

SERGIO D. SALIMBENI

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA



Planificación, Dirección y
Control

Sergio D. Salimbeni

Administración Estratégica

Planificación, Dirección y Control

UNIVERSIDAD LIBROS

Buenos Aires

2008



El quehacer intelectual es un trabajo.
Los libros son el fruto de una gran labor intelectual.
Es muy digno y justo que este esfuerzo sea remunerado.

Salimbeni, Sergio D.
Administración estratégica : planificación,
dirección y control . - 1a ed. - Buenos Aires :
Universidad Libros, 2008.
204 p. + no. ; 24x17 cm.

ISBN 978-987-9465-67-7

I. Administración. I. Título
CDD 658

Este libro no puede reproducirse, total o parcialmente, por ningún método gráfico, electrónico o mecánico, incluyendo los sistemas de fotocopia, registro magnetofónico o de almacenamiento y alimentación de datos, sin expreso consentimiento del editor.

D.R. © 2008, Del Umbral S.R.L./Universidad Libros
Lavalle 1634 9° H
(C1048AAN) Buenos Aires, República Argentina
(011) 4372 9629
info@ulibros.com.ar
www.ulibros.com.ar

Impreso en Argentina
ISBN 978-987-9465-67-7

Hecho el depósito que previene la ley 11.723

Tabla de Contenidos.

1. PARTE I. INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.	10
1.1. La importancia de la Administración Estratégica en la empresa. ...	11
1.1.1. Estrategia. Definiciones. Historia y Evolución.	11
1.1.2. Marketing, organizaciones y sociedad.	13
1.1.3. Administración de la Mercadotecnia.	15
1.1.4. Planificación y Estrategia.	17
1.1.5. La Planificación Estratégica como un Proceso Sistemático.	19
1.1.6. Los tres niveles de decisión.	24
1.1.7. Los tres niveles de la Estrategia.	29
1.1.8. El Horizonte de la Estrategia y sus componentes.	30
1.1.9. Planeación estratégica orientada al mercado.	31
1.1.10. Diferentes tipos de Planes de Negocios.	33
1.1.10.1. Planes de Negocio para fines externos.	33
1.1.10.2. Planes de Negocio para fines internos.	35
1.1.10.3. Planes de Negocio para fines Financieros.	35
1.1.10.4. Planes para Unidades Estratégicas de Negocio.	36
1.2. Mapa de la Planificación Estratégica.	38
2. PARTE II. LA EMPRESA EN EL LARGO PLAZO.	42
2.1. Directrices Generales.	44
2.2. Objetivos Estratégicos de la empresa.	44
2.3. Actitud de la organización frente al riesgo.	44
2.4. Actitud frente a los Partícipes Sociales. Ambiente Público.	45
2.5. Planificación del Largo Plazo.	46
2.5.1. Análisis del Ciclo de Vida del Mercado Meta.	46
2.5.2. La curva " S " del ciclo de vida de la empresa.	48
2.5.3. Introducción a la Medición y Pronóstico de la Demanda.	50
2.5.3.1. Dimensiones de la Demanda:	51
2.5.3.2. Estimación de la Demanda.	53
2.5.4. Pronóstico de Ventas del Negocio Actual.	56
2.6. Búsqueda de nuevas oportunidades de negocios.	58
2.6.1. Análisis de Oportunidades de Negocio.	58
2.6.2. Matriz de Estrategias de Crecimiento:	60
2.6.2.1. Estrategia de penetración en el mercado.	61
2.6.2.2. Desarrollo de Producto.	62
2.6.2.3. Desarrollo de Mercado.	63
2.6.2.4. Diversificación.	63
2.6.2.5. Costos y Productividad.	66

2.7.	Análisis del Potencial.....	67
2.8.	Perfil de Capacidad:	67
2.8.1.	Actividades Clave.....	68
2.8.2.	Actividades Clave Significativas:.....	70
2.8.3.	Herramientas de Gestión	70
2.8.4.	Recursos	71
2.8.5.	Compra o Desarrollo Interno. Fusiones y Adquisiciones.....	72
2.9.	Sinergias entre el Negocio actual y el Futuro.	79
2.10.	Competitividad.....	80
2.11.	Dimensión y Localización.	82
2.12.	Riesgos por Desconocimiento de la nueva actividad.....	83
2.13.	Desinversión.....	88
2.14.	Análisis Cuantitativo. Selección de la Nueva Oportunidad de Negocio o Estrategia de Crecimiento.....	91
3.	PARTE III. MARKETING ESTRATÉGICO.	93
3.1.	Marketing Social.....	94
3.2.	Visión y Misión de la Empresa. Políticas y Declaraciones de Propósito.....	94
3.3.	Auditoría de Marketing	96
3.3.1.	Análisis de entorno. Factores externos a la empresa.	98
3.3.1.1.	Ambiente Público o Macroambiente.....	100
3.3.1.2.	Ambiente Competitivo o Microambiente.....	103
3.3.1.3.	Análisis Cuantitativo de los factores externos.	106
3.3.2.	Análisis de entorno. Factores internos.....	110
3.3.3.	Combinación de Factores Externos e Internos.....	112
3.3.3.1.	La Matriz Interna-Externa IE.....	112
3.3.3.2.	Análisis FODA.....	113
3.3.3.3.	Análisis SWOT.....	117
3.3.3.4.	VECTOR SWOT.....	118
3.3.3.5.	Matriz de Perfiles Competitivos.	119
3.3.4.	Matrices Direccionales.	120
3.3.4.1.	Matriz General Electric. GE.....	120
3.3.4.2.	Matriz Shell o DPM.....	121
3.3.5.	Matrices Descriptivas.	121
3.3.6.	Matrices de Escenarios Competitivos.	132
3.3.7.	Análisis de Matrices Financieras:	138
3.3.8.	Análisis de Escenarios e Incertidumbres.	139
3.4.	Definiendo Metas y Alcances.....	144
3.5.	Estrategias y Ventajas Competitivas.	148
3.5.1.	Introducción.	148
3.5.2.	Orientación de la empresa hacia los Mercados	149

3.5.3.	Fuerzas competitivas que mueven a un sector industrial....	156
	Como hemos visto en el punto 3.3.1.2., Michael Porter ha definido 5	
	fuerzas competitivas (figura 81).	156
3.5.4.	Estrategias Competitivas Genéricas.	163
3.5.5.	Ventaja Competitiva: Teoría de Michael Porter.....	170
3.5.6.	Posición Competitiva.....	177
3.5.7.	Modelos Empresarios para la Estrategia Competitiva	178
3.6.	Segmentación y Posicionamiento.	180
3.7.	Organización de los recursos humanos.	193
3.7.1.	Definición de Organización.....	193
3.7.2.	Fines de la Organización.....	193
3.7.3.	El problema de la definición del Negocio.....	194
3.7.4.	El diseño de la estructura de una organización.....	203
4.	PARTE IV. MARKETING TÁCTICO Y OPERATIVO	212
4.1.	Introducción	213
4.2.	Objetivos de corto plazo.	213
4.3.	Mix de Marketing o Mezcla de Marketing.....	214
4.3.1.	Producto.	215
4.3.1.1.	Desarrollo de Productos.....	216
4.3.1.2.	Jerarquía de los Productos.....	218
4.3.1.3.	Clasificación de los Productos.....	219
4.3.1.4.	Nombre - Marcas.	220
4.3.2.	Impulsión. Mix Comunicacional.	222
4.3.3.	Políticas de Precios.....	226
4.3.3.1.	Estimación de costos.....	226
4.3.3.2.	Elasticidad de la demanda.	227
4.3.3.3.	Metodología de fijación de precios:	229
4.3.4.	Logística.....	230
4.3.4.1.	Funciones.	230
4.3.4.2.	Canales de Distribución.....	237
4.3.5.	Organización.....	240
4.3.6.	Sistemas de Información.	240
4.3.6.1.	Sistema de Apoyo a las Decisiones de Marketing	242
4.3.7.	Calidad del Servicio y Mejora Continua.....	246
4.3.7.1.	Instrumentación de la Marketing de la Calidad Total.....	246
4.3.7.2.	Gerenciamiento de la Calidad Total - T.Q.M.....	247
4.4.	Conducta del Consumidor. La Satisfacción del Cliente. Fidelización.	248
4.4.1.	Conducta del consumidor y Satisfacción del Cliente.	248
4.4.2.	Satisfacción del Cliente.....	257
4.4.3.	Comportamiento del Consumidor.....	259

4.4.4.	Fidelización.....	279
5.	PARTE V. INTRODUCCIÓN A LA IMPEMENTACIÓN Y EL CONTROL.....	297
5.1.	Implementación del Plan.	298
5.2.	BSC como herramienta de planificación y control.....	302
5.3.	Introducción a la Dirección de Proyectos.	311
	Tabla de ilustraciones:.....	319
	Bibliografía.....	323

Prólogo:

Generaciones de profesores de administración han tratado de diseñar cursos de políticas de empresas que llevan al estudiante a "integrar" sus conocimientos de Comercialización, Finanzas, Contabilidad, Organización y otras. La tentativa es loable, pero estaba destinada al fracaso; no puede adquirirse una visión de síntesis a partir de conocimientos fragmentados, no se puede apreciar la unidad de una empresa mediante la simple yuxtaposición de conocimientos de sus diversas funciones.

Entonces, ¿cómo aprender a conocer la empresa?

El aprendizaje de los conceptos, las técnicas y las herramientas propias de cada función de la empresa es útil y necesario. Al comenzar así, se adquiere al menos un vocabulario de base y la capacidad de operar en una empresa a nivel jerárquico intermedio.

Es grande la tentación de ir siempre más allá en la perspectiva de una función de la empresa. Se comienza con el estudio de las finanzas para pronto interesarse sólo en la teoría del portafolio.

Este proceso de especialización, familiar a aquellos que enseñan administración, conduce a una mejor comprensión de los fenómenos relacionados con la vida de una empresa. Desafortunadamente, aleja a sus alumnos del conocimiento global de la misma.

¿Cómo pasar del estado de especialista al de generalista?

¿Cómo pasar de la perspectiva funcional y parcial de un fenómeno empresarial a una visión de síntesis de la Acción empresarial?

Intentaremos a partir de estas páginas resolver estos interrogantes.

Un evento ocurre, mientras que una acción se elabora.

Jean-Paul Sallenave.

Mapa del Libro:

Comenzaremos en la Parte I, haciendo una introducción a la Administración Estratégica, analizando su importancia y componentes.

Estudiaremos luego en la Parte II, el análisis y la planificación de la empresa en el largo plazo, revisando los ciclos de vida de la demanda y productos, como así también las diferentes alternativas estratégicas para el crecimiento sustentable.

Ya en la Parte III, entramos en el denominado Marketing Estratégico, el cual se ocupa del análisis del ambiente público, externo e interno intentando siempre observado desde un punto de vista cuantitativo.

Se estudia también en esta fase, la declaración de metas y definición de estrategias de mediano plazo.

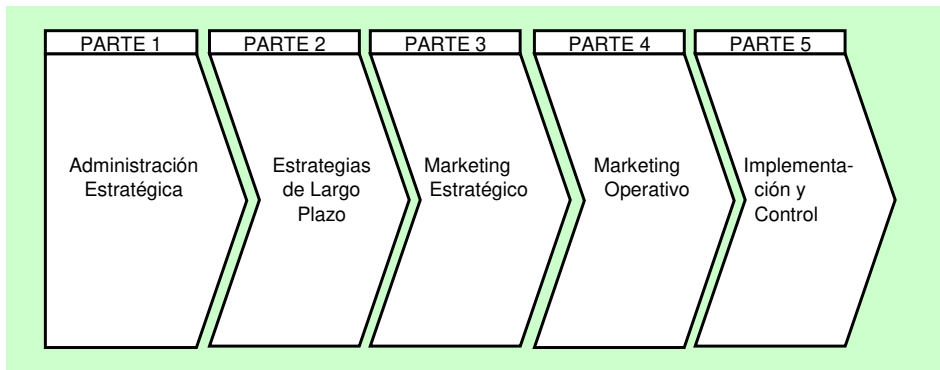
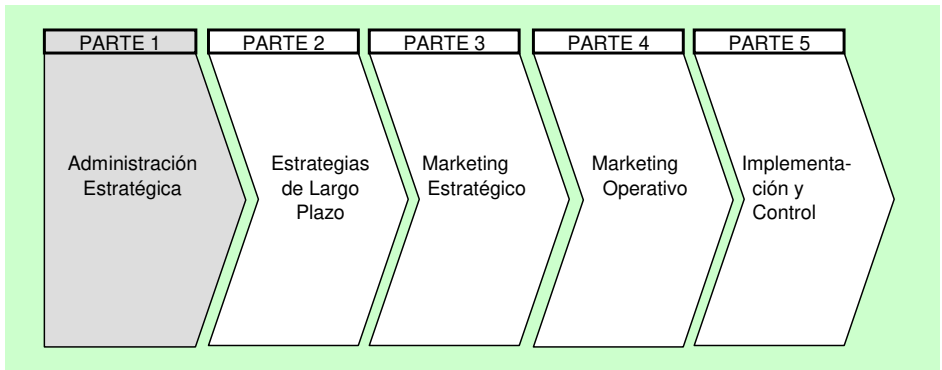


Figura 1. Mapa del Libro

En la Parte IV veremos el Marketing Táctico, haciendo énfasis en las componentes fundamentales de la comercialización y los objetivos de corto plazo.

Analizaremos por último, los aspectos más importantes de la puesta en funcionamiento del plan, o sea, su implementación, así como también diferentes herramientas de gestión y control.

1. PARTE I. INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.



1.1. La importancia de la Administración Estratégica en la empresa.

Diferentes tipos de Planes de Negocio.

El primer paso para una buena administración es tener un plan bien definido, el cual nos sirva de guía para alcanzar nuestros objetivos.

Un plan de negocios es fundamental para el buen funcionamiento no sólo de una empresa, sino para cualquier tipo de organización, con o sin fines de lucro. El inconveniente es que cualquier camino resulta bueno si no se tiene en claro cuál es el destino a alcanzar. Es por esto que se debe tener perfectamente definido cuál es la meta final y la mejor manera de llegar a ella. Es muy útil también tener un sistema, una metodología para el desarrollo de los mismos. Es por ello que veremos a continuación algunos conceptos relacionados a la Planificación Estratégica, una breve reseña de su historia y evolución, como así también los diferentes pasos para la elaboración de un plan integral de negocios de mediano y largo plazo, utilizando diferentes herramientas las cuales nos ayudarán a un adecuado análisis y toma de decisiones.

Como existen diversas maneras de elaborar un plan, dependiendo de la finalidad con la cual se elaboran, veremos también las características principales de cada una de estas modalidades.

1.1.1. Estrategia. Definiciones. Historia y Evolución.

Conceptos:

Se utilizan indefinidas veces diferentes palabras para señalar conceptos que, no sólo desde la semántica son diferentes, sino desde lo conceptual, más aún cuando nos encontramos analizando nuestro ámbito empresarial.

Dirigir no es lo mismo que administrar, ni ambos son sinónimos de liderar.

Veamos algunos de ellos:

Dirigir:

Hablamos de dirigir cuando llevamos algo a un término o lugar señalado. Se muestra el camino por medio de indicaciones, señales o consejos. Se pone en una dirección determinada, se encamina a un determinado fin.

Administrar:

Administrar es el acto de “planificar”, organizar, dirigir y “controlar” los recursos disponibles para alcanzar los objetivos. Nótese que si bien este concepto incluye la acción de dirigir, incorpora también la acción del control. Es por ello que hablamos en este libro de Administración Estratégica, justamente porque hemos incorporado no solamente la Planificación, sino también la Implementación y el Control.

Liderar:

Liderar es marcar el camino, tener influencia sobre los demás. Se dice de un líder aquel que es capaz de captar la atracción de los demás y consigue que lo sigan.

Planificar:

Planificar es diseñar, estipular cómo y en qué orden las cosas necesitan ser realizadas para alcanzar los objetivos.

Organización:

Definimos como Organización a un conjunto de personas pertenecientes a un grupo o asociación en busca de un fin común.

Estrategia:

Viene del griego Strategós y significa el arte del general.

Podemos decir en este caso que la estrategia es la habilidad de un general de derrotar al enemigo a través del uso inteligente de sus recursos.

Administración Estratégica:

Es el acto de planificar, organizar, dirigir, implementar y controlar en forma inteligente los recursos disponibles para alcanzar los objetivos.

1.1.2.Marketing, organizaciones y sociedad.

El Marketing o Mercadotecnia es un proceso social y administrativo por el cual equipos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes.

Para adentrarnos en el tema, veremos inicialmente algunos de sus conceptos esenciales.

a) Necesidades, Deseos y Demandas:

Las Necesidades no son generadas por la sociedad o los comerciantes, sino que forman parte integral de la biología y la condición humana (es un estado en el se siente la privación de algunos satisfactores básicos).

Los Deseos son modelados y remodelados de manera continua por fuerzas sociales, como iglesias, escuelas, familias (es anhelar los satisfactores respectivos para las necesidades profundas).

La Demanda es generada por el Deseo de productos específicos respaldados por la capacidad y voluntad de adquirirlos; los deseos son exigencias cuando están respaldados por el poder adquisitivo.

b) Producto:

Entendemos por Producto a todo aquello que puede ofrecerse para satisfacer una necesidad o deseo. La importancia no radica en su posesión sino en disfrutar los servicios que ofrece.

El concepto abarca productos físicos, servicios y otros vehículos capaces de satisfacer un deseo o una necesidad.

c) Valor, Costo y Satisfacción:

Valor es la estimación que hace el consumidor de la capacidad total del producto para satisfacer sus necesidades. Pero también consideraría el precio antes de hacer la elección. Elegiría el producto que le retribuya el máximo valor a cambio de su dinero.

d) Intercambio, Transacciones, Relaciones:

El Marketing surge cuando la gente decide satisfacer sus necesidades y deseos a través del intercambio.

Hay 4 formas de obtención de los productos que se desean:

1. Auto producción. No requiere interactuar con nadie, no hay mercado,
2. Coacción.
3. Mendicidad,
4. Intercambio. Es el acto de obtener de alguien un producto que se desea ofreciendo algo a cambio.

Para que se de lugar, deben darse cinco condiciones:

1. Que existan dos partes,
2. Que cada parte posea algo que pueda tener valor para la otra,
3. Que cada parte sea capaz de comunicarse y hacer entrega,
4. Que cada parte tenga libertad para aceptar o rechazar la oferta,
5. Que cada parte considere que es apropiado negociar con al otra parte.

Se considera un Proceso Generador de Valor porque hace que ambas partes queden en mejor situación de la que se encontraban antes de hacerlo. Si hay un acuerdo, se dice que hay una transacción.

Transacción es el comercio de valores entre dos partes y comprende varias dimensiones:

- dos Objetos de valor,
- acuerdo sobre las condiciones,
- tiempo y lugar convenidos.

La Transacción es un concepto diferente de la Transferencia, porque en ésta no hay contraprestación, pero sí expectativas (por ejemplo, el agradecimiento).

El proceso de llegar a términos convenientes para ambas partes se llama Negociación. En realidad, es fortalecer los lazos económicos, técnicos y sociales con las otras partes. (se reducen costos y tiempo en las transacciones). Esto es, establecer relaciones a largo plazo con los clientes a través de alta calidad, buen servicio y precios justos.

El resultado final de estas relaciones es que se estructura una Red de Marketing, formada por la empresa y compañías con las cuales se establecieron relaciones sólidas y confiables.

e) Mercados, Mercadólogos y Mercadotecnia:

El Mercado está formado por todos los clientes potenciales que comparten un deseo específico y que estarían dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga ese deseo.

El Mercadólogo es aquel que busca un recurso de alguien más, y está dispuesto a ofrecer algo de valor a cambio; busca una respuesta en otra parte para vender o comprar.

1.1.3.Administración de la Mercadotecnia.

Como dijimos anteriormente, la Administración de la Mercadotecnia es un proceso que comprende el análisis, planeación y control. Abarca bienes, servicios e ideas, se basa en la teoría del intercambio y su meta es satisfacer a las partes involucradas.

Está identificada con las funciones y el comportamiento del personal con el mercado de clientes. Su función es influir en el nivel, la oportunidad y la composición de la demanda, de forma tal que contribuya a que la organización logre sus objetivos (es la administración de la demanda).

En la administración estratégica, existe una influencia muy fuerte del llamado “Arte de la Guerra”.

Ya Sun-Tzu en su libro de más de dos mil años de antigüedad, “El arte de la guerra”, expresa conceptos que hoy en día son aplicados a la estrategia empresarial.

Podemos ver en la figura 2 la analogía existente entre ambos ámbitos, el militar y el empresarial.

<u>Fundamentos del arte de la guerra y el proceso de Administración Estratégica.</u>	
El arte de la guerra	Etapas del proceso de Administración Estratégica
Doctrina.	Dirección Estratégica. Visión, Misión, Valores y Objetivos estratégicos.
Naturaleza. Condiciones ambientales.	Macroambiente. Análisis de entorno (externo)
Situación.	Análisis sectorial. Ambiente operacional.
Liderazgo. Habilidades.	Liderazgo. Competencias esenciales. Formulación de la estrategia.
Arte. Disciplina.	Implementación y Control (de la estrategia).

Figura 2. Fundamentos del Arte de la guerra.

Definiciones de Estrategia en el entorno empresarial:

Como se vio anteriormente, y considerando el origen militar de la palabra estrategia, la misma se define originalmente como la habilidad de un general de derrotar al enemigo a través del uso inteligente de sus recursos.

Esto, llevado y adaptado al entorno de la empresa, generó diversas definiciones de acuerdo al punto de vista de cada autor.

Philip Kotler, maestro del Marketing, dice que la estrategia es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una adecuación viable entre los objetivos, experiencias y recursos de la organización y sus oportunidades en un mercado continuamente cambiante.

Otro de los referentes, en este caso del Management, Peter Drucker, aventura una definición breve pero mucho más contundente. Él dice que *La estrategia convierte la teoría del negocio en el buen desempeño.*

Robert Kaplan y David Norton, creadores del famoso "Balanced Scorecard" o tablero de Mando, dicen que la esencia de cualquier estrategia de negocios es la proposición de valor al cliente, que describe la conformación singular de atributos del producto o servicio, relaciones con el consumidor, y la imagen

corporativa que la empresa ofrece. Ella define cómo es que el negocio va a ser diferente.

Michael Porter, quien desarrolló la teoría de las ventajas y estrategias competitivas, dice que la estrategia responde a dos cuestiones básicas: *a dónde se quiere ir, y cómo se quiere llegar.*

Igor Ansoff, el creador de la Planificación Estratégica, la define como un conjunto de reglas de decisión para orientar el comportamiento de una organización.

Podemos citar también a Henry Mintzberg, otro de los referentes en el estudio de la estrategia empresarial, quien dice que la estrategia es un patrón en un conjunto de decisiones y acciones. Patrón o plano que integra los principales objetivos, políticas y acciones secuenciales de una organización en un proceso como un todo.

Luego de todo esto, podemos encontrar una definición que resuma de algún modo todo lo citado anteriormente:

La estrategia es la definición de los objetivos y metas de largo plazo de una empresa, y la adopción de los lineamientos de acción y la utilización de recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

1.1.4. Planificación y Estrategia.

Hablamos de Planificación y de Estrategia, pero veamos las características de cada una de ellas y luego cómo se complementan:

PLANIFICACIÓN	ESTRATEGIA
Análisis (segmentación).	Síntesis.
Método.	Creatividad, innovación.
Plano formal, explícito.	Visión integrada, poco clara e

	incompleta.
Reuniones de planificación.	En cualquier momento.
Responsables de planificación y gestores.	Cualquier miembro de la empresa.

Figura 3. Diferencia entre Estrategia y Planificación:

Las 5 dimensiones de la estrategia según Henry Mintzberg:

Henry Mintzberg (1998) propone una definición de estrategia a través de 5 Ps, por sus siglas en inglés, para describir mejor sus características.

