

## **Planeamiento Estratégico de Marketing**

Cuando hablamos de marketing muchas personas piensan inmediatamente en ventas, en publicidad, en promociones de venta y rebajas de precio. Estas herramientas aisladas son la parte más agresiva y visible de la gestión de marketing y en realidad forman el brazo comercial de la empresa.

Nosotros resaltamos que esta noción de marketing corresponde al “marketing operativo”, a tácticas concretas de corto plazo que, aunque tienen una repercusión directa sobre los resultados de la organización, pueden ser mortíferas si no responden a una estrategia muy bien pensada.

Por contraposición al marketing operativo debemos analizar el marketing estratégico, que “es el proceso que, mediante las funciones de análisis, planificación, organización, ejecución y control, persigue el conocimiento de las necesidades de los clientes y la estimación del potencial de la empresa y de la competencia (orientación al mercado), para alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a los competidores”.

Entonces la dirección de marketing estratégica comparte con la dirección global de la empresa el objetivo de obtener una ventaja estratégica competitiva, solo que en este caso estaría restringida al sector de marketing.

Es por eso que en las pymes es factible encontrar una fusión del plan estratégico corporativo y el plan estratégico de marketing, o que en muchos casos el segundo reemplaza directamente al primero.

Ahora, para hacer efectiva la orientación al mercado, el marketing estratégico tiene estos objetivos prioritarios:

- Analizar la situación de marketing, interna y externa.
- Detectar nuevos segmentos o nichos con crecimiento potencial (oportunidades) para nuestro producto.
- Ampliar la oferta de productos.
- Posicionar el producto o la empresa.
- Encontrar ventajas competitivas.
- Diseñar la estrategia de marketing más adecuada a la situación empleando las variables controlables.

Es que, en resumen, el marketing estratégico es definir lo que hay que hacer, mientras el operativo es “hacer bien lo que hay que hacer”.

En el proceso de planificación “el marketing estratégico es la esencia del Plan de Marketing Estratégico, mientras que el marketing operativo tiene mejor reflejo en el plan anual de marketing.”

Ahora bien, antes de analizar qué es el Plan de Marketing Estratégico recordemos brevemente algunas definiciones:

- El **Planeamiento** es acerca de dar un uso eficiente y efectivo a los recursos escasos para aumentar la probabilidad de lograr los objetivos pre-determinados.
- **Planeación estratégica** es el proceso de crear y mantener una coherencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de marketing cambiantes.
- **Objetivos:** son las guías que le dan direccionalidad a la empresa, describiendo de forma realista, medible y viable lo que se quiere lograr.
- **Estrategia:** es un plan de acción o conjunto de acciones que se lleva a cabo para lograr un determinado fin u objetivo.
- **Táctica:** es una acción específica dentro de la estrategia diseñada.
- **Unidad Estratégica de Negocios:** es una unidad de la empresa que tiene misión y objetivos aparte de los demás negocios de la compañía.
- Un **Plan Estratégico de Marketing** es un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado y se detallan los programas y medios de acción para lograrlos.

En las empresas en que se hace planificación a nivel corporativo, de dirección funcional y de departamento, hay una interrelación entre los planes que puede resumirse así: los objetivos de la dirección funcional, por ejemplo en el área de Marketing, están supeditados a los objetivos y la estrategia corporativa. De la misma forma, los objetivos de comunicación o del departamento de distribución tienen que estar en consonancia con los objetivos y estrategias de marketing.

Esto también puede expresarse diciendo que una estrategia a nivel corporativo se traduce en objetivo para las direcciones funcionales, y las estrategias de las direcciones constituyen objetivos para los departamentos.

Por ejemplo una empresa puede plantearse el objetivo corporativo de obtener una rentabilidad del 10% sobre la inversión, y plantearse que logrará esto incrementando las ventas un 50% en los próximos 5 años y reduciendo los costos de producción un 15% a medida que se aumenta en el uso de la capacidad instalada. La estrategia de incrementar las ventas pasa a ser un objetivo para el área de marketing, mientras que la reducción de costos lo es para la de Producción. A su vez el área de marketing trazará estrategias para alcanzar su objetivo, tales como incrementar el reconocimiento de la marca en un 30% en los tres primeros años, aumentar la preferencia de marca en un 20% en un año o duplicar el número de minoristas que exhiben el producto. Estas estrategias pasan a ser objetivos para las áreas de Comunicaciones/Publicidad y Distribución, según corresponda.

Esta relación entre planes crea, por lo tanto, un efecto cascada que baja a través de la organización, donde el plan estratégico es el punto de partida para elaborar el resto de los planes.

