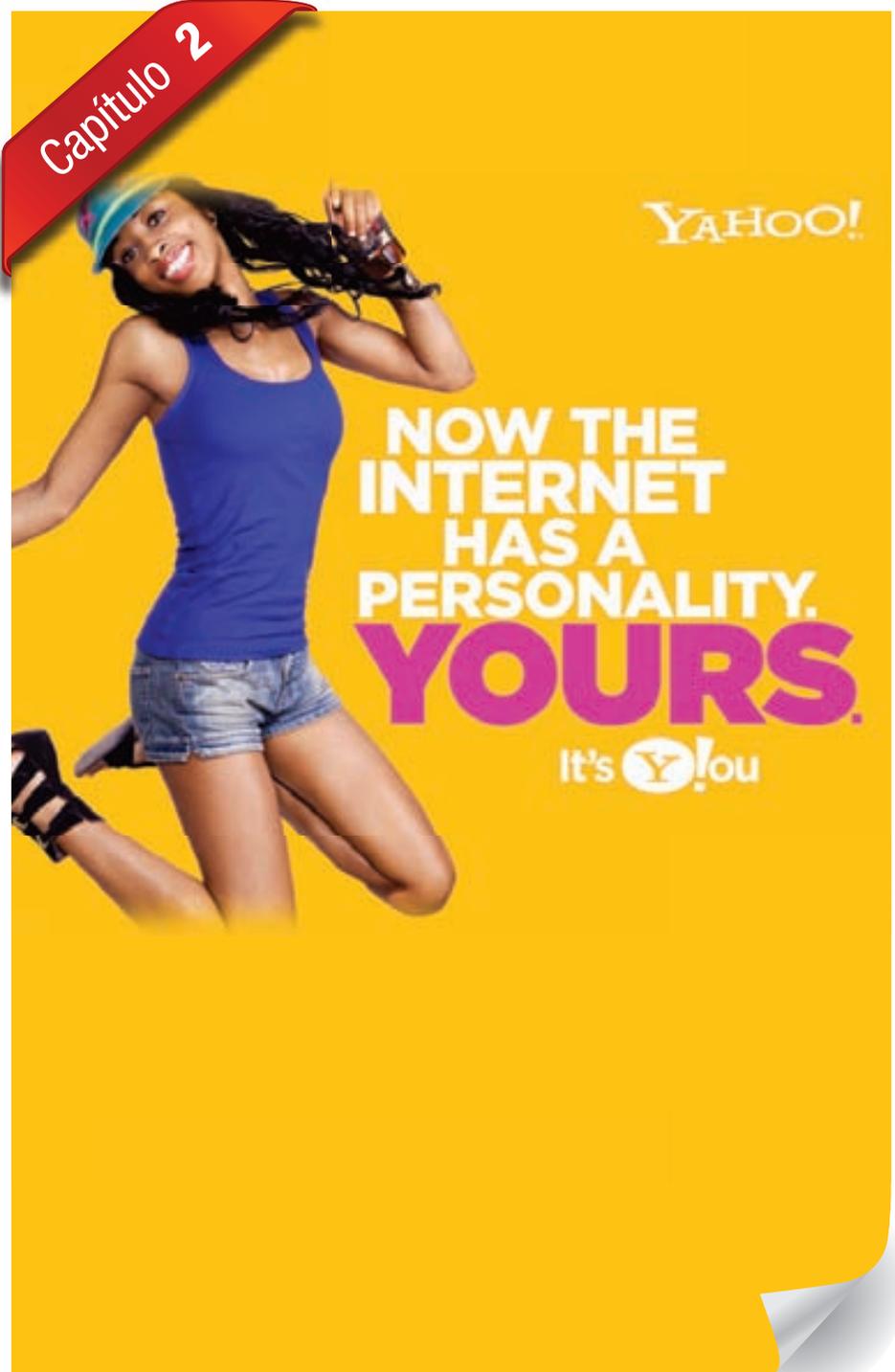


## Capítulo 2

En este capítulo responderemos las siguientes **preguntas**

1. ¿Cómo afecta el marketing al valor del cliente?
2. ¿Cómo se lleva a cabo la planificación estratégica en los diferentes niveles de la organización?
3. ¿Qué incluye un plan de marketing?

Yahoo! se enfrenta a muchos desafíos estratégicos conforme intenta esquivar a Google y otros competidores.



# Desarrollo de estrategias y planes de marketing

**Los ingredientes clave del proceso de dirección de marketing son estrategias y planes creativos e intuitivos que puedan guiar las actividades de marketing. El desarrollo de la estrategia correcta de marketing requiere una mezcla de disciplina y flexibilidad. Las empresas deben adherirse a una estrategia, y también mejorarla constantemente. Además deben desarrollar estrategias para una variedad de productos y servicios de la organización.**



*Yahoo! fue fundada en 1994 por estudiantes de posgrado de la Stanford University que navegaban en la Web. Esta empresa, que al principio fue una pequeña firma rodeada por los pesos pesados de Silicon Valley, creció hasta convertirse en una fuerza poderosa en los medios de Internet. Yahoo! trabajó fuerte para ser algo más que un buscador. La empresa se proclama orgullosamente como “el único lugar donde uno necesita ir para encontrar lo que sea, comunicarse con quien sea o comprar lo que sea”. Su variedad de servicios incluye correo electrónico, noticias, clima, música, fotografías, juegos, compras, subastas y viajes. Un alto porcentaje de sus ingresos proviene de la publicidad, pero la empresa también obtiene ganancias de los servicios de suscripción, tales como anuncios personales online, correo electrónico premium y servicios para pequeñas empresas. Aunque Yahoo! se esfuerza por lograr una ventaja competitiva sobre su rival Google con una gran selección de contenido original, el ascenso de Google como líder indiscutible de servicios de búsqueda, correo electrónico y servicios relacionados, lo ha vuelto un favorito de los anunciantes. Yahoo! fortaleció sus capacidades con la adquisición del servicio para compartir fotografías, Flickr; del administrador de sitios sociales favoritos, Del.icio.us, y del sitio de edición de video online, Jumpcut. Yahoo! continúa creciendo a escala global en Europa y Asia, gracias en parte a la adquisición de Kelkoo, un sitio europeo de compras y para comparaciones por 579 millones de dólares, y por la compra del 46% de Alibaba, una empresa china de comercio electrónico por 1 000 millones de dólares en efectivo. Las discusiones con Microsoft sobre una posible fusión concluyeron en junio de 2009, con un arreglo por diez años que proporciona a Microsoft acceso completo al buscador Yahoo! para usarlo en proyectos futuros para el propio buscador de la compañía, Bing. No obstante, la CEO Carol Bartz, fue muy cuestionada sobre cómo sería mejor que procediera Yahoo!.<sup>1</sup>*

**Este capítulo inicia examinando algunas de las implicaciones estratégicas de marketing al crear valor para el cliente. Analizaremos diversas perspectivas sobre planificación, y describiremos cómo se debe elaborar un plan de marketing formal.**

## El marketing y el valor para el cliente

El objetivo de cualquier negocio es entregar valor para el cliente con un beneficio. En una economía hipercompetitiva, con compradores cada vez mejor informados y con múltiples opciones, una empresa sólo puede ganar al ajustar el proceso de entrega de valor y escoger, proveer y comunicar un valor superior.

### El proceso de entrega de valor

La visión tradicional del marketing es que la empresa fabrica algo y luego lo vende; el marketing tiene lugar precisamente durante el proceso de venta. Las empresas que aceptan esta visión tienen mejor oportunidad de éxito en economías caracterizadas por la escasez de bienes, y donde los consumidores no son exigentes en cuanto a calidad, características o estilo, por ejemplo, bienes básicos de primera necesidad en mercados en desarrollo.

Sin embargo, esta visión tradicional no funcionará en economías donde existan diferentes tipos de personas, cada una con deseos, percepciones, preferencias y criterios de compra individuales. El competidor inteligente debe diseñar y entregar ofertas para mercados meta (mercados objetivo) bien definidos. El reconocimiento de este hecho inspiró una nueva visión de los procesos de negocio, colocando al marketing en el *inicio* de la planificación. En vez de enfatizar la fabricación y la venta, las empresas deben verse a sí mismas como parte del proceso de entrega de valor.

Es posible dividir la secuencia de la creación y entrega de valor en tres fases.<sup>2</sup> La primera, *elegir el valor* es la “tarea” que debe llevar a cabo el marketing antes de que exista cualquier producto. Los especialistas en marketing deben segmentar el mercado, dirigirse al mercado meta adecuado, y desarrollar el posicionamiento del valor de la oferta. La fórmula “segmentación, direccionamiento, posicionamiento” (SDP) es la esencia del marketing estratégico. La segunda fase es *proveer el valor*. El marketing debe determinar las características específicas del producto, su precio y su distribución. La tarea de la tercera fase es *comunicar el valor* por medio de la fuerza de ventas, Internet, publicidad y cualquier otra herramienta de comunicación para anunciar y promover el producto. El proceso de entrega de valor se inicia antes de que exista un producto, y continúa durante el desarrollo del mismo y después de su lanzamiento. Cada fase tiene implicaciones en costos.

## La cadena de valor

Michael Porter, de Harvard, ha propuesto la **cadena de valor** como una herramienta para identificar varias maneras de crear más valor para el cliente.<sup>3</sup> Según este modelo, cada empresa es una síntesis de actividades llevadas a cabo para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar al producto. La cadena de valor identifica nueve actividades estratégicamente relevantes —cinco primarias y cuatro de apoyo— que crean valor y costos en un negocio específico.

Las *actividades primarias* son: (1) logística de entrada, o traer materiales al negocio; (2) operaciones, o transformar los materiales en productos terminados; (3) logística de salida, o envío de los productos terminados; (4) marketing, incluyendo ventas, y (5) servicio. Los departamentos especializados manejan las *actividades de apoyo*: (1) aprovisionamiento, (2) desarrollo de tecnología, (3) gestión de recursos humanos, y (4) infraestructura de la empresa. (La infraestructura incluye los costos de gestión general, planificación, finanzas, contabilidad, y asuntos legales y de gobierno).

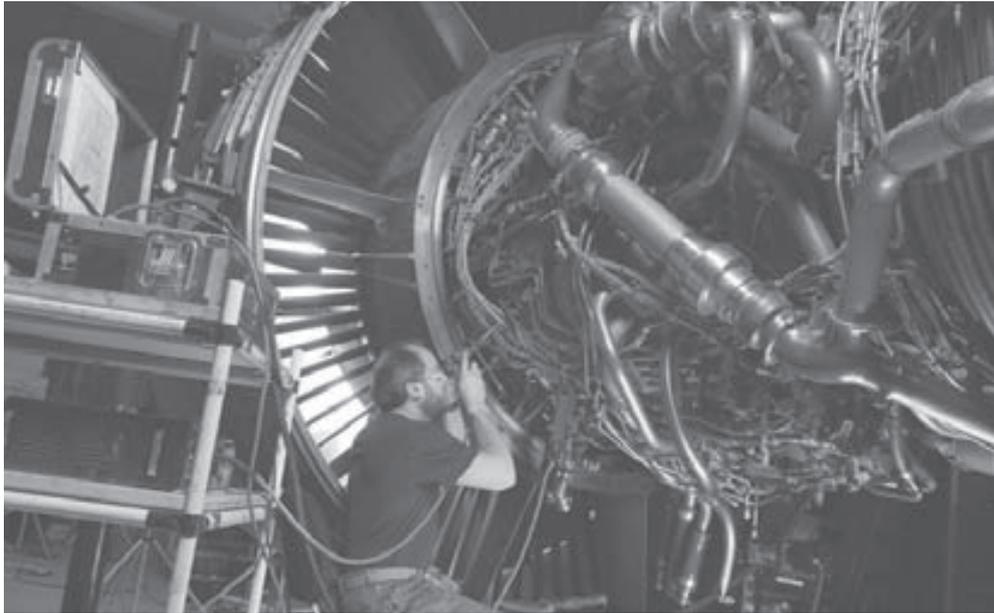
La tarea de la empresa es examinar los costos y rendimiento de cada actividad generadora de valor, y buscar maneras de mejorarlos. Los gerentes deben estimar los costos de la competencia y sus rendimientos, y usarlos como *benchmarks* contra los que deberá comparar los propios. Deben ir más allá y estudiar las “mejores prácticas de su categoría”, de las empresas líderes en el mundo. Podemos identificar las empresas con las mejores prácticas al consultar con los clientes, proveedores, distribuidores, analistas financieros, asociaciones comerciales y revistas, para ver a cuál reconocer por hacer el mejor trabajo. Aun las mejores empresas pueden hacer benchmark, incluso en otras industrias si es necesario, para mejorar su desempeño. Para apoyar su meta corporativa de ser más innovadores, GE ha hecho benchmark con P&G y también ha desarrollado sus propias mejores prácticas.<sup>4</sup>

El éxito de la empresa depende no solamente de qué tan bien haga su trabajo cada departamento, sino también de qué tan bien la empresa coordina las actividades departamentales para que lleven a cabo los *procesos empresariales básicos*.<sup>5</sup> Estos procesos incluyen:

- **Procesos de investigación de mercados.** Todas las actividades relativas a recopilar y manejar información del mercado.
- **Procesos de realización de la oferta.** Todas las actividades de investigación, desarrollo y rápido lanzamiento de ofertas nuevas de alta calidad, y dentro del presupuesto.
- **Procesos de adquisición de clientes.** Todas las actividades para definir los mercados meta y la búsqueda de nuevos clientes.
- **Procesos de gestión de relaciones con clientes.** Todas las actividades para profundizar la comprensión, relaciones y ofertas para los clientes individuales.
- **Procesos de gestión de pedidos.** Todas aquellas actividades relacionadas con la recepción y aprobación de pedidos, el envío oportuno de los bienes, y el sistema de cobro.

Las empresas fuertes realizan procesos de reingeniería en sus flujos de trabajo y crean equipos multifuncionales para que sean responsables de cada proceso.<sup>6</sup> En Xerox, el Grupo de Operaciones con Clientes vincula las ventas, envíos, instalación, servicio y cobro para que las actividades fluyan sin problema entre estas funciones. Las empresas ganadoras son excelentes para manejar los procesos empresariales básicos mediante equipos multifuncionales; estos equipos existen también en organizaciones no lucrativas y gubernamentales.

Para ser exitosa es necesario, además, que la empresa busque ventajas competitivas más allá de sus propias operaciones, en las cadenas de valor de sus proveedores, distribuidores y clientes. Muchas empresas



Pratt & Whitney emplean equipos multifuncionales para fabricar sus productos, como este motor de avión de la serie 4000.

han hecho alianzas con proveedores y distribuidores específicos para crear una **red de generación de valor superior**, también llamada **cadena de suministro**.

Sony

**Sony** En mayo de 2009 Sony anunció que reduciría el número de sus proveedores a la mitad durante los siguientes dos años, aumentando el número de piezas y materiales que compraría a cada uno y reduciendo así sus costos unitarios y los gastos generales de adquisiciones. Algunos analistas de valores recibieron la noticia positivamente, como un compromiso de reestructuración por parte de la empresa. Otros no fueron tan optimistas, como Nobuo Kurahashi, de Mizuho Investors Securities, que dijo: “No estoy seguro de qué tan eficaz sea esto, ya que solamente se trata de hacer más eficiente la operación (racionalización operativa), y no por ello las ganancias aumentarán o se tendrán frutos inmediatamente”.<sup>7</sup>

## Competencias centrales

Tradicionalmente las empresas eran propietarias y controlaban la mayoría de los recursos que constituían su negocio —fuerza de trabajo, materiales, maquinaria, información y energía—, pero actualmente muchas subcontratan recursos menos críticos siempre y cuando puedan obtener mejor calidad o un costo más bajo.

La clave, entonces, es ser propietario y cultivar los recursos y las competencias que constituyen la *esencia* del negocio. Muchas empresas no fabrican sus propios productos —textiles, químicos, cómputo/informática y electrónicos— ya que existen empresas extranjeras que son más competentes en la fabricación. Más bien se centran en el diseño de productos y en su desarrollo y comercialización, es decir, en sus competencias centrales. Una **competencia central** tiene tres características: (1) es una fuente de ventaja competitiva, y hace una contribución significativa a los beneficios percibidos por el cliente. (2) Tiene aplicaciones en una gran variedad de mercados. (3) Es difícil que los competidores la imiten.<sup>8</sup>

La ventaja competitiva también se obtiene por las empresas que poseen *capacidades distintivas* o excelencia en procesos empresariales más amplios. George Day, de Wharton, considera que las organizaciones impulsadas por el mercado son excelentes en tres capacidades distintivas: en la percepción sobre el mercado, en la vinculación con el cliente, y en la unión con los canales.<sup>9</sup> En términos de detección de mercados, Day cree que las grandes oportunidades y amenazas a menudo comienzan como “señales débiles” del entorno de un negocio.<sup>10</sup> Por ello, ofrece un proceso sistemático para desarrollar una visión periférica, y herramientas y estrategias prácticas para crear “organizaciones vigilantes” en consonancia con los cambios en el entorno, mediante la formulación de tres preguntas que se relacionan, respectivamente, con las lecciones del pasado, con la evaluación del presente, y con tener una visión del futuro.

