influyen en su compra, como pueden ser el ingreso disponible y el gasto en compras al detal --- y que a cada uno de los factores de ponderación se les asignó el peso que se muestra a continuación, el indicativo del poder de compra para el Departamento del Valle sería:

$$F1 = 0.3 \quad F2 = 0.3 \quad F3 = 0.2 \text{ de donde se puede calcular } F4 \text{ como}$$

$$F4 = 1 - (F1 + F2 + F3) = 0.2$$

arbitriariamente se considera en este ejemplo que los otros factores contribuyen con un 5% al poder total de compra, por lo tanto:

$$B_{\text{Valle}} = 0.3(7) + 0.3(8) + 0.2(11) + 0.2(5) = 7.7\%$$

Podríamos esperar entonces que en el Valle se produjera el 7.7% de las ventas de medicamentos del país. Debemos tener en cuenta que el peso que le damos a los factores son en cierto modo arbitrarios y que no estamos calculando para artículos de primera necesidad de bajo costo ni para productos suntuarios costosos.

Las empresas además de calcular el potencial total y el de la zona geográfica seleccionada, necesitan también conocer las ventas de su industria, identificar a sus competidores y estimar su volumen de ventas.

En el mercado de bienes de consumo empacados las empresas recurren al índice Nielsen Detallista producido por AC Nielsen Corporation, el cual les permite medir sus ventas al consumidor en relación a las de la competencia, medir sus entregas de producto a los detallistas, conocer su presencia en góndolas en los establecimientos, analizar y corregir problemas de distribución, evaluar precios, controlar ofertas al consumidor, medir los esfuerzos promocionales en el punto de venta y otros datos suplementarios. La industria farmaceútica contrata un sistema similar con IMS Health, Inc (IMS) para analizar el mercado de medicamentos por clase terapéutica, región, canal, laboratorio, producto y presentación tanto en unidades como en valores. Además identifica médicos por región, especialidad y patrones de prescripción.

### Desarrollo del Pronóstico de Ventas

El pronóstico de ventas difiere del potencial de ventas de la empresa. Este establece lo que serán las ventas reales de la empresa a un determinado grado de esfuerzo de mercadeo de la compañía, mientras que el potencial de ventas evalúa qué ventas son posibles en los diversos niveles del esfuerzo de mercadeo, suponiendo que existan ciertas condiciones del entorno.

Las técnicas generalmente aceptadas para la elaboración de pronósticos se dividen en cinco categorías: juicio ejecutivo, encuestas, análisis de series de tiempo, análisis de regresión y pruebas de mercado. La elección del método o métodos dependerá de los costos involucrados, del propósito del pronóstico, de la confiabilidad y consistencia de los datos históricos de ventas, del tiempo disponible para hacer el pronóstico, del tipo de producto, de las características del mercado, de la disponibilidad de la información necesaria y de la pericia de los encargados de hacer el pronóstico. Lo usual es que las empresas combinen varias técnicas de pronóstico.

#### Juicio Ejecutivo

Se basa en la intuición de uno o más ejecutivos experimentados con relación a productos de demanda estable. Su inconveniente es que se basa solamente en el pasado y está influenciado por los hechos recientes.

#### Encuesta de Pronóstico de los Clientes

Util para empresas que tengan pocos clientes. Se les pregunta qué tipo y cantidades de productos se proponen comprar durante un determinado período. Los clientes industriales tienden a dar estimados más precisos. Estas encuestas reflejan las intenciones de compra, pero no las compras reales.

#### Encuesta de Pronóstico de la Fuerza de Ventas

Los vendedores estiman las ventas esperadas en sus territorios para un determinado período. La sumatoria de los estimados individuales conforman el pronóstico de la Empresa o de la División. El inconveniente es la tendencia de los vendedores a hacer estimativos muy conservadores que les facilite la obtención futura de comisiones y bonos.

#### El Método Delfos (Delphi)

Se contratan expertos que hacen pronósticos iniciales que la empresa promedia y les devuelve para refinar los estimados individuales. El procedimiento puede repetirse varias veces hasta cuando los expertos – trabajando por separado – lleguen a un consenso sobre los pronósticos. Es un método de alta precisión.

#### Análisis de Series de Tiempo

Se utilizan los datos históricos de ventas de la empresa para descubrir tendencias de tipo estacional, cíclico y aleatorio o errático. Es un método efectivo para productos de demanda razonablemente estable. Por medio de los promedios móviles determinamos primero si hay presente un factor estacional. Con un sistema de

regresión lineal simple determinamos la línea de tendencia de los datos para establecer si hay presente un factor cíclico. El factor aleatorio estará presente si podemos atribuir un comportamiento errático a las ventas debido a acontecimientos aleatorios no recurrentes.

### Análisis de Regresión

Se trata de encontrar una relación entre las ventas históricas (variable dependiente) y una o más variables independientes, como población, ingreso per cápita o producto interno bruto (PIB). Este método puede ser útil cuando se dispone de datos históricos que cubren amplios períodos de tiempo. Es ineficaz para pronosticar las ventas de nuevos productos.

### Prueba de Mercado

Se pone un producto a disposición de los compradores en uno o varios territorios de prueba. Luego se miden las compras y la respuesta del consumidor a diferentes mezclas de mercadeo. Con base en esta información se proyectan las ventas para unidades geográficas más grandes. Es útil para pronosticar las ventas de nuevos productos o las de productos existentes en nuevos territorios. Estas pruebas son costosas en tiempo y dinero, además alertan a la competencia

### Orientación hacia el Mercado

No es cuestión solamente de motivar al personal de la empresa para que se aproxime más al cliente. Desarrollar una orientación hacia el mercado significa:

Comprender a la perfección los mercados y a las personas que deciden la compra de nuestros productos.

Que todas las funciones y divisiones de la empresa participen en las decisiones estratégicas y tácticas de mercadeo.

Que todas las funciones y divisiones de la empresa adquieran el compromiso de cumplir las metas de mercadeo y trabajen coordinadamente para utilizar al máximo las oportunidades del mercado y optimizar el uso de los recursos de la compañía.

### Decisiones Fundamentales de Mercadeo

El Gerente de Mercadeo deberá tomar una serie de decisiones. La decisión quizás más importante será la de seleccionar el mercado pues allí estará definiendo cuales necesidades del cliente va a satisfacer y cuáles no.

Luego entrará en una etapa fundamental que será el análisis cualitativo y cuantitativo del mercado el cual girará alrededor de los actores en el escenario de mercadeo. Nos referimos a las cuatro ces: compañía, cliente, competencia y canales. Gráficamente el flujo de este proceso lo expresamos como se muestra a la derecha.

### Seleccionar el Mercado

### Analizar el Mercado

### Formular la mezcla de Mercadeo

### Los Actores del Mercado

Los actores que participan en el escenario del mercado son cuatro y se les conoce con la denominación de las cuatro ces:

¡Error!Marcador no definido.

### Compañía

La organización protagonista, la cual puede ser una ONG, una entidad del Estado o una empresa de economía de libre mercado.

### Consumidores

Las personas que utilizan, compran o influyen en la compra de nuestro producto o servicio.

¡Error!Marcador no definido.

### Canales de Distribución

A través de los cuales el producto llega a los consumidores.

### Competidores

Otras organizaciones dedicadas a satisfacer las mismas necesidades de los consumidores.

### Selección del Mercado

Consiste en escoger las necesidades del cliente que se han de satisfacer y las que no. Las organizaciones tienen recursos finitos y por consiguiente no pueden satisfacer ni a todos los clientes ni en todo. El término mercado se refiere a personas ( naturales o jurídicas ) que buscan productos en una determinada categoría de producto.

Para que un grupo de personas constituya un mercado deben cumplirse los siguientes requisitos:

Las personas deben tener necesidades de un determinado producto dentro de una categoría de producto.

Las personas del grupo deben tener la capacidad para comprar el producto.

Las personas del grupo deben estar dispuestas a usar su poder adquisitivo.

Las personas del grupo deben tener la autoridad para decidir la compra de los productos específicos.

Si Usted o su Empresa van a ingresar a un nuevo negocio, deben explorar oportunidades de mercadeo que les brinden una oportunidad favorable para llegar a un determinado grupo de clientes y generar ventas en mercados plenamente identificables. Esas oportunidades de mercadeo tendrán que analizarse a la luz del entorno interno de la empresa, esto es, con relación a sus recursos financieros, humanos, tecnológicos, a sus fortalezas y debilidades, a su visión, misión y objetivos organizacionales.

El análisis del macroentorno de mercadeo dirá también como las fuerzas competitivas, económicas, políticas, legales, tecnológicas y socioculturales afectarán su decisión de entrar en el negocio. El proceso que ilustramos a la derecha es el preámbulo ineludible para avanzar hacia la selección de su mercado meta

### Anализar las

#### oportunidades

de Mercadeo

Evaluar los factores organizacionales  
internos

Evaluar las fuerzas del  
Macroentorno  
de Mercadeo

Análisis del Mercado

Aquí el Gerente de Mercadeo utiliza dos formas de análisis que se complementan entre sí. De una parte efectúa un análisis cualitativo que consiste en segmentar el mercado y luego mediante un análisis cuantitativo evalúa el atractivo de los segmentos resultantes aplicando los conceptos de punto de equilibrio y las proyecciones de rentabilidad. Gráficamente este proceso se ilustra como se muestra a la derecha

Segmentación del Mercado

Análisis cuantitativo

Punto de equilibrio Rentabilidad

Segmentación del Mercado

Es el proceso de dividir el mercado en grupos de consumidores que se parezcan más entre sí en relación con algunos o algún criterio razonable. Los mercados se pueden segmentar de acuerdo con varias dimensiones:

Demografía

El mercado se divide en grupos de acuerdo con variables tales como sexo, edad, ingresos, educación, etnias, religión y nacionalidad. Lo más común es segmentar un mercado combinando dos o más variables demográficas.

Geografía

Los mercados se dividen en diferentes unidades geográficas, como países, regiones, departamentos, municipios, ciudades, comunas, barrios. Debe tenerse en cuenta que algunos productos son sensibles a la cultura de una nación, pueblo o región.

Psicografía

El mercado se divide en diferentes grupos con base en características de los compradores tales como clase social, estilo de vida, tipos de personalidad, actitudes de la persona hacia si misma, hacia su trabajo, la familia, creencias y valores. La segmentación por actitudes se la conoce como segmentación conductual y es considerada por algunos mercadeólogos como la mejor opción para iniciar la segmentación de un mercado.

Patrones De Utilización Del Producto

Se refiere a la forma en que los compradores utilizan el producto y la forma en que éste encaja en sus procesos

de percepción de sus necesidades y deseos.

#### Categoría De Clientes

Los mercados pueden dividirse de acuerdo al tamaño de las cuentas y éstas según sean del sector gubernamental, privado o sin ánimo de lucro. En cada clasificación el proceso de decisión de compra tiene características diferentes y está determinado por distintas reglas, normas y sistemas de evaluación, y también por distintos niveles de especialización en la compra.

Las anteriores variables de segmentación están orientadas hacia los mercados de consumo. Sin embargo, los mercados industriales pueden segmentarse utilizando también estas variables pero también otra muy importante como es la segmentación por enfoque de nido.

#### Segmentación Por Enfoque De Nido

Se le llama de nido porque es una estructura de criterios que se va construyendo de afuera hacia adentro. Estos criterios son factores demográficos, variables operativas tales como tamaño de la cuenta, necesidad de servicios y de tecnología; enfoques de compra del cliente como son las estructuras de poder en la empresa, criterios y políticas de compras; factores situacionales como la urgencia, el tamaño del pedido y la aplicación específica del producto. En el núcleo del nido estarán las características personales del comprador como son su actitud hacia el riesgo, lealtad hacia el proveedor y semejanzas entre vendedor y comprador.