Ahora bien, la elaboración de un plan estratégico de marketing (que es el caso que analizaremos en esta asignatura) consta de algunos pasos imprescindibles:

- El análisis de la situación
- La definición de objetivos
- La formulación y selección de estrategias
- El desarrollo de planes de acción
- La implementación
- El control

## **Pasos del Planeamiento Estratégico de Marketing**

### **1. Análisis Estratégico**

#### **1.1. El Entorno**

##### 1.1.1. PEST

##### 1.1.2. Matriz Porter

1.1.3. Análisis de competidores y clientes

1.1.4. Ciclo de vida del producto

### **Oportunidades y amenazas**

### **1.2. Recursos**

1.2.1. Análisis financiero

1.2.2. Curva de experiencia

1.2.3. Portafolio de productos

1.2.4. Culturas, personas y procesos

### **Fortalezas y debilidades - competencia distintiva**

## **2. Objetivos y Estrategias**

### **2.1. Objetivos**

2.1.1. Misión, visión y negocio.

2.1.2. Objetivos corporativos.

2.1.3. Objetivos de marketing.

### **2.2. Formulación estratégica**

2.2.1. Estrategias genéricas

2.2.2. Estrategias de Cartera

2.2.3. Estrategias de segmentación y posicionamiento

### **2.3. Evaluación estratégica**

### **3. Implementación estratégica**

- 3.1. Mezcla de marketing / programas de acción
- 3.2. Planeamiento de recursos
- 3.3. Aspectos organizacionales
- 3.4. Presupuesto y cronogramas
- 3.5. Resultado previsto

## **1.1. El Entorno**

### **1.1.1. PEST**

El análisis de la situación tiene dos aristas: análisis interno de las capacidades y recursos, y análisis externo de clientes, competidores y factores incontrolables. El corolario de esta etapa es el Diagnóstico de la situación, que puede plasmarse en una matriz FODA.

El análisis de la situación externa debe comenzar con un estudio de los factores del entorno que son incontrolables y que pueden afectar a la organización. Estos factores pueden ser sistematizados en una matriz PEST, que lista los aspectos de orden Político, Económico, Socio-cultural y Tecnológico, y detalla cómo pueden llegar a afectarnos.

Dentro de estos elementos vamos a encontrar algunos que están presentes en el medio y otros que pueden posiblemente presentarse a futuro, entre los que resaltaremos los que tengan más probabilidad de ocurrir.

La probabilidad de ocurrencia de factores externos a la empresa dará lugar a plantear posibles escenarios futuros diversos (planificación mediante escenarios) o a la realización de planes de contingencia, donde justamente se incluyen los eventos de ocurrencia probable y de alto impacto para la empresa.

### **1.1.2. Matriz Porter**

El análisis del entorno competitivo de la empresa se realiza mediante el uso de la matriz Porter de las 5 fuerzas.

El experto Michael Porter argumenta que el grado de competencia en una industria depende de su economía subyacente, es decir de las fuerzas competitivas que se establecen entre los participantes de esa industria en particular. En este sentido se toma a la palabra “industria” como el conjunto de empresas que compiten para satisfacer una misma necesidad o, restrictivamente, ofrecer el mismo producto en el mercado.

Las cinco fuerzas detectadas por Porter son:

- El riesgo de entrantes potenciales: va a depender de la medida en que existan barreras de entrada que impidan o no la llegada de nuevos competidores. Estas barreras pueden consistir en:
  - Economías de escala, que difieren según la industria. Aquí la pregunta importante es saber cuánto afecta a los costos el hecho de trabajar en un nivel alejado de la escala óptima para la operación. Por ejemplo para la industria de producción de herramientas la escala óptima es muy alta, pero trabajar a mitad de esa escala no repercute demasiado en los costos. Por el contrario, para los que producen nylon la escala óptima es baja, pero trabajar un poquito por debajo de ella sube muchísimo los costos unitarios.
  - La inversión de capital: relacionado con lo anterior, tenemos que las industrias que requieren una gran inversión original tendrán una barrera de entrada superior a aquéllas en que un nuevo entrante no tiene más que poner un escritorio y una silla para trabajar, como son por ejemplo los servicios profesionales.
  - El acceso a los canales de distribución: si es difícil crear o disponer de un canal de distribución amplio, esta barrera actuará como un freno al ingreso de nuevos entrantes. Por ejemplo Marinaro pudo abrir su línea de gaseosas porque ya tenía el canal de distribución de negocios y casas de familia con los productos agua y soda.
  - Ventajas de costo independientes del tamaño, tienen que ver muchas veces con una entrada temprana al mercado.