La ventaja competitiva, en última instancia, se deriva de lo bien que la empresa ha ajustado sus competencias centrales y capacidades distintivas dentro de “sistemas de actividad” estrechamente interrelacionados. Es difícil que sus competidores imiten a Southwest Airlines, Walmart o IKEA, porque son incapaces de copiar sus sistemas de actividad.



**Kodak** Con la llegada de la era digital y la capacidad para almacenar, compartir e imprimir fotografías usando computadoras (ordenadores) personales, Kodak se enfrenta a más competencia que nunca, tanto en tiendas como online. En 2004, después de que la empresa fue sacada del Dow Jones Industrial Average, donde había tenido un lugar durante más de 70 años, Kodak inició un doloroso proceso de transformación. Comenzó expandiendo su línea de cámaras digitales, impresoras y otros equipos, y también se propuso aumentar su participación de mercado en el lucrativo negocio de la producción de imágenes médicas. Hacer cambios, sin embargo, conlleva algunos desafíos. La empresa tuvo que despedir a casi 30 000 empleados entre 2004 y 2007, y adquirió una serie de compañías para su unidad de comunicación gráfica. En 2006 Kodak anunció

que subcontrataría la fabricación de sus cámaras digitales e impresoras para el hogar. No sólo deberá Kodak convencer a los consumidores de que compren sus cámaras digitales e impresoras para el hogar, sino que también tendrá que darse a conocer como la manera más cómoda y económica de procesar imágenes digitales. Hasta la fecha sigue enfrentándose a la difícil competencia de Sony, Canon y Hewlett-Packard.<sup>11</sup>



Kodak ha instalado miles de sus Kioscos Digitales para que los clientes puedan imprimir fotografías digitales o digitalizar fotografías impresas cuando, donde, y como ellos quieran.

que subcontrataría la fabricación de sus cámaras digitales e impresoras para el hogar. No sólo deberá Kodak convencer a los consumidores de que compren sus cámaras digitales e impresoras para el hogar, sino que también tendrá que darse a conocer como la manera más cómoda y económica de procesar imágenes digitales. Hasta la fecha sigue enfrentándose a la difícil competencia de Sony, Canon y Hewlett-Packard.<sup>11</sup>

**La orientación holística de marketing y valor para el cliente**

El marketing holístico puede verse como la “integración de las actividades de exploración de valor, generación de valor y entrega de valor con el propósito de generar relaciones de largo plazo mutuamente satisfactorias y una prosperidad compartida entre los interesados clave en el negocio”.<sup>12</sup> Los especialistas en marketing holístico tienen éxito al administrar una cadena de valor superior, que proporciona un alto nivel de calidad en términos de producto, servicio y rapidez. Logran un crecimiento rentable al expandir su participación de clientes, construir lealtad de los clientes, y capturar el valor de vida del cliente; y se enfrentan a tres cuestiones clave de dirección:

1. **Exploración del valor.** La manera como la empresa identifica nuevas oportunidades de valor.
2. **Generación de valor.** La manera como la empresa genera eficazmente nuevas ofertas de valor más prometedoras.
3. **Entrega de valor.** La manera como la empresa utiliza sus capacidades e infraestructura para entregar las nuevas ofertas de valor con mayor eficiencia.

## El rol central de la planificación estratégica

El marketing exitoso requiere capacidades como las de entender, generar, entregar, captar y mantener el valor del cliente. Históricamente sólo un selecto grupo de empresas ha sobresalido por su destacada labor en la función de marketing (ver  tabla 2.1). Estas empresas se centran en el cliente y están organizadas para responder con eficiencia a las necesidades cambiantes de los clientes. Todas tienen departamentos de marketing con suficiente personal, y los demás departamentos aceptan que el cliente es el rey.

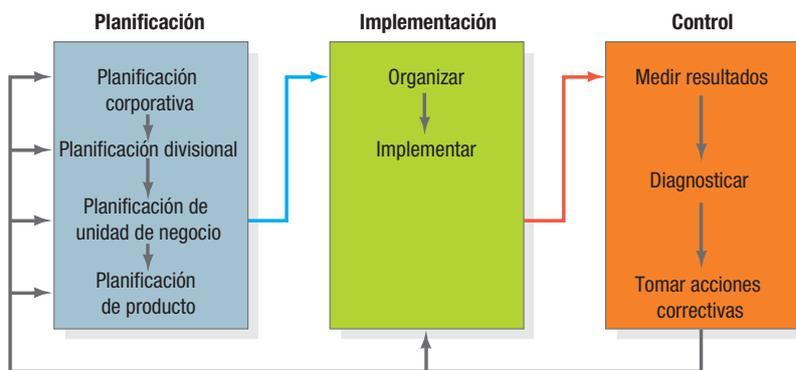
Para asegurarse de estar seleccionando y ejecutando las actividades correctas, los especialistas en marketing deben dar prioridad a la planificación estratégica en tres áreas clave: (1) administrar los negocios de la empresa como una cartera de inversiones; (2) evaluar la fortaleza de cada negocio considerando la tasa de crecimiento del mercado y la posición y ajuste de la empresa en ese mercado, y (3) establecer una estrategia. La empresa debe desarrollar un plan de juego para lograr las metas a largo plazo de cada negocio.

Casi todas las empresas tienen cuatro niveles organizacionales: (1) corporativo; (2) de división; (3) de unidad de negocios, y (4) de producto. Las oficinas corporativas son responsables del diseño de un plan estratégico corporativo para guiar al conjunto de la empresa; toman decisiones sobre la cantidad de recursos asignados a cada división, así como respecto de cuáles negocios emprender o eliminar. Cada división establece un plan que abarca la asignación de fondos a cada una de las unidades de negocios que la conforman. Cada unidad de negocios desarrolla un plan estratégico para alcanzar un futuro rentable. Por último, cada nivel de producto (línea de productos, marca) desarrolla un plan de marketing para alcanzar sus metas.

El **plan de marketing** es el instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo de marketing; el cual opera en dos niveles: estratégico y táctico. El **plan estratégico de marketing** establece los mercados meta y la

TABLA 2.1 Algunos ejemplos de empresas expertas en marketing

Amazon.com	Electrolux	Progressive Insurance
Bang & Olufsen	Enterprise Rent-A-Car	Ritz-Carlton
Barnes & Noble	Google	Samsung
Best Buy	Harley-Davidson	Sony
BMW	Honda	Southwest Airlines
Borders	IKEA	Starbucks
Canon	LEGO	Target
Caterpillar	McDonald's	Tesco
Club Med	Nike	Toyota
Costco	Nokia	Virgin
Disney	Nordstrom	Walmart
eBay	Procter & Gamble	Whole Foods



[Fig. 2.1] ▲

Los procesos de planificación estratégica, implementación y control

propuesta de valor de la empresa con base en el análisis de las mejores oportunidades de mercado. El **plan táctico de marketing** especifica las tácticas de marketing que incluyen las características del producto, promoción, comercialización, fijación de precios, canales de ventas y servicio. El ciclo completo de la planificación estratégica, integrado por la planificación, la implementación y el control, se muestra en la ▲ figura 2.1. A continuación consideraremos la planificación en cada uno de estos cuatro niveles de la organización.

## Planificación estratégica corporativa y divisional

Algunas corporaciones dan libertad a sus unidades de negocios para establecer sus propias metas de ventas y ganancias, así como sus estrategias. Otras establecen las metas para sus unidades de negocios, pero les permiten desarrollar sus propias estrategias. Y otras establecen las metas y participan en el desarrollo de las estrategias individuales de las unidades de negocio.

En todas las sedes corporativas se llevan a cabo cuatro actividades de planificación:

1. Definir la misión corporativa
2. Establecer unidades estratégicas de negocios
3. Asignar recursos a cada unidad estratégica de negocios
4. Evaluar las oportunidades de crecimiento

A continuación analizaremos brevemente cada una de esas actividades.

## Definir la misión corporativa

Una organización existe para lograr algo: para fabricar automóviles, prestar dinero, proporcionar alojamiento por una noche. A lo largo del tiempo, la misión puede cambiar para aprovechar nuevas oportunidades o para responder a nuevas condiciones del mercado. Amazon.com cambió su misión original, ser la librería online más grande del mundo, por la de ser la mayor tienda online; eBay cambió de ser un sitio de subastas online para coleccionistas, a ser un sitio de subastas de todo tipo de bienes, y Dunkin' Donuts cambió su énfasis sobre las rosquillas al café.

Para definir su misión, la empresa deberá responder las preguntas clásicas de Peter Drucker:<sup>13</sup> ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Quién es el cliente? ¿Qué tiene valor para el cliente? ¿Cuál será nuestro negocio? ¿Cuál debería ser nuestro negocio? Estas preguntas, que parecen fáciles de contestar, son de las más complejas que la empresa tendrá que responder en su historia. Las empresas exitosas se las hacen y las responden continuamente.

Las organizaciones desarrollan **declaraciones de misión** que comparten con sus gerentes, sus empleados y (en muchas ocasiones) con sus clientes. Una declaración de misión clara y bien pensada provee un sentido compartido de propósito, dirección y oportunidad.

Las mejores declaraciones de misión reflejan una visión, casi un “sueño imposible” que proporciona dirección para los siguientes 10 o 20 años. El ex presidente de Sony, Akio Morita, quería que todos tuvieran acceso a un “equipo de sonido personal portátil”, así que su empresa creó el *walkman* y el reproductor de CD portátil. Fred Smith quería entregar el correo en cualquier sitio de Estados Unidos antes de las 10:30 AM del día siguiente, así que creó FedEx.

Las buenas declaraciones de misión tienen cinco características principales.

1. **Se centran en un número limitado de metas.** La declaración “queremos fabricar los productos de más alta calidad, ofrecer más servicio, lograr la más amplia distribución y vender a los precios más bajos” exige demasiado.
2. **Enfatizan las políticas y valores principales de la empresa.** Restringen el rango de decisión individual para que los empleados actúen con consistencia en asuntos importantes.
3. **Definen las principales esferas competitivas dentro de las que operará la empresa.** La  tabla 2.2 resume algunas dimensiones competitivas clave de las declaraciones de misión.
4. **Tienen una visión de largo plazo.** La dirección deberá cambiar la misión solamente cuando ésta deje de ser relevante.
5. **Son tan cortas, memorables y significativas como sea posible.** Más que una declaración de misión, el consultor de marketing Guy Kawasaki recomienda desarrollar enunciados corporativos de tres o cuatro palabras; un buen ejemplo es el enunciado de Mary Kay: “Enriquecer la vida de las mujeres”.<sup>14</sup>

Compare las declaraciones de misión un tanto vagas de la columna izquierda con la declaración de misión y filosofía de Google en la columna derecha.

Generar valor total de marca al innovar en la entrega de valor al cliente y lograr el liderazgo desde la óptica de los clientes más rápidamente, mejor y más completamente que nuestra competencia.

Generamos marcas y hacemos un poco más feliz al mundo al llevarle lo mejor de nosotros.

### Misión de Google

El objetivo de Google consiste en organizar la información mundial y hacerla accesible y útil de manera universal.

### Filosofía de Google

Aceptar sólo lo mejor.

1. Piensa en el usuario y lo demás vendrá solo.
2. No hay nada mejor que el afán de superación.
3. Es mejor ser rápido que lento.
4. La democracia es una buena forma de gobierno para la Web.
5. Las respuestas pueden llegar a cualquier lugar, no es necesario esperar sentado.
6. Se puede prosperar económicamente siendo honesto.
7. Siempre hay más información por descubrir.
8. La necesidad de información traspasa todas las fronteras.
9. No hay que llevar traje para ser formal.
10. Ser muy bueno no basta.<sup>15</sup>

**TABLA 2.2** Definición del territorio y límites corporativos en las declaraciones de misión

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sector industrial.</b> <i>Algunas empresas sólo operan en un sector industrial, otras únicamente en un conjunto de sectores relacionados, unas más exclusivamente en bienes industriales, de consumo o servicios, y otras en cualquier sector.</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Caterpillar se centra en el mercado industrial; John Deere en los mercados industriales y de consumo.</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Productos y aplicaciones.</b> <i>Las empresas definen la gama de productos y aplicaciones que proveerán.</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• St. Jude Medical se “dedica a desarrollar tecnología y servicios médicos que den más control a los médicos, a contribuir al avance de la práctica de la medicina, y a propiciar que cada paciente obtenga resultados exitosos”.</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Competencia.</b> <i>La empresa identifica la gama de competencias tecnológicas y otras competencias centrales que dominará y en las que se apoyará.</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa japonesa NEC estableció sus competencias centrales en cómputo, comunicaciones y componentes para apoyar la producción de computadoras portátiles, receptores de televisión y teléfonos inalámbricos.</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Segmento de mercado.</b> <i>El tipo de mercado o clientes que atenderá una empresa es su segmento de mercado.</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aston Martin fabrica únicamente automóviles deportivos de lujo. Gerber atiende principalmente el mercado de los bebés.</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Vertical.</b> <i>La esfera vertical es el número de niveles de canal en los que participará la empresa, desde la materia prima hasta el producto terminado y la distribución.</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En un extremo están las empresas con un gran alcance vertical. American Apparel estampa, diseña, confecciona, comercializa y distribuye su línea de ropa desde una sede única ubicada en el centro de Los Ángeles.</li> <li>• En el otro extremo se encuentran las “corporaciones huecas” que subcontratan la producción de casi todos los bienes y servicios a sus proveedores. Metro International imprime las ediciones de 34 diarios locales gratuitos en 16 países. Solamente emplea a unos cuantos reporteros, y no posee una sola máquina de impresión; en vez de ello, compra sus contenidos periodísticos a otras fuentes de noticias y subcontrata con terceros toda la impresión y buena parte de la distribución.<sup>16</sup></li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Geográfico.</b> <i>La gama de regiones, países o grupos de países en los que una empresa tiene operaciones define su esfera geográfica.</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunas empresas solamente operan en una ciudad o estado específicos. Otras son multinacionales, como Deutsche Post DHL y Royal Dutch/Shell, cada una de las cuales tiene operaciones en más de cien países.</li> </ul> </li> </ul>

## Establecimiento de unidades estratégicas de negocios

Las empresas a menudo se definen a sí mismas en términos de sus productos: están en el “negocio de automóviles” o en el “negocio de la ropa”. Sin embargo, las *definiciones de mercado* describen el negocio como un proceso de satisfacción del cliente. Los productos son efímeros; las necesidades básicas y los grupos de clientes duran para siempre. El transporte es una necesidad; el caballo y el carro, el automóvil, el tren, el avión, el barco y el camión son productos que satisfacen esa necesidad.

Ver el negocio en términos de necesidades de los clientes puede sugerir oportunidades de crecimiento adicionales. La  tabla 2.3 tiene un listado de las empresas que han cambiado de una definición de producto de su negocio a una definición de mercado. Esto enfatiza la diferencia entre la definición de un mercado meta y una definición de un mercado estratégico.

Una *definición del mercado meta* tiende a enfocarse en la venta de un producto o servicio a un mercado actual. Pepsi podría definir su mercado meta como todos aquellos que beben bebidas refrescantes gaseosas (con burbujas); los competidores serían, en consecuencia, otras empresas de bebidas refrescantes gaseosas. Una *definición del mercado estratégico* se centra también en el mercado potencial. Si Pepsi considerara a todos los que podrían beber algo para mitigar su sed, su competencia incluiría a las empresas productoras de bebidas refrescantes no gaseosas (sin burbujas), de agua embotellada, de zumos (jugos) de frutas, de té y de café. Para competir mejor, Pepsi podría decidir vender otras bebidas adicionales con tasas de crecimiento prometedoras.

Un negocio se puede definir a sí mismo en términos de tres dimensiones: grupos de clientes, necesidades de los clientes y tecnología.<sup>17</sup> Considere una pequeña empresa que define su negocio como diseño de

American Apparel es una empresa totalmente integrada de forma vertical, que lleva a cabo todos sus negocios desde su sede en Los Ángeles, California.

**Made in USA**

**Crafted with pride in Los Angeles, California.**

**American Apparel®**

**Retail Locations:**

**Nashville - Broadway**  
 325 Broadway  
 Nashville, TN 37201  
 Phone: (615) 662-1225

**Memphis - South Main**  
 329 E. Main St.  
 Memphis, TN 38103  
 Phone: (901) 259-1722

sistemas de iluminación incandescente para estudios de televisión. Su grupo de clientes son los estudios de televisión, la necesidad del cliente es la iluminación, y la tecnología es la iluminación incandescente. La empresa podría desear expandirse para diseñar la iluminación de viviendas, fábricas y oficinas, o simplemente podría dar otros servicios que requieren los estudios de televisión, como calefacción, ventilación o

**TABLA 2.3** Definiciones de negocios orientados al producto *versus* orientados al mercado

Empresa	Definición del producto	Definición del mercado
Union Pacific Railroad	Dirigimos un ferrocarril	Somos transportistas de personas y bienes
Xerox	Hacemos equipo de fotocopiado	Ayudamos a mejorar la productividad de las oficinas
Hess Corporation	Vendemos gasolina	Proveemos energía
Paramount Pictures	Hacemos películas	Comercializamos entretenimiento
Enciclopedia Británica	Vendemos enciclopedias	Distribuimos información
Carrier	Hacemos equipos de aire acondicionado y calefacción	Proveemos control climático en el hogar



La crema Multi Talent de la línea Nivea Visage permite que la marca atraiga a clientes más jóvenes.

aire acondicionado. También podría diseñar otras tecnologías de iluminación para estudios de televisión, como luces infrarrojas o ultravioleta, o tal vez bombillas fluorescentes de bajo consumo, respetuosas con el medio ambiente.