#### Unidad Decisoria de Compras

Usted debe aprender a identificar quién toma la decisión de compra, el tipo de decisión a tratar y las etapas en el proceso de decisión de compra. Recuerde que la palabra consumidor es sólo una manera de referirse a una unidad compradora total en la que participan a veces varios individuos. Cuando en el proceso decisorio participan varios individuos tenemos una unidad decisoria (UD).

Las unidades decisorias varían según el tipo de mercado. En los mercados de bienes de consumo, los productos fluyen a través de un canal de distribución hasta llegar al consumidor final. En la compra de bienes de consumo la decisión puede ser de un individuo influenciado por los usuarios que pueden ser los miembros de su familia. En los mercados industriales, la unidad decisoria es grande y compleja, y varias personas desempeñan papeles importantes en estos procesos decisarios complejos ( Vgr. Comités de compras, gerentes de división ).

Los integrantes de una unidad decisoria de compras y sus funciones son los siguientes:

##### Iniciador

Sugiere la idea de adquirir el producto o servicio

##### Influenciador

Sus puntos de vista o sugerencias tienen algún peso en la decisión final

##### Decisor

Determina alguna parte de la decisión de compra

##### Comprador

El que hace la compra

Usuario

El que consume o usa el producto o servicio

Filtro

Los que analizan las necesidades y recomiendan proveedores calificados

Perfiles de los Segmentos del Mercado

Una vez que usted ha dividido el mercado en segmentos y ha determinado que variables de segmentación utilizar, usted necesita evaluar el grado hasta el cual los posibles productos o servicios de su empresa podrán satisfacer las necesidades de los clientes potenciales. Con éste propósito usted desarrolla perfiles de los segmentos de mercado preseleccionados, donde usted describirá las similitudes entre los clientes potenciales de cada segmento y las diferencias entre personas de diversos segmentos.

Recuerde que en los segmentos, las personas deben ser muy similares con respecto a varias características o necesidades de un producto o servicio y diferir considerablemente de las personas que estén en otros segmentos del mercado.

Mediante el desarrollo de perfiles de los segmentos del mercado usted podrá tener una mejor visión de como su empresa puede utilizar sus capacidades para atender a grupos de clientes potenciales.

Evaluación de los Segmentos Relevantes del Mercado

Una vez que se ha analizado los perfiles de los segmentos de mercado, posiblemente se encontrará uno o varios segmentos de mercado relevantes que exigirán un mayor análisis, así como también segmentos que se decidirá eliminar al hacer estimativos de ventas, de la competencia y de los costos para acceder a cada segmento. Aquí usted hará simulaciones en el computador con diferentes mezclas de mercadeo, para evaluar rentabilidad y ver si su empresa está en capacidad de desarrollar y mantener una mezcla de mercadeo que satisfaga los deseos y las necesidades del segmento específico.

Selección del Mercado Meta

Hoy en día, las empresas encuentran cada vez menos rentable hacer mercadeo masivo o hacerlo basado en la variedad del producto. Los mercados masivos se están fraccionando en cientos de micromercados donde se encontrarán grupos con diferentes estilos de vida que buscan diversos productos en distintos canales de distribución y que están expuestos a múltiples canales de comunicación.

Es por esto que las empresas adoptan cada vez más el concepto de seleccionar mercados meta. Aquí usted analizará los perfiles de los segmentos del mercado, escogerá los más relevantes y se fijará como meta uno o más de estos segmentos y desarrollará productos y programas de mercadeo a la medida de cada segmento seleccionado.

El hacer mercadeo de metas significa que estamos avanzando hacia el micromercadeo donde los programas de mercadeo se diseñan y ejecutan para cubrir las necesidades y deseos de grupos específicos de clientes en una base de mercadeo local ( por área geográfica, por cadena de almacenes, por almacén ).

Mercadeo Local

Hacer mercadeo local significa adaptar algunos aspectos del programa nacional de mercadeo –o complementarlo con programas locales – para satisfacer las necesidades de los consumidores, mayoristas o minoristas locales.

El mercadeo local se puede hacer a varios niveles :

Sobre una base geográfica ( región, municipio, ciudad, comuna, barrio ).

Sobre una base contable ( para una cadena minorista, para una división de la cadena, para cada uno de los almacenes de la cadena ).

Hacer mercadeo local es una fuente de ventaja competitiva debido a los siguientes cambios que se han producido en el escenario de mercadeo:

Los consumidores se han vuelto más heterogéneos.

Han surgido nuevas formas de establecimientos minoristas ( hipermercados, almacenes de bodega, grandes tiendas de barrio, almacenes especializados por nicho ).

La gestión de los minoristas se está haciendo más sofisticada, por ejemplo usan lectoras electrónicas, sistemas POS.

Los minoristas han aumentado su poder comercial y desarrollan sus propios programas diferenciados de promoción.

El creciente predominio de las promociones de ventas.

Para hacer mercadeo local de bienes y servicios de consumo masivo, se deben tener en cuenta las diferencias significativas, de un área de mercado a otra, en el comportamiento de los consumidores, la mezcla de líneas de productos, la posición competitiva relativa, la fortaleza de la marca, la madurez tecnológica del producto, las percepciones sobre el precio.

Para desarrollar una estrategia eficaz de mercadeo local, los Gerentes de Mercadeo deben tomar tres decisiones fundamentales:

Decidir cuáles elementos de la mezcla de mercadeo de cada producto debe adaptarse a las necesidades de los clientes, de los intermediarios o de las presiones de la competencia.

Decidir si la asignación de recursos será consecuencia de una estrategia defensiva u ofensiva

Decidir con cuanta rapidez se va a avanzar hacia el mercadeo local dependiendo de las presiones del entorno, de las limitaciones de la empresa en materia de estructura organizacional y de su desempeño financiero reciente

### Mercadeo de Nichos

El mercado no solo se puede dividir en segmentos, sino también en nichos y en última instancia en individuos. En la medida en que una empresa vendedora subdivide un mercado al identificar características más singulares, los segmentos tienden a convertirse en un conjunto de nichos.

Las características de un nicho atractivo son las siguientes:

"... los clientes que constituyen el nicho tienen un conjunto de necesidades, en alguna medida, singular y complejo; están dispuestos a pagar una prima a aquella empresa que mejor satisfaga sus necesidades, si pretende obtener el éxito, el mercadeólogo especializado en nichos tendrá que especializar sus operaciones; y para otros competidores no resulta fácil atacar al líder del nicho"

(Kotler, P.).

Los especialistas en mercadeo dejarán de concentrarse en grandes segmentos para buscar y dirigirse a nichos específicos. En los nichos hay riqueza.

Qué preguntarse cuando vaya a construir un nicho de mercado

Preguntas como éstas podrán ser de utilidad cuando se está en la tarea de evaluar la conveniencia de incursionar en un nicho de mercado:

1

¿La gente desea lo que usted está tratando de venderle o usted tiene que convencerla para venderle su producto o servicio?

Si su empresa tiene que crear la necesidad, su esfuerzo será muy costoso. Lo mejor es estar seguro que la necesidad existe antes de ingresar en el negocio.

2

Para hacer mercadeo de nichos la clave es especializarse.

¿En qué se va a especializar su empresa?

¿Se va a especializar geográficamente?

¿Por tamaño del cliente?

¿En un sólo producto, en un tipo de producto o en una línea de productos?

¿En calidad y precio?

¿En servicio?

¿En un sólo canal o en varios canales?

3

¿Su mercado potencial está desatendido o deficientemente atendido? En otras palabras, tiene usted competencia en ese mercado para sus productos o servicios?

¿Cuántas otras empresas hacen exactamente lo que usted hace?

¿Tiene el mercado cabida para otra empresa más?

¿Cuál es su nivel de riesgo?

¿Qué tan fácil es entrar a éste mercado?

¿Cuál será la probable reacción de los competidores principales?

4

¿Es su mercado potencial lo suficientemente grande como para considerarlo un segmento del mercado?

¿Cuál es el tamaño de su mercado meta y el poder de compra de sus clientes?

¿Si es muy pequeño que tan rentable es atenderlo?

5

¿Está su empresa en condiciones de atender la zona geográfica de su nicho?

¿Cuanto le costará atenderla en términos de todos los recursos que demandará su cubrimiento?

¿Tiene su empresa que desarrollar canales de distribución o le será fácil penetrar los ya existentes?

¿Puede su empresa establecer un canal directo con sus clientes por medio del teléfono, el fax o el computador?

6

¿Es su nicho fácil de alcanzar a través de sus esfuerzos de mercadeo y comunicaciones?

¿Tendrá usted que comprar el nicho a través de una inversión muy alta de recursos?

¿Será esta compra rentable?

¿Cuáles serán sus costos, los de la competencia y los del cliente?

¿Qué tan alto es el riesgo?

¿Será mejor replantear su negocio?

7

¿Qué es aquello que lo diferencia, por ser especial y único, de sus competidores?

¿Va su empresa a presentar una versión mejorada de un producto existente o va a presentarle al mercado una opción completamente diferente que complemente o reemplace las opciones con que cuentan los usuarios actuales? Una clara diferenciación y posicionamiento son cruciales para su negocio. No vale la pena ofrecer lo mismo (precio, servicio, tecnología) que ofrecen los demás. Si no tiene una clara estrategia de diferenciación y posicionamiento entrará a formar parte del montón.

8

¿Está su empresa en capacidad de reenfocar o de rediseñar su nicho cuando las circunstancias lo ameriten?

¿Cuál es la probabilidad que su nicho se agote o sea atacado?

La estrategia de nicho debe ser flexible de tal manera que pueda adaptarse a los cambios que ocurran en el escenario del mercado. La tendencia en la estrategia de las empresas es tener nichos múltiples para aumentar las oportunidades de supervivencia. Asegurese que en sus nichos hay potencial de crecimiento

### La Diferenciación de la Oferta del Mercado

Usted ya investigó y seleccionó su mercado meta. Ahora debe pensar en cómo diferenciar para ese mercado la oferta de su empresa. En un artículo que Theodore Levitt escribió para la Harvard Business Review y que hoy es un clásico de Mercadeo, decía:

" Los productos genéricos no existen. Todos los bienes y servicios son diferenciables. Aunque suele pensarse que esto es más cierto en el caso de los bienes de consumo que en el de otros productos y servicios industriales, en realidad es todo lo contrario.

En el mercado hay diferenciación por todas partes. Todos — productores, vendedores, agentes, corredores, comerciantes — tratan constantemente de diferenciar sus ofertas de las de los demás. Esto es cierto aún en el caso de quienes producen y comercializan metales primarios, granos, sustancias químicas, productos de plástico y dinero."

(El éxito en el Mercadeo a través de la diferenciación de cualquier cosa, Harvard Business Review No. 80107 ).

Las empresas tienen cuatro dimensiones básicas para diferenciar su oferta de mercado:

Producto (Características, calidad, durabilidad, seguridad, estilo, diseño, funcionalidad)

Servicios (Entrega, Instalación, capacitación, asesoría, reparaciones )

Recursos Humanos (Credibilidad, competencia, cortesía, comunicación, prontitud )

Imagen (Identidad, símbolos, medios, ambiente, causas, actividades )

Las empresas pueden utilizar al menos dos enfoques — que se complementan entre sí — para identificar constantemente nuevos aspectos de diferenciación y tener la capacidad de generar estrategias basándose en un principio muy simple: Usted debe ofrecerle a sus clientes algo que valoren y que la competencia no tenga. Esto es diferenciación!