Mintzberg dice que por medio de sus cinco dimensiones, podremos comprender mejor el modelo mental del pensamiento estratégico.

Sus cinco dimensiones son:

Plan: Plan

Ploy: Maniobra, estratagema, simulación, engaño, truco.

Pattern: Patrón

Position: Posición

Perspective: Perspectiva

Què significa cada una de ellas?

La estrategia es un **Plan**, pues a través del trazado de una directriz la empresa concibe conscientemente un curso de acción en dirección al futuro.

La estrategia es una **Maniobra**, pues se caracteriza por un movimiento específico con el fin de engañar al opositor.

La estrategia es un **Patrón** de comportamiento, pues tiende a ser repetida en función de la experiencia y tiene su consistencia expresa a través de sus acciones.

La estrategia es tomar una **Posición**, pues busca establecer un lugar, un posicionamiento, para que la empresa ocupe un lugar en el mercado.

La estrategia es poseer una **Perspectiva**, pues resulta de manera enraizada de cómo la organización y sus líderes ven el mundo.

1.1.5. La Planificación Estratégica como un Proceso Sistemático.

Veremos la estrategia empresarial como un proceso sistemático. Pero qué es lo que entendemos por Proceso Sistemático?

Para ello, nos vamos a detener un momento a estudiar qué es un proceso, y de qué manera podemos analizar su desempeño.

Definimos Proceso a un conjunto de fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.

Y qué se entiende por Sistemático?

Simplemente que sigue o se ajusta a un sistema, entendiendo por sistema a un método, ordenación o estructura sobre una materia o conjunto de reglas relacionadas entre sí.

Una manera simple de estudiar los procesos, es verlo desde el punto de vista de sus cuatro ciclos según los definió Walter Shewart en el año 1920, denominándolo **ciclo P.D.C.A.**

El ciclo PDCA es válido tanto para procesos de transformación como para cualquier otro tipo de procesos en servicios.

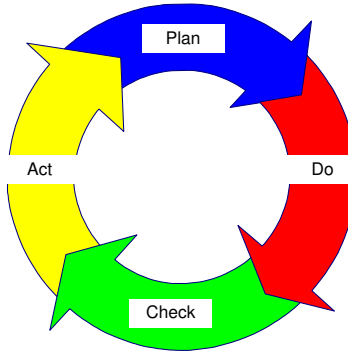


Figura 4. Ciclo PDCA de Walter Shewart.

El concepto del ciclo PDCA, como dijimos anteriormente, es algo que está presente en todas las áreas, sea en el medio profesional o particular, y es usado permanentemente ya sea de manera formal o informal, consciente o inconscientemente.

Cualquier actividad, sin importar lo simple o compleja que sea, se puede representar y gestionar por medio de este concepto.

Pero cuáles son esas cuatro fases presentes en todo proceso?

Según esta definición existen 4 fases: Planificar, hacer, verificar y actuar.

Plan (Planificar):

Es establecer los objetivos y procesos necesarios para alcanzar los resultados de acuerdo con los requisitos de los clientes y con las políticas de la organización.

Do (Hacer):

Es la implementación de dichos procesos.

Check (Verificar):

Es monitorear y medir los procesos y productos en relación con las políticas, objetivos y requisitos para el producto, registrando los resultados obtenidos.

Act (Actuar):

Es tomar las acciones para mejorar continuamente el desempeño del proceso.

Productividad (Efectividad), Eficacia y Eficiencia en un Proceso:

Es importante y útil también analizar el desempeño de cada proceso. Por este motivo es que vamos a desarrollar ahora tres conceptos fundamentales:

- Productividad.
- Eficiencia.
- Eficacia.

Dado cualquier tipo de proceso, podemos sintetizarlo en un cuadro de transformación, el cual tiene diferentes recursos en su entrada, los cuales son “ transformados ” para entregar a su salidas distintos resultados tanto sean bienes o servicios. (Ver figura 5).

Cuáles son esas entradas y salidas?

Entradas o Recursos:

- Materiales.
- Humanos.
- Tecnológicos.
- Financieros.

Salidas o Resultados:

- Bienes.
- Servicios.

Tanto en las entradas como en las salidas existen recursos y resultados planificados o esperados (teóricos), y finalmente los realmente utilizados y obtenidos (reales).

Definimos entonces a la productividad, como las salidas o resultados reales obtenidos respecto de los recursos o entradas realmente utilizados, y se lo calcula de la siguiente manera:

$$\text{Productividad (Rendimiento, Efectividad)} = Sr / Rr.$$

Definimos como Eficacia, a la relación entre las salidas reales respecto de las planificadas, y se lo obtiene del siguiente modo:

$$\text{Eficacia} = Sr / Sp.$$

Definimos Eficiencia, como la relación entre los recursos de entrada reales y los planificados, y se lo calcula de la siguiente forma:

$$\text{Eficiencia} = Rp / Rr.$$

Nótese, que para mantener la convención de que cuanto mayor sea el valor numérico el resultado es mejor, en el caso de la eficiencia (la cual mide los rendimientos de entrada) se han invertido el numerador con el denominador. Esto se entenderá más fácilmente en el ejemplo de la figura 6.

Resumimos ahora esos conceptos en el siguiente diagrama:

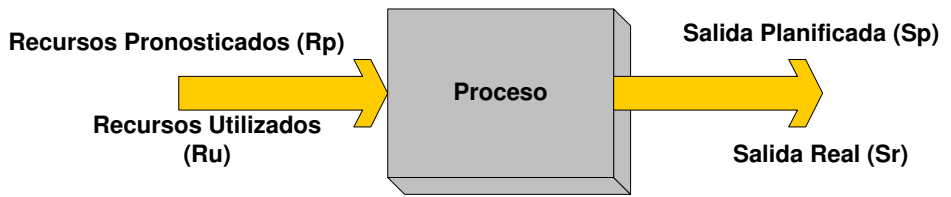


Figura 5. Ciclos de Proceso.

Índice de Productividad:

Supongamos ahora que quiero evaluar cómo resultó la productividad real respecto de la planificada.

Establecemos entonces en este caso la siguiente relación:

$$Pr / Pp = Sr/Rr / Sp/Rp = Sr/Sp \times Rp/Rr = \text{Efectividad} \times \text{Eficiencia}.$$

Llegamos a la conclusión entonces que este índice de Productividad, es el producto entre la Efectividad y la Eficiencia, tal como fueron definidas anteriormente.

Veámoslo ahora en un ejemplo numérico:

Supongamos tener una consultora de Marketing con 10 especialistas (Recursos Planificados), los cuales van a encarar un estudio de mercado. Se espera que cada uno de ellos genere 20 informes, totalizando entonces el equipo 200 informes finales (Salida Planificada).

Resulta que cuando es llevado a la práctica, se utilizan 12 especialistas en lugar de 10 como estaba planificado, (o sea que los recursos reales son 12), obteniéndose sólo 150 informes finales en tiempo y forma (salida real) en lugar de 200.

Resumimos en el siguiente cuadro los recursos y salidas planificados, los recursos y salidas reales y el resultado de la Eficacia, Eficiencia, Productividad absoluta e Índice de Productividad.

<u>Planificado</u>			<u>Real</u>		
Recursos planeados	= 10	empleados	Recursos utilizados	= 12	empleados
Salidas planeadas	= 200	reclamos	Salidas utilizadas	= 150	reclamos
Eficacia	= 75,0%		Eficiencia	= 83,3%	
Productividad planeada	= 20,0	reclamos/ empleados	Productividad real	= 12,5	reclamos/ empleados
Índice de Productividad			= 62,5%		

Figura 6. Ejemplo de Eficacia, Eficiencia y Productividad

Concluimos entonces que, el hecho de tratar a la Planificación como un Proceso Sistemático, nos permite no sólo evaluar la efectividad o productividad del plan, sino desarrollarlo a través de una metodología consistente.

1.1.6. Los tres niveles de decisión.

Entrando más profundamente en el proceso de decisión de la empresa, podemos identificar para su estudio tres niveles.

Estos grupos o niveles de decisión dependen del alcance que los mismos tengan para la empresa.

Vemos en la figura 7 los tres niveles de decisión en la empresa.



Figura 7. Niveles de Decisión

Decisiones Estratégicas o de Negocio:

Las decisiones estratégicas son aquellas que van a definir la actividad, el “negocio” en el cual la organización va a actuar. Son las que marcarán las directrices generales y orientarán el mediano y largo plazo. En resumen, definen la actividad futura de la empresa.

Decisiones Organizacionales o Estructurales:

Las decisiones organizacionales o estructurales, son las que afectan a los recursos de la empresa, y las cuales dependerán de la estrategia antes elegida.

La Organización debe ser la estructura que mejor se adecue a la estrategia seleccionada.

Es importante resaltar que las decisiones Organizacionales se deben basar en las Estratégicas, y no lo contrario.

Decisiones Operativas o de Implementación:

Por último encontramos las decisiones operativas, y se refieren a las que se darán en el día a día durante la ejecución del plan. Ellas son las que ponen en práctica la actividad.

Veamos ahora las características generales de cada tipo de decisión.

Decisiones Estratégicas:

- Son independientes, ya que no dependen de ningún otro tipo de decisión.
- Centralizadas (Globalizadas). Porque son tomadas y aplicadas a toda la organización.
- Riesgosas, ya que un error en este nivel, pone el riesgo del futuro de la empresa.
- No Repetitivas ni frecuentes; ya que se toman unas pocas a través de los años.

Decisiones Organizacionales:

- Dependientes; ya que se toman en función de las Estratégicas.
- Menos centralizadas que las decisiones estratégicas.
- Menos riesgosas que las estratégicas.
- Menos frecuentes que las estratégicas también.

Decisiones Operativas:

- Dependientes de todas las decisiones del nivel superior.
- Descentralizadas, ya que cada área toma sus propias decisiones.
- Menos riesgosas.
- Frecuentes y de gran volumen.

En resumen, vemos que desde el punto de vista de su "dependencia", notamos claramente que las Estratégicas son independientes de cualquier otro tipo de decisión, mientras que las organizacionales y operativas dependen cada una de las decisiones tomadas anteriormente.

Las decisiones estratégicas deben ser centralizadas. No podemos permitir en este caso, que cada filial, departamento o área de la empresa decida sus propias estrategias de negocio.

En el caso de las estructurales y operativas, tienen mayor libertad en la medida que se rijan por las decisiones superiores. Es por ello, que el grado de riesgo de estas decisiones disminuye en la medida que nos situamos en un nivel inferior.

En cuanto a su frecuencia y repetitividad, es obvio que aumentan en la medida que las decisiones son de menor nivel.

Veremos ahora cómo es que ellas varían en función del tiempo, y cuál es su riesgo por la desviación que se pueda generar.

Como se observa en la figura 8, las decisiones estratégicas entregan cada vez mejores resultados en función del tiempo. En la medida que el tiempo transcurre, se va haciendo más evidente la actuación y efecto positivo que la buena decisión estratégica ha tenido. Esto es lógico, ya que justamente las decisiones estratégicas son de mediano y largo plazo.

El desvío que pudiera haber respecto de la estrategia inicial, genera ciertos riesgos que no se agravan con el correr del tiempo, siempre y cuando podamos corregirlas.

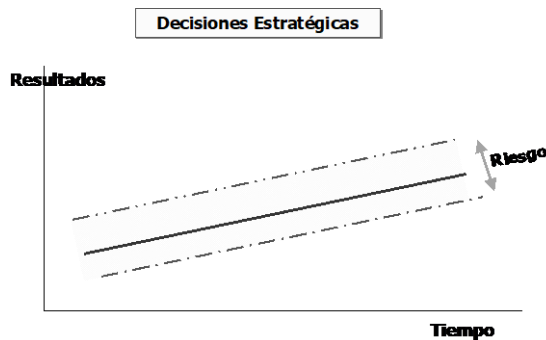


Figura 8. Decisiones Estratégicas

Respecto de las decisiones organizacionales o estructurales, es evidente que con el correr del tiempo los desvíos se pueden hacer cada más acentuados respecto del punto de partida.

Si los cambios implementados en las diferentes estructuras resultaran positivos, las mejoras en los resultados serán notables con el correr del tiempo. En cambio, si los cambios introducidos en las distintas áreas

organizacionales no resultaran del todo buenos, los resultados se verán degradados muy rápidamente.

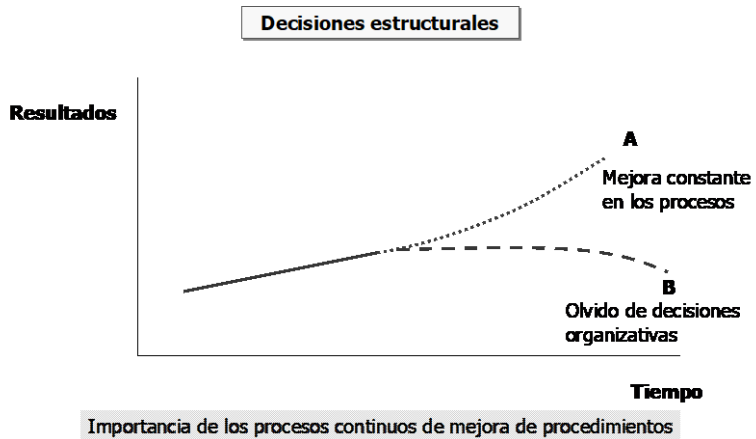


Figura 9. Decisiones Estructurales.

Como se ve en la figura 10, en el caso de las decisiones operativas, en general se tiende a mejorar con el transcurso del tiempo, sin que por eso se puedan evitar oscilaciones temporales. Esto es habitual debido a la naturaleza misma de este tipo de decisiones que son de corto plazo, de mayor frecuencia y de gran volumen.

Como dijimos anteriormente, este tipo de decisiones son menos riesgosas por el hecho de estar en el nivel inferior de la pirámide y poderse corregir sin ocasionar grandes impactos.

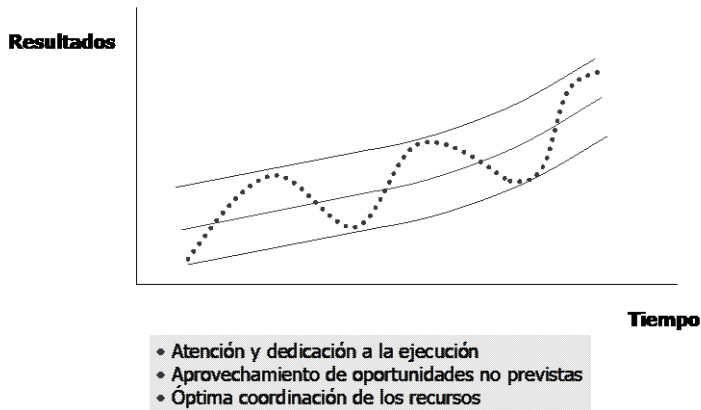


Figura 10. Decisiones Operativas.

1.1.7. Los tres niveles de la Estrategia.

Del mismo modo que hemos clasificado a las decisiones dentro de una empresa, podemos también hacerlo con las estrategias.

Por comodidad para su estudio, las clasificaremos también en tres grupos conforme su nivel de ingerencia en la organización.

Diremos entonces que existen tres niveles de estrategias, de acuerdo a dónde se apliquen.

Niveles de la Estrategia:

- Estrategias Corporativas o de Negocios.
- Estrategias Competitivas o de Unidades Estratégicas de Negocios (UEN).
- Estrategias de cada área funcional u operativas.



Figura 11. Niveles de la Estrategia.

1.1.8. El Horizonte de la Estrategia y sus componentes.

Analizaremos finalmente cuál es el “ ciclo de vida ” de la estrategia, o dicho de otra manera, el horizonte del plan de negocios.

Representamos en la figura 12 el nivel de consecución de los objetivos en función del tiempo.

A medida que el tiempo transcurre, vamos alcanzando los objetivos planteados (objetivos 1, 2, 3, 4, 5, 6). Vemos, sin embargo, que esa primera estrategia no nos permite alcanzar los últimos objetivos predefinidos (7, 8, 9 y 10) de manera que vamos a tener que plantear una nueva estrategia para alcanzar dichos objetivos y con ello la meta final.

En el caso de la representación de la estrategia, lo que se quiere presentar es que con el transcurso del tiempo el impacto o efectividad de la misma para la consecución de los objetivos es cada vez menor hasta hacerse nula.

Qué indica este efecto? El mismo nos indica que la estrategia original no es ya tan efectiva como en el inicio, debido a lo cual, como dijimos anteriormente, debemos pensar y luego poner en práctica alguna modificación de la misma o directamente una estrategia nueva como se ve en la figura 12b.

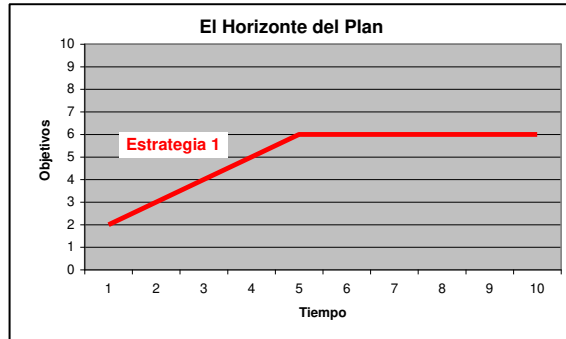


Figura 12. El horizonte del Plan.

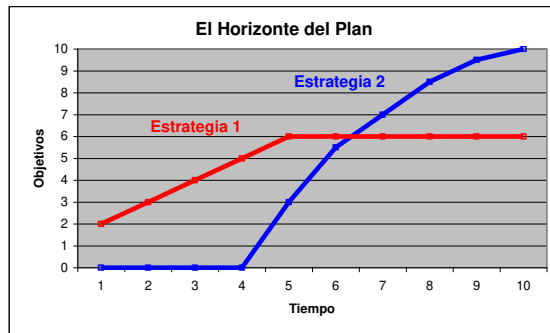


Figura 13. El horizonte del Plan.

La implementación de una nueva estrategia (2), generará un nuevo impulso positivo para alcanzar el objetivo buscado.

Es justamente debido a este efecto, que para alcanzar un determinado objetivo, debemos tal vez implementar más de una estrategia a lo largo del tiempo.

1.1.9.Planeación estratégica orientada al mercado.

Es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos, recursos de la organización y las oportunidades cambiantes del mercado.

El objetivo es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorias.

El propósito de la planeación estratégica es contribuir a que una empresa seleccione y organice sus negocios de manera que se mantenga sana a pesar de posibles sucesos inesperados en cualquiera de sus actividades específicas. Tres conceptos definieron la planeación estratégica:

1. Se requiere que los negocios de la compañía se administren como una cartera de inversiones.
2. Consiste en evaluar con precisión el potencial para generar utilidades a futuro de cada negocio, considerando la tasa de crecimiento del mercado,
3. La compañía debe desarrollar un plan estratégico para cada actividad o unidad de negocios, con el fin de alcanzar sus objetivos a largo plazo.

Empresas de alto rendimiento:

Cuando pensamos en empresas que cumplan ampliamente con sus objetivos o metas de largo plazo, a través de un crecimiento sustentable, es que decimos que estamos frente a casos de empresas de alto rendimiento.

En ellas se distinguen cuatro factores de importancia:

1. Grupos de Interés: el presupuesto de partida para una compañía es definir sus grupos de interés y necesidades; una compañía debe luchar por satisfacer, cuando menos, las expectativas mínimas de cada grupo de interés. La compañía le puede brindar a un grupo de interés satisfacción a nivel de umbral, de desempeño o de satisfacción plena. Tal vez, la compañía busque deleitar a los clientes, brindar una satisfacción a nivel de umbral a los proveedores por lo menos durante un período de planeación subsiguiente.
2. Procesos: la única manera que la compañía puede cumplir con sus metas en cuanto a satisfacción es mediante procesos administrativos.
3. Recursos: para llevar a cabo dichos procesos se requiere de recursos como fuerza de trabajo, materiales, maquinaria e información; estos recursos pueden ser propios o rentados. Muchos negocios han optado por recurrir a fuentes externas para obtener algunos medios

cuya importancia no es crítica. (aprecian la necesidad de ser dueñas de aquellos recursos que les resultan fundamentales, de promoverlos y de alcanzar el nivel de competencia que componen la esencia de su actividad empresarial.

4. Organización: el aspecto organizacional consiste en su estructura, sus políticas y su cultura. La política y la estructura son susceptibles de cambio, la cultura de la compañía es lo más reacio del cambio.

1.1.10. Diferentes tipos de Planes de Negocios.

Cuando hablamos de Planificación estratégica, debemos diferenciar los distintos tipos de planes que pueden llegar a desarrollarse, de acuerdo al fin que se busque con ellos.

Tomaremos para este caso el modelo propuesto por la Asociación de Management Estadounidense, AMA por sus siglas en inglés (American Management Association).

Cabe destacar que, desde nuestra definición, Plan de Negocios es mucho más abarcativo que un Plan de Comercialización o Plan de Marketing.

Mientras que un plan de Marketing expone en detalle qué es lo que vamos a ofrecer al mercado para satisfacer necesidades de un grupo de consumidores y de qué manera lo vamos a realizar, un Plan de Negocios comienza debatiendo si la actividad en la que estamos actualmente es la correcta o habría que complementarla o reemplazarla en vistas de una planificación de largo plazo.

En definitiva, El Plan de Negocios incluye al de Marketing.

En general se puede pensar un Plan con dos finalidades básicas:

- Para fines externos a la empresa.
- Para fines internos.

1.1.10.1. Planes de Negocio para fines externos.

Cuando existe la necesidad de búsqueda de capitales para financiamiento de nuestras operaciones, suele desarrollarse un plan de negocios ligeramente diferente al que realizaríamos si fuese sólo para fines internos.

Esto se debe a que los elementos que los futuros y posibles inversores analizan, no son precisamente las mismas variables y parámetros que nosotros tomamos en consideración para el desarrollo de nuestro plan de negocios de largo plazo.

Las distintas fuentes de capital y financiamiento pueden provenir de diferentes fuentes, como por ejemplo:

Fuentes de Capital:

- Individuos.
- Capitales de riesgo.
- Asociaciones económicas.

Fuentes de Financiamiento:

- Individuos.
- Bancos Comerciales.
- Prestamistas.
- Compañías de Leasing.
- Programas Gubernamentales.
- Bonos de deuda.

A la hora de búsqueda de financiación, los agentes inversores miran diferentes aspectos.

Qué es lo que los inversores y financieros buscan en un plan de negocios? Como dijimos anteriormente, no son las mismas variables las que se analizan. Conforme a un estudio del A.M.A., estos inversores analizan en esencia siete puntos, a saber:

1. La calidad de la gente involucrada en el negocio.
2. Viabilidad conceptual del negocio o proyecto.
3. Experiencia y habilidades de Marketing del área correspondiente (Futuros responsables de la misma).
4. Historias de éxito.

-
5. Compromiso personal de fuentes de financiamiento.
 6. Proyecciones Financieras razonables.
 7. Perspectiva de los inversionistas.

1.1.10.2. Planes de Negocio para fines internos.

En este caso, el plan se utiliza sólo para fines internos, obteniéndose las siguientes ventajas:

- Sirve de mapa, de guía.
- Es útil para el control de gestión y la puesta en práctica de la estrategia.
- Informa a los participantes de su papel en el desarrollo del negocio y del logro de los objetivos.
- Permite obtener recursos para la realización del plan.
- Estimula la reflexión y el mejor empleo de los recursos.
- Ayuda a la organización general de las actividades.
- Sirve para analizar la situación de contexto.

1.1.10.3. Planes de Negocio para fines Financieros.

Muchas veces éste forma parte del Plan general, y es utilizado para ser presentado al responsable del área de Finanzas y / o Planificación de la empresa con fines sólo presupuestarios.