Las grandes empresas por lo general administran negocios bastante diferentes entre sí, y cada uno requiere su propia estrategia. En un momento dado, General Electric clasificó sus negocios en 49 **unidades estratégicas de negocios (UEN)**. Una UEN tiene tres características:

1. Es un solo negocio o un grupo de negocios relacionados, cuya planificación puede realizarse por separado del resto de la empresa.
2. Tiene su propio conjunto de competidores.
3. Tiene un gerente responsable de la planificación estratégica y los resultados, así como del control de casi todos los factores que los influyen.

El propósito de identificar las unidades estratégicas de negocios es desarrollar estrategias independientes y asignar los fondos apropiados. La alta dirección sabe que su cartera de negocios generalmente incluye un número de “negocios del ayer” así como algunos “ganadores del futuro”.<sup>18</sup> Nivea ha puesto mayor énfasis en varios de sus negocios más jóvenes, como Nivea Visage Young Freshen up tónico, Young Control Shine y Multitalent, y ha vendido otros negocios que no tienen el mismo éxito (Nivea Soft, Aqua Sensation y Expert Lift). La sopa Campbell ha crecido en bolsa más que la media durante casi una década, al desarrollar o mantener únicamente productos que fueron clasificados como número uno o número dos en las categorías de comida de fácil preparación, tentempiés horneados y bebidas hechas a base de verduras, y que tuvieran un fuerte énfasis en el valor, la nutrición y la comodidad.<sup>19</sup>

**Grupo Televisa** Es un conglomerado mexicano de medios de comunicación, productor de material visual, musical, teatral y de Internet a través de sus distintas filiales. Televisa empezó oficialmente a partir de la fusión de dos medios: Televisión Independiente de México (Canal 8) y Telesistema Mexicano. A partir de 1991, Televisa empezó a realizar las primeras transmisiones de televisión en HDTV Alta Definición, para lo cual estableció una alianza con el canal de televisión japonés NHK, saliendo al aire los canales en HDTV de Televisa. Actualmente Grupo Televisa está en la Bolsa Mexicana de Valores. Posee además el 40%

de las acciones del canal español La Sexta, estrenado en marzo de 2006, además de ser la principal accionista de empresas televisivas en diferentes países de América Latina y España. Desde 2006 Televisa dio a conocer el concepto de Televisa Digital, una iniciativa que vino a reafirmar los logros obtenidos hasta ese momento en el área de nuevas tecnologías, entre los que destacan 15 millones de visitantes cada mes a sus sitios Web y cuatro millones de personas que descargaban contenidos en dispositivos móviles. El consorcio anunció, más recientemente, el lanzamiento de su nueva unidad de negocios Digital y New Media, implementando una estrategia digital de contenidos que incluye su adaptación multiplataforma, así como el desarrollo de nuevos negocios que complementan la oferta actual de contenidos de la compañía.<sup>20</sup>

**TABLA 2.4** Unidades de negocio de Televisa

Televisión abierta: Canal de las estrellas, Canal 5, Galavisión y Foro TV.
Televisión de pago: Sky, Cablevisión, Televisa Networks.
Editorial Televisa: Vanidades, Cosmopolitan.
Televisa Interactive Media: portales Esmas.com, templeo.com, TelevisaDeportes.com, Tvolución.com, Esmasmovil.com, Gyggs.com
Radio: W Radio, Los 40 principales, La Ke Buena, Bésame Radio, Estadio W, XEW-AM.
Alianzas de negocios: Univisión, Tu.TV, La Sexta, EMI Music, OCESA, Más Fodos, Volaris, Viss Televisión, Telemundo, Nextel, Nickelodeon, Cartoon Network, NBC, CBS.

## Asignación de recursos a cada UEN<sup>21</sup>

Una vez que la dirección haya definido sus UEN, debe decidir cómo asignar recursos corporativos a cada una. Algunos modelos de planificación de carteras proveen los medios para tomar decisiones de inversión. La matriz de GE/McKinsey clasifica cada UEN por la extensión de su ventaja competitiva y el atractivo de su sector. La dirección puede decidir crecer, “cosechar”, sacar dinero o mantener un negocio. Otro modelo, la Matriz de Crecimiento-Participación de BCG utiliza la cuota de mercado relativa y la tasa anual de crecimiento de mercado como los criterios para tomar decisiones de inversión, clasificando a las UEN como perros, vacas lecheras, interrogantes y estrellas.

Este tipo de modelos de planificación de carteras ha perdido popularidad, pues se piensa que simplifican demasiado y son subjetivos. Los métodos más nuevos se basan en análisis del valor para el accionista, y en si el valor de mercado de una empresa es mayor con una UEN o sin ella (incluso si ésta se vende o se elimina). Estos cálculos de valor evalúan el potencial de un negocio con base en sus oportunidades de crecimiento, tomando como parámetros su capacidad de expansión global, de reposicionamiento o redirección, y de subcontratación estratégica.

## Evaluación de las oportunidades de crecimiento

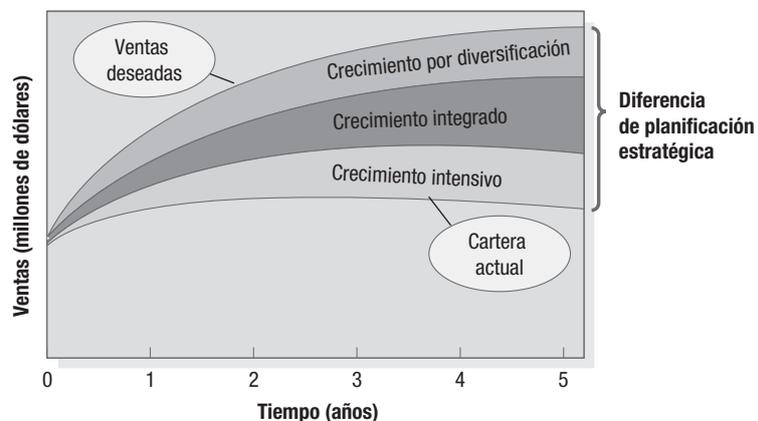
La evaluación de las oportunidades de crecimiento incluye tanto la planificación de nuevos negocios, como la reducción y finalización de negocios antiguos. Si existe una diferencia entre las ventas deseadas a futuro y las ventas proyectadas, la dirección corporativa deberá desarrollar o adquirir nuevos negocios para subsanarla.

La  figura 2.2 ilustra esta diferencia en la planificación estratégica de un importante fabricante de discos compactos vírgenes, llamado Musicale (nombre ficticio). La curva inferior proyecta las ventas esperadas durante los siguientes cinco años a partir de la cartera actual de negocios. La curva más alta describe las ventas deseadas en el mismo periodo. Es evidente que la empresa desea crecer con mayor rapidez que la que le permiten sus negocios actuales. ¿Cómo eliminar esta diferencia de planificación estratégica?

La primera opción es identificar oportunidades de crecimiento dentro de los negocios actuales (oportunidades intensivas). La segunda es identificar oportunidades para generar o adquirir negocios relaciona-

[Fig. 2.2] 

La diferencia de planificación estratégica



dos con los negocios actuales (oportunidades integradoras). La tercera es identificar las oportunidades de aumentar negocios atractivos no relacionados (oportunidades de diversificación).

**CRECIMIENTO INTENSIVO** El primer curso de acción de la dirección corporativa debería ser la revisión de oportunidades para mejorar los negocios existentes. Un marco de referencia útil para detectar nuevas oportunidades de crecimiento intensivo es una “matriz de expansión de producto-mercado”. Esta herramienta considera las oportunidades de crecimiento estratégico para la empresa en términos de productos y mercados nuevos y actuales.

Primero, la empresa evalúa si podría obtener mayor participación de mercado con sus productos actuales en sus mercados actuales, utilizando una *estrategia de penetración de mercado*. A continuación, considera si puede encontrar o desarrollar nuevos mercados para sus productos actuales en una *estrategia de desarrollo de mercado*. Luego valora si puede desarrollar nuevos productos de interés potencial para sus mercados actuales con una *estrategia de desarrollo de producto*. Más adelante, la empresa también revisará las oportunidades de desarrollar nuevos productos para nuevos mercados en una *estrategia de diversificación*. Considere cómo ESPN ha aprovechado las oportunidades de crecimiento.<sup>22</sup>



**ESPN** ESPN (Entertainment and Sports Programming Network) fue lanzada en 1978, en Bristol, Connecticut, con un solo satélite, transmitiendo deportes regionales y concursos internacionales inusuales, como “El hombre más fuerte del mundo”. A pesar de su enfoque singular en proveer programación y noticias deportivas, la empresa creció hasta

convertirse en la cadena televisiva más importante en el mundo de los deportes. A inicios de la década de 1990, ESPN articuló un plan bien pensado: dondequiera que los aficionados vieran, leyeran o hablaran sobre deportes, su imagen estaría presente. La cadena puso en práctica esta estrategia expandiendo su marca a una variedad de nuevas categorías, y para 2009 tenía 10 canales de cable, un sitio Web, una revista, una cadena de restaurantes (ESPN Zone), más de 60 estaciones de radio local afiliadas, producción de películas y series de televisión originales, publicación de libros, un catálogo de mercancía deportiva y tienda online, videojuegos, música, y un servicio para teléfonos móviles. ESPN continúa expandiendo la huella de su marca. Su fallida incursión de siete meses en el supercompetido mercado de telefonía móvil en 2006 la dejó impávida. Hizo la transición de proveedor de servicios a proveedor de contenidos en 2007, y se alió con Verizon Wireless para lanzar ESPN MVP. Ahora propiedad de The Walt Disney Company, ESPN gana 5 000 millones de dólares en ingresos, pero tal vez el mayor tributo al poder de su marca fue expresado por un participante en una sesión de grupo (focus group): “Si ESPN fuera mujer, me casaría con ella”.



ESPN ha entrado en una gran gama de negocios relacionados con los deportes para conectar con sus clientes de diferentes maneras y en más lugares, incluyendo su restaurante ESPN Zone.

Así que, ¿cómo podría Musicale utilizar estas tres importantes estrategias de crecimiento intensivo para aumentar sus ventas? Podría intentar animar a sus clientes actuales a comprar más, demostrando los beneficios de usar los CD para almacenamiento de información y no sólo de música. Podría intentar atraer a los clientes de sus competidores si notara debilidades importantes en los productos y programas de marketing de éstos. Por último, Musicale podría intentar convencer a quienes aún no son usuarios de CD para que comenzaran a utilizarlos.

¿Cómo puede Musicale poner en acción una estrategia de desarrollo de mercado? Primero podría intentar identificar grupos de usuarios potenciales en sus áreas actuales de ventas. Si sólo ha estado vendiendo CD a mercados de consumo, podría incursionar en la venta a fábricas u oficinas. En segundo lugar podría buscar canales adicionales de distribución, añadiendo canales de comercialización masiva u online. En tercero, la empresa podría vender en nuevas ubicaciones dentro de su país o en el extranjero.

La dirección debería considerar sus oportunidades para introducir nuevos productos. Musicale podría desarrollar nuevas características, tales como capacidades adicionales de almacenamiento de información, o mayor durabilidad; ofrecer el CD en dos o más niveles de calidad, o investigar tecnologías alternativas, como las memorias *flash*.

**CRECIMIENTO INTEGRADO** Un negocio puede aumentar sus ventas y ganancias mediante la integración hacia adelante, hacia atrás u horizontal dentro de su sector. Merck ha ido más allá del desarrollo y venta de medicamentos de prescripción. En 1989 se alió con Johnson & Johnson para formar empresas encargadas de vender fármacos que no requieren prescripción; en 1991 hizo lo propio con DuPont, con el objetivo de expandir las investigaciones básicas, y en 2000 con Schering-Plough para desarrollar y comercia-

lizar nuevos medicamentos de prescripción. En 1997, Merck y Rhône-Poulenc S.A. (ahora Sanofi-Aventis S.A.) combinaron sus negocios de salud animal y genérica de aves para formar Merial Limited, una empresa de salud animal totalmente integrada. Por último, Merck compró Medco, un distribuidor farmacéutico por correo en 2003, y a Sirna Therapeutics en 2006.

Las fusiones horizontales y las alianzas no siempre funcionan. La fusión entre Sears y Kmart no solucionó los problemas de ninguno de estos minoristas.<sup>23</sup> Las empresas de medios, sin embargo, han cosechado durante largo tiempo los beneficios del crecimiento integrado. A continuación un escritor de temas de negocios explica las ventajas que NBC podría cosechar de su fusión con Vivendi Universal Entertainment, para convertirse en NBC Universal. Aunque es un ejemplo improbable, ilustra las posibilidades inherentes a esta estrategia de crecimiento.<sup>24</sup>

[Cuando] la exitosa película *Rápido y furioso 4* (producida por Universal Pictures) llegara a la televisión, sería transmitida por Bravo (propiedad de NBC) o USA Network (propiedad de Universal); a esto le seguiría la inevitable licitación para convertir el filme en una serie de televisión (por Universal Television Group), cuyo piloto sería realizado por NBC. El programa comenzaría a transmitirse entonces por Hulu.com (propiedad, en parte, de NBC), y finalmente conduciría a la creación de una atracción popular en el parque de diversiones de Universal Studios.

¿Qué tendría que hacer Musicale para lograr un crecimiento integrado? Podría adquirir a uno o más de sus proveedores, por ejemplo, a los fabricantes de plásticos, u obtener mayor control o generar más ganancias mediante una integración hacia atrás. También podría poner en práctica una integración hacia adelante, adquiriendo a algunos mayoristas o minoristas, en especial si tienen alto potencial de rentabilidad. Por último, Musicale podría adquirir a uno o más de sus competidores, siempre que el gobierno no obstruya este tipo de integración horizontal. Sin embargo, cabe la posibilidad de que estas nuevas fuentes no logren generar el volumen de ventas deseado. En ese caso, la empresa deberá considerar diversificarse.

**CRECIMIENTO POR DIVERSIFICACIÓN** El crecimiento por diversificación es lógico cuando existen buenas oportunidades fuera del negocio existente, esto es, si el sector es muy atractivo y la empresa tiene la mezcla correcta de fortalezas de negocio para alcanzar el éxito. Desde sus orígenes como productor de películas animadas, The Walt Disney Company ha incursionado en el otorgamiento de licencias de sus personajes para su uso en bienes comercializables; ha publicado libros de ficción e interés general bajo el sello Hyperion; ha entrado en el sector de las transmisiones con su propio Disney Channel así como con ABC y ESPN; ha desarrollado parques de diversiones, centros turísticos, cruceros y propiedades para vacaciones, y ha tenido presencia en el teatro comercial.



Walt Disney es un ejemplo de crecimiento y diversificación.

Musicale tiene a su disposición varios tipos de diversificación posibles. Primero: la empresa podría elegir una estrategia concéntrica y buscar nuevos productos que tengan sinergias tecnológicas o de marketing con sus líneas de productos existentes, recurriendo a un grupo diferente de clientes; por ejemplo, podría iniciar una operación de manufactura de discos láser, ya que sabe cómo fabricar CD. Segundo: podría usar una estrategia horizontal de búsqueda de nuevos productos sin relación con sus líneas actuales, pero que resulten atractivos para quienes ya son sus clientes; por ejemplo, podría fabricar estuches para CD, aunque requieran un proceso distinto de manufactura. Por último, la empresa podría buscar nuevos negocios que no tengan relación con su tecnología, sus productos o mercados actuales, adoptando una estrategia de conglomerado y considerando la fabricación de aplicaciones de software u organizadores personales.

**REDUCCIÓN Y DESINVERSIÓN EN ANTIGUOS NEGOCIOS** Con el propósito de liberar recursos necesarios para otros usos, así como para reducir sus costos, las empresas deben podar, cosechar o desinvertir con cuidado. Para centrarse en sus operaciones de viajes y tarjetas de crédito, American Express lanzó en 2005 American Express Financial Advisors, iniciativa encargada de proveer seguros, sociedades de inversión, asesoría de inversiones y servicios de intermediación y gestión de activos (más tarde su nombre fue cambiado por Ameriprise Financial).

## Organización y cultura organizacional

La planificación estratégica sucede dentro del contexto de la organización. La **organización** de una empresa está compuesta por sus estructuras, políticas y cultura corporativa, todas las cuales pueden volverse disfuncionales en un entorno de negocios de rápidos cambios. Si bien los gerentes pueden cambiar las estructuras y las políticas (aunque con dificultades), la cultura organizacional es muy difícil de modificar. Aun así, adaptar la cultura suele ser la clave para implementar con éxito una nueva estrategia.