Estos enfoques a los que nos referimos son los siguientes:

### Establezca una Cadena de Consumo

Aquí debe registrar la experiencia total de sus clientes con su producto o servicio. Su primer paso en ésta dirección es formar grupos con toda la gente de su empresa que tenga contacto personal o telefónico con sus clientes. Estos grupos le ayudarán a identificar en sus mercados meta todos los pasos que siguen los clientes desde el momento en que tuvieron conciencia de su producto hasta cuando descontinuaron su uso. Aunque cada producto o servicio tendrá una cadena de consumo que de cierta forma lo caracteriza, hay actividades que serán comunes a la mayoría de las cadenas. Hágale al grupo preguntas como las siguientes y en la medida que progrese su percepción de la relación cliente–producto, avance hacia la exploración de actividades más complejas de su negocio:

– ¿Cómo perciben las personas la necesidad de producto o servicio?

- ¿Cómo encuentran los clientes sus ofertas?
- ¿Cómo realizan los clientes su selección final?
- ¿Cómo piden y adquieren los clientes sus productos o servicios?
- ¿Cómo se distribuyen sus productos o servicios?
- ¿Qué sucede cuando su producto o servicio es entregado?
- ¿Cuando el cliente realmente usa el producto?
- ¿Cómo se instala su producto?
- ¿Cómo pagan los clientes por su producto o servicio?
- ¿Cómo se almacenan sus productos?
- ¿Cómo se transportan sus productos?
- ¿Qué usos reales le están dando los clientes a sus productos o servicios?
- ¿En qué aspectos o tópicos sus clientes necesitan ayuda cuando utilizan sus productos?
- ¿Cómo es la política de devoluciones o cambios?
- ¿Cómo es el servicio de reparación y mantenimiento de sus productos?
- ¿Qué sucede cuando su producto es desecharo o dejado de usar?

#### Analice la Experiencia de su Cliente

Las interacciones de sus clientes con personas, lugares, circunstancias o actividades, determinarán los sentimientos de sus clientes hacia su producto o servicio en cada eslabón de la cadena de consumo. En esencia este enfoque no es otra cosa que preguntarse: Qué, dónde, quién, cuándo y cómo, refiriéndose a cada eslabón de la cadena de consumo. Reúna a un grupo de personas de su empresa e inicie una ruta con cualquiera de éstas preguntas y efectúe una lluvia de ideas hasta que estas se agoten. Evalúelas y elija aquellas que brinden mayores oportunidades de diferenciación.

La mayor dificultad que encontrará en su empresa será el obstáculo a dejar fluir la imaginación y la creatividad. Desafortunadamente, no es extraño que las empresas tiendan a implantar patrones estereotipados de pensamiento

#### Posicionamiento de la Oferta de Mercado

Una vez que su empresa ha definido su estrategia de diferenciación, debe decidir cuántas y cuáles diferencias debe comunicarle a su mercado meta. Posicionar consiste en diseñar la oferta de modo que ocupe un lugar claro y apreciado en la mente de los consumidores del mercado meta. Recuerde que el posicionamiento no es lo que usted le hace al producto sino lo que usted logra hacer en la mente del consumidor, pues allí es donde se libran las batallas fundamentales del mercadeo.

Para el Gerente de Mercadeo crear una buena estrategia de posicionamiento es cada vez más difícil. La

revolución tecnológica está generando flujos crecientes de información que producen en la mente mecanismos de autodefensa como es el bloqueo de información. El estudio de la mente nos dice que nuestras percepciones son selectivas, que nuestra memoria es altamente selectiva y que no podemos procesar una cantidad infinita de estímulos. Esto quiere decir que estamos enfrentados a que la gente eluda la información que no solicita o que no desea y que evita exponerse a ella no haciéndole caso o no recordándola. De otra parte tenemos la tendencia a percibir las cosas que tienen relación con nuestros intereses y hábitos preexistentes, ya sea para apoyarlos o para refutarlos. Por consiguiente su tarea consiste en lograr que la gente acepte la información que usted quiere comunicarles en medio de una explosión de datos generados por la Era de la Información.

Para que sus estrategias de posicionamiento se ejecuten bien usted debe eludir estos seis escollos:

No se desvie de su estrategia obvia por creer que es demasiado simple.

No pierda el nicho de posicionamiento que ya ha creado por estar inseguro de si seguirá siendo su opción en el futuro.

No convierta su enunciado de posicionamiento en una idea rebuscada.

No deje que sus ambiciones personales o las de otros dirijan las estrategias de posicionamiento.

No deje que la búsqueda de utilidades en el corto plazo afecten sus estrategias de posicionamiento.

No trate de mejorar las cosas que están funcionando bien.

En una época como la de ahora donde lo permanente es el cambio, usted tendrá que decidir reposicionar su estrategia o su empresa será vapuleada por el impacto de los cambios acelerados en el entorno. Reposicionar no es otra cosa que darle a su producto o servicio un nuevo enfoque que le sea más propicio para enfrentar el futuro. Cuando las actitudes y las percepciones de sus clientes cambien y cuando la tecnología sobreponga a la de los productos existentes, es hora de reposicionar. En este caso, cuando vaya a hacer reposicionamiento comience haciéndolo primero hacia el interior de su empresa. Su cliente interno y especialmente el Gerente General de su empresa deben involucrarse emocionalmente en el proceso de reposicionamiento si quiere que su estrategia llegue a feliz término.

Cuando tenga lista la estrategia de posicionamiento de su producto o servicio, podrá dar el siguiente paso que consistirá en formular una estrategia de mercadeo y formular una estrategia de mercadeo equivalente a escoger la Mezcla de Mercadeo

### La Mezcla de Mercadeo

Se refiere a las variables de decisión sobre las cuales su compañía tiene mayor control. Estas variables se encuentran alrededor del conocimiento exhaustivo de las necesidades del consumidor. Estas cuatro variables son las siguientes y se las conoce como las cuatro P's:

#### Política del Producto

Defina las características del producto que le va a ofrecer a los consumidores. Recuerde que Producto es el paquete total de beneficios que el consumidor recibe cuando compra.

#### Política de Precios

Determine el costo financiero total que el producto representa para el cliente incluida su distribución, descuentos, garantías, rebajas, etc. Tenga en cuenta que el precio es una expresión del valor del producto para

los consumidores potenciales.

#### Política de Distribución ( Plaza )

Escoja los intermediarios a través de los cuales su producto llegará a los consumidores. Vgr: mayoristas, minoristas, distribuidores, agentes.

#### Política de Comunicaciones ( Promoción )

Seleccione los medios para hablar con los intermediarios en la distribución de sus productos, así como también con sus consumidores actuales y potenciales.

#### Origen del concepto de la Mezcla de Mercadeo y de la Cuatro Pes

Los conceptos básicos del mercadeo actual fueron adoptados alrededor de los años 60's. El concepto de la mezcla de mercadeo fue introducido en los años 50's por Neil H. Borden, profesor de Harvard University, y la clasificación de los elementos de la mezcla de mercadeo en cuatro factores (producto, precio, plaza y promoción) fue denominada las cuatro P's y popularizada por E. Jerome McCarthy al comienzo de los años 70's.

El concepto de las cuatro P's fue una simplificación de las ideas originales de Borden, quien había incluído doce elementos en su definición.

El concepto de la mezcla de mercadeo tuvo sinembargo otros antecedentes: en los años 50's, en Europa los investigadores, de la que se denominó la Escuela de Copenhague, llegaron a una noción similar a la de la mezcla de mercadeo que hoy conocemos, basándose en la Teoría de los Parámetros presentada en los años 30's por Von Stackelberg, Arne Rasmussen y Gosta Mickwitz, que fue un enfoque de la mezcla de mercadeo ligada al ciclo de vida del producto y donde los parámetros eran integrados mediante elasticidades variables del mercado.

#### Criterios a considerar

La década del los años 60's fue rica en la búsqueda de criterios para clasificar los elementos de la mezcla de mercadeo.

(cuadro omitido – es necesario bajar el documento)

Por la misma época, Willian Lazer y Eugene J. Kelley, propusieron una clasificación de tres factores:

La mezcla de bienes y servicios.

La mezcla de distribución.

La mezcla de comunicaciones.

#### Conclusión

El concepto de la mezcla de mercadeo y el de las cuatro P's han sido paradigmas fuertemente dominantes en el escenario del mercadeo desde hace cuarenta años. No hay duda de su utilidad, especialmente en el mercadeo de los productos empacados de consumo masivo.

Sinembargo la investigación de mercados está aportando nuevos enfoques. La globalización de los negocios y

el creciente reconocimiento de la importancia de la retención del cliente, de la interacción y las redes en los mercados industriales, del mercadeo de experiencias, de los ecosistemas empresariales, de la migración del valor, del ciclo de vida de las relaciones con el cliente y del mercadeo de relaciones, entre otras tendencias y criterios, empiezan a crear nuevas corrientes en el pensamiento sobre la teoría y práctica del mercadeo.

### Desarrollo del Plan de Mercadeo

Su preocupación no debe ser el estilo literario del Plan. Lo importante es cómo se planifica y esto implica definir responsabilidades, programar las actividades, revisar el plan , asegurar que se ejecute y que logre los objetivos.

Su Plan de Mercadeo debe ser ante todo una herramienta de comunicación:

Hacia arriba con sus jefes para lograr su cooperación con el plan.

Hacia abajo con sus subalternos para que comprendan la importancia de trabajar en equipo.

Hacia los lados para lograr la cooperación de las otras unidades planificadoras de la empresa.

No existe una receta para elaborar el Plan de Mercadeo. Su formato difiere de una compañía a otra. Aunque hay diferencias basadas en el tipo de compañía y en la situación competitiva, hay un denominador común en todos los planes de mercadeo. En su nivel más general, todos siguen el patrón de la planeación estratégica y se formulan las preguntas:

Dónde estamos?

Hacia adonde queremos ir?

Cómo hacemos para llegar allí?

Las empresas generalmente siguen estos cinco pasos para estructurar su Plan de Mercadeo:

Analizan la situación

Enuncian el problema y las oportunidades

Enuncian los objetivos

Formulan recomendaciones para el plan de acción

Enuncian los resultados esperados y los riesgos principales

Las tareas que desarrolla una empresa en la elaboración de su Plan de Mercadeo se muestran en el esquema a la derecha.

Recuerde siempre que debe adaptar su Plan de Mercadeo a la situación de su Compañía y que debe adaptar sus estrategias a las circunstancias particulares del escenario de mercado y de sus actores : la Compañía, los Consumidores, los Canales y los Competidores

Tareas a desarrollar en la elaboración del Plan de Mercadeo

Establecer la Misión y los Objetivos de la Empresa

Organizar el proceso de Planificación  
Hacer una Análisis de la Situación  
Establecer Objetivos de Mercadeo  
Generar Estrategias y Elegir las Mejores  
Definir los Programas de Mercadeo  
Escribir el Plan de Mercadeo  
Comunicar el Plan de Mercadeo  
Usar un Sistema para controlar el Plan de Mercadeo

Revisar y Actualizar el Plan de Mercadeo

Modelo del Contenido de un Plan de Mercadeo

Existe una gran variedad de modelos de planes de mercadeo que reflejan no solamente la orientación y las perspectivas que tienen las empresas de vender en diferentes mercados, sino también las diferentes preferencias personales e inclinaciones de los individuos a cargo de la planeación de mercados en esas empresas.

A continuación presentamos un posible modelo del contenido de un plan de mercadeo:

#### I – Resumen Ejecutivo

Es una sinopsis del plan, que en dos o tres páginas, aporta una visión general de la situación actual, de los objetivos, estrategias, principales programas de acción y de las expectativas económicas.

#### II – Análisis de la Situación

##### A. Análisis De La Industria

###### 1. El Mercado

Tamaño, historia de la participación de mercado de todos los productores y sus participaciones de mercado individuales.

