

DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DEL MERCADO AL PLAN DE MARKETING

2.1. INTRODUCCIÓN

Ya en capítulo primero se ha tratado de dejar suficientemente claro que la eficacia de un programa de publicidad es muy difícil que no dependa de la existencia de un buen proyecto de marketing.

En este capítulo tendremos oportunidad de comprobar, que también la puesta en práctica del proyecto de marketing, supone la existencia anterior de un plan estratégico que emana de la dirección ejecutiva de la empresa o de algún órgano que sea la máxima responsabilidad de la misma.

En concreto el objetivo de este capítulo, es que el lector adquiera una visión amplia de las diversas funciones que se desarrollan en la empresa y del lugar que el marketing ocupa en dichas actividades o funciones.

Veremos en que consiste la planificación estratégica, técnica que se ha llegado a considerar como el primer paso que deben dar las empresas que desean huir de la zozobra e inseguridad que producen los tiempos actuales.

Expondremos las etapas por las que deben pasar las compañías que quieran disponer de planes estratégicos:

- Definir la misión del negocio.
- Realizar análisis externos e internos.
- Definir los objetivos generales.
- Identificar las estrategias idóneas.
- Seleccionarlas.
- Poner en práctica los planes y por último,
- Revisar y controlar los resultados.

Al final del capítulo, estudiaremos la dirección de marketing y la encuadraremos en los planes operativos de la planificación estratégica. Tendremos la oportunidad de comprobar que desde el método utilizado, hasta algunas de las etapas propuestas para realizar la planificación, estratégica ya eran conocidas y aplicadas por los ejecutivos de marketing desde antiguo; pudiéndose comparar la planificación estratégica con un ambicioso plan de marketing que comprende todas las áreas de la empresa y no solamente las comerciales

2.2. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DEL MERCADO

Concepto. Se podrá definir la dirección estratégica como: *el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la compañía y las cambiantes oportunidades del mercado. Su objetivo consiste en modelar y reestructurar las áreas de negocio y producto de la compañía, de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios.*

La especificación de la estrategia de la empresa incluye la determinación de:

1º El producto mercado a través del cual la empresa debe competir.

2º El nivel de inversión. La Dirección debe decidir :

- Invertir para crecer.
- Invertir sólo para mantener la posición.
- Rentabilizar la empresa minimizando la inversión.
- Recuperar lo máximo posible mediante la

liquidación o desinversión en el negocio.

3° Las ventajas competitivas sostenidas que generan la esencia de la empresa. Este factor será fundamental para la elección de la estrategia.

4° Las ventajas o activos distintivos en los cuales se apoyarán la generación o el mantenimiento de las ventajas competitivas sostenidas. Una competencia distintiva es aquella que en una unidad de negocio se desarrolla excepcionalmente bien y que tiene importancia estratégica para la empresa.

5° Los objetivos que guían la toma de decisión estratégica.

6° Las políticas funcionales de áreas para competir en el producto-mercado seleccionado. Estas son: marketing, producción, servicio e ingeniería. Su función es proveer de los medios necesarios para implantar la estrategia. En el caso de marketing, estos serán: publicidad, producto, precios, etc.

7° En el caso de negocios múltiples, se deben seleccionar las Unidades Estratégicas de Negocio para asignar los recursos.

8° El desarrollo de efectos sinérgicos a través de los diversos negocios en los que este la empresa.

2.3. EL PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN

Para poner en marcha la planificación Estratégica las empresas siguen los siguientes pasos:

1. Definir de las unidades estratégicas de negocio.
2. Realizar un análisis de la situación. En esta etapa se incluyen un análisis interno de la empresa y externo del entorno. La función de esta análisis es descubrir puntos fuerte y débiles, así como amenazas y oportunidades.
3. Especificar la misión de la empresa.
4. Fijar los objetivos del negocio.
5. Identificar las estrategias de la empresa. Unas para decidir donde invertir, retirarse mantenerse o entrar; otras para encontrar ventajas competitivas.
6. Seleccionar las estrategias adecuadas.
7. Implantar los planes de operación pertinentes para alcanzar las estrategias seleccionadas.
8. Revisar y controlar los resultados.