- La legislación o la acción del gobierno, que protege ciertas industrias creando virtuales monopolios u oligopolios, como los servicios públicos, el transporte aéreo, férreo y de larga distancia, etc.
- La Diferenciación, es decir la provisión de productos y servicios con características distintas a los de los competidores y especialmente valoradas por los clientes. Si no son fáciles de imitar o están protegidas mediante patentes, estamos en presencia de ventajas competitivas sostenibles.
- El Poder de Proveedores y de Compradores: muchas veces en una cadena de producción-distribución el poder no está repartido equitativamente entre los distintos eslabones y es uno de ellos el que dicta las reglas a seguir, fija los márgenes y en última instancia, decide la rentabilidad de la operación.

Se dice que el poder de los proveedores es alto cuando:

- Hay una concentración de los proveedores en lugar de una fragmentación. Hay pocos proveedores.
- Hay un alto costo al pasar de un proveedor a otro, sea porque hay que adaptar el producto o la planta al nuevo proveedor.
- Hay posibilidades de que los proveedores se integren hacia adelante si no obtienen los márgenes que buscan.
- No hay materias primas sustitutas.

Se dice que el poder de los clientes es alto cuando:

- Hay una concentración de clientes en lugar de una fragmentación. Hay pocos clientes de gran tamaño.
- Los clientes no tienen un alto costo si pasan de un proveedor a otro.
- Hay posibilidades de que los clientes se integren hacia atrás si no obtienen los márgenes que buscan.
- Los clientes tienen otros productos sustitutos.

- La amenaza de sustitutos: esto depende de cómo definimos a la industria donde competimos: ¿es por productos o por necesidades? Según esto, ¿tenemos muchos o pocos competidores entre directos e indirectos? ¿Qué actividades se pueden encarar para minimizar el riesgo de sustitutos?
- La extensión de la rivalidad en el seno de la industria: ¿es muy alta la rivalidad entre los competidores directos? ¿Cómo puede ser reducida? El grado de rivalidad depende principalmente de estos factores:
  - El número de competidores y la medida en que los competidores están equilibrados. Si todos tienen aproximadamente el mismo tamaño, hay muchas más posibilidades de competencia intensa que si uno tiene una amplia dominancia sobre los otros.
  - La tasa de crecimiento del mercado: si es alta hay menor grado de rivalidad dado que todos se preocupan por crecer en lugar de pelearse por la participación de mercado.
  - Los costos fijos o la intensidad de activos: si son altos, los competidores son más proclives a bajar los precios para obtener la rotación de ventas necesaria para cubrir los costos.
  - La diferenciación: si es alta hay menos posibilidades de tener una competencia directa ya que el cliente no puede hacer una comparación fácil entre productos.
  - Las barreras de salida: si es difícil salir del negocio habrá más rivalidad adentro.

### **1.1.3. Análisis de competidores y clientes**

El análisis del mercado va a incluir aspectos tales como el tamaño y descripción del mercado, cantidad y tamaño de segmentos, estudio de competidores por segmento para detectar posibles oportunidades y análisis del posicionamiento.

El Mapa de Posicionamiento, que se construye a partir de investigaciones de mercado, permite saber la ubicación de una marca respecto a sus competidoras en función de pares de atributos. Es una herramienta muy útil para encontrar nichos de posicionamiento que pueden ser explotados.



La radiografía de cada competidor nos indica qué posición detenta en cada segmento, a cuánto equivale en porcentaje de las ventas totales del mercado y qué segmentos no tienen líderes.

Con estas herramientas estaremos en condiciones de conocer hacia dónde va el mercado, qué perfil tiene cada competidor y si hay o no oportunidades claras.

#### **1.1.4. Ciclo de vida del producto**

Con el modelo de Ciclo de Vida del Producto podemos dividir en etapas la vida de un producto desde su introducción al mercado hasta su declinación.

En la etapa de introducción hay muy pocos competidores y también escasos consumidores: son los innovadores, los más transgresores, los que buscan siempre lo nuevo.

El esfuerzo de marketing se dirige hacia crear conciencia de marca y a resaltar las propiedades del producto, que son hasta entonces desconocidas por tratarse de un bien nuevo en el mercado.

En la etapa de crecimiento entran nuevos competidores y hay pelea por cuota, pero todavía aumenta el número de clientes, que crece a tasa creciente.

En la etapa 3 de madurez comienza el periodo de mayor rivalidad, los competidores más débiles se ven forzados a abandonar mientras los clientes llegan a la segunda mayoría. Surge la necesidad de rejuvenecer el producto o lanzar otros, hay una saturación de usuarios.

Por último en la declinación un mayor número de consumidores abandona el producto, quedan pocos competidores y hacen una distribución selectiva.

## **1.2. Recursos**

### **1.2.1. Análisis financiero**

Con el análisis financiero se toman los estados contables actuales y proyectados para determinar la salud económica financiera de la organización y las posibilidades de iniciar nuevos emprendimientos.