En éstos frecuentemente no se plantea ni cuestiona el por qué ni el cómo de cada acción, ya que todo ello se encuentra en el Plan de Negocio “Maestro”.

Algunas empresas comienzan planteando las necesidades de crecimiento y flujo de caja, plasmándolo y “cuestionando” el cómo en el Plan principal.

Los cuadros más usuales a ser presentados en estos casos son:

- Cuadro de resultados.

-
- Balance.
 - Flujo de Caja.
 - Capital de Trabajo Necesario.
 - Activos de largo plazo.
 - Estructura Financiera.

En todos los casos, se presentan tanto datos históricos como proyectados para los próximos 3 ó 5 años, detallando trimestre por trimestre para el primer año. Todo esto puede variar ligeramente según el tipo de actividad que la empresa desarrolle.

1.1.10.4. Planes para Unidades Estratégicas de Negocio.

A veces se diferencian los Planes Corporativos de aquellos aplicados a las diferentes Unidades Estratégicas de Negocio.

Son reconocidos por sus nombres en inglés, a saber:

- Corporate Plan o Plan Corporativo.
- Business Plan o Plan de la Unidad de Negocios.

El primero se refiere a todas las actividades de la empresa, mientras que el segundo, obviamente, a cada actividad en particular.

Como determinar las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN).

Las compañías definen con frecuencia sus negocios en términos de productos. Un negocio debe ser considerado como un proceso para satisfacer al cliente y no como un proceso de producción de bienes. Levitt alentó a las compañías a modificar la definición de su dominio de negocios en términos de necesidades y no de los productos. Desde luego la administración debe evitar una definición de mercado que resulte estrecha o demasiado amplia.

Un negocio puede definirse de acuerdo a 3 dimensiones:

-
- los grupos a los que servirá,
 - las necesidades del cliente que se cubrirán y
 - la tecnología que va a satisfacer esas necesidades.

Las empresas tienen que identificar sus negocios con objeto de manejarlos estratégicamente. Una Unidad de Negocios tiene 3 características:

- es un sólo negocio o conjunto de negocios relacionados entre sí, que pueden planearse por separado y que en principio, pueden permanecer aislados del resto de la compañía,
- tiene sus propios competidores,
- tiene un directivo responsable de la planeación y de un desempeño rentable que controla la mayor parte de los factores que influyen en la obtención de utilidades.

Cómo destinar recursos a cada unidad de estratégica de negocios?

El propósito de identificar las unidades estratégicas de negocios de la compañía, radica en asignarles objetivos de planeación estratégica y fondos apropiados. Estas unidades envían sus planes a las oficinas centrales de la corporación, las cuales los aprueban o devuelven para su revisión.

1.2. Mapa de la Planificación Estratégica.

Estudiaremos la Planificación Estratégica de nuestro negocio en tres fases bien definidas a saber:

1. La Selección del Negocio o actividad. Estrategia de largo plazo:

Es la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios y de las estrategias de crecimiento sustentable de largo plazo.

2. El Marketing Estratégico:

Es el responsable del análisis tanto externo como interno, de fijar las metas, las estrategias competitivas y el posicionamiento, para ejecutar la estrategia de crecimiento definida en el punto 1.

3. El Marketing Táctico u Operativo:

Es el que se encarga de definir en detalle las estrategias de corto plazo y tácticas de Marketing para alcanzar los objetivos preestablecidos en el punto 2.

Vemos esto en la figura 14.

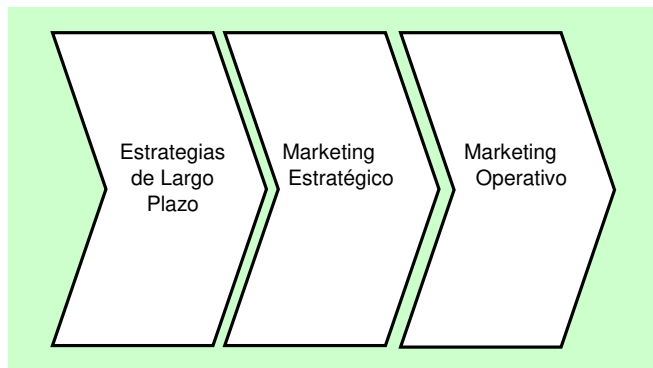


Figura 14. Mapa de Planificación Estratégica.

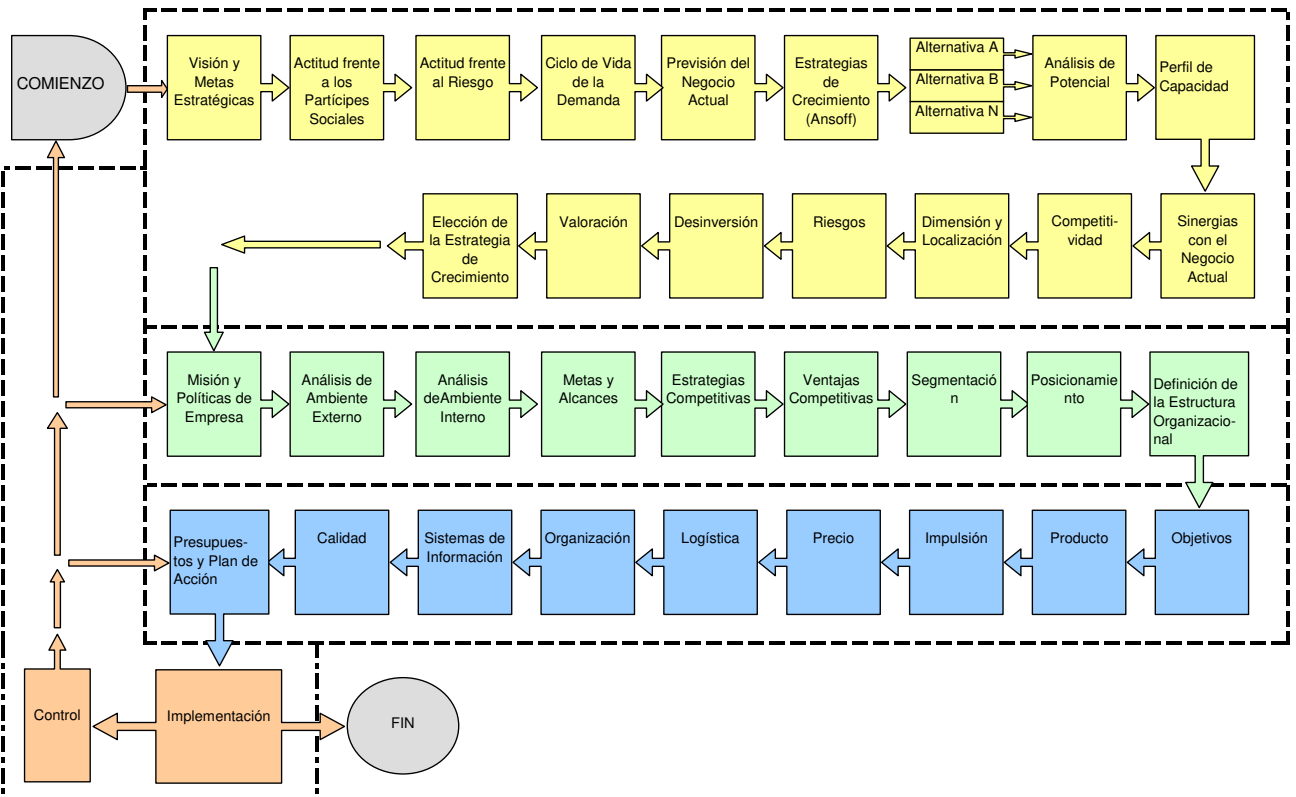


Figura 15. Mapa de la Planificación Estratégica.

Se ilustra en la figura 15, el Proceso de Administración Estratégica en una empresa.

Sea el planeamiento de una nueva actividad, un nuevo negocio o una nueva empresa, todo comienza por el hecho de plantearse qué es lo que se quiere de ella en el largo plazo, o sea cuál es su finalidad. El Directorio o la alta gerencia es quien se ocupa de esta fase, o sea de la definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa.

En el caso de una empresa que ya está en funcionamiento, esto se limita al análisis y replanteo, de ser necesario, de la Visión existente, aunque en muy contadas oportunidades se modifican las mismas.

Dentro de estos primeros pasos en el proceso de planificación, se encuentra la definición de las políticas y principios que tendremos para con los distintos partícipes sociales. Esto es, en el caso de una política pluralista respecto de los objetivos, quienes y cómo se verán afectados debido a nuestro emprendimiento.

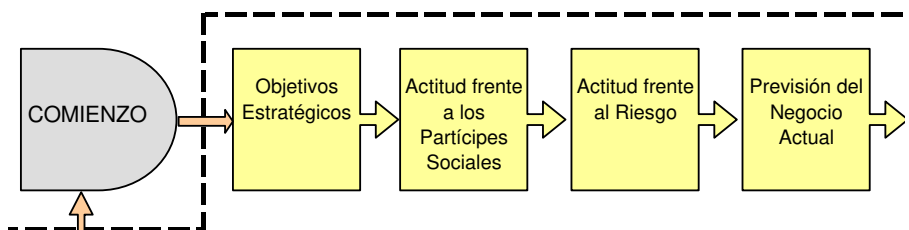


Figura 16. Objetivos Estratégicos.

Se analiza a continuación cuál será la posición de la empresa frente al riesgo, riesgo implícito en todo nuevo emprendimiento. A esto se lo conoce como Actitud frente al riesgo.

Existen empresas con alta aversión al riesgo, otras más moderadas y las hay también quienes arriesgan mucho con tal de tener la posibilidad de generar grandes ganancias.

Se verán las diferentes posiciones posibles frente al riesgo en el punto 2.12. Una vez fijados esas Directrices Generales, es decir, la Finalidad de la Empresa o Grupo, la actitud frente al riesgo y frente a los Partícipes Sociales, es el momento de comenzar a trabajar en la Planificación de largo plazo. Para esto analizaremos la curva de la demanda del mercado meta del negocio o actividad en la cual hoy estoy, o sea, el negocio de partida; haremos una Previsión del Negocio Actual, y en base a diferentes herramientas podremos seleccionar distintas alternativas para crecer en el largo plazo. Llamaremos a esto Alternativas Estratégicas de Crecimiento.

Al tener varias alternativas, obviamente debemos analizarlas y al fin seleccionar una de ellas.

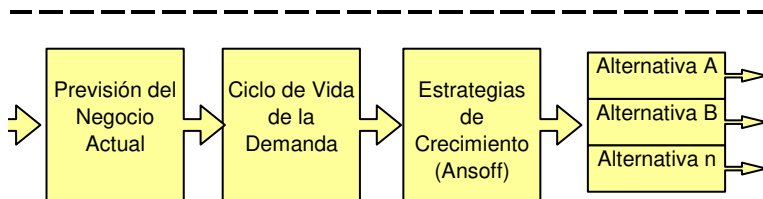


Figura 17. Previsión del Negocio Actual.

Ese análisis general de cada una de esas alternativas estratégicas de crecimiento, se hace en base al estudio del Potencial de Mercado, el Perfil de Capacidad de nuestra empresa, las Sinergias entre nuestro negocio de partida y cada una de las alternativas en estudio, los Problemas de Dimensión y Localización, los Riesgos por desconocimiento y el análisis de desinversión. Con toda esta información seleccionamos finalmente la Estrategia de Crecimiento más adecuada para nuestra visión del negocio. Vemos todo esto en la figura 15.

Estamos ahora en condiciones de encarar la planificación desde el punto de vista de las estrategias competitivas y posicionamiento. Es por esto que, a esta fase, la denominamos Marketing Estratégico.

Entendemos por Marketing estratégico a las estrategias competitivas y de posicionamiento que debemos escoger para llevar nuestros productos al mercado meta.

Esta fase comienza con la formulación o revisión (en el caso de que ya existiera) de la Misión de la Empresa o Unidad Estratégica de Negocios (UEN). Un análisis minucioso del ambiente, tanto interno como externo, definición de metas y alcances de la nueva estrategia, estudio de la segmentación del mercado meta o mercado objetivo y posicionamiento, son los puntos salientes de esta etapa de la planificación.

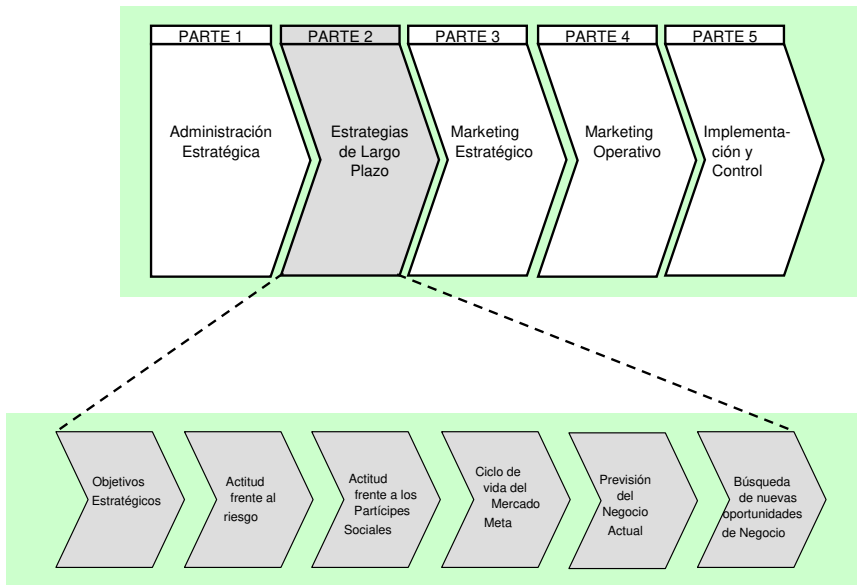
Una vez estudiado y definido los puntos anteriores, se entra en la última fase de la planificación, la de corto plazo, donde se verá en detalle lo relativo al producto y el mercado. Este es el llamado Mix o mezcla de Marketing y a este conjunto lo denominamos Marketing Operativo o Táctico.

Finalizada esta última etapa, ingresamos ya a detallar cómo es que se implementará este plan, cómo controlaremos su ejecución, y de qué manera lo mejoraremos o corregiremos sus desvíos.

Esto último es el llamado Implementación y Control.

Pasamos a continuación a estudiar cada uno de estos puntos en detalle.

2. PARTE II. LA EMPRESA EN EL LARGO PLAZO.



2.1. Directrices Generales.

El primer paso en la formulación de un plan de negocios es la declaración de los “ grandes ” objetivos de la empresa.

Existen básicamente dos teorías: la monista y la pluralista.

La teoría monista busca sólo la rentabilidad de la empresa, sin tomar en consideración ningún otro aspecto, mientras que la teoría pluralista dice que no sólo es importante la utilidad en una empresa, sino otros objetivos tales como los referidos a los diferentes partícipes sociales.

Debemos también tener en cuenta en ambos casos la actitud frente al riesgo que la empresa tendrá en las diferentes oportunidades de negocio.

2.2. Objetivos Estratégicos de la empresa.

Como decíamos anteriormente, la teoría monista insiste en que el único objetivo de la empresa es la obtención del beneficio. Cualquier otro objetivo no sería más que una limitación al objetivo único: el beneficio.

En contraposición a esto, la teoría pluralista hace coexistir el beneficio con otros objetivos, que muchas veces entran conflicto con aquel. En este caso, hay que tener cuidado de no caer en la confusión de mezclar objetivos pluralistas con meros medios para su consecución. Tal podría ser el caso como cuando se hace coexistir el objetivo beneficio con otros objetivos tales como:

- Crecimiento y expansión.
- Estabilidad.
- Eficiencia interna.
- Supervivencia.

Estos últimos no son más que un medio para lograr la meta “beneficio”.

2.3. Actitud de la organización frente al riesgo.

Como veremos más adelante, conforme la estrategia de crecimiento seleccionada, el riesgo de la empresa será mayor o menor.

Esto se debe a que, obviamente, en la medida que nos apartamos del negocio o actividad que conocemos, comienza a aparecer un "Riesgo" por Desconocimiento de la nueva actividad.

La utilización de la palabra conocimiento se hace con una intensidad generalizadora, es decir, dentro de la misma incluimos tanto los conocimientos y previsiones necesarios en los mercados, como los conocimientos precisos en cuanto a tecnologías de gestión, así como las prácticas, no necesariamente conocimientos de organizaciones sino hábitos organizativos necesarios para el éxito en la decisión del negocio que se estudie.

Debería añadirse que pueden existir decisiones que en sí mismas conlleven una importante componente de incertidumbre por propia inestabilidad de los mercados en que se desarrollan.

2.4. Actitud frente a los Partícipes Sociales. Ambiente Público.

Hemos dicho que en la teoría pluralista no todo era la rentabilidad de la empresa, sino que tomábamos también en consideración la afección a los distintos partícipes sociales.

Estos grupos que son afectados por la organización, se dividen en dos categorías:

A) Internos a la Organización. Estos son:

- a) Accionistas,
- b) Empleados.

B) Externos a la Organización. Estos son:

- a) Clientes,
- b) Proveedores,
- c) El público,
- d) Las autoridades Públicas,
- e) Los competidores,
- f) Resto de la actividad económica.

Debemos entonces analizar cuáles serán los efectos que nuestra actividad causará a todos ellos.

2.5. Planificación del Largo Plazo.

2.5.1. Análisis del Ciclo de Vida del Mercado Meta.

Una vez establecidos claramente la Visión y Metas Estratégicas de la empresa, su actitud frente a los diferentes partícipes sociales, y la actitud frente al riesgo, es el momento de analizar las estrategias de largo plazo.

Para ello, lo primero que debemos analizar es la situación del negocio o actividad en la cual estamos actualmente, cuál es la situación del mercado, tendencias, expectativas, en resumen, debemos realizar la denominada *previsión del negocio actual*.

El primer paso en esta nueva etapa de la planificación, es evaluar claramente en qué punto del ciclo de vida está la demanda de mi mercado objetivo o mercado meta.

Por ejemplo, los " pagers " o radio-llamadas, tuvieron un fuerte crecimiento en nuestro país a principios de la década del '90. Promediando dicha década, la penetración en el mercado de los teléfonos celulares presionaron a la demanda de los " pagers " hacia abajo.

La demanda de los mismos comenzó a caer fuertemente hasta la actualidad, donde salvo muy puntuales aplicaciones ya no son utilizados.

Podríamos representar ese comportamiento, como lo vemos en la figura 18.

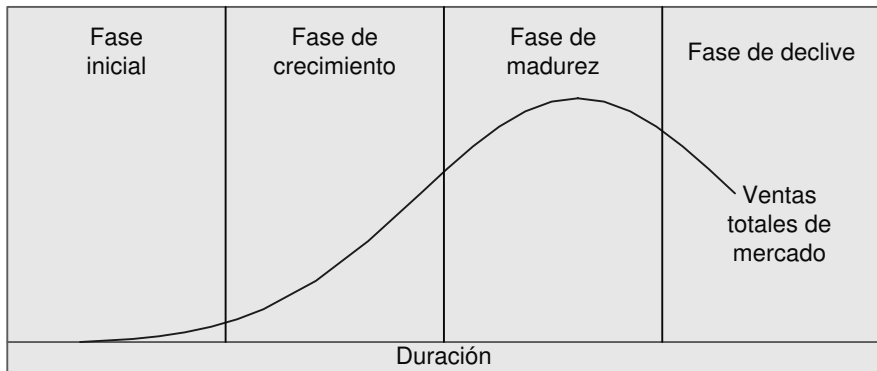


Figura 18. Ciclo de Vida de la Demanda.

En un principio la demanda no está perfectamente establecida, es más, no tiene en claro las necesidades ni cómo el producto podría satisfacerlas. Esta es la denominada fase inicial o embrionaria.

Superado ese período, el producto de mercado satisface y a veces supera las expectativas de la demanda, lo que genera un rápido y fuerte crecimiento. Esta es la llamada Fase de Crecimiento.

Observando la figura 18, queda claro que lo representado en el mismo son las Ventas totales de dichos productos los cuales satisfacen la totalidad de la demanda. *O sea, llamamos Demanda al conjunto de las ventas de todos los oferentes.*

Como en todo ciclo de vida se cumple la característica de alcanzar una meseta o madurez, en este caso es el de la demanda.

Esto no significa que las ventas sean cero, sino que no existe más crecimiento, o sea que en cada período siguiente las ventas totales al mercado meta se mantienen constantes.

Esto sucede hasta que indefectiblemente, en algún momento, las ventas totales al mercado meta (demanda) comienzan a caer. Esta es la llamada fase de declive de la demanda.

La duración de la etapa de madurez, depende de cada tipo de mercado y necesidad a satisfacer.

Como veremos posteriormente, este tipo de curva " S " se da también en el análisis del ciclo de vida de la empresa y en el ciclo de vida de los productos.

2.5.2. La curva " S " del ciclo de vida de la empresa.

Las organizaciones, como cualquier institución, tienen comienzo y fin. Lo ideal, es que esos dos momentos no estén muy próximos en el tiempo, o sea que lo que se busca es la mayor duración posible de la organización.

La figura 19 ilustra las cuatro fases fundamentales de este ciclo de vida. La Empresa u Organización es fundada en un determinado momento y comienza a crecer lentamente. Esta es la fase de introducción.

Si la empresa tuviera éxito, entonces entraría en una fase de franco crecimiento sostenido; ésta es la fase denominada justamente de Crecimiento.

Indefectiblemente este crecimiento comenzará a desacelerarse en determinado momento, hasta llegar a una meseta o crecimiento cero. Esa es la fase denominada de Madurez.

En el caso de no adaptarse a las nuevas reglas de mercado que pudieren surgir, o encontrar un nuevo rumbo u oportunidad de negocio, la empresa entrará en una nueva y última fase: la de declinación.

La duración del ciclo de vida de las empresas, puede ser breve o extenderse por varias décadas.

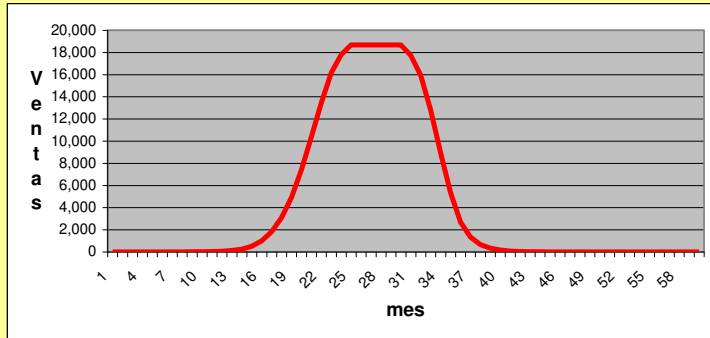


Figura 19. Ciclo de Vida de las Empresas.

Las organizaciones que atraviesan la fase de maduración y comienzan a declinar, son aquellas que no lograron adaptarse a los cambios del ambiente externo.

Una de las mayores contribuciones del análisis de mercado, es la identificación de las nuevas oportunidades que le permiten a la empresa iniciar un nuevo período de fuerte crecimiento o, entonces, disfrutar de una larga fase de madurez.

Las organizaciones capaces de adaptarse están preparadas para revisar su Misión, sus metas, sus estrategias, su organización estructural y sus sistemas de información.

Al hacerlo, la organización se adapta a las nuevas reglas de mercado y consiguen ampliar su ciclo de vida, tal como se ve en la figura 20.

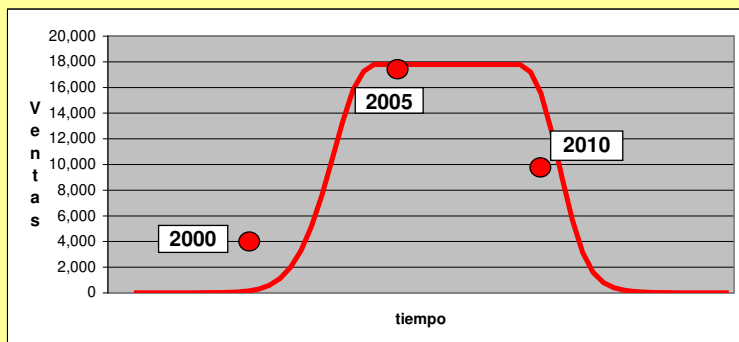


Figura 20. Ciclo de Vida de las Empresas. Madurez Extendida.