Desarrollaremos brevemente estos puntos, haciendo hincapié en algunos de ellos.

2.3.1. SELECCIÓN DE LAS UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO

Una Unidad Estratégica de Negocios (UEN) es cada una de las organizaciones que posee o debería poseer una estrategia de empresa definida y que tienen un gerente con responsabilidades en la venta y los beneficios. El concepto fue desarrollado a principio de los años 70 por la empresa General Electric.

La selección de UEN's necesita que la empresa realice algunos juicios.

Según el profesor Abell, una unidad estratégica de negocios se puede definir en base a tres dimensiones: *El público objetivo* a quien atenderá, *las necesidades* que tratarán de satisfacer y la *tecnología* que emplea para ello.

Según un estudio de la General Electric, las UNE's tienen tres características:

- Es un único negocio o un conjunto de negocios relacionados que se pueden planificar separadamente del resto de los de la empresa.
- Tiene su propia competencia que esta tratando de igualar o superar.
- Tiene su propio director, que es responsable de la planificación estratégica y de la consecución de los objetivos, y que controla la mayoría de los factores que afectan a los beneficios.

En el caso de una cadena de televisión por ejemplo, cada una de los programas podrá ser tratado como una UEN.

2.3.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

La empresa debe hacer un análisis de la situación tanto externa como interna a la propia empresa.

El análisis externo incluye los siguientes factores:

- Análisis del consumidor: segmentos, motivaciones, necesidades no satisfechas, etc
- Análisis competitivo: identidad, actuaciones, objetivos, estrategias, cultura, coste estructural, puntos fuertes y puntos débiles.
- Análisis del sector: atractivo, factores claves de éxito, tamaño, estructura, barreras de entrada, coste estructural, canales de distribución, tendencias, crecimiento, ciclo de vida del producto.
- Análisis del entorno: tecnológico, gubernamental, cultural, demográfico, análisis del escenario, análisis del impacto.

La empresa deberá desarrollar un sistema de inteligencia o de información externa, que proporcione los datos necesarios para realizar el análisis externo. En próximos capítulos estudiaremos con más detalle los entornos en los que actúa la empresa, puesto que el conocimiento de los mismos es fundamental para desarrollar cualquier tipo de planteamiento de marketing.

Como resultado de este estudio se obtendrá un conocimiento exhaustivo de las *amenazas y oportunidades* del ambiente externo, tanto presentes, como potenciales.

La oportunidad es la tendencia o evento que puede conducir a un cambio ascendente en los niveles de las ventas y de los beneficios, siempre y cuando la respuesta estratégica sea la adecuada. *Una amenaza*, por el contrario, es la tendencia o evento que, en ausencia de una respuesta estratégica, se traduce en una curva descendente en lo que se refiere a ventas actuales y niveles de beneficios.

El análisis interno de la empresa repasa los siguientes factores:

- Innovación: I+D, tecnologías, patentes etc.
- Fabricación: Estructura de costes, equipos, acceso a materias primas etc.
- Finanzas y acceso a capital: Habilidad para utilizar recursos propios, habilidad para obtener financiación exterior, etc.
- Dirección (Management): Calidad del nivel ejecutivo, calidad de los mandos intermedios, lealtad etc.
- Marketing: calidad del producto, amplitud en la línea de los productos, marcas comerciales, distribución, relación con los detallistas, habilidades publicitarias/promocionales, fuerza de ventas, servicio, conocimiento de las necesidades del cliente, etc.
- Base del cliente: Tamaño y crecimiento de los segmentos que sirven, lealtad de los clientes, etc.

Para la recogida de la información la empresa no debe tener problemas puesto que se trata de cifras que debe poseer.