Básicamente calculamos ratios de rentabilidad (retorno sobre el capital), márgenes, ratios de liquidez, ratios de uso del capital, rotación, etc.

### **1.2.2. Curva de experiencia**

La idea de la Curva de Experiencia surge de estudios del Boston Consulting Group, grupo consultor que encontró una relación directa y consistente entre el crecimiento acumulado de volumen de producción y el descenso en el costo unitario de fabricación. Algunas de las razones esgrimidas para que esto ocurra son:

- La función del aprendizaje: todos aprendemos a hacer mejor el trabajo al cabo de un tiempo a medida que ganamos experiencia, a esto se le llama aumento en la productividad humana.
- La Especialización: cuando se dividen los puestos de trabajo para que cada operario haga la mitad de las cosas el doble de veces, encontramos que estamos ganando en experiencia y por tanto aumentando la productividad como se indicó en el punto anterior.
- La Escala: los costos de capital requeridos para aumentar la capacidad de producción disminuyen a medida que esa capacidad crece, el costo unitario disminuye a medida que nos acercamos a la escala óptima de trabajo.

Entonces como el costo pasa a estar en función de la experiencia, podemos colegir que pasa a estar también en función de la participación de mercado, ya que a mayor participación, mayor experiencia acumulada en la fabricación. Por eso las empresas que detentan el liderazgo en una industria, no sólo venden más sino que también tienen costos menores, lo que se denomina “market power” o poder de mercado.

La consecuencia de la Curva de Experiencia es que quien domine un segmento tendrá la mayor rentabilidad a largo plazo, por lo que la estrategia de buscar el crecimiento se condice con el objetivo de lograr mayor rentabilidad.

### **1.2.3. Portafolio de productos**

El concepto de curva de experiencia señala la relación entre dominación del mercado y rentabilidad. Ahora bien, para dominar un mercado hay que aumentar la participación en la etapa de crecimiento dentro del ciclo de vida, ya que más adelante –cuando ha llegado a la madurez- se hace tremendamente difícil porque las lealtades de los clientes están delineadas.

Para ganar participación entonces una empresa debería tener precios bajos y hacer mucha publicidad en la etapa de crecimiento, pero esto es muy riesgoso si no cuenta con otras fuentes de financiación para este producto. De ello se desprende la necesidad de contar con un portafolio de productos bien equilibrado.

La matriz BCG de Portafolio analiza los productos de una empresa según dos características: la tasa de crecimiento del mercado, que se considera alta si supera el 10%, y la tasa relativa de participación en el mercado (participación de mi producto sobre o dividido la participación del líder o del competidor más próximo si nosotros somos los líderes). La participación relativa es alta o de liderazgo si supera 1.

La tasa de crecimiento de mercado indicará las necesidades de líquido y la participación relativa dará una idea de la habilidad de generarlo.

Es que los fondos necesarios para la inversión en instalaciones, equipo y capital de trabajo están en función de la tasa de crecimiento de mercado.

Mientras que los fondos obtenidos por la empresa están en función de las ventas y del costo unitario, que por curva de experiencia depende también del volumen de venta y por lo tanto de la cuota de mercado.

De ahí se desprenden estos tipos de producto:

Una estrella es un producto o unidad de negocios que tiene alta participación en un mercado de alto crecimiento. Esta empresa debería gastar desproporcionadamente mucho para ganar participación pero la curva de experiencia muestra que tendrá costos declinantes y muchas ventas, por lo tanto puede autofinanciarse.

Un interrogante es un producto en un mercado creciente pero con baja participación relativa de mercado. La empresa podría gastar mucho para aumentar la participación pero no tiene beneficios de curva de experiencia ni suficiente cuota de mercado para financiarse.

Una vaca de dinero es un producto con alta participación en un mercado maduro. Como el crecimiento es lento y las condiciones de mercado son más estables, se gasta menos en el esfuerzo de marketing. Hay beneficios de la curva de experiencia y por todo esto, se generan excedentes de capital que pueden ser destinados a financiar estrellas o interrogantes.

Un perro es un producto estático o en mercados declinantes y con baja participación. Usualmente requieren mucho capital y por eso conviene decidir si desinvertir, vender, cosechar o abordar un nicho donde sean más rentables. De hecho, un perro puede ser tremendamente rentable dentro de un nicho o ser mantenido por coherencia estratégica con el resto de la cartera de productos.

#### **1.2.4. Culturas, personas y procesos**

Por último tomaremos en cuenta la cultura de la empresa, su historia y tradiciones, la forma en que se hacen las cosas en ella, las expectativas de empleados, directivos, propietarios y grupos de presión interiores y exteriores.