¿Qué es exactamente la **cultura corporativa**? Algunos la definen como “las experiencias, historias, creencias y normas compartidas que caracterizan una organización”. Al entrar a cualquier empresa lo primero que salta a la vista es la cultura corporativa, evidente en la manera de vestir de los empleados, la forma en que hablan entre sí y cómo saludan a los clientes. Cuando Mark Hurd se convirtió en CEO de HP, una de sus metas era revitalizar el famoso “Modo HP”, una cultura corporativa benévola, aunque inflexible, que recompensaba generosamente a los empleados pero esperaba a cambio trabajo en equipo, crecimiento y ganancias.<sup>25</sup>

Una cultura centrada en el cliente puede afectar todos los aspectos de la organización. A veces la cultura corporativa se desarrolla de manera espontánea y es transmitida directamente a los empleados mediante los hábitos y personalidad del CEO. Mike Lazaridis, presidente y co-CEO de Research In Motion, fabricante de BlackBerry, es un científico por derecho propio, e incluso obtuvo un premio de la Academia de cine por sus logros técnicos en la industria cinematográfica. Una de sus iniciativas consistió en presentar en las oficinas corporativas una suerte de programa semanal centrado en la innovación (“Vision Series”), que busca hacer hincapié en las nuevas investigaciones y en las metas de la empresa. Según sus propias palabras, “Creo que tenemos una cultura de innovación, y [los ingenieros] tienen acceso absoluto a mi persona. En todos los aspectos de mi vida trato de promover la innovación”.<sup>26</sup>

## Innovación de marketing

La innovación es crítica en el marketing. Las ideas estratégicas creativas existen en muchos lugares dentro de la organización.<sup>27</sup> La alta dirección debería identificar y estimular las ideas frescas de tres grupos con poca representación: los empleados con perspectivas juveniles o diversas; los empleados ajenos a las oficinas corporativas, y los empleados nuevos en el sector industrial. Cada uno de estos grupos es capaz de desafiar la ortodoxia empresarial y motivar la generación de ideas innovadoras.

Reckitt Benckiser, una empresa alemana, ha innovado el aburrido sector de productos de limpieza para el hogar al generar el 40% de sus ventas a partir de productos con menos de tres años en el mercado. Los directivos multinacionales son animados a investigar profundamente los hábitos de los consumidores, y les brinda generosas recompensas por un desempeño excelente. En la sección “Marketing en acción: Creación de marketing innovador” se describe cómo algunas empresas líderes se acercan a la innovación.

Las empresas desarrollan su estrategia al identificar y elegir entre diferentes visiones del futuro. El grupo Royal Dutch/Shell ha sido pionero en el **análisis de escenarios**, que desarrolla representaciones plausibles del futuro posible de la empresa a partir de diferentes supuestos sobre las fuerzas que impulsan el mercado, incluyendo diversos factores de incertidumbre. Los gerentes reflexionan sobre cada escenario con la pregunta, “¿Qué haremos si esto sucede?”, luego eligen un escenario como el más probable, y observan signos que puedan confirmarlo o desmentirlo.<sup>28</sup> Considere los desafíos a los que se enfrenta el sector cinematográfico.



## Creación de marketing innovador

Cuando IBM hizo una encuesta a los principales CEO y líderes del gobierno sobre sus prioridades, la innovación en los modelos de negocios y la inventiva de formas diferentes de hacer las cosas obtuvieron altas puntuaciones. El propio impulso de IBM para la innovación en los modelos de negocios atrajo mucha colaboración tanto en el interior de la empresa como externamente, con otras compañías, gobiernos e instituciones de educación. El CEO Samuel Palmisano destacó cómo el innovador procesador Cell, basado en la arquitectura Power de su empresa, no hubiera sido creado sin la colaboración de Sony y Nintendo, y la de sus competidores Toshiba y Microsoft.

De manera similar, Procter & Gamble (P&G) se ha establecido como meta que el 50% de los nuevos productos provengan de fuera de sus laboratorios, de inventores, científicos y proveedores cuyas ideas para nuevos productos puedan desarrollarse en la empresa.

Las investigaciones del gurú de los negocios, Jim Collins, destacan la importancia de la innovación sistemática y de base amplia: “Estar siempre en busca de la gran innovación, de la gran idea, es lo contrario de lo que encontramos: para construir una empresa realmente fabulosa, se requiere decisión tras decisión, acción tras acción, día tras día, mes tras mes... Es la inercia acumulada y no una sola decisión la que define una empresa fabulosa”. Collins

cita el éxito de Walt Disney con sus parques de diversiones y de Walmart como minorista, a manera de ejemplos de empresas que lograron el éxito después de haber ejecutado con brillantez una gran idea durante un periodo tan largo.

Mohanbir Sawhney y sus colegas de Northwestern esbozan 12 dimensiones de la innovación en los negocios que componen el “radar de la innovación” (ver la  tabla 2.5), y sugieren que la innovación en los negocios consiste no sólo en la creación de cosas nuevas, sino también en aumentar el *valor* al cliente; además, la innovación viene en muchas presentaciones y puede suceder en cualquier dimensión de un sistema de negocios, es sistemática y requiere una cuidadosa consideración de todos los aspectos del negocio.

Por último, para encontrar ideas innovadoras, algunas empresas se las arreglan para involucrar a una diversidad de empleados en la solución de problemas de marketing. El programa de Samsung, Value Innovation Program (VIP) aísla en la sede de la empresa al sur de Seúl, Corea, a los equipos de desarrollo de productos compuestos por ingenieros, diseñadores y planificadores, y les da un horario y fechas de entrega específicas, mientras 50 especialistas les ayudan a guiar sus actividades. Para ayudar a tomar decisiones entre alternativas excluyentes, los miembros del equipo dibujan “curvas de valor” que califican atributos tales como la calidad del sonido o de la imagen en una escala de 1 a 5. Para desarrollar un nuevo automóvil, BMW moviliza de manera similar a sus especialistas en ingeniería, diseño, producción, marketing, compras y finanzas a su Centro de Investigación e Innovación o Casa de Proyectos.

**Fuentes:** Steve Hamm, “Innovation: The View from the Top”, *BusinessWeek*, 3 de abril de 2006, pp. 52-53; Jena McGregor, “The World’s Most Innovative Companies”, *BusinessWeek*, 24 de abril de 2006, pp. 63-74; Rich Karlgaard, “Digital Rules”, *Forbes*; 13 de marzo de 2006, p. 31; Jennifer Rooney y Jim Collins, “Being Great is Not Just a Matter of Big Ideas”, *Point*, junio de 2006, p. 20; Moon Ihiwan, “Camp Samsung”, *BusinessWeek*, 3 de julio de 2006, pp. 46-47; Mahanbir Sawhney, Robert C. Wolcott e Inigo Arroniz, “The 12 Different Ways for Companies to Innovate”, *MIT Sloan Management Review* (Primavera del 2006), pp. 75-85.

**TABLA 2.5**  Las 12 dimensiones de la innovación en los negocios

Dimensión	Definición	Ejemplos
Ofertas (QUÉ)	Desarrollo de productos y servicios nuevos e innovadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maquinilla de afeitar Gillette MACH3.</li> <li>• Reproductor de música iPod y el servicio de música de iTunes de Apple.</li> </ul>
Plataforma	Usar componentes comunes para crear ofertas derivadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma de telemática OnStar de General Motors.</li> <li>• Películas animadas de Disney.</li> </ul>
Soluciones	Creación de ofertas integradas y personalizadas que resuelven de principio a fin los problemas de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadena de suministro de servicios de logística de UPS.</li> <li>• Building Innovations de Dupont para la construcción.</li> </ul>
Clientes (QUIÉN)	Descubrir las necesidades insatisfechas de los clientes, o identificar los segmentos de clientes mal atendidos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El enfoque de Enterprise Rent-A-Car en las personas que alquilan automóviles (coches) de sustitución.</li> <li>• Green Mountain Energy se centra en la “energía verde”.</li> </ul>
Experiencia del cliente	Rediseñar las interacciones con el cliente a través de todos los puntos de contacto y los momentos de contacto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El concepto de banca minorista de Washington Mutual Occasio.</li> <li>• El concepto de la “tienda como experiencia de entretenimiento” de Cabela.</li> </ul>
Captura de valor	Redefinir cómo le pagan a la empresa, o crear nuevos flujos de ingresos innovadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda pagada de Google.</li> <li>• Compartir los ingresos con los distribuidores de películas, como hace Blockbuster.</li> </ul>

(Continúa)

(Continuación)

Procesos (CÓMO)	Rediseñar los procesos operativos centrales para mejorar la eficacia y la eficiencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Sistema de Producción de Toyota para las operaciones.</li> <li>• El diseño para Six Sigma (DFSS) de General Electric.</li> </ul>
Organización	Cambiar la forma, función o alcance de las actividades de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización virtual de red socio-céntrica de Cisco.</li> <li>• La organización híbrida front-back para el enfoque al cliente de Procter &amp; Gamble.</li> </ul>
Cadena de suministros	Pensar de manera diferente sobre las fuentes y los pedidos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moen ProjectNet para el diseño colaborativo junto con los proveedores.</li> <li>• Uso de aprovisionamiento integrado y ventas online por General Motors Celta.</li> </ul>
Presencia (DÓNDE)	Crear nuevos canales de distribución o puntos de presencia innovadores, incluyendo los lugares donde los productos ofertados pueden comprarse o ser usados por los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La venta de CD de música en las cafeterías Starbucks.</li> <li>• El sistema de cajeros remotos Diebold para la banca.</li> </ul>
Redes	Crear ofertas inteligentes e integradas, centradas en las redes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El servicio a distancia de control de ascensores de Otis.</li> <li>• Warfare, del Departamento de la Defensa de Estados Unidos.</li> </ul>
Marca	Apalancar la marca en nuevos dominios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El capital de riesgo marca Virgin Group.</li> <li>• Yahoo! como marca de estilo de vida.</li> </ul>

**Fuente:** Mohanbir Sawhney, Robert C. Wolcott, and Inigo Arroniz, "The 12 Different Ways for Companies to Innovate," *MIT Sloan Management Review* (Primavera del 2006), pp. 75-85. © 2006 por el Instituto Tecnológico de Massachusetts. Todos los derechos reservados. Distribuido por la Tribuna de medios.



**Industria cinematográfica** El éxito de Netflix haciendo fácil el acceso a entretenimiento de formato más largo o a videojuegos en Internet de banda ancha, contribuyó a la disminución del 6.8% de las ventas de DVD, algo que los expertos creen que continuará sucediendo. El surgimiento reciente de Redbox y sus miles de kioscos para alquiler de películas por 1 dólar al día, plantea una amenaza más al negocio cinematográfico y a las ventas de DVD. Es evidente que los estudios cinematográficos necesitan prepararse para el día

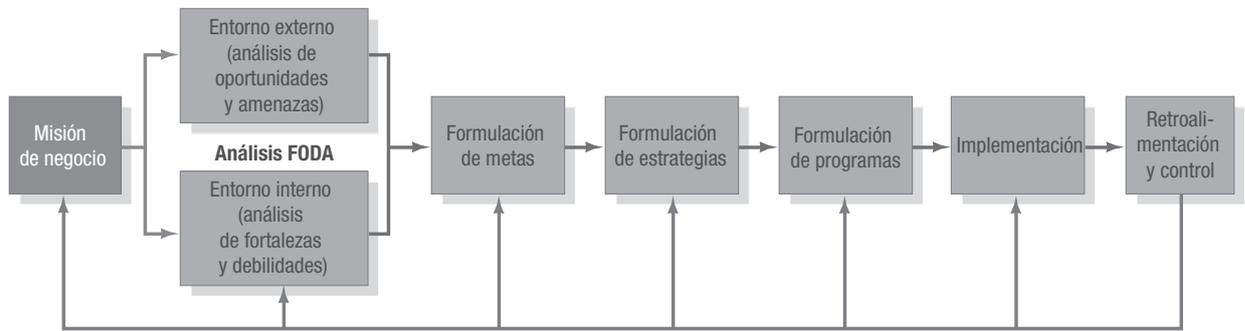
en que las películas se vendan primordialmente no a través de distribución física, sino mediante los servicios de video sobre demanda (*pay per view*) de las empresas de satélite y cable. Aunque los estudios cobran el 70% sobre la contratación por cable de 4.99 dolares frente al 30% por la venta de DVD, las ventas de DVD aún generan el 70% de las ganancias. Para aumentar la distribución electrónica sin destruir su negocio de DVD, los estudios están experimentando con nuevos enfoques. Algunos, como Warner Bros., están lanzando el DVD de una película al mismo tiempo que las versiones online y por cable. Disney ha hecho énfasis en sus películas con atractivo para los padres, que generan ventas de DVD más altas y son fáciles de promover en los parques de atracciones de la empresa, en sus canales de televisión y en sus tiendas. Paramount eligió lanzar *Jackass 2.5* de manera gratuita en el sitio web de Blockbuster para crear rumores y generar interés. Los estudios cinematográficos están considerando todos los escenarios posibles mientras rediseñan su modelo de negocio en un mundo donde el DVD pronto dejará de ser el rey.<sup>29</sup>



La gran disponibilidad de opciones de alquiler de películas en los kioscos de Redbox ha obligado a los estudios cinematográficos a rediseñar sus estrategias de fijación de precios y de distribución.

## Planificación estratégica de las unidades de negocio

El proceso de planificación estratégica de las unidades de negocio consta de los pasos que se muestran en la  figura 2.3. Examinaremos cada paso en las secciones siguientes.



[Fig. 2.3] ▲

## El proceso de planificación estratégica de la unidad de negocios

### La misión de negocio

Cada unidad de negocio debe definir su misión específica dentro de la misión más amplia de la empresa. Así, una empresa de equipo de iluminación para estudios de televisión podría definir su misión como “Centrarse en los principales estudios de televisión para convertirse en su proveedor elegido para las tecnologías de iluminación que representen los diseños más avanzados y fiables de iluminación para estudios”. Observe que esta misión no intenta hacer negocios con los estudios de televisión más pequeños, ni ofrecer el precio más bajo o aventurarse en la fabricación de productos no relacionados con la iluminación.

### Análisis FODA\*

La evaluación general de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para una empresa se conoce como Análisis FODA, y es una manera para analizar el entorno interno y externo de marketing.

**ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)** Una unidad de negocios debe analizar las *fuerzas del macroentorno* que sean clave, y los *factores del microentorno* que afecten de manera significativa su capacidad de generar ganancias. Además, tendrá que establecer un sistema de inteligencia de marketing que siga las tendencias y desarrollos importantes, así como cualquier amenaza u oportunidad relacionadas con ellos.

El buen marketing es el arte de encontrar, desarrollar y obtener ganancias de estas oportunidades.<sup>30</sup> Una **oportunidad de marketing** es un área de necesidad e interés del comprador, que una empresa tiene alta probabilidad de satisfacer de manera rentable. Existen tres fuentes principales de oportunidades de marketing.<sup>31</sup> La primera es ofrecer algo que sea escaso. Esto requiere poco talento de marketing, ya que la necesidad es bastante obvia. La segunda es proveer un producto o servicio existente de una manera nueva o superior. ¿Cómo? El *método de detección de problemas* pide a los consumidores sus sugerencias, el *método ideal* hace que imaginen una versión ideal del producto o servicio, y el *método de la cadena de consumo* les pide describir los pasos que siguen al adquirir, utilizar y deshacerse de un producto. Este último método suele llevar a la creación de un producto o servicio completamente nuevo.

Por su parte, los especialistas en marketing deben tener la habilidad de detectar las oportunidades. Considere lo siguiente:

- **Una empresa podría beneficiarse de las tendencias convergentes del sector, e introducir productos o servicios híbridos que son nuevos en el mercado.** Los principales fabricantes de teléfonos móviles han lanzado teléfonos con capacidades de fotografía y video digital, así como sistemas de posicionamiento global (GPS).
- **Una empresa podría hacer el proceso de compra más cómodo o eficiente.** Los consumidores pueden usar Internet para encontrar más libros que nunca, y buscar el precio más bajo con unos cuantos clics.
- **Una empresa puede satisfacer la necesidad de más información y asesoría.** Angie’s List conecta individuos con médicos y con contratistas locales especializados en mejoras para el hogar, cuyo trabajo es avalado por otros usuarios.
- **Una empresa puede personalizar un producto o servicio.** Timberland permite que sus clientes elijan el color para diferentes partes de sus botas, así como añadirles iniciales o números, y seleccionar distintos tipos de decoraciones y bordados.
- **Una empresa puede introducir una nueva capacidad.** Los consumidores pueden crear y editar “iMovies” digitales con la iMac, y subirlos a un servidor Web de Apple o a un sitio Web como YouTube para compartirlos con sus amigos alrededor del mundo.

\* En algunos países al análisis FODA se le conoce como análisis DAFO (del inglés SWOT).

[Fig. 2.4] ▲

## Matrices de oportunidades y amenazas

(a) Matriz de oportunidades

		Probabilidad de éxito	
		Alto	Bajo
Atractivo	Alto	1	2
	Bajo	3	4

1. La empresa desarrolla un sistema de iluminación más poderoso
2. La empresa desarrolla un dispositivo para medir la eficiencia energética de cualquier sistema de iluminación
3. La empresa desarrolla un dispositivo para medir el nivel de iluminación
4. La empresa desarrolla un software para enseñar los fundamentos de la iluminación al personal de los estudios de televisión

(b) Matriz de amenazas

		Probabilidad de acontecer	
		Alta	Baja
Gravedad	Alta	1	2
	Baja	3	4

1. El competidor desarrolla un sistema de iluminación superior
2. Una importante y prolongada depresión económica
3. Costos más altos
4. Legislación para reducir el número de licencias para abrir estudios de televisión

- **Una empresa podría entregar un producto o servicio con mayor rapidez.** FedEx descubrió la forma de entregar correspondencia y paquetes mucho más rápido que el servicio de correo de Estados Unidos.
- **Una empresa podría ser capaz de ofrecer un producto a un precio mucho más bajo.** Las empresas farmacéuticas han creado versiones genéricas de los medicamentos de patente, y las compañías de pedidos por correo a menudo las venden más baratas.