Con el resultado del estudio se pretende determinar los *puntos fuertes y débiles de la empresa*, aquello para lo cual esta especialmente dotada.

Para que un factor se considere un *punto fuerte* debe ser muy superior al nivel que en el mismo factor presenta la competencia.

Por otra parte no todos los factores son igualmente importantes, mientras unos son fundamentales para el negocio, otros carecen de ella.

Aquellos que son especialmente importantes, son los que se denominan **Factores Claves de Éxito**.

Este análisis junto con el de las amenazas y oportunidades es lo que se denomina con el acrónimo DAFO.

Consiste fundamentalmente en oponer un punto fuerte a una oportunidad de negocio, y huir de que se den a la vez un punto débil y una amenaza.

ANÁLISIS DE:	DEBILIDADES	FORTALEZAS
AMENAZAS	PELIGROS	??????
OPORTUNIDADES	???????	ÉXITOS

2.3.3. ESPECIFICACIÓN DE LA MISIÓN

Cada unidad estratégica de negocio debe especificar su misión dentro de la compañía, o en caso de empresas pequeñas la misión del total de la organización.

Especificar la misión supone que la empresa este en condiciones de responder a preguntas como:

- ¿ En que tipo de negocio estamos involucrados?.
- ¿Cuál es la esencia de nuestro negocio?.
- ¿ Hacia donde creceremos ?.

El papel fundamental de la misión es proporcionar al empleado, al cliente, a los proveedores, a los ejecutivos etc. cual es la dirección que sigue la empresa y cuales son pretensiones de crecimiento futuras.

La definición de la misión debe ser dinámica para el negocio, debe ser capaz de definir la envergadura del mismo.

La base de una misión viene dada por una diversidad de dimensiones y conceptos, entre los que se incluye:

- Definición del producto
- Necesidad genérica del consumidor
- Definición del mercado

Comencemos por el producto, que es una de las formas más comunes de definir una misión. Consiste esencialmente en hacer una revisión del tipo de productos que fabricamos y especificar en que tipo de negocio nos encontramos. Se puede hacer, según las familias de productos existentes o susceptibles de existir, o en base a la relación calidad producto y por lo tanto precio.

Por ejemplo una empresa de ordenadores puede definir su misión según el producto por los elementos que están relacionados con el negocio de los ordenadores, y así podrá decir que se encuentra en el negocio del equipo periférico, papel para imprimir, disquetes, etc. O bien que su misión es fabricar software de altas prestaciones y alto precio.

Si se elige definir la misión según la necesidad genérica del consumidor se debe hacer en un sentido amplio.

Quizás haya sido Levitt, el autor que mejor lo ha expuesto. Según éste es preferible poner la vista en las necesidades que la empresa puede atender que en los productos que puede fabricar. De esta manera se podrá decir que la empresa que fabrica teléfonos se encuentra en el negocio de las telecomunicaciones, la del cine en mundo del ocio, etc.

Lo ideal es considerar los dos enfoques, el del producto y el de la necesidad del cliente. Se deberá considerar la misión según el producto que fabricamos y éste, según la necesidad del consumidor.

Otra posibilidad es utilizar el mercado que atiende la empresa para definir la misión. Se podría considerar entonces la empresa dispuesta a servir a un determinado grupo de clientes según una definición previa de los mismos.

Una empresa podrá considerar que su vocación consiste en atender al mercado de los niños, y entonces podría dedicar su actividad a la venta de productos para ellos, ropas, libros, música etc.

Otras formas de definir la misión son en función de :

- La Tecnología.
- Los Niveles de producción/distribución
- La Competencia estratégica o activo estratégico.

2.3.4. LOS OBJETIVOS DEL NEGOCIO

Una vez que la empresa ha definido su misión y examinado su medio ambiente interno y externo debe comenzar a desarrollar sus objetivos para el período específico considerado.

Estos objetivos pueden ser para la empresa en su totalidad o bien para cada una de las unidades estratégicas definidas.