Todo ello nos ayudará a determinar si las oportunidades detectadas pueden ser aprovechadas por la empresa, si resultan aceptables para sus propietarios y directivos, si coinciden con las expectativas y valores de la cultura empresaria.

#### **Diagnóstico de la Situación**

Oportunidades son aquellos factores externos a la propia empresa que favorecen o pueden llegar a favorecer el cumplimiento de los objetivos.

Amenazas son factores no controlables que pueden perjudicar el logro de los objetivos.

Fortalezas son factores internos o propios que favorecen la consecución de los objetivos.

Las debilidades son factores internos que pueden perjudicar el logro de los objetivos.

Cuando una empresa tiene una fortaleza interna que además es valorada por los clientes y no es fácilmente copiable por los competidores, se dice que tiene una ventaja competitiva.

Del análisis FODA seleccionaremos las oportunidades que pueden ser aprovechadas porque se apalancan sobre nuestras fortalezas y evitan o reconvierten nuestras debilidades.

## 2. Objetivos y Estrategias

### 2.1. Objetivos

#### 2.1.1. Misión, visión y negocio.

**Misión :** Propósito general o razón de ser de la empresa que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades.

Es la definición de la empresa en el momento presente.

**Visión:** es la ubicación de la empresa en escenarios futuros, de una forma viable, realista y medible.

**Negocio:** es la indicación de a qué nos dedicamos en términos de necesidades básicas de los clientes, indicación de segmentos y de tecnología en sentido amplio.

La Misión debería incluir:

- ¿Quiénes somos? = identidad, legitimidad
- ¿Qué buscamos? = Propósitos
- ¿Porqué lo hacemos? = Valores, principios, motivaciones
- ¿Para quiénes trabajamos? = Clientes

#### **Ejemplos de Misión:**

Disney: proporcionar fantasías y entretenimiento

Revlon: vender estilos de vida y autoexpresión, éxito y status, esperanzas y sueños

Arcor: darle sabor en el día a día a quienes eligen nuestros productos.

Clarín: brindar información, opinión, entretenimiento, educación y cultura con un perfil argentino.

### **2.1.2. Objetivos corporativos.**

Pueden ser cualitativos o cuantitativos.

Normalmente un objetivo cuantitativo consiste en la obtención de cierta rentabilidad sobre la inversión.

Para lograrlo se recurren a estrategias como bajar costos y aumentar ventas, la participación de mercado o abordar nuevos mercados, que se convierten en objetivos del Área de Marketing.

Los objetivos cualitativos hacen referencia a la imagen del producto, servicio o marca, al liderazgo o posición en el mercado, etc.

### **2.1.3. Objetivos de Marketing**

Los objetivos cuantitativos –tanto a nivel corporativo como de marketing- más habituales hacen referencia a la rentabilidad, la participación de mercado y el volumen de ventas.

Unos y otros objetivos pueden estar interrelacionados, de modo que lograr uno de ellos puede ayudar a la obtención de los otros.

Por ejemplo, si se plantea el objetivo anual de obtener cierta rentabilidad (como margen de contribución) y se conoce la estructura de rentabilidad (los costos variables), podemos redefinir el objetivo como un nivel requerido de volumen de ventas. A su vez, si conocemos la previsión de ventas para el mercado, podemos traducir el mismo objetivo como un porcentaje de mercado requerido.

Mayor rentabilidad.

- ↙ (Y por la estructura de rentabilidad, nos da el volumen de ventas).
- ↘ (Con ella, por la previsión de ventas del mercado, nos da la participación en %).

Del mismo modo, si tenemos el objetivo enunciado como un cierto volumen anual de ventas, y conociendo la estructura de costos (también llamada de rentabilidad), podemos enunciar el mismo objetivo como un Margen de contribución necesario. Y si sabemos cuál es la previsión de ventas para el mercado, podemos determinar cuál es el porcentaje de mercado que deberemos abarcar.

Mayor volumen de ventas.

- ↙ (Y por la estructura de costos y precios, nos da la rentabilidad).
- ↘ (Y por la previsión de ventas del mercado, nos da la participación en %).

Por último, si establecemos el objetivo como una cierta participación de mercado, conociendo la previsión de ventas para el mercado podremos fijar el objetivo en volumen de ventas, y sabiendo cuál es la estructura de costos, enunciaremos el margen de contribución requerido.

Mayor participación de mercado.

- ↙ (Y por la previsión de ventas del mercado, nos da el volumen de ventas).
- ↘ (Y por la estructura de costos y precios, nos da la rentabilidad).