La empresa debe realizar un análisis no sólo del ambiente externo a la empresa sino del interno.

Esto significa identificar sus puntos fuertes y débiles, que combinados con un análisis de las oportunidades y amenazas del mercado meta, dictaran las nuevas estrategias a seguir.

2.5.3.Introducción a la Medición y Pronóstico de la Demanda.

No cabe duda que todos los profesionales del sector conocen en mayor o menor medida el proceso de planificación estratégica.

Raramente se falla en esta etapa del negocio. Sin embargo, es muy habitual que el fracaso se de en la fase de implementación.

A qué se debe?

Indudablemente existen varios motivos. Nunca se debe a uno en particular, pero entre los más frecuentes se encuentran:

- Sobre-dimensionamiento de la demanda.
- Exceso de optimismo.
- Carencia de un estudio serio de mercado.
- Fallas en la gestión de los recursos humanos.

Veremos a continuación algunos de estos puntos y el uso de algunas herramientas de gestión que pueden ser de mucha utilidad para esta etapa de la planificación.

La American Management Asociation (AMA) dice que más del 80% de las empresas en USA utilizan al menos una de las siguientes técnicas:

- Determinación de las características del Mercado.
- Medición del Potencial del Mercado.
- Elaboración de pronósticos a corto y largo plazo.

2.5.3.1. Dimensiones de la Demanda:

Para dimensionar la demanda, debemos tener en cuenta diferentes parámetros, a saber:

- Producto (Industria, empresa, línea de producto).
- Ubicación Geográfica (Mundial, regional, nacional).
- Período (Actual, Corto, largo plazo).
- Cliente (Consumidores, Negocios, Gobierno)

Definiciones:

Demanda de Mercado:

El Potencial de mercado se convierte en el límite al cual se aproximan la demanda de mercado dentro de un extremo supuesto, a medida que el esfuerzo de Marketing de la industria se acerca al infinito.

Lo podemos representar gráficamente del siguiente modo:

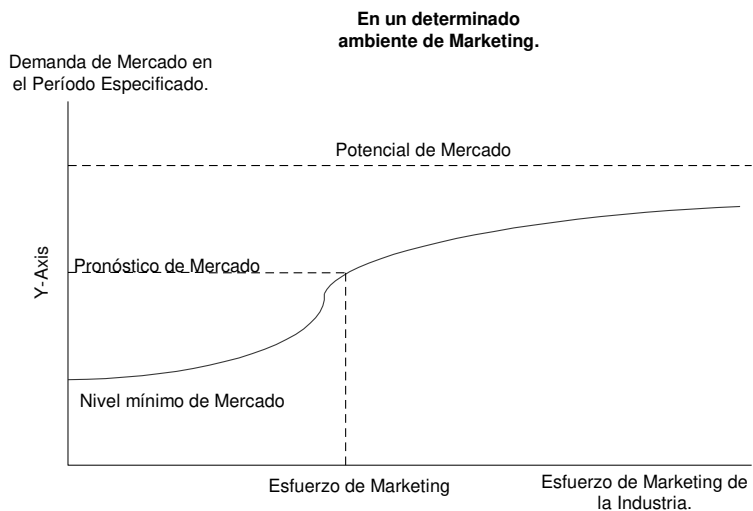


Figura 21.
Demanda en función del esfuerzo

rzo de Marketing de la Industria.

Demanda de Mercado de un Producto:

Es el volumen total que compraría un determinado grupo de clientes en un determinado período y área geográfica.

Demanda de la Empresa:

Es la participación de la compañía en la demanda de mercado.

Se llama también Función de demanda de la empresa o Función de respuesta de ventas.

$$F(\text{rta.ventas}) = f(\text{esfuerzo de Marketing de la empresa})$$

Potencial de Ventas de la empresa:

Es el límite al que se aproximan la demanda de la empresa a medida que el esfuerzo de Marketing de la empresa aumenta en relación con el de la competencia.

Pronósticos de Venta de la Empresa:

Es el nivel esperado de las ventas de la empresa basado en un determinado plan de Marketing y entorno supuesto.

Cuota de Ventas:

Son los objetivos de ventas de la empresa, por Producto, por División o por vendedor.

Presupuesto de Ventas:

Es un estimativo razonable del volumen esperado de ventas.

Un presupuesto de ventas, es menor que el pronóstico de la empresa (debido al margen de seguridad que se toma).

2.5.3.2. Estimación de la Demanda.

En el caso de tener que pronosticar la demanda, debemos tener en cuenta algunas pautas útiles:

- Definir el propósito del pronóstico.
- Definir los Productos y sus Segmentos.
- Preparar un Pronóstico Inicial.
- Realizar el pronóstico con los objetivos y capacidades de la empresa.
- Revisar tendencias.

Algunas de las técnicas más utilizadas para el pronóstico de la demanda son las siguientes:

I – Métodos Cualitativos:

- Opinión ejecutiva
- Encuestas de compradores y / o consumidores
- Estimativa de la fuerza de ventas / distribuidor.

Las dos primeras son Top-Down y la tercera se llama down to the top.

II – Métodos de Series de Tiempo:

Son aquellos que extrapolan hacia el futuro los datos históricos de las ventas. Se desarrolla por medios visuales o por técnicas estadísticas.

- Promedio.
- Promedio Móvil.
- Suavización exponencial.
- Descomposición de series de tiempo.

III – Métodos Causales:

Son los más complejos pero atractivos a la vez.

Son básicamente dos: Indicadores dominantes y métodos de correlación y regresión.

- Indicadores Dominantes.

Los métodos causales dominantes son aquellos que relacionan los datos históricos de ventas con las fuerzas económicas.

Su atracción se debe a que pueden predecir los puntos de inflexión en forma más exacta, y explica mejor las variaciones. Existe también una mejor comprensión de dichas relaciones causales.

- Métodos de regresión y correlación.

La búsqueda de la asociación entre variables, es frecuentemente uno de los propósitos de las investigaciones empíricas.

La posible existencia de estas relaciones entre variables orienta el análisis, conclusiones y evidencias de los hallazgos de la investigación.

Veremos ahora un ejemplo del mismo.

Supongamos analizar las calificaciones de un grupo de estudiantes. Ellos han cursado dos materias, Marketing Estratégico y Dirección General, y se cree que existe alguna relación entre las calificaciones de ambas materias.

Para ello representamos en el gráfico, las notas de cada estudiante para cada una de esas dos materias, tal lo que se muestra en la figura 22.

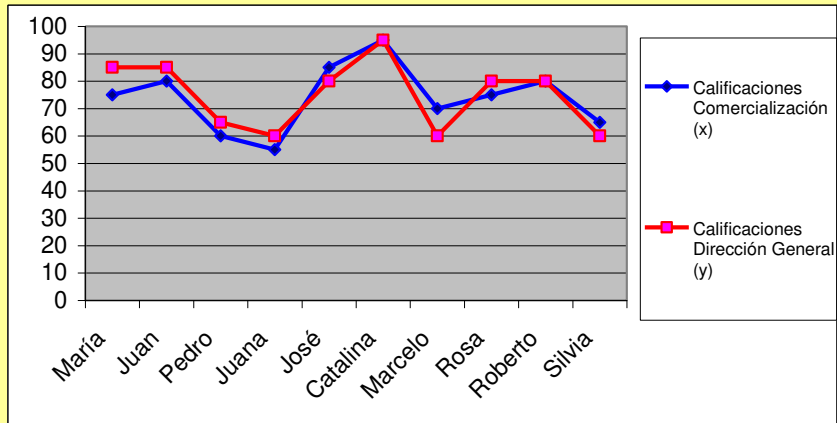


Figura 22. Ejemplo de análisis de dispersión.

Si graficamos ahora ambas notas (Dirección y Marketing) para cada alumno en un par de ejes cartesianos, obtenemos un diagrama como el que se muestra en la figura 23.

No es objeto de este estudio, pero mediante la estadística aplicada se puede obtener una recta que es la que mejor represente (dentro de un margen de error aceptable) la relación entre ambas calificaciones para cada estudiante.

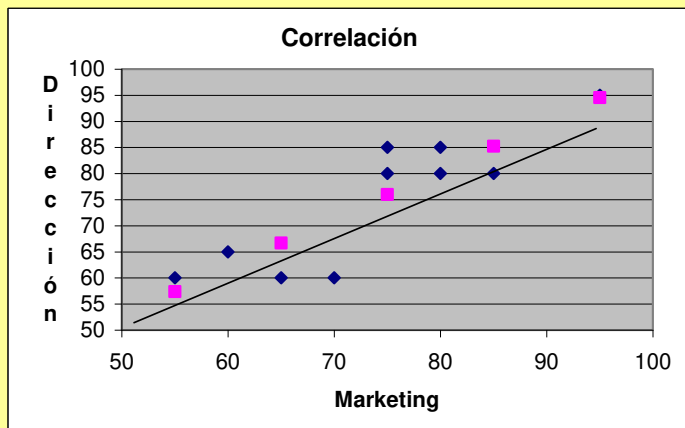


Figura 23. Ejemplo de Correlación entre variables.

De este modo, y mediante un análisis llamado de regresión, se pueden prever, por ejemplo, las calificaciones de Dirección General de 3er año en base a las obtenidas en Marketing Estratégico en el año anterior, tal lo representado en la figura 23.

2.5.4. Pronóstico de Ventas del Negocio Actual.

El interés del consumidor no es suficiente para definir el mercado. Los consumidores potenciales deben tener un poder de compra suficiente para obtener el producto. Cuanto más alto es el precio del producto, obviamente el número de personas que puedan obtenerlo es menor, o sea el segmento de mercado al cual está dirigido el producto es más exclusivo.

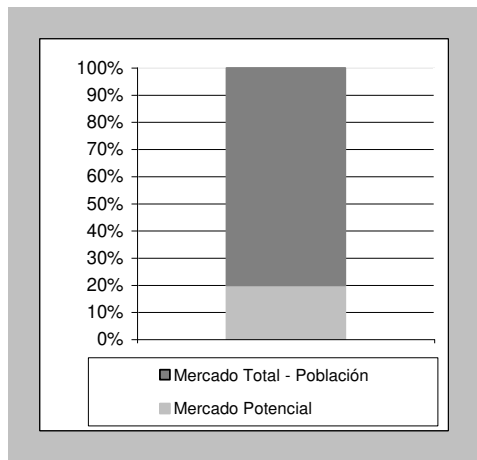


Figura 24. Mercado Total.

Cuando hablamos de mercado, debemos diferenciar el potencial, el disponible y el servido, entre otros.

Podemos graficarlo en el siguiente ejemplo:

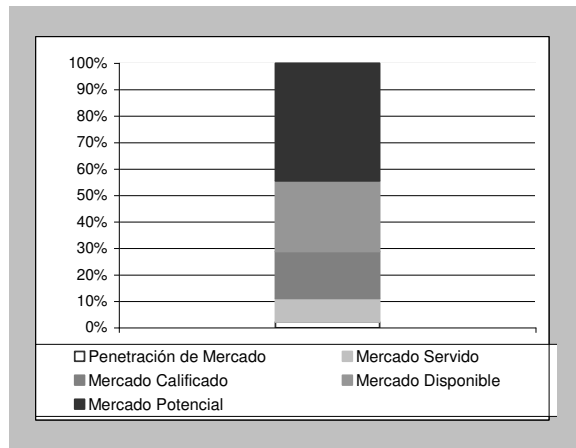


Figura 25. Mercado Potencial.

En la figura 24, vemos que sólo el 20% de la población total estaría interesado en el producto. Ese es el denominado Mercado Potencial.

En la figura 25, se encuentra el detalle del mercado potencial. El mercado disponible, corresponde a todos aquellos que están interesados, tienen recursos disponibles y pueden acceder al mismo, mientras que el disponible calificado es aquel conjunto de consumidores que, además de estar interesados y contar con los recursos económicos para adquirir el producto, cumplen con, por ejemplo, requisitos legales para adquirirlo. Dentro de este mercado calificado, definimos un segmento o nicho en el cual enfocaremos el esfuerzo de nuestra empresa, ese es el mercado Meta o mercado objetivo.

Representamos en la figura 26 lo antes expuesto.

	Interesados	Cuentan com los Recursos para adquirirlo	Cumplen requisitos legales para adquirir el producto	Mercado Meta de la empresa
Mercado Potencial				
Mercado Disponible				
Mercado Calificado				
Mercado Servido				

Figura 26. Mercado Meta

2.6. Búsqueda de nuevas oportunidades de negocios.

2.6.1. Análisis de Oportunidades de Negocio.

Búsqueda de Nuevas Oportunidades de Negocios. Estrategias de Crecimiento.

Las oportunidades de negocio pueden surgir inesperadamente, espontáneamente, o bien por intuición.

No obstante las estrategias con origen en procesos de decisión puramente intuitivos o aprovechando sucesos ocasionales aparentemente favorables, deben someterse a los mismos procesos de análisis que las oportunidades que surjan como consecuencia de un proceso racional y ordenado de búsqueda de posibilidades estratégicas.

En el ánimo del directivo, no deben ser incorporadas como ideas especialmente apreciadas, tentación que toda persona suele tener muy habitualmente respecto a sus propias ideas.

Las formas de búsqueda de esas oportunidades pueden ser:

- Intuición.
- Surgimiento de oportunidades.
- Procesos sistemáticos de búsqueda.

Dichas maneras pueden ser complementarias, no excluyentes, como combinación de ellas.

Vamos a centrarnos solamente en la Búsqueda Sistemática, las cuales se apoyan en dos instrumentos:

- Como vimos anteriormente, la posición en el ciclo de vida del negocio actual o de partida.

- La clasificación de las estrategias de negocio en función de las necesidades que se tratan de cubrir en los mercados a partir de determinados productos.

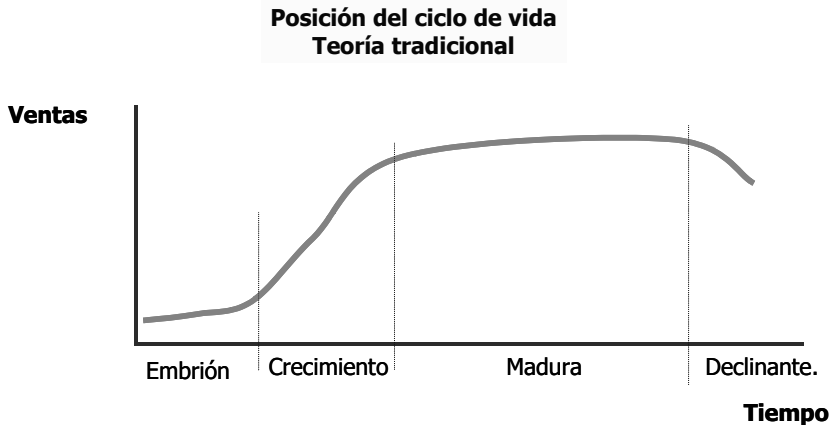


Figura 27. Posición en el Ciclo de Vida.

Reveamos ahora con mayores detalles las características en cada una de esas cuatro fases en el ciclo de vida:

Fase 1 - Demanda en embrión o emergente.

- Necesidades: No están perfectamente definidas.
- Productos: No consiguen satisfacer las necesidades.

Fase 2 - Demanda en crecimiento.

- Identificación entre necesidad y producto.
- La demanda tiene capacidad de compra.
- Tipos de crecimiento:
 - Constitución: Necesidades nuevas
 - Sustitución: Producto innovador que sustituye a los actuales satisfactores

Fase 3 - Demanda madura.

- Saturación del mercado.
- Origen de crecimiento de nuevas demandas

- Crecimiento vegetativo de los demandantes.
- Reposición. Por sustitución u obsolescencia.

Fase 4 - Demanda declinante.

- Pérdida de atractivo del producto. Causas:
 - Origen en el producto
 - Aparición de sustitutivos.
 - Dificultad de suministros y productos complementarios.
 - Origen en la demanda
 - Cambios en gustos, estilos de vida...
 - Declinación derivada.
 - Cambios tecnológicos.
 - Evolución de la capacidad de compra

2.6.2. Matriz de Estrategias de Crecimiento:

El Dr. Igor Ansoff, padre del Planeamiento Estratégico, quien fundó una nueva escuela de pensamiento dentro de esta disciplina, revolucionó la manera de pensar la estrategia de las empresas.

El decía que existían sólo 4 formas posibles de crecer, a las que denominó:

- Estrategias de penetración en el mercado.
- Estrategias de Desarrollo de producto.
- Estrategias de Desarrollo de mercado.
- Estrategias de diversificación.

Esta matriz se fue perfeccionando conforme las nuevas realidades del mercado, hasta llegar a la siguiente (figura 28):

ANSOFF		ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO			
		PRODUCTOS			
		ACTUALES		NUEVOS	
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN EN EL MERCADO (o E de expansión)		DESARROLLO DE PRODUCTOS	
		Dedicación Adicional de Recursos 1 - Penetración con Expansión. 2 - Penetración con Contracción o especialización.		Misiones Actuales (Necesidades Satisfechas) 1 - Los que se perfeccionan 2 - Tecnologías Alternativas 3 - Ampliación de Gama	
			Mejorados Innovadores		
	COSTOS Y PRODUCTIVIDAD **				
NUEVOS	DESARROLLO DE MERCADOS	DIVERSIFICACION			
		CLIENTES	TECNOLOGÍA AFÍN	TECNOLOGÍA DIFERENTE	
			DIVERSIFICACIÓN HORIZONTAL (Son Misiones Nuevas y Complementarias)	1 - Inmediata (tv y video) 2 - Mediata (tv y audio)	
		La empresa es el mismo Cliente.	INTEGRACIÓN VERTICAL	1 - Hacia Atrás 2 - Hacia Adelante	
		Clientes Similares.	CONCÉNTRICA	1 - Con Sinergias Tecnológicas. 2 - Con Sinergias Comerciales. 3 - Con ambas Sinergias.	
Nuevos Clientes.	CONGLOMERADO				

Figura 28. Matriz de Ansoff extendida.

Veamos ahora cada una de las Estrategias de Crecimiento definidas por Ansoff y su relación con el Ciclo de vida de la demanda.

Lanzamiento	Crecimiento	Madurez	Declinación
Penetración x Expansión	Penetración	Desarrollo de Mercado	Penetración con Contracción
	Costos y Productividad	Desarrollo de Producto	Desarrollo de Mercados
		Costos y Productividad	Diversificación Concéntrica
			Diversificación x Conglomerado
** Si la E. De Cosotso y Productividad se centra en el negocio histórico, se trataría de una E. De Penetración por medio de diferenciación en Costos y Productividad.			

Figura 29. Estrategias vs. Ciclo de Vida

2.6.2.1. Estrategia de penetración en el mercado.

La estrategia de penetración en el mercado, se planteará cuando hayan surgido oportunidades en la misma área de actividad en que la empresa esté trabajando.

La empresa puede pretender aumentar su participación en los actuales mercados con los mismos productos, para lo cual deberá dedicar una serie de recursos.

Supone un mayor compromiso de la empresa en el negocio en el que está, es decir que todos los recursos disponibles están enfocados en el mismo mercado y con el mismo producto.

Existen dos tipos de Estrategias de Penetración, a saber:

- Penetración con expansión.

Trata de aumentar las ventas en el negocio actual, o sea, aumentando su cuota de mercado en el segmento actual.

- Estrategia de penetración con contracción.

Penetración en ciertos segmentos o productos, con abandono de otros. Habitualmente es interesante para incrementar la cuota de mercado en un nicho mucho menor. Se da en casos de mercados pequeños y fragmentados, inestables o cuando la cercanía es fundamental.

2.6.2.2. Desarrollo de Producto.

La estrategia de desarrollo de productos consiste en la entrada en nuevos productos que se destinan a satisfacer las misiones actuales.

La novedad se refiere a la empresa y no necesariamente al mercado.

Existen diferentes modos de desarrollar nuevos productos que apunten al mismo mercado. Ellos pueden ser:

- Perfeccionados, mejorados o innovadores.
- Tecnologías alternativas.
- Ampliación de gama o línea de producto.

2.6.2.3. Desarrollo de Mercado.

Cuando la decisión estratégica es continuar trabajando con el mismo producto, pero desarrollando un nuevo mercado, es cuando estamos frente a la Estrategia de Desarrollo de Mercado.

En este caso tenemos dos opciones:

- Desarrollo de Mercado Geográfico: desarrollar nuevas regiones para la comercialización del producto actual.
- Desarrollo por Misiones o nuevas necesidades: Es el desarrollo de nuevos mercados por nuevas aplicaciones con el mismo producto actual.

Este tipo de estrategia posee elevadas sinergias comerciales y técnicas.

Del mismo modo, se destaca por el reducido riesgo por el alejamiento del negocio actual, y tiene mejor flexibilidad por ampliación de gama.

Debe tenerse en cuenta que es costosa y peligrosa por imitación de la competencia.

2.6.2.4. Diversificación.

Cuando la decisión estratégica es atacar nuevos mercados a través de la comercialización de productos diferentes a los cuales estamos comercializando en la actualidad, es decir nuevos productos para nosotros, es que estamos frente a la estrategia de crecimiento de diversificación. En este caso se encuentra la horizontal, vertical, concéntrica y por conglomerado.

Como dijimos, se trata de nuevos productos encaminados a cubrir nuevas misiones o mercados. Resaltamos nuevamente que, nuevos productos se refiere a que son nuevos para nuestra empresa y no necesariamente para el mercado meta.

2.6.2.4.1. Diversificación Horizontal.

En el caso de la diversificación horizontal, estos nuevos productos se orientan a complementar a los actuales, apuntando al mismo tipo de clientes.

Existen dos tipos de Estrategia de Diversificación Horizontal:

- Inmediata: complementación estricta.
- Mediata: los productos obedecen a una motivación similar de compra.

2.6.2.4.2. Integración Vertical

En este caso, la estrategia de crecimiento se realiza a través de la integración de proveedores o clientes dentro de la misma empresa. Es decir que la empresa se convierte en su propio cliente o propio proveedor, conforme la integración se produzca por la entrada en fases anteriores o posteriores de los procesos.

Posee ventajas económicas tales como el ahorro de costos evitando intermediaciones, o ahorrando costos de transacción. Posee también mayor control de los elementos fundamentales de la calidad, procesos más eficientes que los antiguos proveedores y protegiendo los conocimientos de los productos y procesos.

A su vez, posee dos grandes inconvenientes: el riesgo por el desconocimiento de la nueva actividad y los problemas de flexibilidad (se depende más fuertemente de los recursos del mismo mercado meta).



Figura 30. Integración Vertical

2.6.2.4.3. Diversificación Concéntrica.

La estrategia de Diversificación Concéntrica trata de nuevas actividades que incluyen productos nuevos para cubrir aplicaciones diferentes pero con algún punto de contacto con el negocio tradicional.

Es como que nos vamos alejando del producto actual y el mercado actual pero en pasos cortos y discretos.

Esto mismo lo vemos representado en la figura 31.

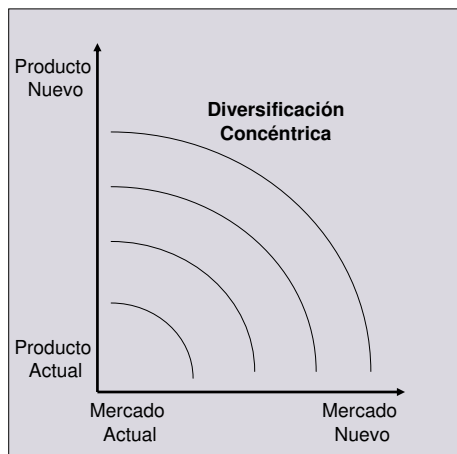


Figura 31. Diversificación Concéntrica.