Desempeñan varios papeles:

- Constituyen la base para la medición de la actuación de las UEN.
- Ofrecen criterios de decisión.
- Sirven para coordinar las acciones a tomar.
- Se emplean como motivadores de los empleados.

Para que cumplan esta misión los objetivos deben cumplir algunas condiciones:

- **Formularse cuantitativamente.**
- **Ser reales y factibles.**
- **Ser consistentes, es decir, comprender que se hace difícil conseguir a la vez más de un objetivo. En esta situación se suele fijar uno como mínimo y a partir de él determinar el objetivo principal.**
- **Fijados en un período de tiempo determinado y**
- **Puestos por escrito.**

Según un estudio realizado para conocer que tipos de objetivos fijaban las empresas, se encontró: La rentabilidad y el crecimiento en primer lugar. Otros objetivos seleccionados fueron, la responsabilidad social, calidad de los productos y servicios etc.

Un ejemplo de objetivo bien definido podría ser : Alcanzar en los próximos tres años una cuota de mercado del 15% con una rentabilidad mínima del 5% sobre la inversión.

2.3.5. IDENTIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Los objetivos indican hacia donde se quiere dirigir el negocio y la estrategia define cómo llegar hasta allí.

Hay dos grandes grupos de estrategias que emplean las empresas más comúnmente:

- **Estrategia de inversión por producto mercado y**
- **Estrategia para obtener la ventaja competitiva sostenida.**

Estrategia de inversión por producto-mercado

En el primer grupo se encuentran las decisiones relativas a invertir o abandonar un determinado producto-mercado o una U.E.N.

En la práctica se basa en el modelo creado por la Boston Consulting Group y que próximamente tendremos oportunidad de estudiar.

Se trata de hacer una clasificación de los productos o unidades estratégicas seleccionadas en función de su participación relativa en el mercado y de su potencial de crecimiento, para decidir si se retira el producto, se rentabiliza, se mantiene o se entra en un nuevo mercado.

Estrategia para obtener la ventaja competitiva

Porter las ha clasificado en tres grandes grupos:

Liderazgo en costes. Aquí la empresa se esfuerza en conseguir los costes más bajos de producción y de distribución, de forma que pueda conseguir precios más bajos que sus competidores. Esto le puede permitir conseguir una alta cuota de mercado.

Diferenciación. La empresa se concentra en conseguir rendimientos superiores en relación con alguna ventaja importante y valorada por el mercado en su conjunto. Puede ser líder en calidad, en tecnología, en estilo etc. Generalmente se puede destacar en algunas facetas, es difícil destacar en todas.

La especialización. Implica enfocar el negocio, ya sea desde la perspectiva de un grupo de consumidores relativamente pequeño, o desde una porción restringida de una línea de producto. De todas formas aún cuando se emplee una estrategia de especialización, la empresa deberá aplicar bien una estrategia de diferenciación, bien una estrategia de bajo coste.

De conformidad con Porter, de las empresas que siguen las mismas estrategias en relación a un mercado concreto, aquella que lo haga mejor será la que obtenga los mayores beneficios. Por otra parte aquellas que no sigan una clara estrategia, o estén en medio de todos los caminos, serán las que obtengan peor rentabilidad.

2.3.6. SELECCIONAR LAS ESTRATEGIAS ADECUADAS

Para seleccionar la estrategia más adecuada se debe tener en consideración:

- Sensibilidad a las oportunidades y amenazas del entorno.
- Involucrar una ventaja competitiva sostenida.
- Explotar puntos fuertes de la organización y puntos débiles de la competencia.
- Neutralizar los puntos débiles de la organización o los puntos fuertes de la competencia.
- Responder a los objetivos de la organización.
- Ser factible.
- Disponer de recursos.
- Compatibilidad con la organización interna.
- Relación con la estrategia de otras empresas.

2.3.7. IMPLANTAR LOS PLANES DE OPERACIÓN

Se trata de convertir las estrategias elegidas en planes operativos.