Este análisis sirve para ver solamente la relación entre los conceptos en el corto plazo y dada una previsión de ventas del mercado y una estructura de costos determinada. Sin embargo, no quiere decir que sea lo mismo elegir como objetivo la rentabilidad que la participación o las ventas, pues está claro que si tocamos la estructura de costos y precios (por ej. una empresa baja sus precios o hace una fuerte campaña de comunicación), se afectará la rentabilidad aunque suban las ventas en unidades.

Las empresas muchas veces tienen que elegir entre participación y rentabilidad a corto para alcanzar un objetivo de rentabilidad a largo plazo.

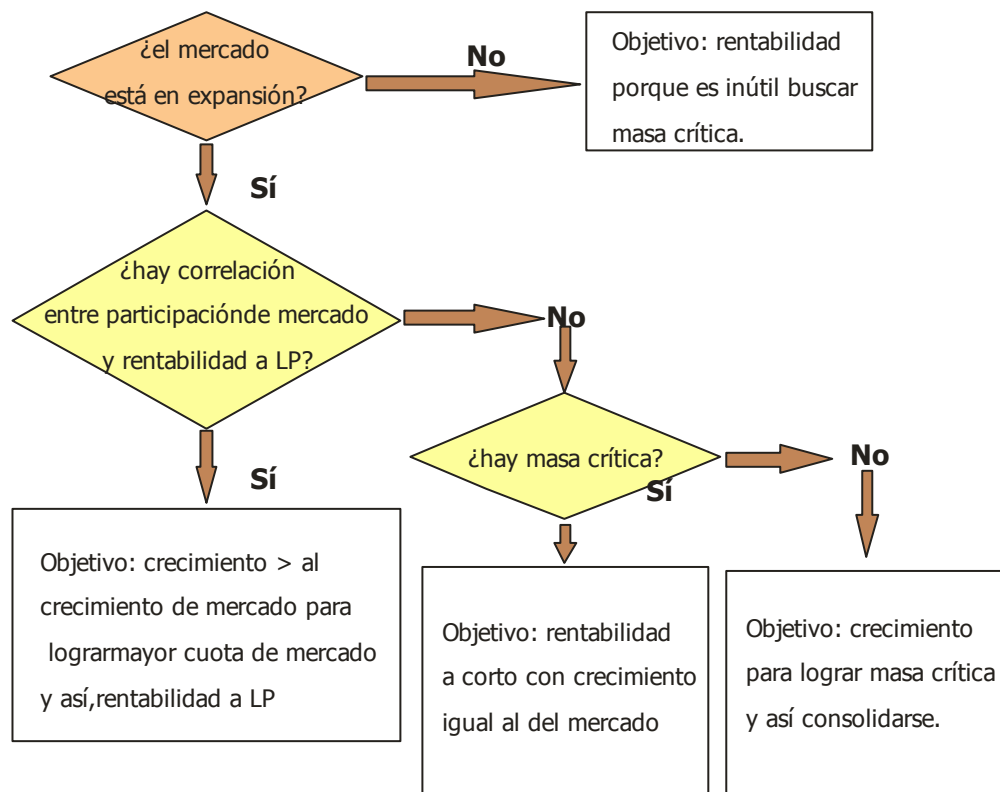
En la mayoría de los casos el objetivo a largo plazo es la rentabilidad, y los objetivos a corto pueden pasar por el crecimiento (aumentar la participación de mercado y las ventas) para lograr los beneficios de la curva de experiencia, por la consolidación (¡primero asegurarse que llegamos al largo plazo!) o bien buscar directamente la rentabilidad a corto.

Para elegir entre **crecimiento** y **rentabilidad** como objetivos a corto, primero hay que ver tres situaciones. La primera es ver si el mercado crece, la segunda es si el producto está en masa crítica y la tercera es si realmente hay una correlación positiva entre participación de mercado y rentabilidad a largo como indica la curva de experiencia.

Entonces desarrollamos un nuevo concepto:

**Masa Crítica** es la dimensión que tiene que tener una empresa, unidad de negocios o producto (en términos de ventas o de clientes) para que se pueda considerar que está consolidado o seguro en el mercado.

En general se dice que un producto está en masa crítica si cuenta con una participación del 10% del volumen de ventas del mercado.





Si el mercado crece:

Es importante tener masa crítica, que nos va a indicar si realmente estamos consolidados en el mercado. Por eso en principio trataremos de priorizar como objetivo un crecimiento mayor que el de mercado para obtener esa masa crítica si es que no la tenemos. Esto solo se va a lograr si el mercado crece, pues si está estancado será mucho más difícil, casi imposible, aumentar la participación relativa.

Si tenemos masa crítica podemos limitarnos a crecer junto al mercado y así priorizar la rentabilidad a corto. Pero aquí entra a jugar la correlación entre crecimiento y rentabilidad. Si se hacen sentir los efectos de la curva de experiencia, todavía conviene priorizar el crecimiento en vez de la rentabilidad a corto, para aprovechar las ventajas sobre los costos a fin de tener rentabilidad a largo.