Para evaluar las oportunidades, las empresas pueden usar **el análisis de oportunidades de mercado (AOM)** y responder preguntas como:

1. ¿Podemos expresar los beneficios de manera convincente a un(os) mercado(s) meta definido(s)?
2. ¿Podemos localizar el mercado meta y llegar a él con medios eficientes en cuanto a costos y canales comerciales?
3. ¿Nuestra empresa posee o tiene acceso a capacidades y recursos críticos que son necesarios para entregar los beneficios al cliente?
4. ¿Podemos entregar los beneficios mejor que cualquier competidor real o potencial?
5. ¿La tasa de rendimiento financiero será igual o mayor a nuestro umbral de inversión?

En la matriz de oportunidades de la ▲ figura 2.4(a), las mejores oportunidades para la empresa de equipo de iluminación para TV aparecen en la celda superior izquierda (#1). Las oportunidades en la celda inferior derecha (#4) tienen muy poca importancia para tomarlas en consideración. Vale la pena analizar las oportunidades que se señalan en la celda superior derecha (#2) y en la celda inferior izquierda (#3) siempre que cualquiera de ellas mejore en su atractivo y su potencial.

Una **amenaza del entorno** es un desafío que representa una tendencia o desarrollo desfavorable que, sin una acción defensiva de marketing, puede conducir hacia menores ventas o ganancias. La figura 2.4(b) ilustra la matriz de amenazas a las que se enfrenta la empresa de equipo de iluminación para TV. Las amenazas consignadas en la celda superior izquierda son importantes, ya que tienen una alta probabilidad de ocurrir y pueden dañar seriamente a la empresa. Para manejarlas es preciso que la empresa diseñe planes de contingencia. Las amenazas indicadas en la celda inferior derecha tienen poca importancia y pueden ignorarse. La empresa deseará vigilar con cuidado las amenazas presentadas en la celda superior derecha y en la celda inferior izquierda, por si se convierten en algo más serio.

**ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO (FORTALEZAS Y DEBILIDADES)** Una cosa es encontrar oportunidades atractivas, y otra tener la capacidad de sacar provecho de ellas. Cada negocio debe evaluar sus fortalezas y debilidades internas.

**Asesora-T** En la página Web de Asesora-T, una empresa hipotecaria online, los compradores potenciales de casas pueden obtener una lista personalizada de entidades financieras hipotecarias y de las condiciones disponibles. La compañía tiene como misión asegurar que todos sus clientes obtengan el mejor crédito y al menor costo posible, lo cual pueden lograr en virtud de que posee un profundo conocimiento del mercado y del proceso hipotecario, y cuenta con un servicio al cliente personalizado y especializado. La empresa tiene el apoyo de profesionales hipotecarios altamente capacitados, que otorgan un servicio de asesoría integral y de calidad a sus clientes. Ase-sora-T comenzó como un servicio de asesoría exclusiva en los préstamos individuales otorgados por los principales bancos de México, pero posteriormente los directivos decidieron ampliar sus horizontes ofreciendo otros servicios, como realización de gestiones con instituciones de apoyo al beneficiario (como INFONAVIT y FOVISSSTE), atención en el domicilio particular o empresarial del solicitante, integración del expediente, y asesoría para la deducción de los impuestos generados. Asimismo, Asesora-T tiene una sección actualizada sobre recomendaciones para solicitar un crédito, estatus crediticio, condiciones de registro ante las autoridades locales, y una línea directa 01800 (gratuito) para despejar dudas o hacer aclaraciones.<sup>32</sup>

Las empresas pueden evaluar sus propias fortalezas y debilidades mediante el uso de una forma como la que se muestra en la sección “Apuntes de Marketing: Lista de verificación para llevar a cabo un análisis de fortalezas y debilidades”.

Está claro que la empresa no tiene que corregir *todas* sus debilidades, y tampoco debería regodearse en todas sus fortalezas. La gran incógnita es si debe limitarse a cultivar aquellas oportunidades respecto de las que posee las fortalezas requeridas, o si debe considerar también las que le exigen encontrar o desarrollar nuevas fortalezas. Los directivos de Texas Instruments (TI) se hallaban divididos entre quienes querían mantenerse en la producción de electrónica industrial, donde TI tiene una clara fortaleza, y los que deseaban continuar introduciendo productos de consumo, donde la empresa carece de algunas fortalezas de marketing requeridas.

## Formulación de metas

Una vez que la empresa ha realizado el análisis FODA puede proceder a **formular metas**, desarrollando metas específicas para el periodo de planificación. Las metas son objetivos específicos respecto de su magnitud y tiempo de cumplimiento.

Casi todas las unidades de negocio persiguen una mezcla de metas, entre ellas la rentabilidad, el incremento de las ventas, la mejora de la participación de mercado, la contención de riesgos, la innovación y la creación de reputación. La unidad de negocio fija estas metas y luego implementa un proceso de administración por objetivos (APO). Para que un sistema de APO funcione, las metas de la unidad deben cumplir cuatro criterios:

1. **Deben acomodarse por jerarquía en orden descendente, de acuerdo con su importancia.** El objetivo clave de la unidad de negocios para el periodo podría ser aumentar la tasa de rendimiento sobre la inversión. Los gerentes pueden incrementar las ganancias al aumentar los ingresos y reducir los gastos. A su vez, pueden aumentar los ingresos al aumentar la participación de mercado y los precios.
2. **Las metas deberán ser cuantitativas siempre que sea posible.** La meta “aumentar la tasa de rendimiento sobre la inversión (ROI)” estará mejor enunciado con la meta “aumentar el ROI a 15% dentro de dos años”.
3. **Las metas deben ser realistas.** Las metas deben surgir de un análisis de las oportunidades y fortalezas de la unidad de negocios, no de los buenos deseos.
4. **Las metas deben ser consistentes.** No es posible maximizar las ventas y las ganancias de manera simultánea.

Otras elecciones importantes incluyen las ganancias a corto plazo frente al crecimiento a largo plazo; la penetración profunda en mercados existentes frente al desarrollo de nuevos mercados; las metas de rentabilidad frente a las de no rentabilidad, y el alto crecimiento frente al bajo riesgo. Cada elección requiere una estrategia de mercado diferente.<sup>33</sup>

Muchos creen que adoptar la meta de un crecimiento fuerte de la participación de mercado podría implicar la renuncia a grandes ganancias en el corto plazo. El ingreso de Volkswagen es 15 veces superior al ingreso total de Porsche, pero los márgenes de ganancias de Porsche son siete veces más grandes que los de Volkswagen. Otras empresas exitosas, como Google, Microsoft y Samsung, han maximizado su rentabilidad y su crecimiento.

## Formulación estratégica

Las metas indican lo que quiere lograr una unidad de negocios; la **estrategia** es el plan de juego para llegar a su cumplimiento. Para lograr sus metas cada negocio debe diseñar una estrategia, la cual consiste en una *estrategia de marketing* y una *estrategia de tecnología* compatible, además de una *estrategia de aprovisionamiento*.

**LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER** Michael Porter propone tres estrategias genéricas que proveen un buen punto de partida para el pensamiento estratégico: liderazgo general de costos, diferenciación y enfoque.<sup>34</sup>

- **Liderazgo general de costos.** Las empresas trabajan para lograr los costos de producción y distribución más bajos, con el fin de poder ofrecer un menor precio que los competidores y obtener cuota de mercado. En este caso necesitan menos habilidad de marketing; el problema es que usualmente otras empresas competirán con costos aún más bajos, y perjudicarán a aquella cuyo futuro entero dependía de los costos.
- **Diferenciación.** El negocio se concentra en lograr un desempeño superior en un área importante de beneficios al cliente, valorada por una gran parte del mercado. La empresa que busca liderazgo de calidad, por ejemplo, deberá fabricar productos con los mejores componentes, ensamblarlos de manera experta, inspeccionarlos cuidadosamente y comunicar su calidad con eficacia.
- **Enfoque.** El negocio se enfoca en uno o más segmentos estrechos del mercado, los llega a conocer íntimamente, y persigue el liderazgo en costos o la diferenciación dentro de su segmento meta.

El sector de viajes aéreos online provee un buen ejemplo de estas tres estrategias: Travelocity busca una estrategia de diferenciación ofreciendo la gama de servicios más completa al viajero; Lowfare sigue una estrategia del costo más bajo, y Last Minute busca una estrategia de nicho al enfocarse en los viajeros que tienen flexibilidad para viajar con poca anticipación. Algunas empresas utilizan un método híbrido.

Según Porter, las empresas que usan la misma estrategia para el mismo mercado meta conforman un **grupo estratégico**.<sup>35</sup> La empresa que lleva a cabo la estrategia de la mejor manera obtendrá las mayores ganancias. Circuit City quebró porque no destacaba en el sector de electrónica de consumo como la empresa con costos más bajos, la de mayor valor percibido, ni la de mejor atención a algún segmento de mercado.

Porter hace una distinción entre la eficacia operacional y la estrategia. Los competidores pueden copiar con rapidez a la empresa eficaz en operaciones utilizando *benchmarks* y otras herramientas, con las que disminuyen la ventaja de la efectividad operacional. Porter define la estrategia como “la creación de una posición única y valiosa, que implica un conjunto diferente de actividades”. Una empresa puede proclamar que tiene una estrategia cuando “lleva a cabo diferentes actividades que sus rivales, o implementa actividades similares de manera diferente”.

**ALIANZAS ESTRATÉGICAS** Hasta las empresas gigantescas —AT&T, Philips y Nokia, por ejemplo— suelen tener problemas para alcanzar el liderazgo nacional o global si no forman alianzas con empresas domésticas o multinacionales que complementen o apalanquen sus capacidades y recursos.

El solo hecho de hacer negocios en otro país podría requerir que la empresa otorgue licencias de su producto, forme una empresa conjunta con una compañía local o compre a los proveedores locales para cumplir con requerimientos de “componentes doméstico”. Muchas empresas han desarrollado redes estratégicas globales, y la victoria se la están llevando aquellos que forman una red global más competente. Star Alliance agrupa a 21 aerolíneas, incluyendo Lufthansa, United Airlines, Singapore Airlines, Air New Zealand y South Africa Airways, en una enorme alianza global que permite a los viajeros hacer conexiones prácticamente sin obstáculos hacia cientos de destinos.

Muchas alianzas estratégicas toman la forma de alianzas de marketing. Éstas se clasifican en cuatro categorías principales:

1. **Alianzas de productos o servicios.** Una empresa otorga licencia a otra para fabricar sus productos, o dos empresas comercializan juntas sus productos complementarios o un nuevo producto. El sector de las tarjetas de crédito es una compleja combinación de tarjetas comercializadas conjuntamente por bancos como Bank of America, empresas de tarjetas de crédito como Visa, y compañías en programas de afinidad como Alaska Airlines.
2. **Alianzas promocionales.** Una empresa acuerda llevar a cabo una promoción para el producto o servicio de otra. McDonald's se alió con Disney durante 10 años para ofrecer productos relacionados con los estrenos cinematográficos de esta última como regalo en sus comidas para niños.
3. **Alianzas logísticas.** Una empresa ofrece servicios de logística para el producto de otra. Warner Music Group y Sub Pop Records crearon la Alternative Distribution Alliance (ADA) en 1993, como una empresa conjunta para fabricar y distribuir discos de discográficas independientes. ADA es la empresa líder de distribución de música “indie” en Estados Unidos, tanto para productos físicos como digitales.



Los clientes pueden volar a prácticamente cualquier destino en el mundo, gracias a los servicios de las aerolíneas de Star Alliance.

# Apuntes de marketing

## Lista de verificación para llevar a cabo un análisis de fortalezas y debilidades

	Desempeño					Importancia		
	Fortaleza principal	Fortaleza secundaria	Neutral	Debilidad secundaria	Debilidad principal	Alto	Medio	Bajo
<b>Marketing</b>								
1. Reputación de la empresa	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
2. Cuota de mercado	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
3. Satisfacción del cliente	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
4. Retención del cliente	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
5. Calidad del producto	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
6. Calidad del servicio	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
7. Eficacia en fijación de precios	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
8. Eficacia en distribución	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
9. Eficacia en promoción	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
10. Eficacia de la fuerza de ventas	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
11. Eficacia en innovación	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
12. Cobertura geográfica	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
<b>Finanzas</b>								
13. Costo o disponibilidad de capital	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
14. Flujo de efectivo	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
15. Estabilidad financiera	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
<b>Manufactura</b>								
16. Instalaciones	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
17. Economías de escala	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
18. Capacidad	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
19. Fuerza de trabajo hábil y dedicada	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
20. Capacidad de producir a tiempo	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
21. Habilidad técnica de manufactura	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
<b>Organización</b>								
22. Liderazgo con visión y capacidad	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
23. Empleados dedicados	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
24. Orientación emprendedora	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
25. Flexible o receptiva	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____

4. **Colaboración para fijación de precios.** Una o más empresas se unen en una colaboración para la fijación de precios especiales. Las empresas de hoteles y alquiler de automóviles a menudo ofrecen descuentos mutuos.

Es preciso que las empresas piensen creativamente para encontrar aliados que puedan complementar sus fortalezas y contrarrestar sus debilidades. Las alianzas bien administradas permiten que las empresas obtengan un mayor impacto en ventas a un menor costo. Para que sus alianzas estratégicas continúen prosperando, hoy en día las corporaciones aprecian la capacidad de generarlas y gestionarlas como una habilidad fundamental, lo cual se conoce como **gestión de las relaciones con socios (PRM)**.<sup>36</sup>

Tanto las empresas farmacéuticas como las de biotecnología comienzan a hacer de las alianzas una competencia central. Se estima que tan sólo en 2007 se formaron cerca de 700 alianzas de este tipo.<sup>37</sup> Uno de los casos más representativos es el del operador de telecomunicaciones inalámbricas más grande de América, Telmex.<sup>38</sup>



**Telmex** A principios de la década de 1990 Telmex decidió entrar al mercado de la telefonía móvil con la empresa Telcel, la cual ocupaba el segundo lugar en el mercado nacional, teniendo como principal competidor a Iusacell. Este escenario cambió en 1995, cuando México sufrió una de sus peores crisis económicas; bajo tales circunstancias, Telcel decidió centrarse en el sector de menor ingreso, impulsando los primeros planes de prepago, y con ello, acaparando un mayor número de clientes para convertirse en el líder de telefonía móvil en el mercado mexicano. Telmex comenzó a ser proveedor de Internet a través de la marca Uninet. En 1996 compró a IBM y Sears el proveedor de Internet Prodigy Communications, trayéndolo a México y creando la marca Prodigy Internet de Telmex. En 2001 la empresa decidió vender los suscriptores de Prodigy Communications en Estados Unidos a su socio, SBC Communications, con lo cual se convirtió en SBC Prodigy, y posteriormente SBC Yahoo! Asimismo, tiene relación con América Móvil, empresa hermana de Telmex; en este negocio su principal accionista es Grupo Carso, siendo Carso Global Telecom propietaria de 60% de Telmex International. ■



Telmex se ha aliado activamente con diversas empresas para seguir impulsando su innovación.

## Formulación e implementación de programas

Hasta una grandiosa estrategia de marketing puede verse saboteada por una pobre implementación. Si la unidad ha decidido obtener liderazgo tecnológico, debe reforzar su departamento de I+D, recopilar inteligencia tecnológica, desarrollar productos de vanguardia, capacitar a su fuerza de ventas técnica, y comunicar su liderazgo tecnológico.

Una vez que han formulado sus programas de marketing, los especialistas en marketing deben calcular sus costos. ¿Vale la pena tener presencia en una feria o exposición comercial? ¿Será rentable utilizar un concurso de ventas para incentivar a la fuerza de ventas? ¿La contratación de otro vendedor mejorará los resultados? La contabilidad de costos basada en actividades (CBA) —que se describe a detalle en el capítulo 5— puede ayudar a determinar si un programa de marketing tiene probabilidades de producir resultados suficientes para justificar su costo.<sup>39</sup>

Las empresas actuales reconocen que, a menos que cuiden a otros interesados en el negocio —clientes, empleados, proveedores, distribuidores—, es probable que nunca obtengan suficientes ganancias para los accionistas. Es posible que la empresa tenga como meta encantar a sus clientes, que sus empleados logren un buen desempeño, y entregar un nivel de satisfacción apenas aceptable a sus proveedores. Al fijar esos niveles, debe ser cuidadosa de brindar un trato justo y equitativo a cada uno de los grupos de interesados en el negocio.<sup>40</sup>

Una relación dinámica conecta a los grupos de interesados en el negocio. Una empresa inteligente crea un alto nivel de satisfacción en sus empleados; esto aumenta el esfuerzo realizado por ellos, lo que a su vez conduce a productos y servicios de mejor calidad y, en consecuencia, a mayor satisfacción del cliente, que lleva a más negocios repetitivos, un incremento del crecimiento y las ganancias, altas tasas de satisfacción de los accionistas, mayor inversión, y así sucesivamente. Este círculo virtuoso augura ganancias y crecimiento.