Potencial del mercado y las principales tendencias de la oferta y de la demanda del producto objeto de éste plan y de los productos relacionados.

###### 2. Actividad del Mercado

Historial de precios en todos los canales de distribución y razón de las principales fluctuaciones.

Canales de distribución

Políticas y procedimientos de ventas

Publicidad y promoción

### 3. Ventas, costos y utilidad bruta del producto

Historial de ventas por línea, modelo, distrito de ventas, uso final y sector industrial

Historial de costos

Historial de utilidades

Cambios en el volumen y en las utilidades por línea y modelo

### 4. Tecnología – Mejoras en el producto y en los procesos

Etapa del ciclo de vida

Tiempo muerto para el diseño y desarrollo de un nuevo producto

Impacto en el mercado (Demanda primaria vs. selectiva)

Protocolo del producto y del proceso

### 5. Características del Mercado: tendencias en

Patrones de uso en la Industria

Patrones de uso final

Frecuencia, cantidad y ocasión de la compra

Procedimientos y hábitos de compra

Servicio

### 6. Aspectos Sociales y Gubernamentales

Clima legislativo

Política fiscal y monetaria

Protección al consumidor

Clima general del entorno

### 7. Análisis del Atractivo del Sector Industrial

Factores del Mercado

Tamaño

Crecimiento

Ciclicidad

Estacionalidad

Factores del Sector Industrial

Capacidad instalada

Perspectivas de entrada de nuevos productos

Rivalidad entre los competidores

Poder de los Proveedores

Poder de los Compradores

Amenaza de productos sustitutos

Grado de concentración de la competencia

Factores del Entorno

Político

Social

Demográfico

Tecnológico

Normativo

## B. ANALISIS DE VENTAS

Desempeño del área de mercado vs. el promedio de la empresa

2. Tendencia de las ventas, costos y utilidades por producto

3. Desempeño de los distribuidores, usuarios finales y clientes clave

4. Resultados anteriores vs. actuales por área, productos, canal, etc.

## C. ANALISIS DE LA COMPETENCIA

1. Para cada uno de sus competidores principales y para su propia empresa, pregúntese lo siguiente:

¿Cómo se miden y evalúan los resultados?

¿Cómo se obtuvieron los resultados y que factores ayudaron o entorpecieron su logro?

¿Cuáles son las más importantes fortalezas y debilidades y cuál es su tendencia futura?

¿Cuál es su estrategia para el futuro?

2. Un análisis exhaustivo requiere:

Exploración de resultados de años anteriores

Reconstrucción de estrategias anteriores

Evaluación de los recursos disponibles:

Habilidad para concebir y diseñar nuevos productos

Habilidad para producir o fabricar

Habilidad para mercadear

Habilidad financiera

Habilidad gerencial

Tenacidad para lograr el éxito empresarial

Análisis comparativo de los productos existentes y de los potenciales

Predicción de futuras estrategias de mercadeo

#### D. ANALISIS DE LOS CLIENTES

1. ¿Quiénes son sus clientes?

2. ¿Qué compran?

3. ¿Cómo hacen para escoger?

4. ¿Porqué prefieren un producto en particular?

5. ¿Dónde aconstumbran comprarlo?

6. ¿Cuándo acostumbran comprarlo?

7. ¿Y entonces qué?

¿Cuáles son las implicaciones de los cambios en el comportamiento de sus clientes?

¿Cuál será el impacto de este cambio en su empresa y en sus competidores?

#### E. SUPUESTOS PARA PLANIFICAR

1. Declaración explícita de los supuestos para el futuro

2. Predicciones, proyecciones y presupuestos

#### F. PRESUPUESTOS

Para la Industria

Para el Producto

### III. Objetivos

A. Objetivos Corporativos (cuando sea apropiado)

B. Objetivos de la División (cuando sea apropiado)

C. Objetivos de Mercadeo

1. Cantidad (ventas, market share,etc)

2. Directrices

3. Período de tiempo

4. Justificación

D. Objetivos de los Programas

1. de Precios

2. de Publicidad y Promoción

3. de Ventas y Distribución

4. de Producto

5. de Servicio

### IV. Estrategia De Mercadeo

A. Alternativas estratégicas

B. Clientes–objetivo

C. Competidores–objetivo

D. Estrategia central

### V. Programas De Mercadeo

A. Precios

B. Publicidad y Promoción

1. Copy

2. Plan de medios

3. Promoción al distribuidor vs. promoción al consumidor

C. Ventas y distribución

D. Mercadeo directo

E. Mercadeo por Internet

F. Desarrollo del producto

G. Servicio

H. Investigación de mercados

## VI. Documentos Financieros

A. Presupuestos

1. Publicidad y Promoción

2. Ventas

3. Investigación

4. Desarrollo de Producto

B. Estados Financieros pro-forma

1. Costos

valores, unidades

variables, fijos

2. Ingresos (presupuestados)

3. Utilidades

Valores, valores por unidad

Retorno sobre la Inversión

versus el promedio de la empresa

## VII. Monitoreo Y Control (Información específica de investigación que se usará)

A. Datos Secundarios

1. Informes de ventas

2. Pedidos

3. Fuentes informales

B. Información Primaria

1. Informes de ventas (Nielsen, IMS)

2. Firmas de Consultores especializados

3. Paneles de Consumidores

## VIII. Planes De Contingencia Y Otros Documentos Miscelaneos

A. Planes de Contingencia

B. Estrategias alternativas a considerar

C. Misceláneos

## SOFTWARE APPLICADO AL PROCESO DE MERCADEO

Recursos en la Web para Investigación en Mercadeo

Contenido

Motores de búsqueda

Motores de búsqueda en Español

Motores internacionales de búsqueda en Español

Búsqueda de sitios con multi–motores

Puntos de entrada a sitios Web de Negocios

Información sobre Compañías

Información sobre Países y sus Culturas

Asia

Europa

Medio Oriente

Información Económica

Información Financiera

Información Gubernamental de USA y COLOMBIA

Recursos de Comercio Exterior

Recursos sobre la Industria

Recursos de Mercadeo Internacional

Fuentes de Noticias internacionales

Fuentes de Noticias Nacionales de los Estados Unidos

Fuentes de Noticias de Latinoamérica

Fuentes de Noticias Nacionales de Colombia

Información Gubernamental

Recursos Legales

Otros Recursos de Mercadeo

Motores de Búsqueda

Alta Vista

Este sitio dice tener el índice más extenso en la Web: 30 millones de páginas almacenadas en 275.600 servidores y 4 millones de artículos provenientes de 14.000 grupos de discusión. Para afinar su búsqueda use la opción consulta avanzada ( advanced query ) y especifique los criterios del caso.

Excite Netsearch

Permite el acceso a una de las bases de datos más grandes del web, con más de 50 millones de entradas. Unico en este sitio es la búsqueda conceptual ( concept searching ) que produce excelentes resultados.

Infoseek

Tiene la capacidad de buscar recursos de información sobre negocios y finanzas ( business and finance ).

HotBot

HotBot dice tener también el índice más extenso de la Web con 54 millones de páginas almacenadas.

Lycos

Le permite buscar en la Web por temas, sonidos y fotografías, al igual que por contenido. Dice tener 50 millones de URL's.

Magellan

Le permite buscar en todos los sitios listados, o sólo en sitios confirmados previamente. Tiene también una lista extensa de sitios Web de negocios ( business ).

Yahoo

Es uno de los sitios más organizados de búsqueda en la Web. Use los controles de búsqueda ( search controls )

para tener mayor dominio sobre los resultados. Asegúrese también de profundizar en la categorización. Por ejemplo: negocios y economía, gobierno ( business and the economy, and government ).

### The Front Page

Colección de enlaces con motores de búsqueda y sitios de interés en la Web.

### LookSmart

Directorios sobre economía y finanzas, automóviles, computadores e Internet, salud, turismo, sociedad y política.

---

### Motores de Búsqueda en Español

#### Europeos

##### Euroseek

Puede leer en español o en 39 idiomas o dialectos más. Cubre directorios sobre arte y cultura, educación, computadores e internet, negocios y economía, deportes, ciencia y tecnología, viajes y turismo, noticias, política y secciones para mujeres y niños.

##### Españoles

##### Biwe

Directorios sobre arte y cultura, medios de comunicación, deportes, Internet y ordenadores, medicina y salud, economía y negocios, educación, turismo, gobierno y organizaciones, naturaleza y medio ambiente.

##### Vieiros

Buscador de Galicia, España. Búsquedas en español, gallego e inglés. Directorios sobre turismo, noticias, ciencia, economía, educación, sociedad y eventos.

##### El Indice

Directorios sobre empresas, enseñanza, geografía y Estado, medios, sociedad, ciencia y tecnología.

##### Global Net

Directorios sobre economía, tecnología, turismo, noticias, educación, empresas.

##### Olé

Directorios sobre arte, ciencias, humanidades, imagen y sonido, internet, cultura, deportes, ocio, economía y negocios, educación. Además webs en catalán, gallego y euskera.

##### Yupi

Dirigido a los usuarios de España y de Latinoamérica. Directorios sobre educación, turismo, entretenimiento,

noticias, salud, deportes, computadores, negocios, arte y leyes.

Mexicanos

Explora Mexico

Directorios sobre artes, noticias, gobierno, salud, deportes, comercio y empresas, servicios financieros, educación, viajes y la www en el mundo.

Argentinos

La Brújula

Orientado a las audiencias de Argentina, Brazil, España y Latino América. Directorios sobre economía, bolsa, Internet y tecnología.

---

Motores Internacionales de Búsqueda en Español

Yahoo en Español

Directorios sobre ciencias sociales, política y gobierno, deportes, medios de comunicación, arte y cultura, Internet y computadoras, ciencia y tecnología, materiales de consulta, salud, zonas geográficas, economía y negocios, enseñanza.

Lycos en Español

Buscador en español y además en inglés, alemán, francés e italiano. Directorios sobre enseñanza, prensa, salud, tecnología, vehículos, viajes, gobierno, prensa, ordenadores, naturaleza, música y economía.

---

Búsqueda de sitios con Multi–Motores

The Internet Sleuth

Le permite acceder a un millón de bases de datos en la Web. Accede a los motores de búsqueda por categorías. Por ejemplo: negocios, computadores y gobierno. Puede buscar en diez bases de datos al tiempo.

search.com

Le permite acceder a múltiples motores de búsqueda, así como también a motores de búsqueda catalogadores para ubicar temas específicos tales como negocios, finanzas, gobierno y jurídicos ( business, finance, government, and legal ).

Starting Point

Le permite elegir cualquiera de los 16 motores de búsqueda más populares en la Web para buscar a través de una interface unificada.

Savvy Search

Buscador auspiciado por la Colorado State University. Cuando usted suministra su solicitud de búsqueda, se genera un "plan de búsqueda" dentro de 19 motores de búsqueda.

#### Puntos de entrada a sitios Web de Negocios

##### The Argus Clearing House

Independientemente jerarquiza a miles de sitios en la Web que luego son catalogados por categorías tales como Gobierno y Empleo, Negocios y la Ley (Business and Employment, Government and Law).

##### Pathfinder

Este sitio pertenece a CNN y a FORTUNE y tiene enlaces con las empresas del grupo Time Warner.

##### Información sobre compañías

##### Competitive Intelligence (Using the Internet for) [ Inteligencia competitiva (Usando Internet para) ]

Se basa en dos tipos de información: entrevistas y literatura publicada. Es el sitio de Internet más atractivo para obtener información valiosa proveniente de expertos de todo el mundo.

##### The European Business Directory

Puede buscar las páginas europeas de productos y servicios en idiomas tales como Alemán, Francés, Italiano o Español y limitar su búsqueda a países específicos.