Tiene como ventaja la sinergia natural con las actividades históricas y pueden también seguir explotando el negocio tradicional.

En este caso, el riesgo por desconocimiento de la nueva actividad está minimizado debido a la similitud (punto de contacto) con el histórico.

2.6.2.4.4. Diversificación por Conglomerado.

En esta ocasión, la estrategia de crecimiento consiste en entrar en una actividad o negocio totalmente nuevo, que nada tiene que ver con el actual.

Se organiza normalmente por centro de beneficios o Unidades de Negocio.

La Diversificación por Conglomerado tiene como objetivos aprovechar nuevas oportunidades, aunque alejadas de la actividad histórica, minimizando los riesgos justamente por apuntar a negocios bien diferentes al actual. Es una manera de atomizar el riesgo del negocio, y generalmente se lo busca cuando la demanda de nuestra actividad está ya entrando en declinación.

Las desventajas de esta estrategia de crecimiento es que las sinergias con la actividad actual son mínimas o nulas, el riesgo por el desconocimiento es máximo, aunque la gran ventaja es la alta flexibilidad que se alcanza justamente por la total independencia de una actividad con la otra.

Este es el caso, por ejemplo, de una multinacional que actúe en el negocio de la construcción y se diversifique entrando en el mercado de las telecomunicaciones.

2.6.2.5. Costos y Productividad.

La estrategia de costos y productividad se considera actualmente como una estrategia de acompañamiento de cualquiera de las anteriores. Es casi mandataria y puede tomar posturas ofensivas o defensivas.

2.7. Análisis del Potencial.

Una vez analizadas las diferentes alternativas estratégicas para lograr un crecimiento de largo plazo, debemos estudiar cuál de dichas alternativas o estrategias de crecimiento es la más aconsejable para desarrollar la planificación.

Como veíamos en el diagrama de la figura 15, se debe ahora estudiar cuál es el potencial de cada una de ellas para pasar luego a la evaluación interna del Perfil de Capacidad.

En este análisis de potencial, se intenta interpretar las relaciones que el negocio analizado deberá mantener con el mercado: tipos de necesidades a cubrir, productos o combinación de prestaciones necesarios para satisfacer las necesidades, e interpretación de los tipos de demanda según su grado de implantación.

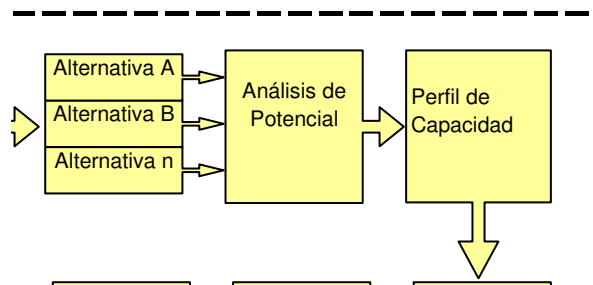


Figura 32. Análisis de Oportunidades de negocios.

Cubierto este punto, se podrá entender el negocio (la estrategia) pretendido en cuanto al mercado.

2.8. Perfil de Capacidad:

Luego del Análisis de potencial, se pasa a evaluar entonces el Perfil de Capacidad necesario para alcanzar ese objetivo de mercado. Esta es la etapa de análisis en la cual veremos, para las distintas estrategias plausibles, cuáles son los recursos que nuestra empresa deberá disponer para llevarla a cabo en forma eficiente, analizando si esos recursos están disponibles.

Este análisis se realizará para todas las estrategias que estemos estudiando (A, B y C en la figura 24) de forma tal de disponer de los criterios suficientes como para poder cuantificar y valorizar las distintas estrategias analizadas seleccionando aquella que más se adecue a nuestro negocio.

Por lo tanto, en esta etapa se deberá evaluar la capacidad de nuestra empresa para poder hacer realidad la estrategia sugerida.

Se analizan entonces básicamente 3 tópicos:

- Recursos y conocimientos necesarios para el negocio escogido.
- Decidir en qué mercados y en qué condiciones de adquisición o desarrollo deberían intentarse.
- Análisis de la capacidad de compra o desarrollo de esos conocimientos y recursos.

2.8.1.Actividades Clave.

Para poder evaluar el perfil de capacidad lo primero que se debe hacer es detectar cuáles son las actividades clave para el negocio, entendiendo por actividades clave aquellas que le brindarán una ventaja competitiva frente a los competidores.

Para poder continuar con la sistematización de nuestro método, y recordando la clasificación tradicional de las decisiones empresariales, estas actividades se dividen en:

- Actividades de Dirección
- Actividades Organizativas o estructurales.
- Actividades Operativas

En una segunda etapa, es necesario determinar cuáles herramientas y prácticas de gestión serán las más adecuadas para llevar a cabo dichas actividades. Esto implica analizar la actividad y ver cuales son las distintas

formas de poder ejecutarlas. Aquí será donde se podrá decidir como encarar la estrategia, ya que de acuerdo a como se realice dicha actividad se podrá posicionar en el mercado como innovadores o como seguidores.

Por último se analizarán los recursos financieros, humanos y físicos de los que se debe disponer para llevar a cabo dicha actividad. Aquí se podrá analizar también el uso eficiente de los mismos, tratando de realizar distintas actividades con los recursos existentes hasta que sean utilizados en su máxima capacidad.

Para este estudio deben considerarse también, los diferentes Partícipes Sociales que interactúan en el negocio, a saber:

- Clientes.
- Proveedores
- Combinación de Clientes y Proveedores en Producción.
- Trabajadores y Tecno-estructura.
- Accionistas.
- Autoridades.
- Otros partícipes sociales.

Perfil de Capacidad. Mercado de Partícipes Sociales: CLIENTES					
Actividades Clave	Herramientas de Gestión	Recursos			
		Físicos	Humanos	Financieros	Otros
Actividades de Dirección (Comercial)	Sistemas de medición. Sistemas de planificación				
Actividades Organizativas	Sistemas de administración de ventas.				
Actividades Operativas	Distribución. Almacenaje.				

Figura 33. Análisis de Perfiles de capacidad

Con todos los factores antes mencionados se confecciona una tabla, la cual una vez completa nos brindará la posibilidad de hacer una valoración del perfil de capacidad para la oportunidad de Negocio que estemos estudiando. Vemos en la figura 33 un ejemplo simplificado de análisis del Perfil de Capacidad orientada a los Clientes.

2.8.2.Actividades Clave Significativas:

Todas las actividades son importantes, sin embargo, se debe poner énfasis en aquellas que tengan la Capacidad de proveerle al negocio un factor de competitividad diferencial; a éstas las denominaremos Actividades Clave Significativas.

Como ejemplo, se puede mencionar a las Petroleras; sus actividades clave significativas son el aprovisionamiento y la distribución, mientras que el refinamiento puede no ser considerado como una actividad clave significativa ya que, en primera instancia, no brindará ninguna ventaja adicional respecto de sus competidores.

Luego de ser detectadas las distintas Actividades Clave Significativas se analizará que aspectos de dicha actividad marcarán la diferencia entre ser o no ser Productivo.

2.8.3.Herramientas de Gestión

Como se mencionó anteriormente se debe analizar para las distintas actividades cuales son las herramientas de gestión más adecuadas.

Las prácticas o herramientas de gestión pueden clasificarse de acuerdo a su capacidad diferenciadora en:

- **Prácticas Básicas:**
son fundamentales para realizar la actividad, es la forma más común de realizarla y es necesario dominarlas para estar en el negocio. Estas prácticas no me brindarán una ventaja adicional pero me permitirán estar en el negocio.
- **Prácticas Diferenciadores:**

son aquellas que distinguen a los distintos competidores en función de cuál es el dominio y el grado de desarrollo que posee cada una de ellas.

- **Prácticas Experimentales:**

son herramientas de gestión que aún están en etapa de desarrollo; las prácticas diferenciadoras surgirán de las herramientas que se desarrollen en forma más eficiente.

- **Prácticas Incipientes:**

son herramientas de gestión que aún no se encuentran desarrolladas y figuran sólo en forma teórica.

Para poder alcanzar las metas de un negocio, las distintas actividades clave significativas deben realizarse al menos con las herramientas básicas; sin embargo para poder proveerle ventajas competitivas es necesario simultáneamente ir desarrollando las herramientas diferenciadoras.

Respecto a las experimentales e incipientes es necesario participar o tener información de las mismas ya que de allí surgirán las futuras herramientas diferenciales.

Las actividades clave significativas apoyadas en herramientas de gestión básicas son las que, mínimamente, se deben realizar y se las puede subcontratar solamente por una cuestión de costos. Sin embargo es necesario desarrollar y realizar internamente, las actividades claves significativas apoyadas en herramientas de gestión diferenciadoras, ya que ellas son las que los diferenciarán de la competencia.

2.8.4. Recursos

Los recursos son los medios de los que se deberá disponer para realizar las distintas actividades con las herramientas de gestión descriptas anteriormente.

Estos recursos pueden ser :

- **Físicos o Materiales:** materia prima, maquinarias, instalaciones.

- Financieros: cantidad de dinero necesaria, (como obtener financiación.)
- Humanos: formación que deben tener, cualidades, cantidad, habilidades, aptitudes, competencias.
- Cualquier otro recurso que sea necesario en nuestro negocio.

2.8.5.Compra o Desarrollo Interno. Fusiones y Adquisiciones.

El estudio del Perfil de Capacidad, es justamente para encontrar los puntos fuertes y débiles de nuestra organización, en el caso de desarrollar la actividad seleccionada. Fue por ello que primeramente detectamos las actividades clave para desarrollar dicha actividad, y luego las significativas con el fin de descubrir prácticas diferenciadoras.

Una vez encontradas, debemos pensar cómo es que las llevaremos a cabo, si será con recursos propios o ajenos.

Puntualmente, lo que planteamos ahora se refiere a la conveniencia o no de adquirir una empresa ya existente, y que trabaja en el área producto-mercado por nosotros seleccionada, o bien desarrollar internamente la nueva actividad adquiriendo los recursos adecuados, reuniéndolos y relacionándolos para la búsqueda de los objetivos pretendidos.

Entre las dos opciones consideradas, de compra o de desarrollo interno, existen diferencias en cuanto a las definiciones realizadas en los puntos precedentes del proceso de selección estratégica.

Así, en el desarrollo interno, al dejar en completa libertad la magnitud, composición y relación de todas las variables que componen la nueva empresa, se puede cumplir con mayor fidelidad las exigencias, tener una estructura de recursos que permitan el mejor aprovechamiento sinérgico, y a la dimensión y localización deseadas.

En cambio, si se opta por aprovechar una oportunidad de compra, algunas de las variables anteriores se verán afectadas por los propios condicionamientos de la empresa comprada.

Así, ésta traerá su propia estructura de recursos, con lo que variarán las ventajas sinérgicas.

Normalmente, la compra permite entrar inmediatamente en el negocio que se busca, ya que la empresa comprada se halla realizando dicha actividad, y no es preciso dedicar recursos económicos y humanos a aprender el nuevo negocio.

Esto no excluye que ciertos casos de desarrollo interno se encuentren también en situación muy ventajosa, en lo que se refiere a los costos de aprendizaje del nuevo negocio.

En qué casos se tomará la iniciativa de la compra o desarrollo interno?

Se puede ver desde dos perspectivas:

- A. Desde el punto de vista de las Sinergias de inicio y funcionamiento.
- B. Desde el punto de vista del Influjo de Gestión y frecuencia de ocurrencia.

A. Sinergias de inicio y funcionamiento.

Aquí orientaremos la postura de los decisores hacia la compra o el desarrollo interno. Es decir, luego del análisis de las consecuencias sinérgicas, se adoptará una expectativa de compra, considerando el posible mercado.

Llamamos sinergias de inicio, a aquellas que se darán únicamente al comienzo de la actividad o establecimiento del negocio, mientras que las sinergias de funcionamiento, son aquellas que se mantendrán durante el desarrollo de dicha actividad. Se observa eso en la figura 34.

1 – Sinergia Inicial Fuerte – Sinergia de Funcionamiento Fuerte.

Cuando en el análisis de las relaciones entre las actividades antigua y nueva, se observa que existe una sinergia inicial fuerte, y una sinergia de funcionamiento también fuerte, nos inclinaremos hacia un Desarrollo interno de la nueva actividad. En estos casos difícilmente se dude en tomar este tipo de decisión ya que es una de las situaciones más claras.

2 – Sinergia Inicial Fuerte – Sinergia de Funcionamiento Débil.

En el caso en que la sinergia inicial siga siendo fuerte, pero la de funcionamiento sea débil, se torna algo más difícil la decisión.

Lo que se debe evaluar en este caso son los costos de una y otra opción, lo que varía en cada situación en particular.

En este caso, diremos que es una decisión privativa del administrador luego de la evaluación de los costos correspondientes.

En algunos casos se puede pensar en una estrategia de colaboración (joint venture o aventura conjunta) compartiendo por ejemplo la red comercial con una tercera empresa ya presente en ese mercado.

		Sinergias de Funcionamiento	
		Fuerte	Débil
Sinergia inicial	Fuerte	1 - Desarrollo Interno	2 - D.I. O Compra. Joint Venture
	Débil	3 - D.I. O Compra. Contrato Temporal de Licencia.	4 - Compra

Figura 34. Análisis de Sinergias.

3 – Sinergia Inicial Débil – Sinergia de Funcionamiento Fuerte.

En el caso en que la sinergia inicial sea débil, pero la de funcionamiento sea fuerte, nos encontramos nuevamente en una situación conflictiva respecto de qué decisión tomar.

Por un lado, la débil sinergia inicial nos inclinaría hacia la adopción de una postura compradora, ya que la compra nos facilitaría una ventajosa entrada en el negocio; por otro lado, la compra, como en todos los casos anteriores, podría presentar dificultades en cuanto al aprovechamiento de las economías

de funcionamiento. Sin embargo, la posición de desarrollo interno, permitiría la obtención de todas las ventajas de funcionamiento, pero la entrada en el área producto-mercado encontraría todas las dificultades inherentes a una sinergia inicial pequeña.

Cabe una postura intermedia que ayudaría a corregir alguno de los puntos débiles de esta última posición. Dicha postura sería la de inclinarse por el camino del desarrollo interno potenciando éste con un contrato temporal de licencia (o U.T.E.), que al menos permita atenuar los perjudiciales efectos de la sinergia inicial prácticamente inexistente.

En conclusión, lo que estaríamos haciendo es comprando las ventajas de entrada en el negocio y no los inconvenientes de sinergia de funcionamiento en el futuro. Es por eso de destacar la temporalidad del contrato.

4 – Sinergia Inicial Débil – Sinergia de Funcionamiento Débil.

La búsqueda de oportunidades de compra será la más adecuada para este caso. La compra permitirá una mejor entrada en el negocio con lo que se corregirá la insuficiente sinergia inicial.

Como indicamos en este caso, la sinergia de funcionamiento también será débil, probablemente por la "lejanía" entre las actividades nueva y antigua. En consecuencia, la aportación de estructura de la empresa comprada no planteará dificultad especial para el aprovechamiento de las economías de funcionamiento, ya que éstas prácticamente no existen.

Veamos un ejemplo para una empresa de indumentaria deportiva.

Fabricación de Indumentaria Deportiva Masculina.		Sinergias de Funcionamiento	
		Fuerte	Débil
Sinergia	Fuerte	Fabricación de Indumentaria Deportiva Femenina. (Desarrollo Interno)	Venta por Catálogo e Internet. (Joint Venture)
	Débil	Fabricación de Calzado Deportivo. (Contrato Temporal de Licencia.)	Edición de Revistas de Deportes y aire libre.(Compra)

Figura 35. Análisis de Sinergias. Ejemplo

B. Influjo de Gestión y frecuencia de ocurrencia.

Otro modo de análisis para la decisión de compra o desarrollo interno es el uso de una herramienta la cual se denomina Matriz de Compra o Desarrollo Interno de Actividades Clave.

Lo que se hace con esta matriz, es evaluar la frecuencia de dicha actividad y el Influjo o impacto que la misma tendrá sobre la Gestión.

Matriz de compra o desarrollo interno de Actividades Clave.

		Influjo de Gestión	
		Alto	Bajo
F r e c u e n c i a	A l t a	1 - Conocer y entrar en el mercado. Desarrollar internamente.	2 - Indagar y conocer el Mercado. Comprar o Desarrollar internamente según costos y productividad.
	B a j a	3 - Acudir a expertos. Asimilar	4 - Acudir a Expertos. Comprar.

Figura 36. Análisis de Sinergias.

Cuadrante 1:

En esta clasificación se podrían incluir, por ejemplo, la definición y aplicación de la política comercial y su puesta en práctica en una empresa de bienes de consumo, la definición y aplicaciones de las políticas de administración, producción, etc. en negocios en los que su influjo en la gestión sea fuerte.

Por su importancia, la empresa deberá estar actualizada, y si es posible por delante de los mercados de tecnología y recursos, por lo que debería mantener constantemente contacto y conocimiento de los mismos.

Por su evidente influjo en la gestión y significatividad, deberá adoptarse una postura de desarrollo interno con el fin de conseguir los conocimientos y o prácticas diferenciadoras.

Debe tenerse en cuenta que el modelo de Compra o Desarrollo interno de actividades clave, nos indica el tratamiento de las mismas, lo que supone la determinación del contenido del negocio. (Figura 36.)

Cuadrante 2:

Dentro de este apartado, estarían comprendidas decisiones tan variadas como la elección de los lubricantes más adecuados para las máquinas, elección y compra de componentes para el ensamble, etc.

Con el fin de conocer las situaciones de calidad y precio en estos mercados, y habida cuenta de la frecuencia y peso en los costos y los recursos de la actividad clave, debe tenerse un buen conocimiento de dichos mercados, con el fin de poder contrastar condiciones económicas, técnicas y de servicio de los diferentes proveedores posibles.

La empresa, sin embargo, no debería iniciar un camino de progreso en las prestaciones, sino simplemente estar en el ámbito del mercado, por lo que se podría adoptar una política de compra de los mismos.

Debemos añadir también que al tratarse de actividades clave basadas en herramientas básicas que no diferencian, cabría realizar el análisis anteriormente citado de posición comparativa con la competencia en la relación a costos-productividad, pudiendo ser aconsejable el desarrollo interno si se espera conseguir ventajas de costo y productividad.

Cuadrante 3:

En este apartado podrían recogerse decisiones como la contratación de un directivo, la definición de los modelos de mejora de métodos y procesos, certificaciones de calidad, la formulación de una sistemática para la estrategia de la empresa, etc.

La poca frecuencia y el peso en los costos y recursos de este tipo de decisiones, hace difícil mantener los conocimientos actualizados con suficiente rigor, por lo que es recomendable acudir a expertos.

Una vez obtenidos los modelos o diseños, y debidamente asimilados, la puesta en práctica debe ser desarrollada internamente por los directivos de la empresa.

El principal trabajo de la empresa será la asimilación de las conclusiones de los expertos.

Cuadrante 4:

En esta situación de poca frecuencia, poco peso en costos y recursos y pequeña significatividad, podrían estar las decisiones sobre diseños de oficinas, compra de terrenos y otras similares.

En este caso lo mejor sería acudir a expertos que nos orienten en estas actividades.

Una vez aclarado lo que se desea y se puede obtener, se compraría o subcontrataría y no se desarrollaría internamente, pues no intentaría adquirir unos conocimientos con tan poco influjo y poca frecuencia y peso en costos y recursos.

El negocio debe estar fundamentalmente en el Cuadrante 1, aunque también deberán incluirse los tratamientos de gestión de las actividades clave situadas en los demás cuadrantes.

2.9. Sinergias entre el Negocio actual y el Futuro.

Las sinergias son conocidas en la literatura de gestión como el efecto $1+1>2$ Indicando que, como consecuencia de la aparición de dicho efecto, el conjunto adquiere un valor superior al de la suma separada de sus partes.

Aplicado al campo de la Estrategia empresarial, la sinergia se refiere a la producción de efectos adicionales por el trabajo conjunto de las organizaciones o la relación entre dos negocios (cualquiera que sea su tamaño y nivel) bien entendido que dichos efectos no se producirán si ambas organizaciones o actividades actuaran por separado, sin realizar el trabajo conjunto mencionado.

Un tipo de sinergias, al que se le ha dado gran difusión en la literatura de gestión empresarial, son las economías de escala.

Las ventajas de escala se producen por pasar de una dimensión (actividad tradicional) a otra mayor como consecuencia de la estrategia realizada.

Tipos de Sinergias:

- Según la fuente de la interrelación.

-
- Sinergias en actividades operativas y estructurales.
 - Sinergias de Aprovisionamiento.
 - Sinergias en la función técnica.
 - Sinergias en la función Comercial.
 - Sinergias en la administración y estructuras generales.
 - Según su signo.
 - Positivas.
 - Negativas.
 - Según el momento en el que se presentan.
 - Inicial.
 - de Funcionamiento.
 - Sinergia en la inversión requerida para dicho funcionamiento.

2.10. Competitividad.

Con el estudio de la ventaja competitiva se pretende determinar aquellos elementos de peculiaridad de la dimensión producto-mercado objeto de estudio que hacen de ella algo singular que no sea fácilmente imitable.

El negocio que posea buena ventaja competitiva tendrá, por consiguiente, mayor estabilidad, desde el punto de vista de la oferta, que los que carezcan de ella.

Cómo buscar la Ventaja Competitiva.

Existen al menos dos formas de buscar la Ventaja Competitiva:

1. Mediante la elección de un tipo de negocio que goce de cierta protección frente a aumentos desordenados de la competencia.
2. La elección de un tipo de negocio que consiga la protección a través de la posesión de elementos de

peculiaridad en los satisfactores que aporten ventaja respecto a otros oferentes.

1. Ventaja Competitiva mediante la protección frente a aumentos desordenados de la competencia.

Tenemos en este caso, por ejemplo:

- Los costos de entrada para los nuevos competidores.
- Recursos necesarios para entrar en el negocio.
- La inversión física.
- La financiación.
- Los medios y conocimientos técnicos necesarios.
- Baja rentabilidad histórica de las empresas que están en el negocio.
- Número y distribución por tamaño de las empresas existentes en el negocio.
- La situación de dominio en el mercado.
- Ventaja competitiva por la adquisición de una posición dominante en el mercado.

2. Ventajas como consecuencia de la posesión por parte de la empresa.

- Ventaja Competitiva debido a algún tipo de peculiaridad en la atención de la demanda.
- Protección por la posesión de elementos de peculiaridad en los satisfactores que aporten ventaja frente a los oferentes.
- Satisfactor innovador.
- Satisfactor en competencia por naturaleza.
- Satisfactor diferenciable por mejoras.

Conclusiones sobre nuestras Ventajas Competitivas.

En un primer paso, se definen las Actividades Clave del Negocio y los conocimientos y prácticas necesarios para ser efectivos en ellas, se da la opinión sobre el estado de dichos conocimientos y prácticas en la empresa comparativamente con la competencia.

Este último análisis de la ventaja competitiva confirma o discrepa de dicha opinión, pues manifiesta el reflejo de nuestra gestión en el mercado.

Este tipo de análisis se realizará con mayor profundidad durante el desarrollo del Marketing Estratégico, y únicamente sobre la alternativa (estrategia de crecimiento) seleccionada.

2.11. Dimensión y Localización.

El desarrollo de las nuevas tecnologías, determina nuevos criterios para la elección de la localización de los distintos sectores de una empresa.

Nuevas herramientas tales como el tele-trabajo, teleprocesos y diversos softwares aplicativos para trabajo colaborativo, fundamentalmente a través del uso de Internet, ofrecen mayores opciones y flexibilidad ante la elección de la localización de la empresa o diferentes sectores de la misma.

Relación Dimensión-Localización.

Los límites de la dimensión de un negocio se definen a partir del estudio de los perfiles de capacidad y sus sinergias.