Por último, si el mercado está estancado y no crece, como se dijo es casi imposible llegar a tener masa crítica si somos un pequeño competidor, así que nos limitaremos a buscar la rentabilidad a corto, sabiendo que nuestra situación siempre será un poco endeble e inestable.

Por eso decimos que **en una PYME el Objetivo debe ser 1º la consolidación (supervivencia), 2º la rentabilidad a corto y 3º crecer igual que el mercado, porque nunca tendrá masa crítica ni un crecimiento mayor que el de mercado.**

Mientras que una gran empresa buscará 1º el crecimiento, 2º la rentabilidad y 3º la consolidación, para aprovechar la relación entre participación y rentabilidad y convertir a su producto o UEN en una vaca lechera cuando la tasa de crecimiento de mercado baje.

#### Relación entre Participación y Rentabilidad (proyecto PIMS)

- La rentabilidad media de las inversiones, antes de impuestos, es del 12% para una cuota de mercado del 14%.
- Por término medio, una ganancia de 10 puntos en cuota de mercado viene acompañada con un crecimiento de rentabilidad de 5 puntos.
- Así las empresas que tienen un 24% de cuota, obtienen una rentabilidad del 18%, y las que tienen 36% de participación, logran una rentabilidad media del 30%.
- Más allá de un 25% de cuota, el crecimiento en rentabilidad se hace exponencial.

## 2.2. Formulación estratégica

**Nivel Corporativo:** estrategias corporativas.

Son las estrategias competitivas genéricas (Porter) y las estrategias de crecimiento (Ansoff).

Michael Porter indica que una empresa debe asentarse sobre una de las siguientes bases para competir: liderazgo en costos, diferenciación o especialización-concentración en un segmento del mercado.

La estrategia de liderazgo en costos no debe confundirse con liderar en precios. Los costos bajos ya presentan una ventaja que puede derivarse en mayor rentabilidad o en una estrategia de penetración del mercado, según mejor sirva a los objetivos de la empresa.

La estrategia de diferenciación supone que la empresa posee productos o servicios únicos o superiores a los de la competencia. Se trata de diferencias objetivas y valoradas por los clientes, no confundir con las diferencias en percepciones que se derivan de estrategias de posicionamiento y construcción de la imagen de la marca.

La estrategia de concentración/focalización implica defender la marca en el nicho de mercado seleccionado, muy apto para pequeñas empresas que no pueden competir por costos o diferenciarse en el mercado y se concentran en dar servicios personalizados para grupos pequeños de clientes.

### Estrategias Competitivas Genéricas (Porter)

		Ventaja competitiva	
		BAJO COSTO	DIFERENCIACIÓN
ESPECTRO COMPETITIVO	Amplio	Liderazgo en costos	Diferenciación
	Angosto	Enfocar en costos	Diferenciarse en un segmento

## **Nivel de Gerencia de Marketing:**

### **1. Estrategia de cartera**

En este nivel se detallan todas las combinaciones del binomio producto-mercado en que actuará la empresa. Se emplea la matriz Ansoff para indicar justamente esos binomios y clasificarlos según se trate de productos actuales o nuevos y de a qué segmentos de mercado se apunta, sean actuales o nuevos.

Un buen desarrollo de la matriz Ansoff incluirá la mención de los binomios a desarrollar, la estrategia de segmentación y las principales estrategias funcionales del marketing mix.

En la matriz, la regla general es que toda empresa debe agotar primero las posibilidades que ofrecen menos riesgos, comenzando con la penetración, el desarrollo de productos y el de mercados, antes de abordar la diversificación.

La estrategia de penetración del mercado puede consistir sencillamente en “no hacer nada”, o sea mantener todos los lineamientos pasados, pero si queremos crecer debemos tratar de convertir a los no consumidores en consumidores y en aumentar las ocasiones y usos del producto. Un camino puede ser atraer clientes de la competencia o sencillamente aumentar la unidad de compra, inducir la obsolescencia, facilitar o incentivar la compra a través de las variables producto, precio, promoción y distribución.

La estrategia de desarrollo de nuevos productos implica un cambio material en el objeto o servicio ofrecido. Nosotros consideramos que un nuevo producto puede ser una nueva línea de productos para el mismo segmento, pero que los cambios menores de diseño, tamaño, empaque, color o sabor son solamente parte de una estrategia de penetración y no constituyen un auténtico “nuevo producto” para la empresa. Esta acepción de lo que es o no es un nuevo producto varía entre los autores.