##### Fortune 500

Perspectivas para las 500 compañías FORTUNE, clasificadas por industria, provincia y desempeño. Contiene también la lista de las 1000 compañías FORTUNE.

##### Hoover's Online

Tiene una lista disponible con más de 10,000 miniperfiles de compañías. Usted puede tener acceso a todos los servicios de Hoover's Online mediante el pago de una afiliación (Membership), o libremente al directorio de compañías (Company Directory) o con el botón de search buscar la compañía en la que tiene interés.

##### The Web100

Señala las 100 primeras empresas norteamericanas (The US Web 100) y las 100 primeras compañías globales (The Global Web 100) en la Web.

---

#### Información sobre los Países y sus Culturas

##### Excite Travel

Mantiene una extensa guía sobre ciudades y países alrededor del mundo.

##### Demography and Population Studies

Util para los investigadores en el campo de la demografía.

#### Foreign Country Links

Es un conjunto actualizado de vínculos Web con países exceptuando los Estados Unidos. Es una contribución de la Universidad de Michigan ( University of Michigan Library ).

##### Asia

###### Un-Western Asia (ESCWA)

Contienen información detallada sobre países de ese continente.

###### Japan

Red de información sobre Japón ( JAPAN INFORMATION NETWORK ).Proporciona información sobre la cultura, la sociedad, la educación y otros aspectos del Japón.

###### Thailand

Acerca de Tailandia ( About Thailand ). Es una publicación del Ministerio de Asuntos Exteriores de Tailandia.

##### Europa

###### Unión Monetaria Europea

Contiene hipervínculos con el Banco Central Europeo (European Central Bank).

###### AdmiNet – Francia

Proporciona hipervínculos a los sitios web de los principales organismos de la administración pública francesa. Es una excelente fuente de documentos, como decretos ministeriales, discursos y comunicados de prensa.

###### CCTA Government Information Service

Información y noticias sobre Gran Bretaña.

##### Medio Oriente

###### Arabia On-Line

Información sobre los negocios, arte y cultura árabe.

###### Islamic Association for Palestine (Asociación Islámica Palestina)

Proporciona vínculos con sitios Web sobre la política y las noticias en Palestina.

###### The Jerusalem Post

Noticias sobre Israel.

---

Información Económica

Estados Unidos

Lanic

Es un servicio de la Universidad de Texas para enlazarse con las direcciones Web de fuentes de información de negocios en Latinoamérica.

World Chambers Network

Le permite enlazarse con las Cámaras de Comercio del Mundo.

Global Economic Prospects and the Developing Countries 1995

Informe Especial del Banco Mundial ( World Bank ) sobre los países en desarrollo.

Internet Securities, Inc. Emerging Markets

Información en línea sobre negocios y mercados financieros en los países emergentes.

Netherlands: NFIA Main Menu

Inversiones en los Países Bajos.

The World Bank ( El Banco Mundial )

Medio de consulta para obtener información sobre Países y Proyectos.

US Economy: Business Cycle Indicators

La Economía de los Estados Unidos: Indicadores de los ciclos de negocios.

Internacional

Cepal

Es el organismo de las Naciones Unidas dedicado a los estudios e investigaciones económicas de los países de América Latina.

Colombia

Dane

Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

Danp

Departamento Administrativo Nacional de Planeación.

Bolsas de Valores en el mundo

Auspiciado por la Bolsa de Valores de Caracas. Compendia las demás Bolsas de Valores del mundo.

Bolsa de Medellín

Bolsa de Bogotá

Asociación Nacional de Instituciones Financieras

---

Información Financiera

The Financial Data Finder

The Nasdaq Stock Market Home Page

Quote.com

Cotizaciones de Bolsa, noticias de Negocios y datos del mercado financiero.

SEC EDGAR Database

La base de datos SEC sobre información corporativa.

Security API Quote Server

US Economy: Business Cycle Indicators

La Economía de los Estados Unidos: Indicadores de los ciclos de negocios.

Información Gubernamental

Estados Unidos

FedWorld Information Network Home Page

Lista de sitios Web del Gobierno de los Estados Unidos.

Foreign Governments Web Site Listing

Lista actualizada de sitios Web de gobiernos extranjeros (exceptuando USA). Es una contribución de la Biblioteca de la Universidad de Michigan ( University of Michigan Library ).

U.S. Federal Government Agencies (Agencias Federales del Gobierno de los Estados Unidos)

Es una extensa lista de agencias gubernamentales suministrada y mantenida por la Universidad del Estado de Louisiana.

Yahoo's Country Governments

Extensa lista de agencias gubernamentales de más de 50 países del mundo organizada por países.

Colombia

Cámara de Representantes

Oficina de Comercio de Colombia en Washington

Superintendencia Bancaria

---

Recursos de Comercio Exterior

Foreign Trade Division

Estadísticas de Comercio Internacional de los Estados Unidos mantenida por la Oficina de Censos de los Estados Unidos ( US Census Bureau ).

Global Exchange News

Lista de las mayores bolsas de mercados y opciones de futuros del mundo.

IMEX Exchange, Inc.

Promoción de los negocios internacionales a través de Internet y a través del intercambio internacional, cooperación y entendimiento entre las naciones y los pueblos.

Innovation in Europe ( Innovación en Europa )

TradePort

Este es un apoyo de información de los Estados Unidos a su sector importador/exportador a través de su Departamento de Comercio ( U.S. Department of Commerce ).

---

Recursos para la Industria

International Business & Technology Information

Un buen sitio para obtener información sobre recursos de investigación internacional.

SBA: US Small Business Administration

Numerosos vínculos para ayudar al pequeño empresario.

TechWeb

Un excelente centro de información tecnológica mantenido por CMP Publications, Inc.

Recursos para Mercadeo Internacional

Asia, Inc. Online

David See–Chai Lam Centre

La interfase no es gráfica sino a través de menús (usa Gopher).

Europa Homepage

Information Market Europe

International Business Resources on the WWW

Patrocinado por la Universidad del Estado de Michigan.

InfoManage – International Trade

International Trade Administration – Trade Information

Welcome to ISO Online

SBA: Hotlist

Welcome to Trade Compass

United Nations

ZD Net Trade Show Calendar

Calendario e información sobre Ferias Internacionales a nivel mundial. Presentado en asociación con Convergent Media (comunicaciones internas en los negocios).

Local Times Around the World

---

Fuentes de Noticias Internacionales

China / Japan News Digests

La interfase no es gráfica sino a través de menús (usa Gopher).

ClariNet

CNN

The Economist

The Electronic Telegraph

InformationWeek

Fuente de información sobre cómo administrar la tecnología en los negocios.

## **Lookout Point's Links to International Online Newspapers**

Referencia periódicos en línea agrupados por regiones geográficas alrededor del mundo.

NandO.net

Esta página corresponde a Africa News On Line.

American Journalist Review – News Link

---

### **Fuentes de Noticias Nacionales de los Estados Unidos**

CNN

C-SPAN Networks

Los Angeles Times

The New York Times on the Web

U.S. News Online

WebNews – Up-to-the-minute news

WNC: World News Connection

Mercury Center

### **Fuentes de Noticias de Latinoamérica**

Noticias de Latinoamérica

Sitio auspiciado por la Universidad de Yale que además de fuentes de noticias contiene temas de humanidades, historia y estudios sobre Latinoamérica.

Brasil

Méjico

Argentina

Chile

Venezuela

Ecuador

Colombia

Otros Países Latinoamericanos

Fuentes de Noticias Nacionales de Colombia

Portafolio Diario de Bogotá

La República Diario de Bogotá

El Tiempo Diario de Bogotá

El Espectador Diario de Bogotá

El Colombiano Diario de Medellín

El Mundo Diario de Medellín

El País Diario de Cali

Dinero Revista mensual de Bogotá

Semana Revista semanal de Bogotá

---

Recursos Legales

Estados Unidos

United States Patent and Trademark Office

Proporciona información sobre marcas, patentes y protección a la propiedad intelectual

CUSI Services

Es una interfase unificada de búsqueda en la Web

Colombia

Banco de la República – Bogotá, Colombia

Cámara de Comercio de Cali – Cali, Colombia

Cámara de Comercio de Bogotá – Bogotá, Colombia

Rama Judicial – Colombia

Constitución Política de Colombia

Otros Recursos de Mercadeo

Advertising resources on the WWW (from Thomas Ho)

The American Marketing Association

Harvard Business School

Internet Marketing Discussion list archive by thread

Journal of International Marketing – abstracts and other information

Curso M91C – Gerencia de Mercadeo

Onelook Dictionaries

Util para buscar en Internet una palabra o un acrónimo en diccionarios o glosarios. Contiene un millón seiscientos mil palabras provenientes de 223 diccionarios.

Roget's Internet Thesaurus

Un diccionario de palabras y frases en Inglés.

Electric Library

Contiene 17000 artículos de la Tercera Edición de The Concise Columbia Electronic Encyclopedia, además de millones de enlaces con artículos y fotografías de la Electric Library, un servicio óptimo de búsqueda en Internet.

Marketing & the Internet – a Duke University course

Marketing Lists and Search Engines from Duke University

Marketing Resources from Oregon State University

Universidad de Purdue

Organización Mundial de la Salud

Organización de los Estados Americanos

Naciones Unidas

Organización para la Alimentación y la Agricultura

Asociación de Naciones del Sudeste Asiático

Asobancaria – Colombia

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia

Biblioteca Luis Angel Arango – Bogotá, Colombia

Biblioteca de la Universidad de los Andes – Bogotá, Colombia

Biblioteca de la Universidad del Valle – Cali, Colombia

Universidad Javeriana – Bogotá

Universidad Javeriana – Seccional Cali

Federación para la Educación Superior y el Desarrollo – Fedesarrollo

### Publicaciones Periódicas sobre Mercadeo

El propósito de ésta página es poner a disposición de nuestros lectores fuentes de reconocida prestancia en la difusión periódica de conocimientos sobre mercadeo en sus diferentes áreas de especialización. Las personas que se suscriban a éstas publicaciones encontrarán que las pueden adquirir impresas, en CD-ROM o electrónicamente. Las publicaciones marcadas con éste ícono fueron seleccionadas mediante un estudio conducido en 1997 por el Journal of Marketing Education (volumen 19, páginas 37–52) como las más representativas en su campo según el concepto de dos mil académicos consultados.

Contenido

Canales de Distribución

Comercio Electrónico

Desarrollo de Productos

Gerencia de Marca

Gerencia de Mercadeo

Investigación de Mercados

Mercadeo Bancario

Mercadeo con Base de Datos

Mercadeo de Comercio Minorista

Mercadeo de Consumos y Franquicias

Mercadeo de la Moda

Mercadeo de Servicios

Mercadeo de Servicios de Salud

Mercadeo de Servicios Financieros

Mercadeo del Turismo

Mercadeo General

Mercadeo Global

Mercadeo Industrial

Mercadeo Interactivo

- Mercadeo Internacional
- Mercadeo para la Educación Superior
- Política Pública y Mercadeo
- Psicología Aplicada al Mercadeo
- Publicaciones Regionales
- Publicaciones relacionadas con el Mercadeo
- Publicidad
- Ventas y Gerencia de Ventas
- 
- Canales de Distribución
- Journal of Marketing Channels
- Publicación trimestral sobre sistemas de distribución, estrategias y administración de canales de distribución.
- 
- Comercio Electrónico
- Journal of Computer–Mediated Communications
- Publicación electrónica trimestral de la Escuela Annenberg de Comunicaciones de la University of Southern California.
- Datamation
- Publicación trimestral auspiciada por Microsoft.
- 
- Desarrollo de Productos
- Journal of Product Innovation Management
- Publicación bimensual de Elsevier Science de Holanda.
- 
- Gerencia de Marca
- The Journal of Brand Management
- Publicación bimensual con las más recientes ideas, técnicas e innovaciones desarrolladas por expertos en

gerencia de marca.