El objetivo es encontrar la dimensión más adecuada para el negocio que se está analizando, o la mejor localización para un determinado negocio en particular.

Son varios los puntos a destacar sobre la dimensión, entre los cuales se destacan los siguientes:

- Se debe tener presente que no es una variable continua sino discreta.
- Puede estar determinada por la relación tamaño /cantidad de productos a ser producidos.

-
- A veces sus límites están relacionados a la posibilidad de abastecimientos.
 - Tamaño del mercado objetivo.
 - Recursos propios.
 - Posicionamiento: que pretendemos dentro del mercado.
 - Política de precios.
 - Relación costo / participación de mercado.
 - Sinergia Inicial.

Ahora bien, la elección de la misma, queda determinada sobre la base de diferentes razones. Las más importantes son:

- Bienes de inversión.
- Sistemas de producción.
- Naturaleza del producto.
- Aprovisionamientos.
- Recursos Disponibles.

2.12. Riesgos por Desconocimiento de la nueva actividad.

Un riesgo es cualquier evento o condición en potencial que pueda aparecer en un proyecto o negocio.

El riesgo presenta dos dimensiones clave:

- Probabilidad
- Impacto.

Probabilidad o Incertidumbre e Impacto:

En el inicio del negocio o actividad, son mayores las incertidumbres, las cuales van disminuyendo a medida que avanzamos en su desarrollo.

El impacto de los riesgos, por el contrario, se acrecienta a medida que el tiempo transcurre y avanzamos hacia las fases sucesivas del negocio. Esto es lo que se ve en la figura 37.

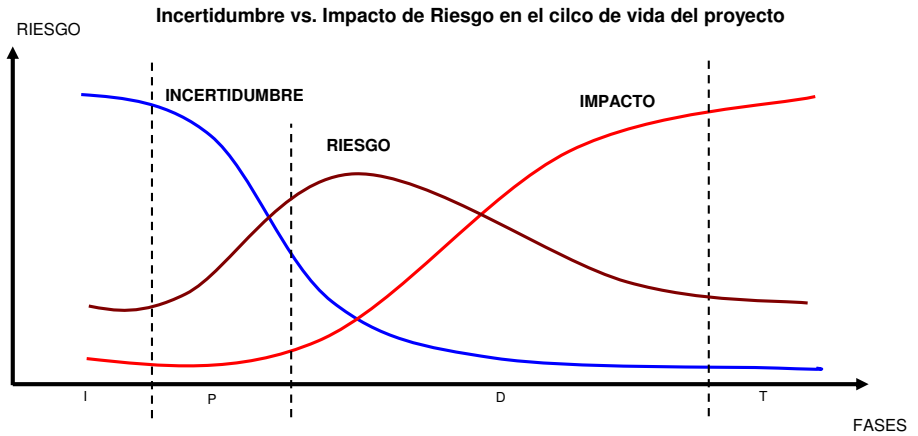


Figura 37. Riesgo en función del tiempo.

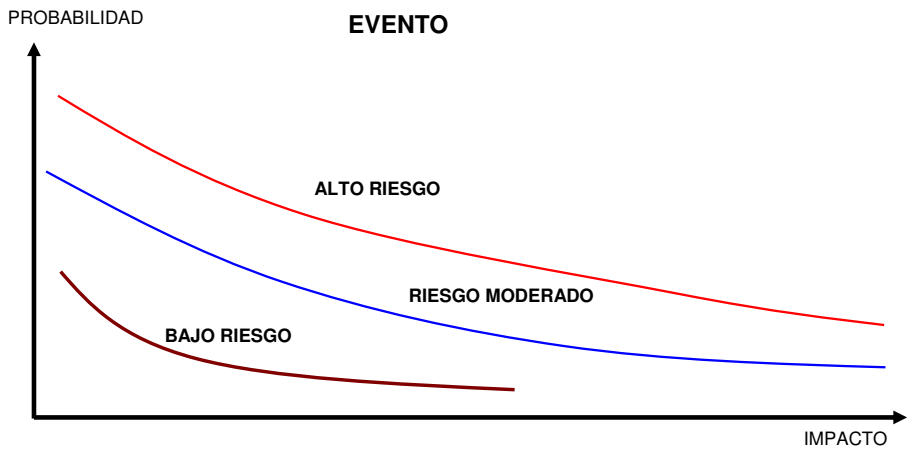


Figura 38. Probabilidad vs. Impacto.

Desde otro punto de vista, representando la Probabilidad de ocurrencia en función del Impacto que ese evento pueda ocasionar, se ve que para un

mismo nivel de impacto, cuando la probabilidad de ocurrencia es mayor, el Riesgo es mayor. (Figura 38).

Por ejemplo, consideremos el impacto que pudiera ocasionar un corte de energía en un Sanatorio. Obviamente ese impacto sería muy alto, más allá de la causa que lo ocasionara.

Tomemos por ejemplo dos posibles causas: la caída de un rayo en el sistema eléctrico, o un corte de energía por parte de la empresa proveedora.

Si consideramos que este último es bastante más probable, obviamente el riesgo total será mayor, como se desprende del gráfico.

Podemos también categorizar a los riesgos de acuerdo a su origen, como por ejemplo:

- Riesgos técnicos, de Calidad, o de desempeño
- Riesgos de gerencia del proyecto
- Riesgos Organizacionales
- Riesgos externos.

De cualquier forma, cualquiera de ellos “ colabora ” con generar incertidumbres a la hora de seleccionar la nueva actividad. El desconocimiento de ésta o de alguna de sus fases de operación, es lo que denominamos Riesgo por desconocimiento.

En resumen, Riesgo por Desconocimiento es aquel que NO permite dominar con suficiente capacidad competitiva los productos, en cuanto a sus prestaciones y las tecnologías de gestión.

Costos de Arrastre.

Otro concepto a tener en cuenta es el llamado Costo de Arrastre.

Los costos de arrastre son aquellos que perdurarán en el tiempo una vez finalizada la estrategia adoptada y de los que resultan más difíciles desprenderse, cuando la decisión ha dejado de ser válida. Dependerán de la mayor o menor rigidez de los recursos comprometidos.

Flexibilidad.

Debemos también observar el comportamiento de la Flexibilidad.

La misma representa la capacidad de enfrentarse al riesgo, haciéndolo menos vulnerable o poniéndolo en mejor posición para responder a cambios en el entorno no previstos. Puede adoptar las siguientes formas:

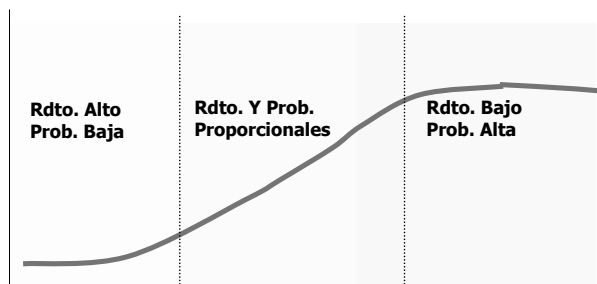
- **Flexibilidad Externa Defensiva:** Consiste en esquivar o minimizar el impacto de los sucesos desfavorables no previstos o de las equivocaciones. Esta, puede referirse a:
 - Los Mercados de Ventas (Segmentos del mercado, clientes, productos, área de venta, canales de distribución) o de Aprovisionamientos (Proveedores, Productos Sustitutos, etc.),
 - Los Recursos. Será mas flexible aquel cuyos recursos puedan suprimirse con menores costos de arrastre. También puede darse por restricciones técnicas (reducción de la producción), económicas (falta de rentabilidad) o el grado de especialización de los recursos.
- **Flexibilidad Externa Ofensiva:** Es la capacidad de generar innovación o cambio.
- **Flexibilidad Interna:** Permite recibir el impacto del suceso desfavorable, y depende de que el negocio tenga capacidad para soportar ese impacto.

Combinación de las estrategias según el riesgo por el conocimiento

Riesgo por el conocimiento.

- Conocimientos y previsiones de los mercados
- Tecnologías de gestión.
- Prácticas y hábitos organizativos.

Rendimiento
esperado.



Recursos precisos
(inc. Costes de arrastre)

Figura 39. Combinación de las Estrategias conforme el riesgo por conocimiento.

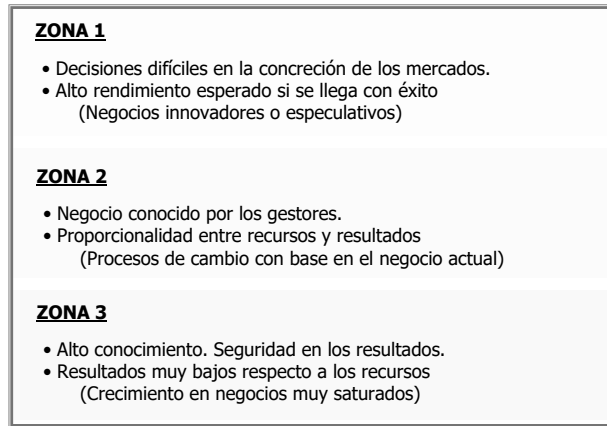


Figura 40. Zonas de Riesgo por Desconocimiento.

Vemos por último, una introducción a dos Teorías íntimamente relacionadas al análisis de Riesgos.

Teoría de la Decisión:

Esta teoría dice que las decisiones son tomadas en tres diferentes condiciones:

- de certidumbre
- de peligro,
- de incertidumbre.

De acuerdo a dichas condiciones es que tendremos una modalidad diferente de actuación.

Teoría de la Utilidad:

La teoría de la utilidad, ayuda al decidor a tomar sus decisiones en base a su propensión o actitud frente al riesgo.

Definiremos tres actitudes básicas:

- Aversión al Riesgo.
- Moderado frente al Riesgo.
- Amante del Riesgo.

Vemos en la figura 41, que para un mismo valor, o monto de inversión, las utilidades esperadas son mucho mayores por aquel agente menos propenso a arriesgar; o sea que, dicho desde otro punto de vista, el “amante del Riesgo” (en un principio) se conforma con menores utilidades frente a un mismo monto de inversión.

Esta tendencia se revierte luego, y es allí donde el amante del riesgo ganaría mucho más que aquel agente con alta aversión al riesgo o perfil más moderado.

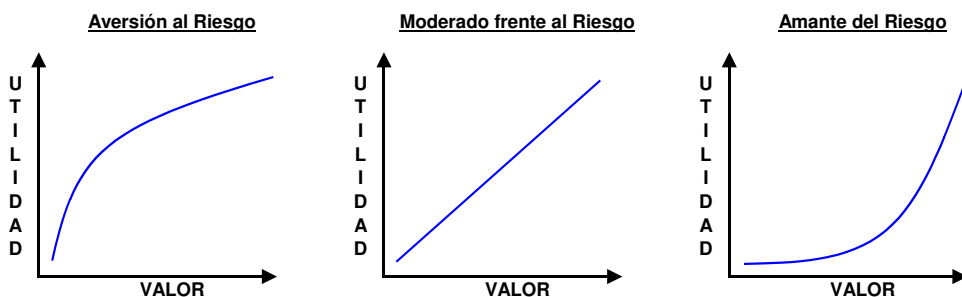


Figura 41. Actitudes frente al riesgo.

2.13. Desinversión.

Con este tema finalizamos el análisis del proceso de valoración estratégica, primera fase de nuestro modelo de Planificación.

La temporalidad de cualquier tipo de negocio, y el acortamiento sensible de los ciclos de vida de los productos, hace que debamos también evaluar y planificar la supresión de la actividad, parcial o totalmente.

Cuándo debe procederse a la planificación del abandono de una actividad?

Debemos planificar el abandono de dicha actividad, siempre que la perspectiva de aportación respecto de los objetivos estratégicos de una actividad sea nula o negativa, y no existan razones objetivas para esperar un cambio en dicha trayectoria,

Algunos ejemplos:

- Falta de consecución de objetivos.
- Excesiva exigencia de recursos.
- Oportunidad de venta.
- Diversificación excesiva.

El comentario que se incluye a continuación, no pretende ser un modelo de desinversión, sino sólo un esquema de una posible salida.

Para minimizar los efectos desfavorables en diferentes aspectos, podríamos:

- Disminuir las economías de liquidación, consiguiendo un mejor valor neto final.
- Ahorrar parte notable de los costos sociales que todo cierre de negocio produce a la colectividad, ya que siempre existirán desajustes, incluso en el caso en que paralelamente al abandono de una actividad se comience con una nueva "aventura".
- Evitando los perjuicios que para los clientes pudieran derivarse del incumplimiento de contratos de suministro o, caso de no existir tal contrato, las dificultades de un cambio inopinado del proveedor.

Costos de arrastre:

Toda desinversión genera costos de arrastre.

Llamamos costos de arrastre a todos los recursos afectados por la supresión del Negocio. Podemos clasificar a los distintos recursos de la siguiente manera:

- Recursos Materiales:

En el momento de la planificación del abandono, habrán de considerarse los recursos existentes en el activo fijo y circulante. El destino normal de dichos activos será el de su realización (conversión a efectivo).

- Recursos Financieros:

De todos los recursos considerados, éstos son los menos afectados, ya que en la mayoría de los casos siguen su propia evolución con independencia.

- Recursos Humanos:

Son los recursos de más delicado tratamiento, puesto que, si por una parte producen claros costes de arrastre, por otra padecen altos costos sociales.

Algunas de las acciones que se podrían tomar para minimizar este impacto negativo son:

- Dedicación del mayor número posible de personas del negocio antiguo al nuevo.
- Adelantar la edad de retiro (jubilación).
- Programas de reinserción laboral.

- Recursos Comerciales (relación con Clientes y Proveedores):

Se refiere a la posible existencia de una relación de clientela con los compradores de los productos del negocio antiguo que se pretende abandonar, o contratos existentes con los actuales proveedores.

La supresión de la actividad “ antigua ” puede tener en los mismos dos consecuencias, conforme sea el comportamiento de la empresa vendedora:

Si se les comunicara el abandono de la actividad, podrían dejar de comprar bruscamente, mucho antes de lo previsto, con lo que se convertiría en ilusorio todo el plan de abandono.

Si por el contrario, se mantuviera el plan de abandono en secreto, y llegado el momento se dejara de suministrar sin preaviso suficiente, los clientes estarían ante un problema de abastecimientos.

Finalizado este análisis de desinversión, culmina la primera parte de nuestra planificación estratégica de largo plazo, y pasamos a la valoración de las

distintas alternativas o estrategias de crecimiento, seleccionando cuantitativamente la más apropiada.

2.14. Análisis Cuantitativo. Selección de la Nueva Oportunidad de Negocio o Estrategia de Crecimiento.

Habiendo ya analizado las características más importantes de cada una de las estrategias de crecimiento pre-seleccionadas, pasamos a realizar un análisis cuantitativo con el fin de elegir la más apropiada de entre todas ellas.

Para ello, utilizaremos un Matriz de decisión, la cual va a contener cada uno de estas variables bajo análisis y para cada una de las alternativas.

Denominamos a esta Matriz QSPM por sus siglas del inglés (Quantitative Strategic Planning Matrix).

Así pues, si tenemos la alternativa A, B y n, vamos a calificar a cada una de ellas para cada factor de análisis, es decir, Potencial de Mercado, Perfil de Capacidad, Sinergias, Ventajas Competitivas, Dimensión, Localización, Desinversión y Riesgos por desconocimiento.

Cada una de esas calificaciones, afectadas por el Peso o Importancia relativa, nos dará el Valor Ponderado.

La suma de ellos nos arrojará un valor, entre -4 y +4 en este caso, el cual nos permitirá una comparación directa de cada alternativa, pudiendo seleccionar de modo objetivo la mejor de ellas. En el ejemplo de la figura 42 es la alternativa A.

Matriz Cuantitativa de Valoración y Selección de Alternativas Estratégicas de Crecimiento.

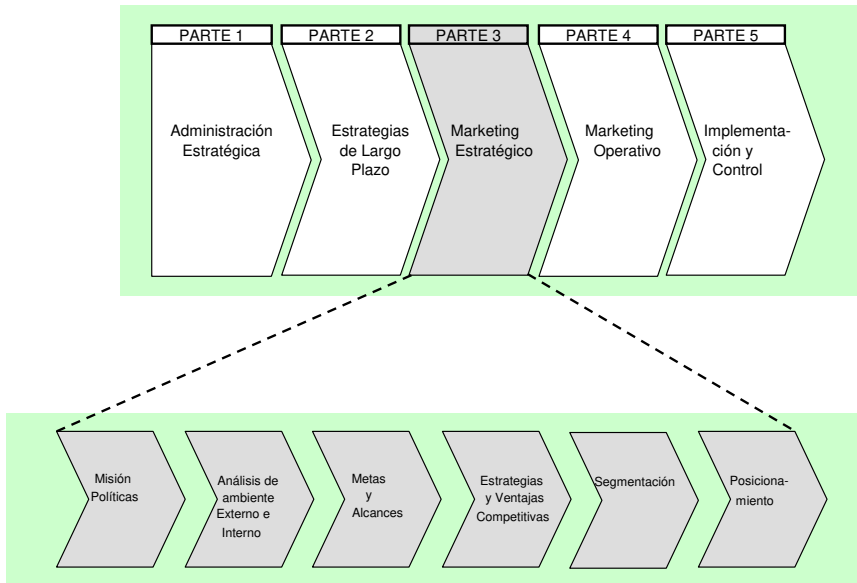
QSPM (adaptada por S. Salimbeni)

Puntos de Análisis		Peso - Importancia Relativa	Alternativas Estratégicas de Crecimiento					
			Alternativa A		Alternativa B		Alternativa n	
			Calificación. (-4 a +4)	Valor Ponderado	Calificación. (-4 a +4)	Valor Ponderado	Calificación. (-4 a +4)	Valor Ponderado
1	Potencial de Mercado.	0,25	1,00	0,25	4,00	1,00	-1,00	-0,25
2	Perfil de Capacidades.	0,10	4,00	0,40	2,00	0,20	1,00	0,10
3	Sinergias.	0,15	4,00	0,60	3,00	0,45	-3,00	-0,45
4	Ventajas Competitivas.	0,10	2,00	0,20	3,00	0,30	3,90	0,39
5	Dimensión y Localización.	0,05	4,00	0,20	-3,00	-0,15	4,00	0,20
6	Costo de Desinversión. (MAX Costo = -4)	0,15	4,00	0,60	1,00	0,15	-3,00	-0,45
7	Riesgos por Conocimiento. (MAX Riesgo = -4)	0,10	4,00	0,40	4,00	0,40	-1,00	-0,10
8	Riesgos por Mercado. (MAX Riesgo = -4)	0,10	4,00	0,40	2,00	0,20	4,00	0,40
		1,00	3,05		2,55		-0,16	

Adaptado de: Marketing Estratégico. Conceptos y Casos. Frank David. Prentice-Hall

Figura 42. Matriz QSPM

3. PARTE III. MARKETING ESTRATÉGICO.



3.1. Marketing Social.

Antes de entrar completamente en el Marketing Estratégico, vamos a mencionar este concepto que afirma que la labor de las organizaciones es determinar las necesidades, deseos e intereses de los mercados meta, y entregarlos a los satisfactores deseados en forma más eficaz y eficiente que la competencia, de manera tal que se proteja e incremente el bienestar del consumidor y de la sociedad.

Dice que se ponderan 3 conceptos con cualquier política:

- Utilidades de la empresa,
- Satisfacción de los deseos del consumidor,
- El interés público.

Este tema lo hemos ya desarrollado en el punto 2.4.

3.2. Visión y Misión de la Empresa. Políticas y Declaraciones de Propósito.

Definimos a continuación los pasos más importantes de esta fase.

Visión:

La visión responde a la pregunta: Qué es lo que queremos ser?

La pregunta sobre la Visión de la empresa es de orden filosófico (lo opuesto a lo práctico).

Esta formulación se la plantea por lo general al principio de toda la planificación, junto a las metas u objetivos estratégicos.

Misión:

La misión responde a la pregunta: Qué es nuestro negocio?

La Misión en la concepción implícita del por qué de la empresa. La misión responde a la pregunta: Qué es nuestro negocio?

Cada unidad de negocios necesita definir su misión específica dentro del contexto aún más amplio de la corporación.

Definición de la misión corporativa:

Una organización comercial existe para lograr algo, fabricar autos, prestar dinero, etc. Su misión o propósito específico está claro desde un principio. Cuando la administración percibe que la compañía se desvía, debe renovar la búsqueda de sus propósitos. Cuál es nuestro negocio? quién es el cliente?

La razón de ser la compañía está constituida por 5 elementos:

1. Su historia. Al redefinir sus propósitos, la organización no debe deslindarse de manera radical de su pasado.
2. Las preferencias actuales de la administración y de los propietarios,
3. El entorno de mercado influye en la misión de la organización.
4. Los recursos de la organización determinan qué misiones son posibles.
5. La organización debe fundamentar su propósito en sus competencias distintivas.

Las organizaciones desarrollan sus enunciados de misión con objeto de compartirlos con sus directivos, empleados, clientes y otros públicos. La elaboración de un proyecto formal no es fácil. Los lineamientos aceptados deben tener varias características; deben concentrarse en un número limitado de metas u objetivos. El proyecto de misión debe definir los principales campos de competencia en que operará la compañía:

- Campo de acción industrial. Comprende el tipo de industrias que la compañía tomará en cuenta.
- Campo de acción de niveles de competencia. Consiste en el rango de competencia tecnológica y otros niveles de competencia fundamentales que la compañía dominará y utilizará para afianzarse.
- Campo de acción de segmentos del mercado. Es el tipo de mercado o de consumidores al que la compañía pretende servir.
- Campo de acción vertical. Es el número de niveles de canalización desde la Materia Prima hasta el producto final en el que participará la compañía.
- Campo geográfico de acción. Son las regiones, países o conjuntos de países en los que operará la compañía.

La misión de la compañía debe ser motivarte. Los empleados necesitan sentir que su trabajo es importante al hacer una contribución a la vida de las personas. Las misiones alcanzan su máxima expresión cuando son guiadas por una visión. La misión corporativa debe enfatizar las principales políticas a las que la compañía quiere honrar. Las políticas definen la forma en que los empleados deben tratar a los clientes, proveedores, distribuidores y otros grupos importantes; las políticas limitan el libre albedrío.

Como dijimos, La Misión es la finalidad esencial de la organización, o sea, lo que ella pretender realizar.

A diferencia de la Visión, la Misión debería contar, idealmente, con una definición precisa de ciertos elementos, a saber:

1. Clientes.
2. Productos o Servicios.
3. Mercados geográficos o aplicaciones.
4. Tecnologías.
5. Preocupación por el crecimiento, la lucratividad, la supervivencia.
6. Filosofía.
7. Auto-concepto.
8. Preocupación por la imagen pública.
9. Preocupación por los empleados.

Políticas:

En este apartado se definen la Declaración de propósito, responsabilidades y normas internas de la empresa.

3.3. Auditoría de Marketing.

Uno de los instrumentos más útiles para evaluar el ambiente en el cual se va a desarrollar la actividad de nuestra empresa es la auditoría de Marketing.

La auditoría de Marketing consiste en un examen abarcativo, sistemático, independiente y periódico del ambiente, los objetivos, las estrategias y las actividades de la organización, que tiene como objetivo identificar las áreas

problemáticas y las oportunidades que vayan surgiendo, recomendando un plan de acción visando la mejora del desempeño estratégico del Marketing de la organización.

Veremos a continuación la parte correspondiente al análisis de los factores o variables que pudieran intervenir directa o indirectamente en nuestra actividad.

Aquellos factores que no están bajo nuestra esfera de control, o sea que no podemos de ninguna manera actuar sobre ellos, se los denomina Factores Externos.

Aquellas variables que sí están bajo nuestra esfera de control, la denominaremos Factores Internos.

Alternativas utilizadas en el análisis de ambientes:

Investigación minuciosa:

Representa el estudio de todos los segmentos del ambiente, para identificar señales precoces de potenciales cambios.