Según McKinsey & Company, la estrategia es sólo uno de los siete elementos que participan en la práctica exitosa de los negocios.<sup>41</sup> Los primeros tres —estrategia, estructura y sistemas— se consideran el “hardware” del éxito; los siguientes cuatro —estilo, habilidades, personal y valores compartidos— son el “software”.

El primer elemento del software, *estilo*, significa que los empleados comparten una manera de pensar y de comportarse. El segundo, *habilidades*, implica que los empleados tienen las habilidades necesarias para poner en práctica la estrategia de la empresa. El elemento *personal* se refiere a que la empresa ha contratado personas capaces, las ha capacitado bien, y les ha asignado los trabajos correctos. El cuarto elemento, *valores compartidos*, quiere decir que los empleados comparten los mismos valores y se guían por ellos. Cuando todos estos elementos están presentes, por lo general las empresas son más exitosas en la implementación de su estrategia.<sup>42</sup>

## Control y retroalimentación

El ajuste estratégico de una empresa al medio circundante terminará, inevitablemente, por desgastarse, porque el entorno de mercado cambia con mayor rapidez que aquella con la que se pueden ajustar los siete elementos de la empresa. De este modo, una empresa podría seguir siendo eficiente aunque perdiendo eficacia. Peter Drucker señalaba que es más importante “hacer lo correcto” —ser eficaz— que “hacer las cosas bien” —ser eficiente—. Sin embargo, las empresas más exitosas destacan en ambos aspectos.

Cuando una organización no puede responder al entorno modificado, le resultará cada vez más difícil volver a ocupar la posición perdida. Considere el caso de KB Toys. Fundada en 1922 como un mayorista de

dulces, la empresa se reinventó numerosas veces con éxito, primero al cambiar su enfoque hacia los juguetes de descuento, y después anticipándose al crecimiento de los centros comerciales. KB Toys se convirtió en el segundo minorista de juguetes más grande del mundo, pero acabó por desmoronarse debido a la competencia de las grandes superficies y a su fallida adquisición de eToys. La empresa se declaró en bancarrota en 1994, pero resurgió en las postrimerías de la misma década, sólo para declararse en quiebra de nuevo y liquidar sus activos a finales de 2008.

## Planificación de productos: la naturaleza y el contenido de un plan de marketing

Los gerentes de producto trabajan, dentro de los planes concebidos por las jerarquías superiores, en los planes de marketing para productos individuales, líneas, marcas, canales o grupos de clientes. Cada nivel de producto, ya sea una línea de producto o una marca, debe desarrollar un plan de marketing para lograr sus metas. Un **plan de marketing** es un documento escrito que resume lo que el especialista en marketing ha aprendido sobre el mercado, e indica de qué manera la empresa espera cumplir sus metas de marketing.<sup>43</sup> Contiene líneas directrices para los programas de marketing y asignaciones financieras durante un periodo determinado.<sup>44</sup>

El plan de marketing es uno de los resultados más importantes del proceso de marketing. Provee dirección y enfoque para la marca, producto o empresa. Las organizaciones no lucrativas utilizan planes de marketing para guiar sus esfuerzos de recaudación de fondos y su alcance, y las agencias de gobierno los usan para generar conciencia pública en torno a sus temas de interés, por ejemplo, la nutrición o el estímulo al turismo.

El plan de marketing, aunque de alcance más limitado que un plan de negocios, documenta cómo logrará la organización sus metas estratégicas mediante estrategias y tácticas específicas de marketing, cuyo punto de partida es el cliente. Además, se vincula con los planes de otros departamentos. Suponga que un plan de marketing estima vender 200 000 unidades al año. El departamento de producción debe prepararse para fabricar ese número de unidades, el de finanzas debe preparar los fondos para cubrir los gastos, el de recursos humanos debe estar listo para contratar y capacitar personal, y así sucesivamente. Sin el nivel adecuado de recursos y apoyo organizacional, ningún plan de marketing puede tener éxito.

Los planes de marketing se están volviendo más orientados al cliente y a la competencia, están mejor razonados y son más realistas. Requieren más aportaciones de todas las áreas funcionales, y son desarrollados en equipo. La planificación se está convirtiendo en un proceso continuo para responder a las condiciones rápidamente cambiantes del mercado. Los defectos citados con más frecuencia de los planes de marketing actuales, según los ejecutivos especializados en el tema, son la falta de realismo, un insuficiente análisis competitivo, y un enfoque en el corto plazo. (Ver “Apuntes de marketing: Criterios para la creación de planes de marketing” para conocer algunas preguntas guía que deben plantearse al desarrollar planes de marketing).

Aunque su disposición y longitud exacta varían de una empresa a otra, casi todos los planes de marketing tienen un alcance anual y una longitud de entre cinco y 50 páginas. Es posible que las empresas más pequeñas creen planes de marketing más cortos o menos formales, mientras que las corporaciones por lo general requieren documentos muy estructurados. Para guiar eficazmente la implementación, cada parte del plan debe ser descrita con mucho detalle. A veces una empresa publicará su plan de marketing en un sitio Web interno, para que todos sus empleados puedan consultar secciones específicas y colaborar en los cambios. Por lo general el plan de marketing contiene las siguientes secciones.

- **Resumen ejecutivo y tabla de contenido.** El plan de marketing debe comenzar con una tabla de contenido y un breve resumen para que la alta dirección tenga acceso rápido a una descripción de las metas y recomendaciones principales.
- **Análisis de la situación.** Esta sección presenta los antecedentes relevantes sobre ventas, costos, mercado, competencia y las diversas fuerzas del macroentorno. ¿Cómo definimos el mercado, de qué tamaño es, y qué tan rápido está creciendo? ¿Cuáles son las tendencias de importancia y los asuntos críticos? Las empresas utilizan toda esta información para realizar un análisis FODA.
- **Estrategia de marketing.** El gerente de marketing define en esta sección la misión, las metas de marketing y financieras, y las necesidades que la oferta pretende satisfacer, así como el posicionamiento competitivo de la empresa, producto o servicio. Todo esto requiere aportaciones de las demás áreas, compras, producción, ventas, finanzas y recursos humanos, entre otras.
- **Proyecciones financieras.** Las proyecciones financieras incluyen los pronósticos de ventas y de gastos, junto con un análisis de punto de equilibrio. Del lado de los ingresos se pronostican el volumen de ventas por mes y la categoría de productos, y del lado de los gastos los costos esperados de marketing, desglosados en categorías más específicas. El análisis de punto de equilibrio estima cuántas unidades debe vender la empresa al mes para compensar sus costos fijos mensuales y los costos unitarios variables promedio.

Un método más complejo de calcular las ganancias es el **análisis de riesgos**. En él se obtienen tres estimaciones (optimista, pesimista y más probable) para cada variable incierta que afecte la rentabilidad,

## Apuntes de marketing

### Criterios para la creación de planes de marketing

Aquí se presentan algunas preguntas que deben ser formuladas al evaluar un plan de marketing.

1. *¿El plan es simple?* ¿Es fácil de entender y de implementar? ¿Comunica el contenido de manera clara y práctica?
2. *¿El plan es específico?* ¿Sus metas son concretas y se pueden medir? ¿Incluye acciones y actividades particulares, cada una con fechas de terminación específicas, personas responsables específicas y presupuestos específicos?
3. *¿El plan es realista?* ¿Son realistas las metas de ventas, los presupuestos de gastos y las fechas de cumplimiento? ¿Se ha llevado a cabo una autocrítica honesta y franca que saque a la luz las preocupaciones y objeciones posibles?
4. *¿El plan está completo?* ¿Incluye todos los elementos necesarios? ¿Tiene la amplitud y profundidad correctas?

**Fuente:** Adaptado de Tim Berry y Doug Wilson, *On Target: The Book on Marketing Plans* (Eugene OR; Palo Alto Software, 2000).

bajo un entorno de marketing supuesto y con una estrategia de marketing para el periodo planeado. La computadora simula los posibles resultados, y calcula una distribución que muestra la gama de posibles tasas de retorno y sus probabilidades.<sup>45</sup>

- **Controles de la implementación.** En la última sección se hace un esbozo de los controles para supervisar y ajustar la implementación del plan. Típicamente, desglosa las metas y el presupuesto mensual o trimestral, para que la dirección pueda revisar los resultados de cada periodo y tomar medidas correctivas conforme sean necesarias. Algunas organizaciones incluyen también planes de contingencia.

## El rol de la investigación

Para desarrollar productos innovadores, estrategias exitosas y programas de acción, los especialistas en marketing necesitan información actualizada acerca del entorno, la competencia y los segmentos de mercado elegidos. A menudo el análisis de datos internos es el punto de partida para evaluar la situación actual de marketing, y son complementados por información de marketing e investigaciones del mercado en general, la competencia, asuntos clave, amenazas y oportunidades. A medida que el plan se lleva a cabo, los especialistas en marketing usan la investigación para medir el progreso en el cumplimiento de las metas, y para identificar las áreas que pueden mejorar.

Por último, la investigación de marketing ayuda a los especialistas en marketing a aprender más sobre las demandas de sus clientes, sus expectativas, percepciones, satisfacción y lealtad. Así, el plan de marketing debe esbozar qué investigaciones se llevarán a cabo y cuándo, así como la forma en que se aplicarán los hallazgos.

## El rol de las relaciones

Aunque el plan de marketing muestre qué hará la empresa para establecer y mantener relaciones rentables con sus clientes, también afecta otras relaciones internas y externas de la empresa. En primer lugar, influye en cómo trabajarán entre sí los encargados del marketing, y cómo se relacionarán con el personal de otros departamentos para entregar valor y satisfacer a los clientes. En segundo, afecta la manera en que la empresa trabaja con sus proveedores, distribuidores y aliados para lograr las metas establecidas en el plan. Por último, influye en los tratos de la empresa con otros interesados en el negocio, incluyendo los reguladores gubernamentales, los medios de comunicación y la comunidad en general. Los especialistas en marketing deben considerar todas estas relaciones cuando desarrollan el plan de marketing.

## Del plan de marketing a la acción de marketing

Casi todas las empresas generan planes de marketing anuales. Los especialistas en marketing comienzan a planificar bastante antes de la fecha de implementación, con el propósito de tener tiempo para realizar la investigación de marketing, hacer un análisis, obtener el visto bueno de la dirección, y hacer un esfuerzo de coordinación entre departamentos. A medida que cada programa de acciones da inicio, los resultados que se van obteniendo son controlados; por lo tanto, cualquier desviación de los planes se investiga, y se toman acciones correctivas cuando son necesarias. Algunas empresas preparan planes de contingencia; los especialistas en marketing deben estar preparados para actualizar y adaptar los planes de marketing en cualquier momento.

El plan de marketing definirá los mecanismos de medición del progreso realizado hacia el cumplimiento de las metas. Los gerentes suelen usar presupuestos, horarios y medidas de marketing para supervisar y evaluar los resultados.

A partir de los presupuestos cualquiera de los interesados puede comparar los gastos planificados contra los gastos reales para un periodo determinado. La programación temporal permite que la dirección sepa cuándo deben completarse las tareas y cuándo son concluidas en realidad. Las medidas de marketing permiten seguir los resultados reales de los programas de marketing, para determinar si la compañía está avanzando hacia la consecución de sus metas.

## Resumen

---

1. El proceso de entrega de valor incluye la elección (o identificación), la provisión (o entrega) y la comunicación de un valor superior. La cadena de valor es una herramienta para identificar las actividades clave que crean valor y generan costos en un negocio determinado.
2. Las empresas sólidas desarrollan capacidades superiores para administrar sus procesos empresariales básicos, tales como la realización de nuevos productos, la gestión de inventarios, y la captación y retención de clientes. La gestión eficaz de estos procesos básicos exige la creación de una red de marketing, a partir de la cual la empresa trabaja de cerca con todas las partes de la cadena de distribución, desde los proveedores de materias primas hasta los distribuidores y minoristas. Las empresas ya no compiten entre sí; ahora son las redes de marketing las que lo hacen.
3. Según un punto de vista, el marketing holístico maximiza la exploración del valor, en virtud de que entiende las relaciones que existen entre el espacio cognitivo del cliente, el espacio de competencia de la empresa, y el espacio de recursos de sus colaboradores. Además, maximiza la creación de valor mediante la identificación de nuevos beneficios desde el espacio cognitivo del cliente, utilizando las competencias centrales de su ámbito empresarial, y eligiendo a los aliados del negocio a partir de sus redes de colaboración. Conservándolos, y maximizando la entrega de valor al volverse muy competente en la gestión de las relaciones con clientes, de los recursos internos, y de las relaciones con socios.
4. La planificación estratégica orientada al mercado es el proceso de dirección que desarrolla y mantiene un ajuste viable entre las metas, habilidades y recursos de la organización, y sus siempre cambiantes oportunidades de mercado. La meta de la planificación estratégica es dar forma a los negocios y productos de la empresa para que produzcan el crecimiento y las ganancias deseadas. La planificación estratégica se lleva a cabo en cuatro niveles: corporativo, de división, de unidades de negocios y de producto.
5. La estrategia corporativa establece un marco para que las divisiones y las unidades de negocio preparen sus planes estratégicos. Fijar una estrategia corporativa implica definir la misión corporativa, establecer unidades estratégicas de negocio (UEN), asignar recursos a cada una de ellas, y evaluar las oportunidades de crecimiento.
6. La planificación estratégica de negocios individuales incluye la definición de la misión de negocio, el análisis de las oportunidades y amenazas externas, el análisis de las fortalezas y debilidades internas, la formulación de las metas, de la estrategia y de los programas de apoyo, la implementación de los programas, control y retroalimentación.
7. Cada nivel de producto dentro de una unidad de negocio debe desarrollar un plan de marketing para lograr sus metas. El plan de marketing es uno de los resultados más importantes del proceso de marketing.

## Aplicaciones

---

### Debate de marketing

¿Cuáles son las características de una apropiada declaración de misión?

Las declaraciones de misión suelen ser producto de muchas deliberaciones y discusiones. Al mismo tiempo, sus críticos aseguran que a veces carecen de "sagacidad" y de especificidad, o hacen las mismas promesas huecas y no varían mucho de una empresa a otra.

**Asuma una posición:** Las declaraciones de misión son críticas para una organización de marketing exitosa *versus* Las declaraciones de misión rara vez proveen un valor de marketing útil.

### Discusión de marketing

Planificación de marketing

Considere la cadena de valor de Porter y el modelo de marketing con orientación holística. ¿Qué implicaciones tienen para la planificación de marketing? ¿Cómo estructuraría usted un plan de marketing para incorporar algunos de esos conceptos?

## Marketing de excelencia

>> Cisco



Cisco Systems es el proveedor de equipo de redes para Internet líder en el mundo. La empresa vende el hardware (routers y switches), el software y los servicios responsables, en gran medida, de que Internet funcione. Cisco fue fundada en 1984 por un matrimonio que trabajaba en el departamento de operaciones de cómputo de Stanford University. Al principio la empresa fue bautizada como cisco, con c minúscula, utilizando una abreviatura de San Francisco, y su marca de identificación fue un logotipo que tiene cierta semejanza con el puente Golden Gate, sobre el que la pareja viajaba con frecuencia.

Cisco salió a bolsa en 1990, y sus dos fundadores dejaron la empresa poco tiempo después, debido a conflictos de interés con el nuevo CEO y presidente. Durante la siguiente década la compañía creció en forma exponencial, impulsada por lanzamientos de nuevos productos, como routers patentados, switches, plataformas y módems que contribuyeron de manera significativa a la parte medular de Internet. Cisco inauguró sus primeras oficinas internacionales en Gran Bretaña y Francia en 1991, y ha seguido abriendo sedes en diversos países desde entonces. Durante la década de 1990 adquirió e integró exitosamente 49 compañías a su negocio central. Como resultado, su capitalización de mercado creció más rápido que para cualquier otra empresa en la historia: de 1 000 millones de dólares a 300 000 millones entre 1991 y 1999. En marzo de 2000 Cisco se convirtió en la empresa más valiosa del mundo, con una capitalización de mercado que llegó a un máximo de 582 000 millones de dólares, 82 dólares por acción.

Para finales del siglo xx, aunque la empresa era extremadamente exitosa, la conciencia de marca era baja; muchas personas sabían de Cisco por el precio de sus acciones, y no por lo que realmente hacía. Cisco estableció alianzas con Sony, Matsushita y US West para combinar sus marcas de módems con el logo de Cisco, con la esperanza de generar reconocimiento de nombre y valor de marca. Además lanzó sus primeros spots de televisión como parte de la campaña titulada “¿Estás preparado?”. En los anuncios, niños y adultos de todo el mundo daban

datos sobre el poder de Internet, e invitaban al telespectador a reflexionar con la frase “¿Estás preparado?”.