---

Gerencia de Mercadeo

Journal of Marketing Management

Publicación bimensual de la Academia de Mercadeo de Inglaterra y el Chartered Institute of Marketing de Europa.

Marketing Management

Publicación trimestral de la American Marketing Association.

---

Investigación de Mercados

Marketing Letters

Publicación trimestral dirigida por R. Meyer de la Universidad de Pennsylvania y B.A. Weitz de la Universidad de Florida.

International Journal of Research in Marketing

Publicación trimestral de la Academia Europea de Mercadeo.

Journal of Marketing Research

Publicación trimestral de la American Marketing Association.

Journal of Consumer & Market Research

Publicación electrónica con el apoyo de la Washington State University de Vancouver.

Journal of Consumer Research

Publicación trimestral de Chicago University Press.

Qualitative Market Research – Francia

Publicación de la MCB University Press de Inglaterra.

International Journal of Research in Marketing

Publicación trimestral de Elsevier Science de Holanda.

---

Mercadeo Bancario

The International Journal of Bank Marketing

Publicación bimensual de la MCB University Press de Inglaterra.

---

Mercadeo con Base de Datos

Journal of Database Marketing

Publicación trimestral sobre temas tales como excavación de datos, bodegas de datos, información psicográfica y de estilos de vida, etc.

---

Mercadeo de Comercio Minorista

Journal of Retailing

Publicación trimestral de la Escuela de Negocios Leonard N. Stern de la Universidad de Nueva York.

---

Mercadeo de Consumo y Franquicias

Journal of Consumer Marketing

Publicación bimensual de la MCB University Press de Inglaterra.

---

Mercadeo de la Moda

Journal of Fashion Marketing and Management

Publicación trimestral orientada a los procesos de producción y de mercadeo utilizados por los líderes mundiales en la confección y comercialización de ropa.

---

Mercadeo de Servicios

The Journal of Services Marketing

Publicación trimestral de la MCB University Press de Inglaterra.

---

Mercadeo de Servicios de Salud

Marketing Health Services

Publicación trimestral de la American Marketing Association.

---

**Mercadeo de Servicios Financieros**

**Journal of Financial Services Marketing**

Publicación trimestral enfocada hacia las relaciones con los clientes, mercadeo inter–empresarial, pedidos electrónicos y transferencia de fondos, empresas y marcas virtuales, cambios en la conducta y necesidades de los consumidores etc.

---

**Mercadeo del Turismo**

**Journal of Hospitality and Leisure Marketing**

Publicación trimestral de Haworth Press.

**Journal of Travel and Tourism Marketing**

Publicación trimestral de Haworth Press.

---

**Mercadeo General**

**Journal of Marketing**

Publicación trimestral de la American Marketing Association.

**Marketing Science**

Publicada tres veces al año por The Institute for Operations Research and the Management Sciences (INFORMS).

**Journal of the Academy of Marketing Science**

Publicación trimestral de la Academy of Marketing Science.

**Journal of Marketing Education**

Publicada tres veces al año por C. Kelley de California State University.

**Journal of Marketing Practice**

Publicación trimestral de la MCB University Press de Inglaterra.

---

**Mercadeo Global**

## **Journal of Global Marketing**

Publicación trimestral dirigida a la planificación del mercadeo global, su entorno legal y reglamentario, segmentación global, estrategias de cooperación y asociación global, etc.

---

## **Mercadeo Industrial**

### **Journal of Industrial Marketing Management**

Publicación orientada a empresas industriales y de alta tecnología.

### **The Journal of Business and industrial Marketing**

Publicación bimensual de la MBC University Press de Inglaterra .

---

## **Mercadeo Interactivo**

### **Journal of Interactive Marketing**

Publicación trimestral de la Direct Marketing Association y orientada al ambiente comercial emergente electrónico/interactivo.

---

## **Mercadeo Internacional**

### **Journal of International Marketing**

Publicación trimestral de la American Marketing Association.

---

## **Mercadeo para la Educación Superior**

### **Journal of Marketing for Higher Education**

Publicación trimestral de Haworth Press.

---

## **Política Pública y Mercadeo**

### **Journal of Public Policy and Marketing**

Publicación bianual de la American Marketing Association.

---

Psicología aplicada al Mercadeo

Psychology & Marketing

Publicación de John Wiley & Sons, Inc.

Journal of Consumer Psychology

Publicación trimestral de Society for Consumer Psychology de los Estados Unidos.

---

Publicaciones Regionales

Australasian Marketing Journal

Publicación bianual de la Academia de Mercadeo de Australia–Nueva Zelanda en colaboración con el Instituto de Mercadeo de Australia.

European Journal of Marketing

Publicación bimensual de la MCB University Press de Inglaterra

---

Publicaciones relacionadas con el Mercadeo

Harvard Business Review

Publicación bimensual de Harvard Business School.

Sloan Management Review

Publicación trimestral de Massachusetts Institute of Technology , Sloan School of Management.

Journal of Business

Publicación trimestral de The University of Chicago Press.

Journal of Business Research

Publicación de Elsevier Science de Holanda.

Business Horizons

Publicación bimensual de la Kelley School of Business de la Universidad de Indiana.

California Management Review

Publicación trimestral de la Universidad de California en Berkeley.

Journal of Business Ethics

Publicada 16 veces al año por Kluwer Academic Publishers de Holanda.

---

## Publicidad

### The Journal of Advertising

Publicación trimestral de la American Academy of Advertising.

### Journal of Advertising Research

Publicación bimensual de la Advertising Research Foundation.

---

## Ventas y Gerencia de Ventas

### Journal of Personal Selling and Sales Management

Publicación trimestral de la Pi Sigma Epsilon National Professional Fraternity in Marketing de los Estados Unidos

## Los Sitios Web Preferidos por los CEOs

Qué es un CEO? CEO es la sigla en inglés de Chief Executive Officer (Presidente de un grupo o de un conglomerado empresarial), el responsable de liderar a los líderes dentro de una corporación federalista ó que maneja múltiples negocios. Tiene a su cargo la creación de riqueza para sus grupos de interés, de incentivar y fomentar la iniciativa a todos los niveles de la organización y de establecer para su corporación estrategias que le den una ventaja competitiva en una era de globalización de los mercados y de la competencia.

Liderar a los líderes parece redundante. Veamos que dice Warren Bennis, PhD, profesor emérito de la Universidad del Sur de California, consejero de los presidentes de Estados Unidos Kennedy, Johnson, Carter y Reagan y autor del libro Organizing Genius: The secrets of creative collaboration:

"El problema que enfrentarán los líderes en el futuro (que ya llegó) será el de saber cómo desarrollar la arquitectura social de sus organizaciones para que puedan generar capital intelectual."

Un resumen muy breve del pensamiento del Dr. Bennis sobre el liderazgo es el siguiente:

"Los líderes del siglo XXI tendrán que asegurarse de estar continuamente reinventando la organización.

Los líderes del mañana tendrán que aprender a crear un entorno que adopte el cambio, no como una amenaza sino como una oportunidad.

No puedo hablar acerca de Europa ni de otras partes del mundo, pero creo que la ventaja competitiva de los Estados Unidos será el liderazgo de las mujeres.

Los líderes deben tener un sentido de propósito muy definido, un sentido de visión.

Siempre he dicho que ésta es la diferencia esencial entre liderar y administrar; liderar significa hacer las cosas correctas, mientras que administrar significa hacer las cosas correctamente.

Los líderes realmente eficientes no sólo tendrán que crear una visión; tiene que ser una visión con significado. Tiene que ser una visión compartida. Y la única manera que eso sea posible es que tenga un significado para todas las personas involucradas en ella.

Las federaciones corporativas (unidades semiautónomas, todas ellas colaborando juntas y unidas por una visión común) trabajan mejor que las organizaciones de tipo monolítico porque, junto con su fuerza, ofrecen el grado de flexibilidad necesario para capotear estos tiempos turbulentos.

Los líderes de las federaciones corporativas no deben pensar en sus asociados como tropas. Y éstos no deben pensar en sus líderes como generales. El líder (el CEO) de la nueva corporación federalista tendrá que ser líder de líderes."

¿Porqué recomendamos un sitio Web para CEOS? Por que a pesar de la disponibilidad en la Web de numerosos motores de búsqueda e índices, navegar en Internet consume mucho tiempo y éste es un recurso valioso y escaso. Por que Internet tiene un número importante de sitios de negocios para los líderes empresariales, pero es más productivo tenerlos ya agrupados, clasificados y actualizados en nuestro escritorio fijo o virtual. Por que para su trabajo académico o empresarial necesita navegar velozmente y encontrar sitios de reconocida prestancia para investigar y enfocar el mundo globalizado de los negocios.

Si éste es su caso visite CEOExpress

## TEMAS DE ACTUALIDAD

### Valor Económico Agregado (E.V.A)

Muchas empresas, al evaluar sus resultados económicos, basándose solamente en las cifras contables, no se dan cuenta que aunque mostraron utilidades realmente no generaron riqueza. Es el viejo tema del valor, introducido por el economista Alfred Marshall (1842–1924) y que en síntesis dice que las ganancias contables no son suficientes para una empresa, si esas utilidades no son mayores que los costos de oportunidad del capital empleado y que solo las ganancias de valor son la verdadera guía para valorar la actividad empresarial.

En 1920 la General Motors Corporation adoptó el método del Valor Económico Agregado (E.V.A.) para evaluar su desempeño, pero luego lo abandonó. En los años 80 la firma neoyorkina de consultores Stern Stewart & Company lo reintrodujo y hoy lo usan compañías tales como Coca-Cola, IBM, AT&T, Quaker, Dow Chemical, Eli Lilly, Deere. Compañías como éstas lo usan para evaluar aspectos tan diversos como planes estratégicos, adquisición de otras empresas, mejoras operativas, descontinuación de líneas de productos, evaluación del capital de trabajo, costo del capital y remuneración de sus más altos ejecutivos.

A través de este excelente artículo de Israel Shaked, Allen Michel y Pierre Leroy, publicado en la revista *Strategy & Business* y titulado *Creating Value Through E.V.A.*, usted conocerá si éste método es mito o realidad.

### Costeo Basado en Actividades (ABC)

Como Gerente de Mercadeo usted tendrá que tomar decisiones sobre el precio de su producto o servicio. Fijar precio es una labor complicada pues usted debe hacerlo con los ojos del cliente. Conocer los costos del cliente, los de la competencia y los suyos forma parte de su tarea.

La contabilidad de costos tradicional acostumbra "asignar" los costos arbitrariamente, mediante una distribución de los costos indirectos basada en alguna factor relacionado con el volumen. Por ejemplo: horas-hombre u horas-máquina. Este sistema contable tradicional, asume que hay una relación directa entre los costos indirectos y esos factores relacionados con el volumen. La realidad de una empresa es que el

aumento en las ventas no significa necesariamente un aumento en las utilidades, que en su portafolio de productos hay ganadores y perdedores y que a veces no hay mucha claridad sobre de donde vienen las ganancias o por donde se está yendo.

Hoy más que nunca las empresas necesitan establecer con mayor precisión sus costos, precisan descubrir oportunidades para mejorarlos, requieren mejorar su toma de decisiones y preparar y actualizar sus planes de negocios. Actualmente las empresas, especialmente las que tienen muchos productos, grandes costos indirectos y una competencia feroz, están adoptando el Costeo Basado en Actividades (ABC) y en vez de "asignar" costos "rastrean" cada categoría de gastos relacionada con un objeto de costeo.