La detección precoz de esas señales auxiliará a la indicación de la alternativa estratégica a ser seguida.

Monitoreo:

El monitoreo, más que la investigación, permite a los analistas observar los cambios en el ambiente y de qué manera los consumidores y las personas en general son afectadas por ellos.

Previsiones:

La investigación minuciosa y el monitoreo se atienen a los eventos que ocurren en el momento, mientras que prever significa anticiparse a esos eventos.

Al formular previsiones, los analistas desarrollan proyecciones y pronósticos.

Evaluación:

Es la interpretación de los efectos de los cambios provocados en el ambiente y los datos levantados en las alternativas anteriores.

Dato:

Información previa, necesaria para llegar a un conocimiento exacto o para deducir conclusiones acertadas.

Información:

Conjuntos de datos que nos permite comprender diferentes situaciones.

3.3.1. Análisis de entorno. Factores externos a la empresa.

Los planificadores actúan en un ambiente que está en permanente movimiento, bajo cambio permanentes. Este mercado está constituido por tres componentes básicos: el ambiente público, el competitivo y el denominado macro ambiente.

Primeramente veremos el Análisis del Entorno Externo, el cual es el análisis de Oportunidades y Amenazas.

El administrador de una empresa conoce ahora las partes del entorno a las que debe dar seguimiento si la compañía pretende cumplir sus metas; la unidad de negocios debe hacer un seguimiento de las fuerzas claves del macro-ambiente (Políticas, Económicos, Sociales y Tecnológicos) y del micro-ambiente (Clientes, Competidores y Proveedores) que afecten su capacidad para obtener utilidades en su mercado.

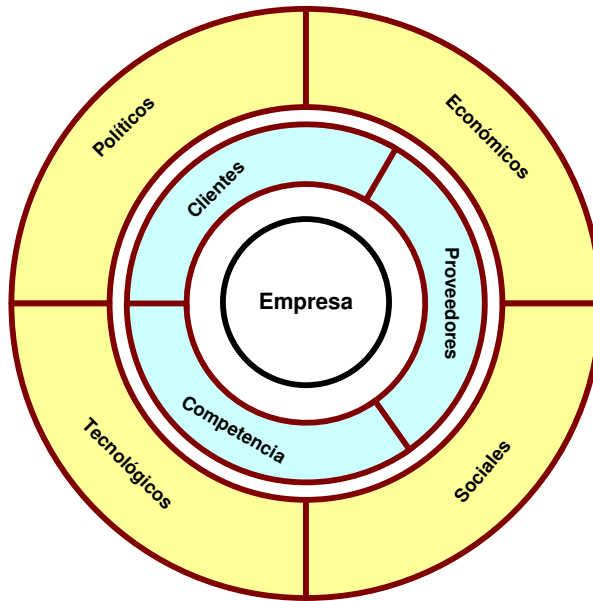


Figura 43. Ambientes Externos

Las Oportunidades son un área de necesidades en la que una compañía puede alcanzar un desempeño rentable.

Pueden clasificarse de acuerdo con su grado de atractivo y las probabilidades de éxito que la compañía tendría con cada oportunidad. La probabilidad de éxito de la compañía depende de si sus aptitudes para los negocios no sólo se acoplan a los requerimientos clave para alcanzar el éxito y operar en el mercado objetivo, sino que también superen a los de sus competidores. La mera competencia no constituye una ventaja competitiva; la empresa que mejor se desempeñe será aquella que sea capaz de generar el valor más alto para los clientes y de sostenerlo durante más tiempo.

Las Amenazas son un reto planteado por una tendencia o desarrollo desfavorable en el entorno que conduciría, en ausencia de una acción de Marketing dirigida al deterioro en las ventas o las utilidades. Los diferentes riesgos deben clasificarse por su gravedad y probabilidad de ocurrencia.

Hay 4 resultados posibles:

1. Un Negocio Ideal:

Es el que cuenta con grandes oportunidades importantes y pocos o nulos riesgos significativos,

2. Un Negocio Especulativo:

Ofrece muchas oportunidades y presenta riesgos considerables,

3. Un Negocio maduro:

Cuenta con pocas oportunidades y riesgos de consideración,

4. Un Negocio Conflictivo:

Presenta pocas oportunidades y numerosos riesgos.

Todo negocio necesita también evaluar periódicamente sus fuerzas y debilidades. La administración revisa la competencia del negocio en Marketing, finanzas, producción y organización. Cada factor se evalúa como si se tratara de una fuerza principal, una fuerza de crecimiento, un factor neutral, una debilidad menor o una debilidad mayor.

3.3.1.1. Ambiente Público o Macroambiente.

El Macroambiente, consiste en los públicos que se interesan por las actividades de la organización en cuestión.

Todas las empresas tienen público diversificado y precisan gerenciar las relaciones con los mismos.

Definimos público, como un grupo específico de personas y / u organizaciones que tienen real o potencial interés y / o impacto en relación a una empresa.

Antes de la formulación de la estrategia y sus objetivos, es necesario conocer el ambiente en el que se desarrollará.

Éstos son el conjunto de factores externos que directa o indirectamente pueden influenciar sobre la capacidad de la empresa en alcanzar sus objetivos.

Es vital que la empresa entienda el amplio espectro e intensidad de fuerzas que modelan el ambiente en el cual ella va a actuar. Esas fuerzas pueden ser demográficas, económicas, tecnológicas, políticas, jurídicas o socioculturales.

A pesar de que no sean fuerzas controlables, las mismas necesitan ser entendidas, estudiadas y monitoreadas permanentemente además de haber estudiado su posible impacto en la organización.

A este estudio de factores externos se lo conoce como análisis PEST (por sus siglas).

Políticos, Legales y Fuerzas Gubernamentales.

Económicos.

Sociales, culturales, demográficos y éticos.

Tecnológicos.

El factor político indica los componentes que pueden afectar una decisión estratégica, tales como cambios de gobierno, inestabilidad política, etc.

El factor económico, alteraciones tales como el de las metas inflacionarias, aumento o disminución del PBI, etc.

El factor social y ético, puede influir a través de la variación en los índices de crecimiento demográfico, poder de compra de la población, costumbres, niveles de corrupción y otros.

Por último, el factor tecnológico está siendo uno de los factores que más preocupan a los empresarios en estos últimos años. La frecuencia cada vez mayor en los cambios de tecnología, exige a la empresa rapidez en las actualizaciones, tanto en lo meramente tecnológico como en la preparación y entrenamiento de su personal frente a esas innovaciones.



Figura 44. Diagrama PEST

La búsqueda de la competitividad es por cierto, el corazón y el alma de la administración estratégica.

Con esa competitividad o diferenciación, se busca la ventaja sobre la competencia.

Un análisis de ambiente adecuado, garantiza que la Ventaja Competitiva sea más apropiada para alcanzar los resultados deseados, además de resultar en condiciones más favorables para la determinación del rumbo de la empresa.

Un análisis de ambiente bien elaborado, permite identificar las Oportunidades y Amenazas de su segmento de Negocio y determinar la mejor manera en que la empresa puede utilizar sus competencias esenciales en busca de los resultados estratégicos preestablecidos.

Podemos pasar de este esquema meramente cualitativo y descriptivo, a uno cuantitativo, ponderando con valores normalizados lo cuatro factores antes mencionados.

Llamaremos al mismo RADAR PEST.

En una calificación de 0 a 10, se tabulan en los cuatro ejes las variables Políticas, Tecnológicas, Sociales y Económicas.

El contorno de dicho gráfico, indica la situación ideal, es decir con las cuatro variables con su puntuación máxima.

Dentro del mismo, se grafica la situación bajo análisis, representando los valores de los cuatro factores bajo estudio.

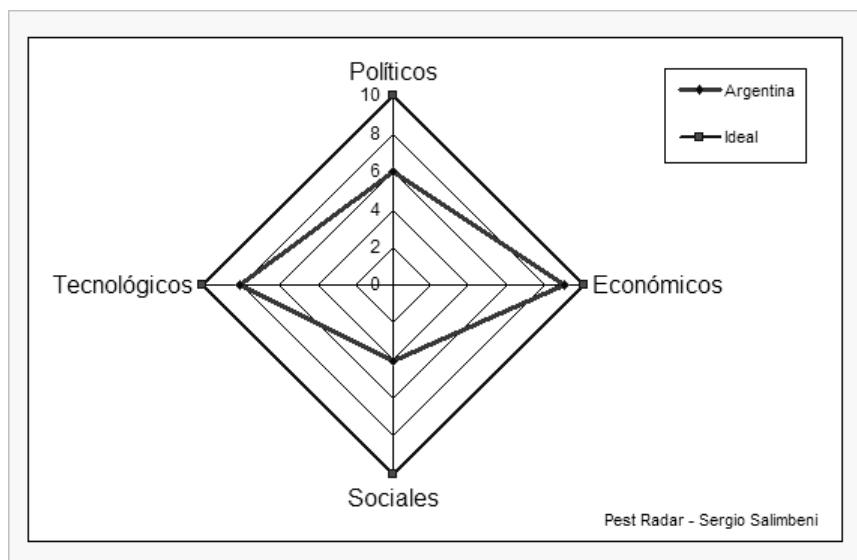


Figura 45. Radar PEST

3.3.1.2. Ambiente Competitivo o Microambiente.

Introduciéndonos aún más en el microambiente, podemos analizar las cinco fuerzas competitivas que afectarán directa o indirectamente a nuestra actividad.

Muchas empresas fracasan en la evaluación de la amplitud de la competencia que enfrentan.

En primer lugar, ellas enfrentan a empresas semejantes que compiten por los mismos clientes.

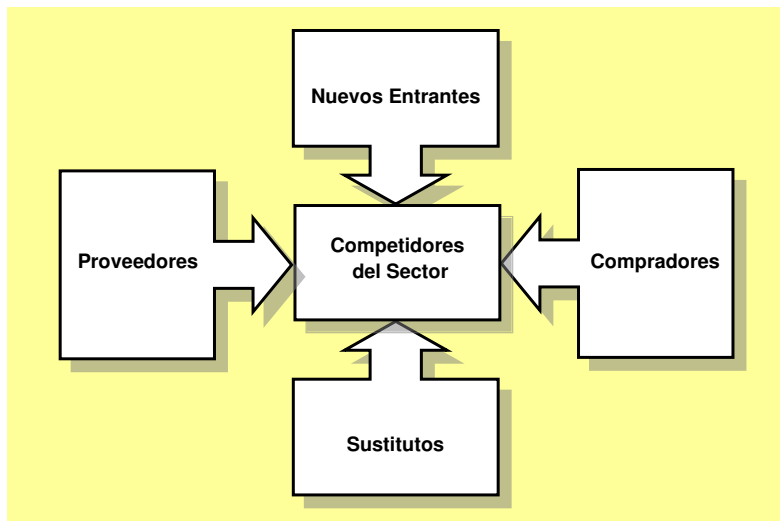


Figura 46. Fuerzas Competitivas.

En segundo lugar enfrentan a competidores originarios de áreas no tradicionales, que a veces pueden competir con nuestra organización satisfaciendo las mismas necesidades de nuestros clientes pero por medio de productos no exactamente iguales a los nuestros.

Las organizaciones necesitan entender perfectamente los puntos fuertes y débiles de su competencia, cuáles son los recursos con que cuentan, qué experiencia ellos tienen en la actividad y cuáles son las oportunidades y restricciones de ellos.

Michael Porter ha estudiado y difundido su modelo, y hoy es conocido como Las fuerzas competitivas (5Fs de Porter).

El Modelo de las 5 Fuerzas competitivas de Porter, el cual desarrollaremos en detalle más adelante es el que se observa en la figura 44.

Debemos entender también que existen distintos tipos de competidores de acuerdo al modo en que satisfacen las necesidades de nuestros consumidores.

1 – Competidores por el Deseo.

Qué tipo de deseo quiero satisfacer?

Comer, Sociabilizarme, deportes, etc.

2 – Competidores Genéricos.

Qué quiero comer?

Pastas, carnes, dulces, etc.

3 – Competidores de Clase.

Qué tipo de dulces quiero comer?

Caramelos Ácidos, de leche, con licor, etc.

4 – Competidores de Marca.

Qué marca de caramelos ácidos quiero?

Cuando se intensifica demasiado la rivalidad entre competidores, los márgenes decrecen abruptamente, a veces hasta el punto de hacer que esa industria o segmento en particular sea muy poco atractivo.

Este tema se abordará en detalle en el punto 3.7.

Matriz de Oportunidades:

Otra herramienta gráfica utilizada es la matriz de oportunidades. En ella se representa cualitativamente la probabilidad de éxito que se pueda tener en función del grado de atracción que el negocio tenga para mi empresa

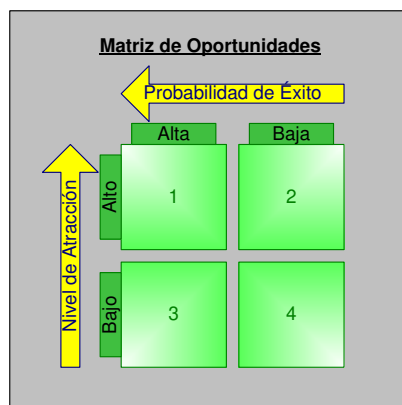


Figura 47. Matriz de Oportunidades

Matriz de Amenazas (Riesgos):

Esta matriz sigue la misma lógica que la anterior, y representa la probabilidad de ocurrencia de un hecho en particular, en función de la gravedad o impacto de dicha ocurrencia.

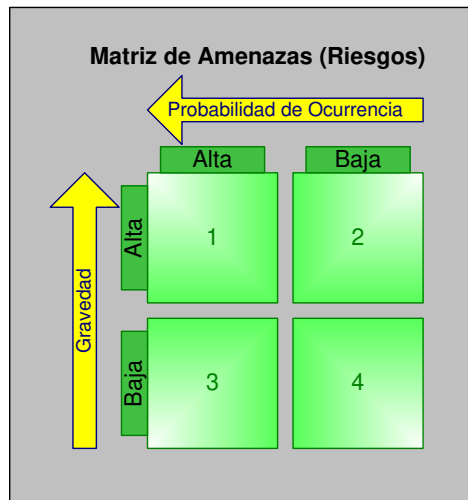


Figura 48. Matriz de Amenazas

3.3.1.3. Análisis Cuantitativo de los factores externos.

Nos hemos propuesto realizar, siempre que sea posible, evaluaciones cuantitativas y no sólo cualitativas.

Esto significa que en lugar de decir si cierta situación es más o menos desfavorable, intentaremos mensurarla por medio de valores numéricos, los cuales nos indicarán en qué grado dicha situación impacta en nuestro estudio.

Hemos visto durante el análisis de los factores o variables externas a nuestra empresa, el denominado PEST. Este análisis PEST resulta interesante para enumerar esas variables independientes que impactarán en nuestra actividad. Pero en qué grado lo harán.

Aplicaremos entonces un método cuantitativo para entender al menos el peso relativo entre cada una de ellas.

Esta matriz conocida como EFE (External Factor Evaluation matrix), es la más utilizada para los análisis cuantitativos de factores externos.

La matriz de análisis de factores externos, permite a los estrategas analizar cuantitativamente los factores económicos, social, cultural, demográfico, de ambiente, político, gubernamental, etc.

Metodología para su desarrollo:

1 – El primer paso es Identificar los factores clave del ambiente externo. Esto fue hecho seguramente durante el análisis PEST, y sólo nos queda ahora trasladarlo a nuestra matriz de evaluación.

2 – En segundo término debemos listarlos, por comodidad de análisis, en dos grupos, a saber: oportunidades y amenazas. Oportunidades son aquellos que colaboren en forma positiva sobre mi nueva alternativa de negocio, y amenazas aquellos otros que sean negativos para el mismo.

Lo ideal es enumerar no más de 10 factores en total.

3 – Ahora que finalizamos la lista de variables y las hemos agrupado como Oportunidades y Amenazas, vamos a calificarlas según la importancia, impacto, peso que tendrá sobre nuestra alternativa estratégica.

Lo hacemos desde 0.0 hasta 1.0 (de los menos a los más importantes).

Cabe destacar que la suma de los pesos relativos debe totalizar el 100%, es decir 1.0

4 – Pasamos a analizar ahora la capacidad de la firma de responder estratégicamente a ese factor, asignándoles un valor que va desde 1 hasta 4.

5 – Una vez completada la matriz, obtenemos los subtotales ponderados multiplicando el Peso por el Rating o calificación.

Si hacemos un rápido análisis numérico, veremos que la suma de los valores obtenidos en las oportunidades, menos el subtotal de las amenazas, nos dará un número que irá de -4 a +4.

Ese número nos indicará el grado de impacto que los factores externos evaluados tendrán sobre la actividad bajo análisis.

En la figura ejemplo de servicios.

Ese resultado observa, nos este análisis externos

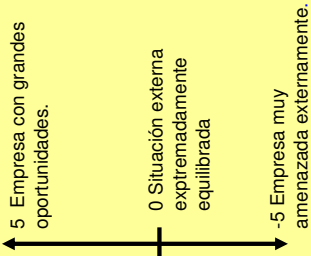
tienen un

superior a los negativos

En resumen, que en este empresa entorno levemente actividad.

Matriz EFE para una empresa de servicios.

Factores Externos Clave		Peso	Calificación	Subtotales
Oportunidades				
1	Mercado no explotado	0,15	4	0,60
2	Gran crecimiento del mercado meta	0,20	4	0,80
3	Disponibilidad de recursos calificados	0,10	2	0,20
4	Tendencia creciente de la tercerización de servicios	0,20	4	0,80
Valoración de las oportunidades				2,40
Amenazas				
1	Nuevos competidores	0,15	2	0,30
2	Carencia de conocimiento del negocio	0,10	3	0,30
3	Posibles productos sustitutos	0,10	2	0,20
Valoración de las Amenazas				0,80
Valuación Final				1,60



49, vemos un una empresa de

de 1,60 que se indica que en los factores positivos (oportunidades) efecto que es moderadamente factores (amenazas). podemos decir caso de la tabacalera, el externo es favorable a su

Figura 49. Matriz EFE

3.3.2. Análisis de entorno. Factores internos.

Una cosa es distinguir las oportunidades atractivas en el ambiente y otra es tener las habilidades necesarias para alcanzar el éxito con dichas oportunidades.

Todo negocio necesita imperiosamente analizar sus fuerzas y vulnerabilidades.

La dirección o el consultor externo debe revisar la competencia del negocio en:

Marketing, Finanzas, Producción y Organización.

Una introducción a este análisis fue realizado en el estudio del Perfil de Capacidades de la empresa para cada oportunidad de negocio o alternativa de estrategia de crecimiento.

Regresando a nuestro análisis cuantitativo, cada fuerza se evalúa como si fuera una Fuerza principal, Fuerza menor, Factor neutral, una vulnerabilidad menor o una vulnerabilidad mayor.

La metodología para la construcción de esta nueva matriz IFE, sigue los mismos lineamientos que para el caso de la EFE.

En el caso de nuestro ejemplo anterior, de la empresa de servicios, una matriz IFE podría ser como la que se observa en la figura 50.

Matriz IFE de una empresa de Servicios.

Factores Internos Clave		Peso	Calif.	Ponderado
Fortalezas				
1	Sólidos recursos financieros	0,10	3	0,30
2	Profesionales especializados.	0,20	1	0,20
3	Servicio innovador.	0,10	3	0,30
4	Disponibilidad de recursos tecnológicos.	0,15	4	0,60
5	Experiencia en el mercado meta.	0,05	3	0,15
Valoración de las fortalezas				1,55
Debilidades				
1	Empresa en etapa embrionaria.	0,15	1	0,15
2	Falta de reputación en el sector.	0,10	2	0,20
3	Falta de certificaciones pertinentes.	0,15	1	0,15
Valoración de las Debilidades				0,50
Valuación Final		1,00		1,05

5 Empresa con grandes Fortalezas.
 0 Situación Interna exptremadamente equilibrada
 -5 Empresa muy debil internamente.

Figura 50. Matriz IFE

Otro análisis posible de realizar, es considerando dos variables a saber: el desempeño de la empresa, y la importancia que nuestras fortalezas tienen para nuestros clientes.

De la combinación del desempeño y los niveles de importancia de cada factor, surgen cuatro posibilidades, las cuales se representan en la tabla siguiente.

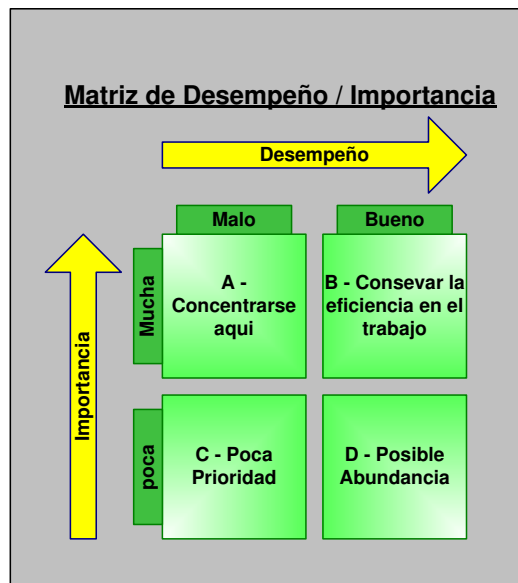


Figura 51. Matriz Desempeño vs. Importancia.

3.3.3. Combinación de Factores Externos e Internos.

Vemos a continuación algunas de las matrices que relacionan los factores externos con los internos.

3.3.3.1. La Matriz Interna-Externa IE

Esta matriz no es más que una combinación de las anteriormente estudiadas EFE e IFE.

No es muy precisa como herramienta cuantitativa, pero sí nos da una buena primera aproximación a la situación general externa-interna.

Con los valores calculados en la Matriz EFE y en la Matriz IFE se sitúa en la zona correspondiente, tal como lo vemos en la figura 52.

De acuerdo a qué zona esté ocupando, las sugerencias de esta Matriz IE serán:

- Crecer y Construir.
- Seleccionar y Mantener.
- Cosechar y Despojar.

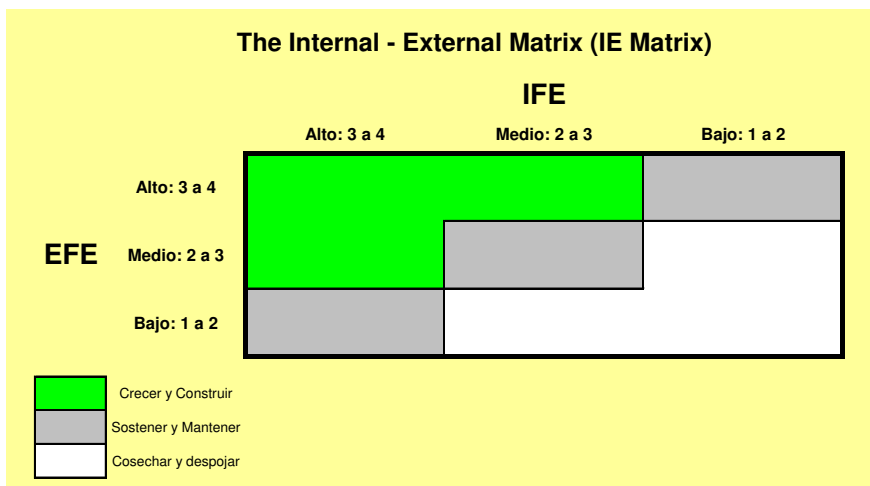


Figura 52. Matriz IE

3.3.3.2. Análisis FODA.

Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA):

Una de las herramientas más populares en el Marketing y la Estrategia es el llamado análisis FODA (por las siglas de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Si bien es un análisis cualitativo y meramente descriptivo, es útil como para una primera aproximación analítica de casi cualquier tipo de situación.