Para sobrevivir a la explosión de la burbuja de las puntocom, en 2001 la empresa se reestructuró en once grupos de tecnología y una organización de marketing, que planeaba comunicar la línea de productos y las ventajas competitivas de mejor manera que lo había hecho anteriormente. En 2003 Cisco introdujo un nuevo mensaje de marketing, “El poder de la red. Ahora”. La campaña internacional estaba dirigida a ejecutivos corporativos y destacaba, mediante un enfoque de publicidad más discreto, el rol crítico que Cisco desempeñaba dentro del complejo sistema tecnológico. Los anuncios de televisión expresaban que los sistemas de Cisco cambian la vida de la gente en todo el mundo; un anuncio impreso no mencionaba el nombre de la empresa sino hasta la tercera de ocho páginas. Marilyn Mersereau, vicepresidenta corporativa de marketing de Cisco, explicaba: “La publicidad inteligente involucra al lector en algo que le dé que pensar y que sea provocador, y no que le golpee con la marca desde la primera página”.

El año 2003 trajo nuevas oportunidades para Cisco cuando la empresa entró al segmento de consumo con la adquisición de Linksys, un fabricante de equipo de redes para el hogar y oficinas pequeñas. Para 2004 Cisco ofrecía varias soluciones de entretenimiento para el hogar, incluyendo capacidades inalámbricas para música, impresión, video y más. Debido a que otras estrategias previas de marketing habían estado dirigidas a quienes tomaban decisiones corporativas y de tecnologías de la información (TI), en 2006 la empresa lanzó una campaña para recapitalizar su marca y aumentar la conciencia de marca entre los consumidores, en un intento por contribuir al aumento del valor general de la misma. La campaña “La red humana” trataba de “humanizar” al gigante de la tecnología, reposicionándolo como algo más que un mero proveedor de switches y routers, y comunicando su rol fundamental en la conexión de las personas mediante la tecnología. Los resultados iniciales fueron positivos. Los ingresos de Cisco aumentaron 41% entre 2006 y 2008, impulsados por los incrementos en sus ventas de productos tanto para uso doméstico como empresarial. Para finales de 2008 los ingresos de Cisco llegaron a los 39 500 millones de dólares y *BusinessWeek* la calificó como una de las marcas globales más importantes, otorgándole el decimotercero lugar.

Con su entrada al mercado de consumo Cisco ha tenido que desarrollar formas únicas de conectarse con los consumidores. Un desarrollo reciente es *Cisco Connected Sports*, una plataforma que convierte los estadios deportivos en sedes interactivas conectadas digitalmente. La empresa ya ha transformado los estadios de los Cowboys de Dallas, los Yankees de Nueva York, los Royals de Kansas City, los Blue Jays de Toronto y los Dolphins de Miami en la “máxima experiencia para los aficionados”, y planea añadir más equipos a su cartera. Los aficionados pueden conocer de manera virtual a los jugadores mediante el sistema de videoconferencias Telepresence; además, los displays digitales de visualización colocados por todo el estadio les permiten revisar los marcadores de otros juegos, hacer pedidos de comida y ver el tráfico local. Por si fuera poco, las pantallas planas de alta definición ubicadas en distintos

lugares del estadio aseguran que los aficionados nunca se perderán una jugada, ni siquiera estando en el baño.

Actualmente Cisco continúa adquiriendo empresas —40 entre 2004 y 2009— que le ayudan a expandirse hacia nuevos mercados, como el de electrónica de consumo, el de software de colaboración empresarial, y el de servidores informáticos. Estas adquisiciones concuerdan con la meta de Cisco: aumentar el tránsito general en Internet, lo que en última instancia impulsa la demanda para sus productos de hardware de redes. Cisco ha tenido que enfrentar nuevos competidores, como Microsoft, IBM y Hewlett-Packard, para lo cual ha enfocado sus esfuerzos de marketing en llegar hasta sus clientes, incluyendo estrategias como el uso de las redes sociales Facebook, Twitter y los blogs.

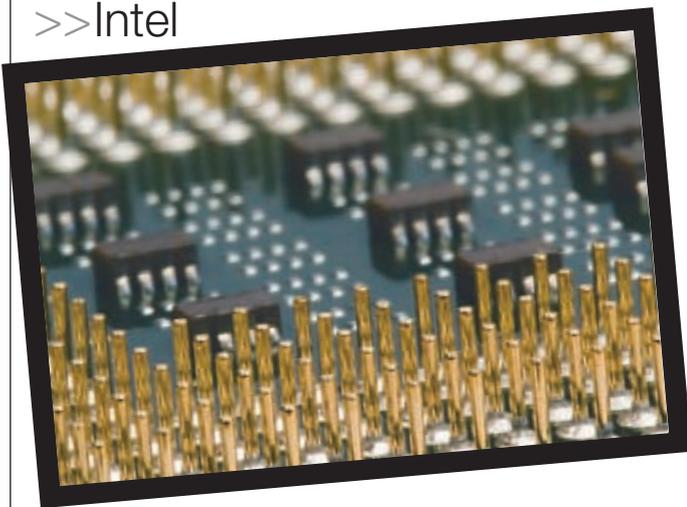
### Preguntas

1. ¿Cómo se construye una marca en un mercado industrial, en comparación con su construcción en el mercado de consumo?
2. ¿El plan de Cisco de llegar a los consumidores finales es viable? ¿Por qué?

**Fuentes:** Marguerite Reardon, "Cisco Spends Millions on Becoming Household Name", CNET, 5 de octubre de 2006; Michelle Kessler, "Tech Giants Build Bridge to Consumers", *USA Today*, 13 de marzo de 2006; Marla Matzer, "Cisco Faces the Masses", *Los Angeles Times*, 20 de agosto de 1998; David R. Baker, "New Ad Campaign for Cisco", *San Francisco Chronicle*, 18 de febrero de 2003; Bobby White, "Expanding into Consumer Electronics, Cisco Aims to Jazz Up Its Stodgy Image", *Wall Street Journal*, 6 de septiembre de 2006, p. B1; Burt Helm, "Best Global Brands", *BusinessWeek*, 18 de septiembre de 2008; Ashlee Vance, "Cisco Buys Norwegian Firm for \$3 Billion", *New York Times*, 1 de octubre de 2009; Jennifer Leggio, "10 Fortune 500 Companies Doing Social Media Right", *ZDNet*, 28 de septiembre de 2009.

## Marketing de excelencia

>> Intel



Intel fabrica los microprocesadores que se encuentran en el 80% de los ordenadores personales del mundo. Actualmente es una de las marcas más valiosas del planeta, con ingresos que superan los 37 000 millones de dólares. Sin embargo, al principio los microprocesadores Intel sólo eran conocidos por sus números de versión de desarrollo, como "80386" u "80486". Debido a que los números no pueden registrarse como marca, la competencia salió con sus propios chips "486" e Intel no tuvo manera de distinguirse de los demás. Por otro lado, los consumidores no podían ver los productos Intel, pues éstos se hallaban profundamente "enterrados" dentro de sus PC. Así, Intel tuvo dificultades para convencer a los consumidores de que pagaran más por sus productos de altas prestaciones.

Como resultado, la empresa creó la campaña de marketing de componentes de marca por excelencia, y pasó a la historia. Eligió un nombre que pudiera registrar para introducir su microprocesador de última generación, Pentium, y lanzó la campaña "Intel Inside" ("Intel adentro") con el propósito de

generar conciencia de marca para toda su familia de microprocesadores. Esta campaña ayudó a posicionar la marca Intel fuera de los PCs y dentro de la mente de los consumidores. Para ejecutar la nueva estrategia de marca era esencial que los fabricantes de computadoras que usaran microprocesadores Intel apoyaran el programa. Intel les dio descuentos significativos si incluían su logotipo en los anuncios de PC, o si colocaban la etiqueta "Intel Inside" en un lugar visible de sus computadoras personales y portátiles.

La empresa creó varias campañas de marketing eficaces e identificables a finales de la década de 1990 para convertirse en un componente de marca reconocido y agradable. En la campaña publicitaria "Bunny People" (Gente conejo) se caracterizaba a los técnicos de Intel vestidos con trajes aislantes de colores brillantes, y bailando música disco en el interior de una fábrica de procesadores. Intel también usó al famoso Blue Man Group en sus anuncios para Pentium III y Pentium IV.

En 2003 Intel lanzó la plataforma Centrino, que incluía un nuevo microprocesador, batería extendida y capacidades inalámbricas. La empresa lanzó un esfuerzo de medios multimillonario alrededor de la nueva plataforma, utilizando el eslogan "Sin cables. Sin nudos. Sin cargas. Sin compromiso. Sin estrés" para animar al mundo a deshacerse de los cables. La campaña "Sin cables" contribuyó a que la empresa obtuviera 2 000 millones de dólares en ingresos durante los primeros nueve meses de difusión.

Cuando el sector del PC se desaceleró a mediados de la primera década del siglo XXI, Intel buscó nuevas áreas de crecimiento, como los aparatos para entretenimiento doméstico y las computadoras portátiles. Lanzó dos nuevas plataformas Viiv (rima con el número cinco en inglés, "five") dirigidas a los aficionados al entretenimiento en casa, y Centrino Duo móvil. Además, la empresa creó una campaña global de marketing de 2 000 millones de dólares para reposicionarse, dejando atrás su identificación como una empresa inteligente productora de microprocesadores, y convirtiéndose en una "empresa amable y cercana" que ofrecía también soluciones para los consumidores. Como parte de la campaña se creó un nuevo logotipo y se lanzó el nuevo eslogan "Leap Ahead" ("Salta hacia

adelante”), que reemplazó al conocido “Intel Inside” que se había convertido en sinónimo de la marca.

En 2007 Intel creó la PC Classmate, una pequeña computadora fácilmente utilizable por los niños, duradera y accesible con procesador Intel, cuyo público meta estaba conformado por la infancia de regiones remotas del planeta. Este producto fue parte de una iniciativa llamada Intel Learning Series, cuya intención era ayudar a extender la educación tecnológica por todo el mundo.

Un año después Intel lanzó el procesador Atom, el más pequeño hasta ese momento, diseñado para los dispositivos móviles para Internet, netbooks y nettops tales como la PC Classmate. Aquel mismo año introdujo su microprocesador más avanzado, el Intel Core i7, que se dirigía a satisfacer las necesidades de video, juegos en 3-D y actividades avanzadas de cómputo. Ambos procesadores fueron un éxito instantáneo. El Atom, más pequeño que un grano de arroz, daba potencia al creciente mercado de los netbooks, computadoras personales ligeras, de menos de medio kilo de peso. Intel vendió más de 20 millones de procesadores Atom para netbook tan sólo en el primer año, y 28 millones en el segundo. Algunos analistas predicen que cuando el procesador Atom incursione en el mercado de los smartphones y los móviles, Intel podría vender cientos de millones de unidades en un periodo muy corto.

La campaña publicitaria más reciente de Intel se propone mejorar la conciencia de marca de la empresa, y se titula “Sponsors of Tomorrow” (“Los patrocinadores del mañana”). Los anuncios destacaron el rol que Intel juega en la transformación del futuro tecnológico, y tomaron un tono humorístico.

En uno de ellos, un hombre de edad mediana que trae puesta la tarjeta de identificación de su empresa camina por la cafetería mientras otros empleados gritan, lo agarran y suplican por su autógrafo. En la pantalla se lee, “Ajay Bhatt, co-inventor del U.S.B.”, mientras el empleado (representado por un actor) le guiña el ojo a una de sus seguidoras. El anuncio termina con la línea “Nuestros superhéroes no son como los tuyos”.

Mientras los superhéroes de Intel continúen creando microprocesadores poderosos para aparatos más portátiles y más pequeños, el valor de su marca seguirá creciendo, lo mismo que su influencia en el futuro de la tecnología.

### Preguntas

1. Discuta cómo cambió Intel la historia del marketing de componentes. ¿Qué hizo tan bien en esas campañas iniciales de marketing?
2. Evalúe los esfuerzos de marketing más recientes de Intel. ¿Perdieron algo al dejar de usar el eslogan “Intel Inside”?

**Fuentes:** Cliff Edwards, “Intel Everywhere?”, *BusinessWeek*, 8 de marzo de 2004, pp. 56-62; Scott Van Camp, “ReadMe 1st”, *Brandweek*, 23 de febrero de 2004, p. 17; “How to Become a Superbrand”, *Marketing*, 8 de enero de 2004, p. 15; Roger Slavens, “Pam Pollace, VP-Director, Corporate Marketing Group, Intel Corp”, *BtoB*, 8 de diciembre de 2003, p. 19; Kenneth Hein, “Study: New Brand Names Not Making Their Mark”, *Brandweek*, 8 de diciembre de 2003, p. 12; Heather Clancy, “Intel Thinking Outside the Box”, *Computer Reseller News*, 24 de noviembre de 2003, p. 14; Cynthia L. Webb, “A Chip Off the Old Recovery?”, *Washingtonpost.com*, 15 de octubre de 2003; “Intel Launches Second Phase of Centrino Ads”, *Technology Advertising & Branding Report*, 6 de octubre de 2003; David Kirkpatrick, “At Intel, Speed Isn’t Everything”, *Fortune*, 9 de febrero de 2004, p. 34; Don Clark, “Intel to Overhaul Marketing in Bid to Go Beyond PCs”, *Wall Street Journal*, 30 de diciembre de 2005; Stephanie Clifford, “Tech Company’s Campaign to Burnish Its Brand”, *New York Times*, 6 de mayo de 2009, p. B7; Tim Bajarin, “Intel Makes Moves in Mobility”, *PC Magazine*, 5 de octubre de 2009.

# Plan de marketing de muestra Pegasus Sports International

## 1.0 Resumen ejecutivo

Pegasus Sports International es una empresa de reciente creación que fabrica accesorios para patinaje en línea. Además de los accesorios, Pegasus está desarrollando SkateTours, un servicio que llega a los clientes, en conjunto con una tienda local de patines, y les provee una tarde de patinaje usando los patines en línea y algunos de los demás accesorios de Pegasus, como las SkateSails. El mercado de accesorios para patinaje ha sido ignorado en su mayoría. Aunque existen varios fabricantes importantes de patines, el mercado de accesorios no ha sido atendido. Esto le da a Pegasus una oportunidad extraordinaria de crecimiento de mercado. El patinaje es un deporte en rápido crecimiento. Actualmente la mayor parte del patinaje es recreativo. Sin embargo, cada vez hay más competiciones, incluyendo competiciones de equipos (como el hockey en patines) e individuales (como carreras). Pegasus trabajará para que estos mercados crezcan, y también para desarrollar el mercado de transporte sobre patines, un uso más utilitario del patinaje. Varios de los productos actualmente desarrollados por Pegasus están en espera de patente, y las investigaciones del mercado local indican que existe gran demanda para ellos. Pegasus logrará una penetración de mercado rápida y significativa mediante un modelo de negocios sólido, planificación a largo plazo y un fuerte equipo directivo que sea capaz de aprovechar esta emocionante oportunidad. Los tres miembros principales del equipo directivo tienen más de 30 años de experiencia combinada, tanto personal como en el sector. Esta amplia experiencia le da a Pegasus la información empírica y la pasión para proveer al mercado de patinaje con los tan necesarios productos accesorios. Al principio, Pegasus venderá sus productos mediante su página Web. Este enfoque tipo Dell, directo al cliente, le permitirá lograr márgenes más altos y mantener una relación cercana con sus clientes, algo esencial para fabricar productos que tengan una verdadera demanda del mercado. Para finales de año, Pegasus habrá desarrollado relaciones con diferentes tiendas de patines, y comenzará a vender sus productos a través de minoristas.

## 2.0 Análisis de situación

Pegasus está entrando en su primer año de operación. Sus productos han sido bien recibidos, y el marketing será fundamental para desarrollar conciencia de marca y de producto, así como para el crecimiento de la base de clientes. Pegasus International ofrece varios accesorios diferentes para patinaje, atendiendo al sector de patinaje en línea.

### 2.1 Resumen de mercado

Pegasus posee buena información sobre el mercado, y conoce mucho sobre los atributos comunes del cliente máspreciado. Esta información se difundirá para entender mejor a quién se atiende, cuáles son sus necesidades específicas, y cómo puede Pegasus comunicarse mejor con ellos.

#### Mercados meta

- Recreativo
- Deportivo
- Velocidad
- Hockey
- Extremo

#### 2.1.1 Demografía del mercado

El perfil del cliente típico de Pegasus consiste de los tres siguientes factores geográficos, demográficos y conductuales:

#### Geográficos

- Pegasus no tiene un área geográfica meta definida. Al apoyarse en el amplio alcance de Internet y las múltiples empresas de servicios de entrega, la empresa podrá atender a clientes nacionales e internacionales.
- La población meta a la que se está dirigiendo es de 31 millones de usuarios.

**TABLA 2.1**  Pronóstico de mercado meta

Pronóstico de mercado meta							
Clientes potenciales	Crecimiento	2011	2012	2013	2014	2015	TCAC*
Recreativo	10%	19142500	21 056 750	23 162 425	25 478 668	28 026 535	10.00%
Deportivo	15%	6820000	7 843 000	9 019 450	10 372 368	11 928 223	15.00%
Velocidad	10%	387 500	426 250	468 875	515 763	567 339	10.00%
Hockey	6%	2 480 000	2 628 800	2 786 528	2 953 720	3 130 943	6.00%
Extremo	4%	2 170 000	2 256 800	2 347 072	2 440 955	2 538 593	4.00%
Total	10.48%	31 000 000	34 211 600	37 784 350	41 761 474	46 191 633	10.48%

\*Tasa compuesta anual de crecimiento.