En este apartado entra de pleno derecho el plan de marketing y dentro de él, entre otros, los planes de comunicación de la empresa.

Por ejemplo, si la empresa desea entrar en un producto-mercado nuevo, entonces, deberá desarrollar un nuevo producto, o adquirirlo, nuevas formas de comercializarlo, tendrá que decidir un precio, y por último tendrá que pensar el plan de comunicación; promociones, ventas, publicidad etc.

2.3.8. REVISIÓN Y CONTROL DE RESULTADOS

Una vez puesto en práctica el plan estratégico, la empresa debe, cada cierto período de tiempo, verificar que los planes se están llevando a cabo, y que se están logrando los objetivos y metas que se hayan establecidos.

La revisión y el control supone el seguimiento de las ventas, las cuotas de mercado logradas, los beneficios obtenidos etc.

También a nivel del plan operativo se hará un seguimiento de los resultados logrados, que en el caso concreto de la inversión publicitaria se hará por medio de las mediciones propias de la comunicación.

La cuestión fundamental es que la empresa no pierda de vista los resultados que el análisis externo del entorno económico proporcionan.

Últimamente hemos sido testigos de como empresa que estaban instaladas en el éxito económico continuo han debido revisar completamente sus planes estratégicos. En algunos casos, esto se ha hecho demasiado tarde, cuando ya estaban presentándose resultados negativos. Este el caso de empresas como IBM, GM o Nabisco, en otros tiempos consideradas como ejemplares, y actualmente sumidas en crisis de resultados.

Según un artículo publicado por Schaffer, presidente de Schaffer & Associates, las empresa están asumidas en la crisis porque no se han dado cuenta de la que sucedía a su alrededor^[19]. En el caso concreto de la IBM, considera que la causa fundamental de sus pérdidas es el no haberse dado cuenta a tiempo de que la mayor fuente de sus beneficios, la venta de grandes ordenadores se estaba estancando.

2.3. LA DIRECCIÓN DE MARKETING

Una vez definidas la UEN's y el plan estratégico de las empresas, el siguiente paso, dentro del aspecto operativo del plan, será la puesta en práctica del plan de marketing.

Los planes de marketing, se diferencian de los planes de las unidades estratégicas de negocio en que se centran de una forma más concreta en un área producto-mercado y desarrollan estrategias de marketing detalladas y programas concretos para alcanzar los objetivos en ese área. *El plan de marketing es el instrumento concreto para dirigir y coordinar el esfuerzo de marketing.*

Sin embargo a lo largo del desarrollo del plan estratégico de la empresa, en muchos de sus puntos de desarrollo es fundamental la intervención de la dirección de marketing. Aspectos como la misión de la empresa, el análisis de los valores estratégicos, la definición de los factores claves de éxito etc. deberá hacerse de acuerdo con el mercado.

Siguiendo nuevamente a Kotler. se define el proceso de marketing, "*como el análisis de las oportunidades de marketing, búsqueda y selección de público objetivo, diseño de estrategias, planificación de programas, organización, gestión y control del esfuerzo de marketing*". Pasemos a detallar cada una de las partes de la definición.

El Análisis de oportunidades

Lo primero que la empresa debe tener claro, y ya lo habrá debido definir en el plan estratégico, es en que mercado se encuentra y que características tiene. Especialmente si se trata de mercados en expansión, con claras oportunidades de negocio.

Toda esta información se habrá recogido en el análisis externo e interno, y concretado en el DAFO correspondiente.

Para llevar a cabo esta función la dirección de marketing debe contar con un buen sistema de información de marketing (SIM).

Este SIM, constará de procedimientos de Análisis Interno, un sistema de Inteligencia para obtener información exterior, se apoyará en la Investigación de Mercados para aquellas situaciones concretas que sea necesario estudiar y por último deberá contar con un sistema de Administración Científica del marketing, es decir, aquellos modelos de marketing que sean necesarios para ayudar a la dirección de marketing a la toma de decisiones.