Kim LaScola y Narcyz Roztocki de la Universidad de Pittsburgh de los Estados Unidos, tienen una presentación sobre el tema titulada Introduction to Activity Based Costing (ABC) que ampliará la información y mostrará ejemplos sobre éste sistema.

### Comercio Electrónico

En el mundo físico, las empresas ejecutan una serie de procesos de negocios que tienen que ver, entre otros, con la logística, la producción, el mercadeo y las ventas. En ese mundo real las empresas hacen, por ejemplo, publicidad, se reúnen con clientes y proveedores, envían sus fuerzas de ventas a dominar territorios, despachan productos, investigan el comportamiento del consumidor, participan en ferias y exposiciones. Hoy en día por medio de Internet, las empresas pueden reemplazar varias de esas funciones mediante un conjunto de procesos virtuales. En otras palabras, las empresas están creando canales por Internet para introducir nuevos productos o servicios, o están eliminando intermediarios en sus cadenas físicas de valor.

La realidad es, que a partir de 1995 Internet está retando a las empresas tradicionales y está convirtiéndose, más rápidamente de lo que se pronosticó, en un nuevo e importante canal de comercio. Como mercadeólogos, debemos estudiar el impacto que Internet está ejerciendo en los negocios, analizar las oportunidades de mercadeo que nos está ofreciendo y entender que nuestra posición competitiva puede verse amenazada si nuestros rivales aprovechan primero esas oportunidades.

Un excelente artículo sobre comercio electrónico es el preparado por el Departamento de Telecomunicaciones de la Universidad del Estado de Michigan y titulado Special Issue on Electronic Commerce.

Si se desea ver la perspectiva de un proveedor sobre el asunto IBM E-Business proporciona la visión de IBM sobre comercio electrónico, las soluciones que proponen y los resultados obtenidos con algunos de sus clientes. Adicionalmente, el gobierno de los Estados Unidos presenta un estudio titulado The Emerging Digital Economy donde prevé el efecto del comercio electrónico y de las tecnologías de información sobre la economía.

### Mercadeo mediante Excavación de Datos

Esta década final del segundo milenio, termina con un avance sorprendente en el manejo electrónico de datos. Cada día, millones de personas llegan a sus empleos presenciales o en línea y durante horas digitán en sus computadores, billones de bytes que registran las transacciones comerciales que reflejan el pulso de las economías del mundo. Hace tan solo unos años, los datos de las empresas estaban orientados principalmente a alimentar sus sistemas contables, financieros, de inventarios, de producción, de recursos humanos y de ventas. En la medida que los negocios mundiales se hicieron más competitivos y complejos, los datos cada vez cobraron más vida y se convirtieron en información vital para la toma de decisiones de los gerentes. Las revoluciones de finales de este siglo, científica, económica, política y tecnológica, sumadas a la revisión de los conceptos de soberanía de las naciones, han vuelto los mercados impredecibles. La sociedad de masas creada por la revolución industrial se ha fragmentado en miles de pedazos. El consumidor empieza a tener rostro y la diversidad prevaleciente en el mercado le ha cambiado el rostro al Mercadeo.

Entender al nuevo consumidor es una tarea cada vez más compleja, pues la antigua noción de desarrollar un producto e inducir su compra a un cliente potencial desprevenido mediante el uso de la publicidad masiva ya murió. Para cada producto o servicio hay numerosas opciones de mercados meta posibles. Seleccionar el mercado y luego segmentarlo es una tarea titánica. Ya no se puede decir como antes que los mejores clientes potenciales son las mujeres entre los dieciocho y los cuarenta y nueve años, la gente de la generación X o la gente que se parece a nuestros consumidores actuales. Tras la aparente similitud existe toda una heterogeneidad derivada de las diferencias en educación, ocupación, ingresos, etnias, culturas, estilos de vida, percepciones, necesidades y deseos.

Si usted trabaja en un conglomerado bancario, una compañía de gas domiciliario a gran escala, un proveedor globalizado de servicios de telecomunicación, una compañía de seguros a nivel mundial líder en sus mercados o en negocios que son destinos de categorías como Wall-Mart o similares, entonces almacena grandes cantidades de información y quiere agregarles valor, por lo tanto estará interesado en automatizar el proceso de información y descubrir información valiosa que de otra forma seguirá siendo subutilizada o simplemente desperdiciada. Empiece pues a cavar y a construir un túnel en su escenario de mercadeo. Este sistema de excavación se denomina Data Mining y es la aplicación de las técnicas de la inteligencia artificial (redes neurales, algoritmos genéticos, lógica fuzzy, etc.) a grandes cantidades de datos para descubrir relaciones, tendencias y trayectorias ocultas con el propósito de convertir estos resultados en planes de negocios ejecutables como redireccionar los esfuerzos de mercadeo o evaluar los centros de utilidades, etc.

Hacer Mercadeo con Base de Datos con Data Mining además de una alta inversión económica (aunque puede reducirse haciendo outsourcing ), requerirá la integración de tres componentes fundamentales:

La información almacenada actualmente, mucha de ella proveniente de sus sistemas de información que interactúan con el cliente

Técnicas estadísticas o instrumentos que usen modelos predictivos

Equipos sofisticados de presentación

Una aplicación, por ejemplo, es implementar un proceso que genere una muy precisa segmentación de los clientes. Una vez que el motor del Excavador de Datos ha seleccionado un grupo adecuado de segmentos de clientes de su Bodega de Datos (DataWarehouse), el próximo paso será extraer los perfiles de los consumidores. Cada vez que llega una nueva cosecha de clientes se aplica un nuevo conjunto de modelos estadísticos y se corre el programa para comparar contra los segmentos existentes o crear otros nuevos. Aquí estamos enfocando la atención a predecir la lealtad de marca, para citar un ejemplo, pero tenemos muchas otras aplicaciones como son:

Segmentación del mercado

Tendencias de deserción de clientes

Descubrimiento de transacciones fraudulentas

Mercadeo directo

Mercadeo Interactivo

Análisis de canasta

Análisis de tendencias

## Perfiles de clientes

### Focalización de clientes y campañas promocionales

El Mercadeo mediante Excavación de Datos, convierte una plataforma tecnológica en un sistema de información sobre el que se construyen soluciones de negocios. Naturalmente el punto de partida es que sus montañas de datos deben ser de oro y no de chatarra. De lo contrario no vale la pena excavar. Necesitará equipos de computo, sistemas operativos y la infraestructura necesaria para apoyar su proyecto minero. Luego vendrán las técnicas de inteligencia artificial y de análisis estadístico que le permitirán extraer el oro de su mina. El primer paso es evaluar sus recursos, sus objetivos y necesidades. Dependiendo de esto definirá si tecnológicamente su énfasis será por ejemplo hacia procesos cliente–servidor y de escritorio o hacia procesos en paralelo.

Si desea buscar mayor información sobre Excavación de Datos estos artículos publicados en la revista Datamation le serán de utilidad:

[Is Datamining ready for the masses?](#) por Deborah Asbrand

[Datamining for the masses](#) por Charles B. Darling

## Mercadeo de Experiencias

En su libro La Voluntad de Poderío, la exposición más elaborada, detallada y completa de la filosofía de Federico Nietzsche (1844–1900), él decía que la realidad reside en el retorno continuo de las cosas parecidas, conocidas, semejantes (Libro III, 561) y que la memoria sólo es posible mediante un constante subrayar de lo ya habitual, de lo vivido (Libro III, 526). En otras palabras, hace cien años Nietzsche nos estaba diciendo que sólo aprendemos cosas nuevas si éstas tienen relación con algo que ya sabemos. Se refería a la experiencia, que es el conocimiento que se adquiere gracias a la práctica, a la observación, a la prueba.

En 1922, un desconocido editor de arte llamado Walt Disney, comenzó a introducir a los personajes de las historias de los cuentos infantiles favoritos de los niños de esa época, una persona real que los animara en lugar de crear nuevos personajes. Disney comenzó a trabajar en Las Aventuras de Alicia, en la que una niña actriz aparecía rodeada de caricaturas. Animando las caricaturas que estaban en la memoria de la gente, Disney intuyó que allí estaba el futuro.

En 1948, Disney comisionó a la Universidad de Stanford para que le realizara un estudio sobre el sitio ideal para lo que describió como el parque de Mickey Mouse y como resultado compró 24 hectáreas de tierra en Anaheim, a 40 kilómetros al sur de Los Angeles. Allí nació Disneylandia, el complejo de entretenimiento más grande de los Estados Unidos, pero sobre todo la primera experiencia de un parque temático donde la memoria de la gente viajaba por la Tierra de la Frontera repasando lo que ya habían visto en los programas de televisión, la Tierra de la Aventura donde hacían un recorrido por la selva africana, La Tierra del Mañana que llevaba la imaginación a un viaje a la Luna. Disney buscaba a toda costa que su parque se acercara lo máximo a la realidad haciendo una auténtica simulación de esa realidad. Walt Disney fue el pionero de lo que hoy empieza a denominarse la economía de experiencias.

B. Joseph Pine II y James H. Gilmore, escribieron un artículo en la Harvard Business Review de agosto de 1998 y titulado *Welcome to the Experience Economy*, donde dicen que

... las experiencias son una oferta económica distinta, tan diferente de los servicios como lo son éstos de los bienes. Los consumidores desean experiencias y las empresas están respondiendo a ésta demanda diseñándolas y promoviéndolas explícitamente.

La economía agraria se basó en los productos primarios, la economía industrial se basó en bienes, apareció luego la economía de servicios y hoy las experiencias se perfilan como el siguiente paso en lo que Pine y Gilmore denominan la progresión del valor económico y pronostican que el próximo campo de batalla competitivo de las empresas será la organización de experiencias.

Las compañías tendrán que asimilar y afrontar la transición de la venta de servicios a la venta de experiencias. La experiencia es una oferta real pues tiene una estructura definida, la cual debe diseñarse deliberadamente para atraer a un consumidor que esté dispuesto a pagar un sobreprecio por vivirla.

Si los productos primarios son fungibles, los bienes son tangibles y los servicios intangibles, las experiencias deben ser dignas de recordar, deben ser memorables. Las ofertas de los productos primarios, de los bienes y de los servicios son externas al comprador, mientras que las experiencias son inherentes al individuo y sólo existen en su mente, en una mente que está influenciada por el impacto de las emociones, de las sensaciones, de los estados de ánimo, de los prejuicios, de los niveles de interés, de los hábitos, del aprendizaje.

Vender experiencias no debe verse como una actividad que es exclusiva de la industria del entretenimiento. Por ejemplo, una compañía de transporte aéreo de pasajeros no debe ver su función como simplemente transladar pasajeros del punto A al B, sino que debe trascender esa función y proveer al pasajero de una experiencia donde el viaje sea sólo el escenario.

La British Airways dice en sus mensajes, Experimente la Diferencia y ofrece asientos más confortables, menús más variados, pantalla de TV frente a su asiento, con 12 canales, tres idiomas, sonido perfecto y control remoto. Además tienen detalles especiales de atención para el que viaja solo, en grupo o con su familia.

Air France a su vez dice, Ganámonos los corazones del Mundo y han creado Planète Bleue para hacer más confortable el viaje de los niños de dos meses a dos años en los viajes largos, ofreciéndoles comidas especiales y un kit para bebés con pañales, teteros, etc; y otro plan para niños de 2 a 12 años en los viajes cortos que incluyen juegos, chocolates, dulces, etc. Tienen además La Navette , orientado a los viajeros por negocios, con vuelos cada media hora que enlazan a Orly con Toulouse, Marsella y Niza, agilizando al máximo el registro del pasajero, transportándolo desde el parqueadero de su coche hasta el avión, con mostradores especiales para que se auto registre y con horarios de vuelo que se ajustan a las exigencias de tiempo de los hombres de negocios.