### Demografía

- Existe casi la misma proporción de usuarios masculinos y femeninos.
- Edades de 13-46, con el 48% agrupado en las edades de 23-34. Los usuarios recreativos tienden a cubrir la gama de edades más amplia, incluyendo desde usuarios jóvenes hasta adultos activos. Los usuarios deportivos tienden a encontrarse en el rango de 20-40. Los usuarios de velocidad tienden a ubicarse entre los 25-30. Los jugadores de hockey por lo general son adolescentes y adultos jóvenes de hasta 25 años, aproximadamente. El segmento extremo tiene edades similares a los jugadores de hockey.
- De los usuarios mayores de 20 años, el 65% tiene un título universitario o ha terminado buena parte de sus estudios superiores.
- Los usuarios adultos tienen un ingreso medio personal de 47 000 dólares.

### Factores conductuales

- Los usuarios disfrutan de las actividades deportivas no como un medio para tener una vida sana, sino como una actividad agradable por sí misma.
- Los usuarios gastan en equipo, típicamente en equipo deportivo.
- Los usuarios tienen estilos de vida activos, que incluyen algún tipo de actividad recreativa al menos dos o tres veces por semana.

### 2.1.2 Necesidades del mercado

Pegasus provee a la comunidad de patinadores una amplia gama de accesorios para todas las variedades de patinaje. La empresa busca otorgar los siguientes beneficios, que son importantes para sus clientes:

- **Calidad en la fabricación.** Los clientes trabajan duro para ganar dinero, y no disfrutan gastándolo en productos desechables que funcionan solamente un año o dos.
- **Diseños bien pensados.** El mercado del patinaje no ha sido atendido por productos bien pensados que satisfagan las necesidades de los patinadores. La experiencia de Pegasus en el sector y su dedicación personal al deporte le dará la información necesaria para fabricar productos diseñados perspicazmente.
- **Servicio al cliente.** Se requiere un servicio ejemplar para generar un negocio sostenible con una base de clientes leales.

### 2.1.3 Tendencias del mercado

Pegasus se distinguirá al comercializar productos que anteriormente no estaban disponibles para los patinadores. En el pasado, el énfasis se hacía en la venta de patines y sólo algunos accesorios. El número de patinadores no está restringido a un único país, continente o grupo de edades, así que existe un mercado mundial. Pegasus tiene productos para prácticamente todos los grupos de patinadores. El segmento de crecimiento más rápido en este sector es el de patinadores deportivos. Por lo tanto, el marketing irá dirigido a este grupo. BladeBoots permitirá a los usuarios entrar a los establecimientos sin necesidad de

quitarse los patines, y se dirigirá a los patinadores recreativos, el segmento de mayor tamaño. SkateAids, por otro lado, son productos adecuados para todos.

El patinaje también crecerá gracias al SkateSailing. Este deporte se dirige primordialmente al patinador intermedio o avanzado, y su potencial de crecimiento es muy grande. Las velas que Pegasus fabrica se han vendido en Europa siguiendo un patrón similar al del surf con vela. El patinaje con vela comenzó en Santa Mónica, pero se desarrolló hasta que ya era un éxito en Europa.

Otra tendencia es el patinaje en grupo. Cada vez se reúnen más grupos en excursiones de patinaje en ciudades de todo el mundo. Por ejemplo, San Francisco tiene un grupo de patinaje nocturno que atrae a cientos de personas. Las tendencias de mercado muestran crecimiento continuo en todas direcciones.

### 2.1.4 Crecimiento de mercado

Con la disminución del precio de los patines como resultado de la competencia ocasionada por tantas empresas, el mercado ha tenido un crecimiento estable en todo el mundo, aunque las ventas se desaceleraron en algunos mercados. Las estadísticas de crecimiento para 2007 se estimaron en más de 35 millones de unidades. Más y más gente descubre —y en muchos casos redescubre— los beneficios que brinda el patinaje en términos de la salud y entretenimiento.

## 2.2 Análisis FODA

El siguiente análisis FODA identifica las fortalezas y debilidades clave dentro de la empresa, y describe las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta Pegasus.

### 2.2.1 Fortalezas

- Gran experiencia e intuición profunda en el sector.
- Diseñadores de productos creativos pero prácticos.
- El uso de un modelo de negocio flexible y altamente eficaz, que utiliza ventas y distribución directas al cliente.

### 2.2.2 Debilidades

- Dependencia de capital externo necesario para hacer crecer el negocio.
- Falta de minoristas que puedan trabajar cara a cara con el cliente para generar conciencia de marca y de producto.
- Dificultad para desarrollar conciencia de marca, al ser una nueva empresa.

### 2.2.3 Oportunidades

- Participación dentro de un sector en crecimiento.
- Disminución de los costos mediante economías de escala.
- Capacidad de difundir los esfuerzos de marketing para ayudar al crecimiento del mercado en general.

### 2.2.4 Amenazas

- Competencia futura/potencial de un participante del mercado previamente establecido.
- Una caída en la economía, que podría tener efectos negativos en el gasto en productos deportivos o recreativos.

- La publicación de un estudio que cuestiona la seguridad del patinaje o la incapacidad de prevenir lesiones importantes causadas por dicho deporte.

## 2.3 Competencia

Pegasus Sports International está creando su propio mercado; sin embargo, existen pocas empresas que fabriquen las velas y paracaídas para surf que unos cuantos patinadores están usando. Pegasus es la única marca que realmente está diseñada por y para patinadores. Las pocas velas de la competencia que hay en el mercado no fueron diseñadas para patinar, sino para hacer surf con vela o para patinaje sobre patineta (monopatín). Hay diferentes competidores indirectos que son fabricantes de los patines. Después de muchos años en el mercado, estas empresas aún están por convertirse en competidores directos, lo cual ocurrirá en virtud de que fabriquen accesorios para patines.

## 2.4 Oferta de producto

En este momento Pegasus Sports International ofrece varios productos:

- El primer producto que se ha desarrollado son las BladeBoots, una cubierta para las ruedas y el marco de los patines en línea, que permite a los patinadores entrar a lugares donde normalmente no les permitirían el acceso en patines. Las BladeBoots vienen con una pequeña bolsa y un cinturón que se convierte en un porta patines bien diseñado.
- El segundo producto son las SkateSails. Estas velas están diseñadas específicamente para usarlas mientras se patina. Los comentarios que Pegasus ha recibido de los patinadores indica que el patinaje con vela podría convertirse en un deporte muy popular. El registro de marca de este producto está en trámite.
- El tercer producto, el SkateAid, entrará a producción a finales de año. Ideas para otros productos están actualmente en desarrollo, pero no se revelarán hasta que Pegasus pueda protegerlas mediante las solicitudes de patente en trámite.

## 2.5 Claves para el éxito

Las claves para el éxito son diseñar y fabricar productos que satisfagan la demanda de mercado. Además, Pegasus debe asegurar la satisfacción total del cliente. Si se logran estas claves para el éxito, Pegasus será una empresa rentable.

## 2.6 Asuntos críticos

Como nuevo negocio, Pegasus aún se encuentra en una etapa temprana. Los asuntos críticos para la empresa son:

- Establecerse como la compañía líder de accesorios para patinaje.
- Buscar el crecimiento controlado, de manera que los gastos de nómina nunca excedan la base de ingresos. Esto le ayudará a protegerse contra las recesiones.
- Supervisar de forma constante la satisfacción del cliente, asegurando que la estrategia de crecimiento nunca comprometa los niveles de servicio y satisfacción.

## 3.0 Estrategia de marketing

La clave para la estrategia de marketing es enfocarse en los patinadores de velocidad, salud y deporte, y recreativos. Pegasus puede cubrir cerca del 80% del mercado de patinaje, ya que fabrica productos diseñados para cada segmento. Asimismo, la empresa puede atender todos los diferentes segmentos del mercado porque, aunque cada segmento es diferente en términos de usuarios y equipo, sus productos son útiles para todos los segmentos.

### 3.1 Misión

La misión de Pegasus Sports International es proveer al cliente de los mejores accesorios disponibles para patinaje. “Existimos para atraer y mantener clientes. Con una estricta adherencia a esta máxima, el éxito estará asegurado. Nuestros servicios y productos excederán las expectativas de los clientes”.

### 3.2 Metas de marketing

- Mantener un crecimiento sólido y positivo cada trimestre (sin importar los patrones estacionales de ventas).
- Lograr un aumento continuo en la cuota de mercado.
- Disminuir los costos de adquisición de clientes en 1.5% por trimestre.

### 3.3 Metas financieras

- Aumentar el margen de beneficios en un punto porcentual cada trimestre, mediante la eficiencia y las ventajas que ofrecen las economías de escala.
- Mantener un presupuesto significativo para investigación y desarrollo (como porcentaje relativo a las ventas), con el propósito de impulsar el desarrollo de productos futuros.
- Lograr una tasa de crecimiento de dos a tres dígitos durante los primeros tres años.

### 3.4 Mercados meta

Con un mercado mundial de patinaje de más de 31 millones de personas y en constante crecimiento (estadísticas publicadas por la Asociación de Fabricantes de Artículos Deportivos), se ha creado el nicho. La meta de Pegasus es expandir este mercado mediante la promoción del SkateSailing, un nuevo deporte popular tanto en Santa Monica como en Venice Beach, en California. La encuesta de la Asociación de Fabricantes de Artículos Deportivos indica que el patinaje tiene actualmente mayor participación que el fútbol, el softbol, el esquí y el snowboarding combinados. El desglose de participación en patinaje es como sigue: 1% de velocidad (creciendo), 8% hockey (decreciendo), 7% extremo/agresivo (decreciendo), 22% deportivo (casi 7 millones; el de mayor crecimiento) y 61% recreativo (primerizos). Los productos de Pegasus se dirigen a los grupos deportivo y recreativo, porque son los de crecimiento más veloz. Estos grupos están enfocados en la salud y el bienestar físico, y combinados pueden crecer fácilmente hasta el 85% (o 26 millones) del mercado en los próximos cinco años.

### 3.5 Posicionamiento

Pegasus se posicionará como la empresa líder de accesorios de patinaje. Este posicionamiento se logrará mediante la difusión

del lado competitivo de la empresa: experiencia en el sector y pasión. Pegasus es una empresa de patinaje formada por patinadores para patinadores. La dirección es capaz de usar su amplia experiencia y pasión personal por el deporte para desarrollar accesorios útiles e innovadores, destinados a una amplia gama de patinadores.

### 3.6 Estrategias

El objetivo único es posicionar a Pegasus como el fabricante líder de accesorios para patinaje, que atiende al mercado nacional y al internacional. La estrategia de marketing buscará primero crear conciencia en el cliente, en relación con los productos y servicios ofrecidos, para entonces crear su base de clientes. El mensaje que buscará comunicar Pegasus es que ofrece los accesorios para patinaje mejor diseñados y más útiles. Este mensaje se comunicará a través de diversos medios. El primero será la página Web de Pegasus, que proporcionará una rica fuente de información sobre los productos, y ofrecerá a los clientes la oportunidad de comprar. Se invertirá gran cantidad de tiempo y dinero en el sitio Web, con el objetivo de crear en el cliente una percepción de total profesionalidad y utilidad de los productos y servicios de Pegasus.

El segundo medio de marketing serán los anuncios colocados en numerosas revistas del sector. El sector del patinaje es apoyado por varias revistas diseñadas para promover este deporte como un todo. Además, un número de publicaciones de menor tamaño atiende los segmentos de mercado más pequeños dentro del sector del patinaje. El último medio de comunicación será el uso de impresos de ventas. Los dos medios de marketing mencionados previamente crearán la demanda para los impresos de ventas, que serán enviados a los clientes. El costo de los impresos de ventas será bastante bajo, dado que se utilizará la información ya compilada en la página Web.

### 3.7 Programa de Marketing

El programa de marketing de Pegasus está compuesto por los siguientes enfoques respecto de la fijación de precios, la distribución, la publicidad y la promoción, así como el servicio al cliente.

- **Fijación de precios.** Basada en el precio de venta al público por producto.
- **Distribución.** Al principio Pegasus utilizará un modelo de distribución directa al cliente. Con el tiempo también usará minoristas.
- **Publicidad y promoción.** Varios métodos diferentes se usarán en el esfuerzo publicitario.
- **Servicio al cliente.** Pegasus se esforzará por lograr niveles de referencia en atención al cliente.

### 3.8 Investigación de marketing

Pegasus tiene la fortuna de estar localizada en el centro del mundo del patinaje: Venice, California. Será capaz de aprovechar esta ubicación tan oportuna al trabajar con muchos de los patinadores que viven en la zona. Pegasus pudo probar todos sus productos no solamente con sus socios principales, que son todos patinadores destacados, sino también con muchos de los usuarios dedicados y novatos localizados en Venice. Esta prueba extensiva de productos por una amplia gama de usuarios le

dio a Pegasus retroalimentación sobre sus productos, lo cual ha resultado en varias mejoras de diseño.

## 4.0 Finanzas

Esta sección tratará sobre la vista general de las finanzas de Pegasus en relación con sus actividades de marketing. Pegasus llevará a cabo un análisis de punto de equilibrio, pronósticos de ventas y de gastos, e indicará cómo se vinculan estas actividades con la estrategia de marketing.

### 4.1 Análisis de punto de equilibrio

El análisis de punto de equilibrio indica que se requerirán 7 760 dólares en ingresos de ventas mensuales para llegar al punto de equilibrio.

**TABLA 4.1** Análisis de punto de equilibrio

Análisis de punto de equilibrio:	
Punto de equilibrio mensual en unidades	62
Punto de equilibrio mensual en ventas	\$ 7 760
Supuestos:	
Ingreso promedio por unidad	\$125.62
Costo variable promedio por unidad	\$ 22.61
Costo fijo estimado mensual	\$ 6 363

### 4.2 Pronóstico de ventas

Pegasus cree que los números del pronóstico de ventas son conservadores, así que se propone aumentar continuamente las ventas a medida que lo permita el presupuesto de publicidad. Aunque el pronóstico de mercado meta (tabla 2.1) lista todos los clientes potenciales divididos en grupos separados, los clientes del pronóstico de ventas se agrupan en dos categorías: recreativos y competitivos. Esta reducción en las categorías permite al lector analizar rápidamente la información, lo que hace al gráfico más funcional.

### Pronóstico mensual de ventas

**TABLA 4.2** Pronóstico de ventas

Pronóstico de ventas			
Ventas	2011	2012	2013
Recreativas	\$455 740	\$598 877	\$687 765
Competitivas	\$ 72 918	\$ 95 820	\$110 042
Ventas totales	\$528 658	\$694 697	\$797 807
<b>Costo directo de ventas</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Recreativas	\$ 82 033	\$107 798	\$123 798
Competitivas	\$ 13 125	\$ 17 248	\$ 19 808
Subtotal de costo de ventas	\$ 95 158	\$125 046	\$143 606

### 4.3 Pronóstico de gastos

El pronóstico de gastos se usará como una herramienta para mantenerse en el objetivo y proporcionar indicadores cuando sean necesarias correcciones/modificaciones para la implementación correcta del plan de marketing.

#### Hitos

**TABLA 4.3** Hitos

Plan					
Hitos	Fecha de inicio	Fecha de terminación	Presupuesto	Gerente	Departamento
Conclusión del plan de marketing	1/1/11	2/1/11	\$ 0	Stan	Marketing
Conclusión de la página Web	1/1/11	3/15/11	\$20 400	empresa externa	Marketing
Campaña publicitaria #1	1/1/11	6/30/11	\$ 3 500	Stan	Marketing
Campaña publicitaria #2	3/1/11	12/30/11	\$ 4 550	Stan	Marketing
Desarrollo del canal de minoristas	1/1/11	11/30/11	\$ 0	Stan	Marketing
Totales			\$28 450		

### Presupuesto mensual de gastos

**TABLA 4.4** Presupuesto de gastos de marketing

Presupuesto de gastos de marketing	2011	2012	2013
Página Web	\$ 25 000	\$ 8 000	\$ 10 000
Publicidad	\$ 8 050	\$ 15 000	\$ 20 000
Material impreso	\$ 1 725	\$ 2 000	\$ 3 000
Total de gastos en ventas y marketing	\$ 34 775	\$ 25 000	\$ 33 000
Porcentaje de ventas	6.58%	3.60%	4.14%
Margen de contribución	\$398 725	\$544 652	\$621 202
Margen de contribución/ventas	75.42%	78.40%	77.86%

### 5.0 Controles

El propósito del plan de marketing de Pegasus es servir como guía para la empresa. Las siguientes áreas serán controladas para medir el desempeño:

- Ingresos: mensuales y anuales
- Gastos: mensuales y anuales
- Satisfacción del cliente
- Desarrollo de nuevos productos

### 5.1 Implementación

Las siguientes indicaciones identifican los programas clave de marketing. Es importante lograr cada uno a tiempo y dentro de presupuesto.

### 5.2 Organización de marketing

Stan Blade será responsable de las actividades de marketing.

### 5.3 Planes de contingencia

#### Dificultades y riesgos

- Problemas para generar visibilidad, están en función de ser una nueva empresa basada en Internet.
- Entrada al mercado de un competidor previamente establecido.

#### Riesgos de peor escenario

- Determinar que el negocio no puede autofinanciarse continuamente.
- Tener que liquidar equipo o capital intelectual para pagar deudas.