En concreto se necesitará información sobre:

- El producto, ventas, beneficios, etc.
- La situación de la competencia, identificación de los principales competidores, cuota de mercado que poseen etc.
- Conocimiento de los canales de distribución, ventas por cada canal, futuro de los mismos etc.
- Situación del macro entorno, tendencias en la demografía, la situación económica, la tecnología, la legislación etc.

Búsqueda y selección del público objetivo

Se necesita conocer el tamaño total del mercado. Si es necesario realizar segmentaciones, tener los criterios idóneos para hacerlo, por ejemplo, según características del público, edad, sexo, clase social etc. Especialmente se deben tener los conocimientos necesarios del cliente, como para poder posicionar el producto de acuerdo con las necesidades que manifiestan de una forma más patente.

Objetivos y estrategias de marketing

En primer lugar ya se habrán establecidos los objetivos generales de la empresa, ligados generalmente a rentabilidades, tal y como se expuso en apartado correspondiente.

Los objetivos de marketing por lo tanto deben subordinarse a ellos, teniendo como función fundamental lograr los objetivos de la organización.

Los objetivos de marketing en algunos casos pueden llegar a ser considerados como los objetivos de la organización. Pero esto no debe ser la norma, la dirección de marketing debe fijar objetivos de tipo comercial, tales como alcanzar una cifra de ventas determinada, una cuota de mercado etc.

Los objetivos de marketing deben cumplir para que sean prácticos las mismas condiciones que los de la organización, ser cuantitativos, adecuados, fijados por escrito y deben alcanzarse en un plazo determinado, generalmente para marketing, suele ser de un año.

A continuación se establecerán las estrategias de marketing, es decir, el cómo se lograrán los resultados.

Tanto la fijación de objetivos, como el establecimiento de estrategias, es en muchos casos una elección basada tanto en el conocimiento, como en la creatividad.

Sin embargo existen múltiples estrategias para lograr un mismo objetivo, la dirección de marketing deberá decidirse por aquella o aquellas que consideren más idóneas para su situación actual.

Por poner algún ejemplo, una empresa que dese incrementar sus ventas, puede añadir más líneas de un determinado producto, entrar en un mercado nuevo, buscar nuevos clientes etc.

Planificación de los programas

En esta situación la dirección de marketing debe indicar qué tipos de acciones concretas se realizarán para llegar a realizar las estrategias seleccionadas y como consecuencia lograr los objetivos.

Si para lograr los objetivos, había múltiples estrategias, para alcanzar éstas se puede optar por múltiples acciones de marketing.

Para planear estas acciones la empresa se sirve fundamentalmente de cuatro variables de marketing; el producto, el precio, la distribución y la comunicación. El uso y coordinación de estas cuatro políticas es lo que se denomina *el marketing mix*.

Para cada una de esta políticas, la empresa fijará los objetivos, que serán considerados como subobjetivos en el planteamiento completo de la dirección de marketing. Así mismo deberá decidir, cómo se reparten los recursos, generalmente escasos, entre cada una de estas políticas.

Organización, gestión y control

Todos los proyectos expuestos, se convertirán en el plan de marketing concreto de la empresa.

También se deberá incluir una cuenta de beneficios y pérdidas esperadas. Por una parte estarán los ingresos que serán consecuencia de las unidades vendidas y del precio que se haya establecido en el mercado.

Como gastos tendremos los costos de las diversas acciones propuestas y los propios de la organización de la dirección de marketing, gastos de investigación, personal etc.

El plan también deberá definir las épocas de realización de las operaciones programadas, sus responsables etc,

Se establecerá así mismo un control sobre todo el plan. Normalmente cada mes o trimestre se revisarán los objetivos logrados por cada una de las operaciones propuestas, así como el cumplimiento en los plazos adecuados de tales acciones.

El propio plan puede llegar a incluir planes de contingencias para situaciones extremas que se presenten, en los que se especifica el tipo de medidas a tomar.