El mercadeo de experiencias no consiste en crear un evento sólo para aumentar la preferencia de los clientes por los bienes o servicios de una compañía, pues aquí no estaríamos vendiendo una oferta económica. Los teatros Star de Michigan, cobran un sobreprecio de un 25% a sus clientes por la experiencia adicional que sus teatros ofrecen en materia de diversión. Pero que los clientes tengan que pagar un sobreprecio por la experiencia, no significa que las compañías vayan a dejar de vender bienes y servicios.

Volviendo al caso de Disney , ellos obtienen grandes utilidades de la alimentación, de los parqueaderos, de la venta de artículos y otros servicios en sus parques de atracciones. Sin embargo, sin las experiencias organizadas de los parques temáticos como EPCOT, MGM Studios, Los Parques de Agua, El Rey León , La Casa en el Árbol de la Familia Suiza, La Montaña Mágica, Fantasilandia, los personajes de las historietas, los hoteles, las películas y las series de televisión de la compañía, los clientes no tendrían nada para recordar y Disney no tendría personajes para comercializar.

## APENDICE A

### Instructivo para Copiar un Archivo desde Internet

Suponga que usted encuentra en una página Web la opción de copiar un archivo desde Internet a su

computador. A esto se le conoce comúnmente como bajar un archivo y al hacerlo usted siempre encontrará una indicación clara del tipo de información a copiar. En el ejemplo que se va a desarrollar imaginese que el usuario se encuentra con lo siguiente:

Español

Copiar el mapa de Colombia

Inglés

Download the map of Colombia

La porción de texto subrayada y de color azul es una convención en las páginas Web para indicar que al efectuar un clic allí el navegador llevará al usuario a otro documento. A este tipo de texto se le conoce con el término hipervínculo. También es de uso común el término hipertexto.

Como se desea copiar el archivo que contiene el mapa de Colombia, la persona que diseñó la página Web se las arregló para que al usted efectuar un clic sobre el hipervínculo de nuestro ejemplo (Copiar o (Download) aparezca el cuadro de diálogo que se muestra a la derecha. Efectúe un clic sobre el botón Save File... (Guardar archivo)

Aparece el cuadro de diálogo Save As... (Guardar como). Usted debe seleccionar en que directorio (carpeta) desea guardar el archivo a copiar. Para ello, efectúe un clic sobre la flecha que apunta hacia abajo y que está señalada por el puntero del ratón en la figura.

Aparece una lista de unidades de almacenamiento (discos) y carpetas. Seleccione la unidad de disco y la carpeta deseados.

La figura muestra que el usuario de nuestro ejemplo seleccionó la carpeta titulada HighTime para allí grabar el archivo. Nótese en la parte inferior del cuadro de diálogo, que en la casilla File name (Nombre de archivo) aparece el nombre del archivo que se va a bajar de Internet. Usted tiene la opción de cambiar el nombre pero se sugiere dejarlo como está para evitar complicaciones posteriores. Para iniciar el proceso de copia efectúe un clic sobre el botón Save (Guardar).

Aparece el cuadro de diálogo Saving Location (Guardando dirección) con la siguiente información:

Location (Dirección)

La dirección electrónica del sitio desde el cual se está copiando el archivo.

Saving (Guardando)

La unidad de disco y la carpeta donde se está guardando el archivo que está transfiriéndose.

Status (Estado)

Cuanto lleva copiado y su tamaño en Kbytes.

Time Left (Tiempo restante)

Tiempo aproximado para terminar el proceso de copiado

## Practicar la copia de archivos

Si usted lo desea este es un buen momento para practicar lo que acaba de leer. A continuación el lector encontrará dos ejercicios con los cuales puede llevar a cabo la práctica mencionada. Se deja al usuario escoger el que desee.

(cuadro omitido – es necesario bajar el documento)

## Cómo encontrar información en Internet

Este Instructivo surgió de la experiencia de la Teaching Library Internet Workshops de la Universidad de California en Berkeley, en la medida en que fue ofreciendo cursos básicos, intermedios y avanzados orientados al uso de los recursos de Internet para buscar información. Después de dos años de experiencia con estudiantes, profesores, grupos especializados y público en general, la Universidad de California llegó a la conclusión que era más valioso hacer el esfuerzo en aprender el uso eficiente y efectivo de encontrar información en Internet usando estrategias complejas de búsqueda que utilizar la búsqueda simple.

Los objetivos de este Instructivo son los siguientes :

Crear un punto de partida para los que se inician en Internet, en la World Wide Web y en el navegador Netscape.

Recomendar y explicar estrategias efectivas de búsqueda aplicables a cualquier interés investigativo.

Suministrar información descriptiva sobre otras estrategias y herramientas de búsqueda.

Señalar alternativas para buscar documentos en la World Wide Web y maneras para encontrar información.

Ir al Instructivo.

## APENDICE B

Glosarios, Diccionarios, Enciclopedias y Traductores

Contenido

Administración

Banca, Economía y Finanzas

Estadística

Internet

Mercadeo

Matemáticas

Transporte

Ciencias Políticas, Derecho

Filosofía

Recursos Humanos

Seguros

Traductores

Administración

The Washington Post

Glosario de Negocios.

CNN Financial Network

Glosario de términos de Negocios.

Diccionario de Administración y Tecnología

Banca, Economía y Finanzas

Glosario de términos de Economía

Glosario NASDAQ para el Mercado de Valores

Glosario para el Mercado Interbancario de Moneda Extranjera

Glosario de términos sobre Inversión

Glosario de Finanzas – Duke University

Glosario de Análisis de Contingencia

Glosario de Riesgo Financiero

Glosario de términos Financieros – Federal Reserve Bank of Chicago

Glosario de Instrumentos Financieros

Glosario de Política Monetaria

Glosario de términos de Mecanismos de Pago

Glosario de Opciones y Futuros

Glosario de Crédito al Consumidor

Comercio Internacional

Glosarios de términos de Comercio Internacional

Excavación de Datos

Glosario de términos de Excavación de Datos

Estadística

Glosario de términos de Estadística

Glosario de Estadística

Internet

Glosario de Internet para Gerentes de Mercadeo

Glosario de términos de Internet – Universidad de Alcalá – España

Glosario multilingüe de términos de Internet

Mercadeo

Glosario de algunos términos de Mercadeo

Glosario para Mercadeo con Base de Datos

Glosario de Mercadeo por Internet

Glosario de términos de Mercadeo Directo

Matemáticas

Glosario de Matemáticas

Glosario de Programación Matemática

Transporte

Glosarios de la Industria del Transporte

Ciencias Políticas, Derecho

Diccionario de Política Contemporánea

Diccionario WWLIA de términos legales

Diccionario de Derecho Internacional

Diccionario de definiciones y términos legales

Filosofía

Enciclopedia de Filosofía – Universidad de Stanford

Recursos Humanos

Diccionario de Títulos Ocupacionales

Seguros

Glosario de términos de Seguros

Traductores

Traducen gratuitamente palabras, frases, textos y páginas web en muchos idiomas.

Intertran

Altavista

Free Translation

## APENDICE C

Razones Financieras

Las personas de Mercadeo debemos comprender las técnicas y métodos básicos del análisis financiero, si queremos tomar buenas decisiones, controlar y ajustar la ejecución de los planes, explicar y defender nuestras decisiones ante nuestros pares y superiores jerárquicos. Las razones financieras son una de esas técnicas que debemos conocer además de otras, por ejemplo, las de presupuestación financiera, presupuestación de capital, administración de los activos, administración del capital de trabajo, análisis del riesgo, costo del capital, costeo basado en actividades y valor económico agregado.

Razón

Es el número que resulta de dividir un número por otro. Se usa para evaluar aspectos de rentabilidad, liquidez, apalancamiento y eficiencia. Las razones financieras de general aceptación son de dos clases:

Aquellas que resumen algunos aspectos de la operación durante un período de tiempo dado.

Aquellas que resumen algunos aspectos de la posición financiera durante un período de tiempo dado.

Análisis de Razones Financieras

Utiliza la información obtenida de los Estados Financieros y presenta una perspectiva más amplia de la situación financiera de la empresa. Puede, por ejemplo, precisar la rentabilidad de la empresa, su capacidad para cumplir con sus deudas de corto plazo, establecer hasta qué punto la empresa se está financiando con pasivos y si la gerencia está utilizando sus activos de forma eficaz. Las razones financieras de la empresa se comparan con las de la industria, con las de nuestros principales competidores y con los análisis de tendencias.

Razones de Liquidez

Miden la capacidad de empresa para pagar sus obligaciones de corto plazo.

Razón Corriente

(Activos Corrientes) / (Pasivos Corrientes)

Prueba Acida

(Efectivo+Valores Bursátiles a corto plazo+Cuentas por Cobrar Netas) / (Pasivos Corrientes)

Capital de Trabajo Neto

Activos Corrientes – Pasivos Corrientes

Rotación de Cuentas por Cobrar

(Ventas a Crédito) / (Cuentas por Cobrar a Clientes)

Días de Inventario en existencia

(Inventario, al costo) / ( Promedio diario del Costo de la Mercancías Vendida)

Ventas a Cuentas por Cobrar

(Ventas Totales) / (Cuentas por Cobrar a Clientes)

Ventas a Efectivo

(Ventas) / (Efectivo)

Razones de Apalancamiento

Miden hasta que punto la empresa se está financiando con pasivos externos.

Razón de Deuda

(Pasivos Totales) / (ActivosTotales)

Apalancamiento Financiero

(Activos Totales) / ( Patrimonio Neto)

Cobertura de Intereses

(Utilidades antes de Intereses e Impuestos) / (Gasto en Intereses)

Razón Deuda a Patrimonio

(Deuda Total a Largo Plazo) / (Patrimonio Neto)

Razones de Eficiencia

Mide la eficacia de la gerencia en el uso de los activos de la empresa.

Rotación de Activos Totales

(Ventas Totales) / (Activos Totales)

Rotación del Capital

(Ventas Totales) / (Patrimonio Neto + Pasivos a Largo plazo )

Rotación de Inventarios

(Costo de lo Vendido) / (Materias Primas+ Producción en Proceso+ Producto Terminado + Suministros)

Días Promedio de Cartera No Vencida

(Total de Cuentas por Cobrar a Clientes) / (Promedio de Ventas Diarias)

Rotación de Activos Fijos

(Ventas) / (Activos Fijos)

Razones de Rentabilidad

Mide la efectividad de la gerencia en generar utilidades contables sobre las ventas y la inversión.

Márgen Bruto

(Ventas menos Costo de lo Vendido) / Ventas

Rendimiento sobre los Activos

(Utilidad Neta) / (Activos Totales) ó (Rendimiento sobre Ventas) X (Rotación de los Activos)

Rendimiento sobre el Capital

(Rendimiento sobre las Ventas) X (Rotación del Capital)

Rendimiento sobre el Patrimonio

(Utilidad Neta) / (Patrimonio Neto) ó (Rendimiento sobre los Activos) X (Apalancamiento Financiero)

Rendimiento sobre las Ventas (Utilidad Neta) / (Ventas)

Sistema DuPont

Ha sido muy popular desde finales de los años 70's. Combina razones de eficiencia con razones de rentabilidad.

Retorno sobre la Inversión (ROI)

(Rendimiento sobre Ventas) X (Rotación de Activos Totales)

Tasa de retorno sobre el Patrimonio Neto

(Retorno sobre la Inversión ) / (Porcentaje de los Activos financiados con Patrimonio)

alternativamente:

(Retorno sobre la Inversión) / (1.0 – Razón de Deuda)

Fuente: <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc.htm>