La estrategia de nuevos mercados puede traducirse en una expansión geográfica, en apuntar a nuevos grupos demográficos o bien en realizar una segmentación conductual o por estilo de vida e intereses (psicográfica).

Por último, la diversificación puede ser relacionada o no relacionada con los productos y mercados actuales. Dentro del primer tipo encontraremos a la diversificación horizontal (se aprovecha por ejemplo la misma tecnología y de hacer herramientas eléctricas se pasa a fabricar aparatos para el hogar), y la diversificación vertical (el fabricante de automóviles se dedica a fabricar ruedas y neumáticos).

Mercados

		Actuales	Nuevos
Productos	Actuales	<b>Penetración del mercado</b>  También: No hacer nada, retirarse, consolidarse.	<b>Desarrollo de mercados</b>
	Nuevos	<b>Desarrollo de productos</b>	<b>Diversificación</b>

## 2. Estrategias de segmentación y posicionamiento

Por segmentos entendemos “el conjunto de clientes o potenciales clientes que mantienen una posición semejante en cuanto a sus percepciones del valor que debe aportar un determinado producto o servicio (valor percibido)”.

En primer lugar identificamos los diversos segmentos existentes en el mercado, como segundo paso detectamos aquel/aquellos segmentos atractivos para nuestra empresa (por tamaño y oportunidad de mercado, por capacidades y fortalezas para explotarlo), donde coincida el “valor percibido” por el cliente con nuestras capacidades distintivas para ofrecerlo. En tercer lugar elegimos el posicionamiento adecuado (de la empresa, del producto y ante el cliente).

## 3. Estrategias funcionales

En este nivel delineamos las estrategias relativas al marketing mix para cada binomio producto-segmento.

Algunos ejemplos de estrategias funcionales son:

Para productos:

- Expandir la línea, lanzar una nueva línea, achicar la línea o eliminarla
- Decisiones sobre la marca de nuevos productos

- Lanzar una segunda marca para otro canal de distribución
- Lanzar productos con marca “propia” del supermercado

Para precios:

- Introducir un producto con precio de descremado o de penetración
- Buscar rentabilidad por clientes en lugar de por productos
- Fijación de precios regionales
- Fijar un tope para los niveles de descuento

Para distribución:

- Elegir los canales de distribución
- Abrir nuevos canales
- Condiciones de negociación con cada canal
- Tercerizar la distribución física y otras funciones logísticas

Para comunicación-fidelización:

- Lanzar campañas para ciertos productos
- Fidelizar a los distribuidores o a clientes clave
- Iniciar la venta online y por catálogos
- Lineamientos de la venta personal. Manual de ventas.

### **2.3. Evaluación estratégica**

Una vez que se han perfilado las mejores estrategias a seguir para lograr los objetivos, es necesario evaluarlas conforme a tres criterios:

### 1. Adecuada

¿Hasta qué punto la estrategia es adecuada para la situación descrita en el análisis?

Para ello debe:

- a. Evitar las amenazas y las debilidades, o reconvertirlas.
- B. Explotar las oportunidades y las fortalezas
- c. Encajar en los objetivos de la organización

### 2. Posible

Se refiere a si puede ser implementada. Para ello debe analizarse:

- A. Los fondos requeridos.
- B. Si la organización puede desempeñarse al nivel requerido.
- C. Si la posición de mercado pretendida puede lograrse.
- D. Si la reacción de los competidores puede ser enfrentada.
- E. Si se tienen los conocimientos y habilidades necesarios.
- F. Si se cuenta con la tecnología requerida.

### 3. Aceptable

Hay que evaluar:

- A. La rentabilidad esperada.
- B. El riesgo asumido.
- C. El efecto en la estructura de capital.
- D. Las expectativas de los accionistas y otros grupos de poder.

E. Los efectos en el medio.

F. Las consecuencias sobre la estructura.

### 3. Implementación estratégica

Las decisiones operativas de marketing se vuelcan en los Planes de Acción, que si tienen frecuencia anual normalmente reciben el nombre de Plan Anual de Marketing. Esta herramienta debe incluir:

- Los objetivos de marketing.
- Las estrategias de marketing.
- Los programas de trabajo (detalle de acciones).
- Las escalas de tiempo (cronogramas).
- Las secuencias (prioridades).
- Las implicancias en RRHH (responsables y ejecutantes).
- Las implicancias financieras (costos e ingresos).
- Las contingencias.
- Las medidas de seguimiento y control.

### Bibliografía

Sainz de Vicuña Ancin, José María: "El Plan de Marketing en la Práctica", Esic, España, 5° edición.

Johnson y Scholes, "Explorando la Estrategia Corporativa", Prentice Hall.

McDonald Malcolm, "Planes de Marketing", CIM Marketing Series.-