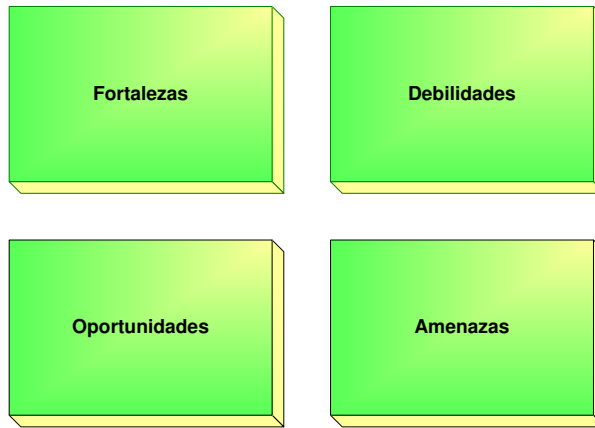


Figura 53. Análisis FODA.

Los 8 pasos para un buen análisis FODA:

Con el objetivo de sistematizar el desarrollo del diagnóstico NO financiero, es que se utiliza el análisis FODA.

Podemos dividir este en los siguientes ocho pasos:

1. Identificación del foco del análisis.
2. Viabilización del escenario.
3. Ecuilibración del escenario.
4. Tormenta de ideas (Brainstorming).
5. Tratamiento de las variables o factores.
6. Clasificación de las variables o factores.
7. Priorización de las variables (o identificación de los factores críticos).
8. Cruce de las variables endógenas y exógenas (factores externos e internos).

1 – Identificación del foco del análisis:

Definimos foco de análisis, al motivo por el cual se estableció la necesidad de desarrollar una planificación.

Ese foco de análisis puede ser de distintas naturalezas, pero contempla siempre la característica de representar una causa para la realización de una planificación.

2 – Viabilización del escenario:

Debemos establecer un escenario que no peque ni por el exceso ni por la carencia de información.

La obsesión por la abundancia de datos, puede llevar a un escenario de gran “polución” , comprometiendo la capacidad de tratarlo, mientras que la displicencia en su desarrollo, puede llevarlo a una “anorexia” de conocimientos, lo que comprometería también un buen diagnóstico.

Veremos una introducción al análisis de escenarios en el punto 3.3.8.

3 – Ecuilibración del escenario:

En esta fase, se busca diseminar todas las informaciones levantadas en el escenario, identificando las fuentes utilizadas.

Es una fase importante también, ya que aquí se intenta salvar algunas diferencias de criterio antes de la etapa del Brainstorming (tormenta de ideas).

La principal razón de esta etapa, es que todos cuenten con la información necesaria, y no que todos concuerden obligatoriamente con ellas.

4 – Tormenta de ideas (Brainstorming):

Aquí, con base a informaciones captadas en el escenario y / o informaciones estrictamente personales, los participantes deberán ser estimulados para

levantar todas las ideas, factores, percepciones, preocupaciones, actitudes, etc.

Las premisas para un buen Brainstorming son:

- Ausencia total de censura.
- Estímulo a la creatividad.
- Valorización de la participación de todos los involucrados, buscándose evitar la concentración de la participación.
- Orientación con el objetivo de abordar el máximo número de aspectos que fueren parte del escenario.

5 – Tratamiento de las variables o factores:

En esta fase, el objetivo central es tratar todos los puntos levantados anteriormente, con el fin de preparar el conjunto de factores para la clasificación y tratamiento posterior.

6 – Clasificación de las variables o factores:

Aquí, el equipo de trabajo deberá clasificar las variables de tal forma que las identifique como fortalezas o debilidades, oportunidades o amenazas, buscando sistematizar los ambientes externos e internos por medio de sus respectivos factores positivos y negativos.

7 – Priorización de las variables (o identificación de los factores críticos):

El análisis no finaliza con la clasificación de las variables, sino que es de fundamental importancia la priorización de las mismas.

8 – Cruce de las variables endógenas y exógenas (factores externos e internos):

Clasificar y analizar estrategias para cada cuadrante.

Esto, normalmente, no se acostumbra a hacer en este tipo de análisis FODA.

Es por ello que a continuación, construiremos una nueva matriz de análisis.

3.3.3.3. Análisis SWOT.

Un Nuevo FODA al que llamaremos SWOT:

Una de las mayores debilidades del FODA tradicional, es el hecho de ser una herramienta meramente descriptiva, o sea que no hace más que describirnos una situación puntual.

Buscamos entonces lograr de algún modo transformarla en una Matriz Direccional, es decir, que nos ofrezca algunas conclusiones o directrices más allá de describir la situación.

	<u>Oportunidades</u>	<u>Amenazas</u>
	Lista de Oportunidades	Lista Amenazas
<u>Fortalezas</u> Lista de Fortalezas	Qué Fortalezas utilizar para aprovechar mejor las Oportunidades	Qué Fortalezas utilizar para Superar las Amenazas
<u>Debilidades</u> Lista de Debilidades	Qué Fortalezas utilizar para Evitar las debilidades	Cómo Minimizar las Debilidades y evitar las Amenazas

Figura 54. Matriz SWOT

Para ello, construiremos una Matriz de modo de generar cuadrantes donde escribiremos las posibles acciones para tomar ventajas o minimizar desventajas de acuerdo al caso (figura 54).

La denominamos SWOT por sus siglas en inglés y sólo con el fin de diferenciarla con nuestro FODA tradicional.

Vemos por ejemplo, que en el primer cuadrante, el correspondiente a las Oportunidades y Fortalezas, que debemos listar allí de que forma utilizaremos nuestras Fortalezas para mejor aprovechar las oportunidades del mercado. Así, con la misma metodología, se completan los restantes 3 cuadrantes.

3.3.3.4. VECTOR SWOT.

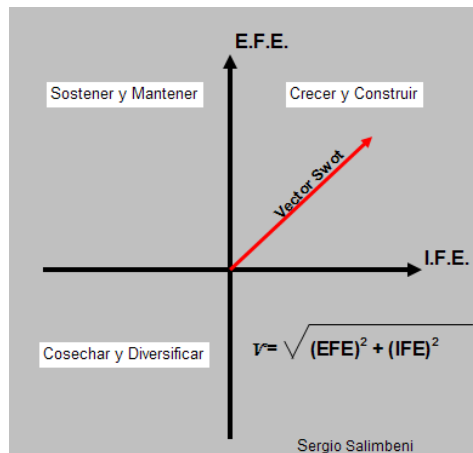


Figura 55. Vector SWOT

Otra herramienta cuantitativa es el que denominaremos Vector SWOT.

Una vez desarrolladas las Matrices EFE e IFE, y hallados sus resultados, vamos a representarlos en un par de ejes cartesianos.

La posición del Vector representativo, nos sugerirá la acción a desarrollar. Ver figura 55.

Este Vector SWOT, es también sumamente útil a la hora de comparar valores EFE e IFE de distintos escenarios de mercado y / o empresa.

Vemos esto en la figura 56.

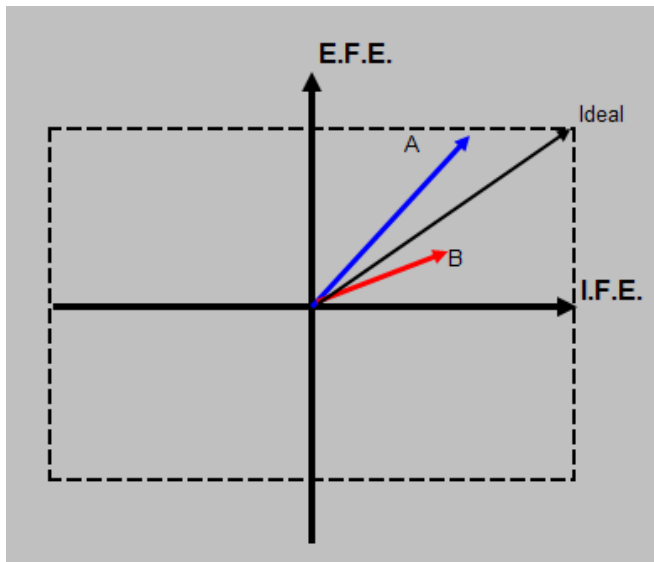


Figura 56. Comparativas en Vector SWOT

3.3.3.5. Matriz de Perfiles Competitivos.

La Matriz de Perfiles Competitivos (Competitive Profile Matrix), sigue el mismo concepto de elaboración de la E.F.E. o la I.F.E., pero se utiliza para la comparación inmediata de empresas o unidades de negocios que compiten entre sí.

Se listan los factores críticos para el éxito, se les da un peso relativo a cada uno de ellos, totalizando 1.0 como en todos estos tipos de análisis, y luego se califica el desempeño de cada empresa frente a cada uno de dichos factores críticos.

Finalmente se haya el valor ponderado multiplicando el peso por la calificación, se totaliza y compara para cada caso.

Matriz de Perfiles Competitivos.							
		Empresa ABC		Rival 1		Rival 2	
Factores Críticos para el éxito	Peso	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado
Publicidad	0.20	1.00	0.20	4.00	0.80	3.00	0.60
Calidad	0.15	4.00	0.60	4.00	0.60	3.00	0.45
Precio	0.25	3.00	0.75	3.00	0.75	4.00	1.00
Fidelidad	0.35	4.00	1.40	3.00	1.05	3.00	1.05
Cuota de Mercado	0.05	4.00	0.20	3.00	0.15	3.00	0.15
TOTAL	1.00		3.15		3.35		3.25
PESO	0 a 1	Debe totalizar 1					
CALIFICACIÓN	1	Gran debilidad					
	2	Moderada debilidad					
	3	Moderada Fortaleza					
	4	Gran Fortaleza					

Figura 57. Matriz de Perfiles Competitivos

En algunos casos, este tipo de análisis se realiza durante la etapa evaluación de las ventajas competitivas. Ver 3.5.6

3.3.4. Matrices Direccionales.

3.3.4.1. Matriz General Electric. GE.

Esta matriz fue la primera matriz direccional o normativa. Fue desarrollada en 1973 por la firma General Electric y determina las cuatro opciones estratégicas que se obtienen al confrontar las fortalezas y debilidades de la empresa con las oportunidades y amenazas del entorno.

Esta matriz ha sido vulgarizada en una visión tricolor (roja, amarilla y verde) con el nombre de semáforo estratégico.

El cuadrante 1 (expansión) es el verde, los cuadrantes 2 y 4 (reposicionamiento y diversificación) los amarillos y el 3 (liquidación) es el rojo.

G.E.		AMBIENTE INTERNO	
		Débil	Fuerte
AMBIENTE EXTERNO	Positivo	Reposicionamiento	Expansión
	Negativo	Liquidación	Diversificación

Figura 58. Matriz GE

3.3.4.2. Matriz Shell o DPM.

Esta matriz es una variante de la GE, y fue utilizada en la planeación estratégica de la compañía Shell International Chemical Co. a partir de 1975, y luego popularizada en Inglaterra con el nombre de DPM (Direccional Policy Matrix).

Shell Company		PERSPECTIVAS DEL SECTOR		
		Negativas	Medias	Buenas
POSICIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA	Débil	Liquidación Inmediata	Liquidación	Apuesta
	Media	Liquidación	Reposicionamiento	Innovación de Producto
	Buena	Maximización de Rentabilidad em el corto plazo	Innovación de Mercado	Expansión

Figura 59. Matriz Shell

3.3.5.Matrices Descriptivas.

Este tipo de herramientas describen el portafolio de sectores o de segmentos estratégicos de una empresa.

También se pueden representar varios competidores en la misma matriz, con el fin de comparar sus fuerzas relativas.

Las matrices descriptivas, como ésta, permiten diagnosticar globalmente el equilibrio estático y el dinámico de la empresa.

Matriz BCG.

Producto, Mercado y Competencia son los tres ejes de acción comercial.

Pero cómo reunir las nociones de sector estratégico y de la competencia en un único gráfico? La Matriz BCG nos ofrece eso y mucho más.

La primera matriz descriptiva fue la del Boston Consulting Group, difundida a partir de 1966.

La ventaja de la matriz BCG consiste en que se pueden cuantificar los ejes para obtener una representación objetiva del portafolio de la empresa.

Representación:

Antes de comenzar con la construcción de la BCG, debemos recordar algunos conceptos básicos.

Participación o Cuota de Mercado:

Llamamos participación o cuota de mercado (MS por Market Share en inglés), a la porción que una empresa tenga de su mercado meta.

Supongamos que la empresa A, tenga ventas anuales de 2 millones de pesos, en un mercado que demanda anualmente 10 millones. Tendremos entonces:

Mercado Total =	10.000.000
Ventas A =	2.000.000
$Ms_A =$	$\frac{2.000.000}{10.000.000}$
$Ms_A =$	0,20

La Cuota de mercado será 0.2 ó 20%.

Participación de Mercado Relativa:

Supongamos ahora 3 empresas que actúan en un mismo mercado. Ellas son las tres más importantes en el mismo.

Cada una de ellas tiene ventas de acuerdo a lo que se observa en la siguiente figura.

Empresa A	3,000,000
Empresa B	2,000,000
Empresa C	500,000
Otras empresas	4,500,000
Mercado Total	10,000,000

Supongamos ahora que nosotros somos la empresa B. Cuál es nuestra participación relativa respecto del líder (la empresa A)?

$$MS_{RBA} = \frac{B}{A} = \frac{2,000,000}{3,000,000} = 0.67$$

La participación relativa de mercado de la empresa B respecto del líder, es de 0.67 ó 67%.

Y para la empresa C?

$$MS_{RCA} = \frac{C}{A} = \frac{500,000}{3,000,000} = 0.17$$

La participación relativa de mercado de la empresa C es de 0.17 ó 17%.

Pero qué sucedería si nosotros fuésemos la empresa A, que es el líder?

En el caso de querer representar la participación relativa de una empresa líder, ésta debe hacerse respecto del seguidor.

Es decir, en este caso, si nosotros fuésemos la empresa A, deberíamos representar nuestra participación relativa de mercado respecto de B, quien es la segunda.

En este caso tendremos:

$$MS_{RAB} = \frac{\frac{A}{3,000,000}}{\frac{B}{2,000,000}} = 1.50$$

Esto significa que la empresa A es la líder, y tiene ventas 50% superiores a su seguidora, es decir a B en este caso.

Eje de Absisas o Eje X:

Ver figura 60.

Representaremos la Participación Relativa de Mercado de nuestra empresa o producto en este eje.

Se toman en general valores que parten de 0 y alcanzan a 2, quedando su punto medio obviamente en 1.

Por qué es tan importante ese valor medio? Porque el 1 significa, en nuestro ejemplo, que las ventas de A y B serían las mismas, o sea que compartirían el liderazgo.

En resumen, 1 significa que compartimos el liderazgo; valores mayores que 1 significa que somos líderes en ese mercado meta, y menores que 1 justamente que no tenemos el liderazgo.

En algunas ocasiones, cuando los valores son muy disímiles y debemos representar números superiores a 2, se utilizan escalas logarítmicas.

Eje de Ordenadas o Eje Y:

En este eje representaremos el crecimiento anual del mercado meta.

Se lo tabula normalmente por convención entre 0 y 20%, considerando que entre esos valores se encuentran los crecimientos habituales de mercado.

El valor medio en este caso, es el crecimiento medio del mercado meta.

Supongamos por ejemplo que trabajamos en una institución educacional, y la misma quiere representar su producto " Maestrías ".

El valor medio del eje Y sería en este caso, el crecimiento anual de la demanda en el mercado de la educación en general, y dentro del mismo indicaríamos el crecimiento de la demanda de las Maestrías.

Cualquier valor por sobre ese valor medio se lo considerará atrayente para nuestro negocio, mientras que por debajo del mismo su efecto sería el contrario.

3ra Dimensión en la representación:

Esta matriz BCG nos entrega más información aún: las ventas por producto o empresa según el caso.

Como vemos en la figura 60, el área de los círculos representan los valores absolutos de ventas del período.

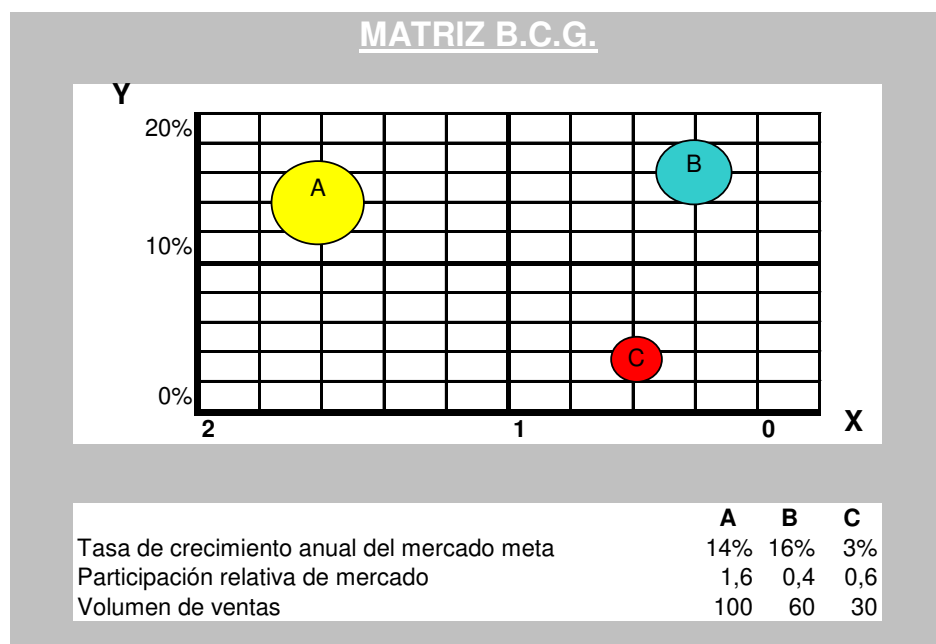


Figura 60. Matriz BCG: (Para cartera de Productos)

En la figura 60 vemos un ejemplo de lo antes explicado.

En este caso representamos nuestros tres productos: A, B y C.

El producto A, apunta a un mercado meta que crece anualmente a una tasa del 14%, tiene una participación de mercado relativa de 1,6 (o sea que es líder en su segmento y vende 60% más que su inmediato seguidor), y tiene un volumen anual de ventas de 100 millones de pesos.

El producto B, enfoca en un mercado objetivo que crece anualmente a una tasa del 16%, tiene una cuota de mercado relativa de 0.4, y un volumen de ventas de 60 millones de pesos.

El producto C, apunta a un mercado meta que crece anualmente a una tasa del 3%, tiene una participación relativa de mercado de 0.6, y un volumen de ventas de 30 millones de pesos.

Vemos también en la misma figura, que tenemos los cuadrantes que identificarán la situación de cada uno de los productos analizados.



Figura 61. Matriz BCG Genérica

Dicha figura muestra que los sectores de la empresa pueden ser clasificados en cuatro categorías, según sus dos ejes.

- Interrogante.
- Estrellas.
- Vaca lechera.
- Perros o Pesos muertos.

El cuadrante Interrogante contiene a los productos o sectores de la empresa que, a corto plazo, deberían contribuir al crecimiento de la empresa, pero no

así a sus utilidades, ya que los mismos requieren inversiones en Investigación y Desarrollo, producción y marketing.

Los sectores Estrellas, son naturalmente los sectores de alto crecimiento en los cuales la empresa posee una alta participación relativa de mercado, contribuyen al crecimiento de la empresa y se autofinancian.

Las Vacas Lecheras, contribuyen a las utilidades de la empresa, siendo bajo el crecimiento de la demanda, las inversiones en ese sector son mínimas, y el margen de contribución elevado.

Por último, los Perros o Pesos Muertos, no contribuyen ni al crecimiento ni a la utilidad.

Ciclo de Vida:

Se ha visto que el concepto de ciclo de vida no se aplica a los productos sino a los sectores de la empresa. La representación tradicional del ciclo de vida consiste en trazar la curva de las ventas en función del tiempo, tal como se ve en la figura 63.

Las ventas evolucionan según una curva en forma de campana que se puede dividir en cuatro o cinco fases:

1. Introducción.
2. Crecimiento.
3. Estancamiento, Madurez.
4. Decadencia.

El concepto de portafolio de los sectores, permite sustituir la visión tradicional del ciclo de vida, por otra representación en función de las características comerciales (participación en el mercado, crecimiento de la demanda) o financieras (ingresos, egresos) de un sector.

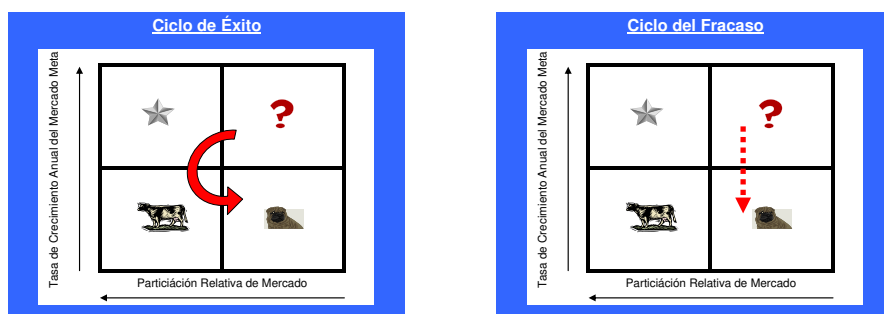


Figura 62. Ciclos de Vida, de éxito y de fracaso.

Dos ciclos de vida posibles aparecen entonces, el Ciclo de Éxito, que es el que sigue el sector que pasa sucesivamente del estado de interrogante al de estrella, luego al de vaca lechera, y, finalmente, al de peso muerto.

En efecto, según ese escenario, la empresa, arranca en un sector en el cual el crecimiento de la demanda es elevado, crece más rápido que la demanda, y, por lo tanto, aumenta su participación en el mercado y su rentabilidad, luego se debilita la demanda, la empresa disminuye sus inversiones conservando así una rentabilidad elevada, la demanda se torna tan débil que no se justifica mantenerse en ese sector decadente, la empresa liquida poco a poco sus activos invertidos en el sector, las ventas disminuyen, la participación baja, la rentabilidad baja, el sector está "muerto".

El otro ciclo es el del fracaso. El sector recién "nacido" pasa directamente del estado de Interrogante al de peso muerto.

La empresa, incapaz de aumentar su participación relativa, se mantiene en una situación marginal y no rentable a lo largo de la vida del sector. La sub-inversión en un sector de alto crecimiento impide que la empresa alcance el umbral de penetración útil del mercado, es decir, una participación en el mercado suficiente para obtener una rentabilidad satisfactoria y un margen de maniobra estratégico ante los competidores.

Dos errores clásicos empujan a los sectores hacia el ciclo del fracaso:

- La sub-inversión en la fase de introducción.

- La sobre-inversión en la fase de estancamiento.

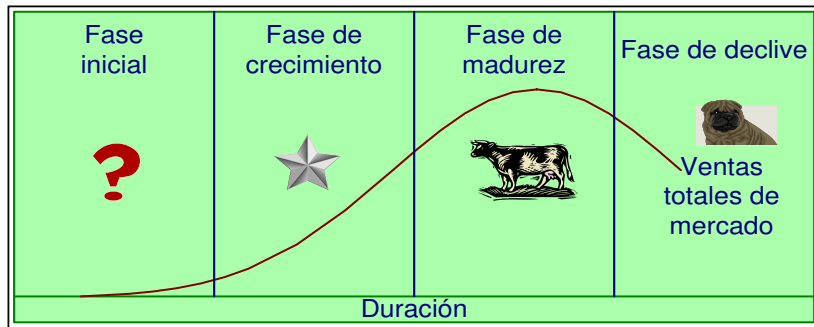


Figura 63. Ciclo de Vida de la Demanda.

Cómo asociaría el ciclo de vida del producto a la matriz BCG?

La tasa de Crecimiento del Mercado/Producto, define en que lugar del Ciclo de Vida del Producto se encuentra:

- I: Introducción.** Los productos son Interrogantes. En general, el flujo de caja es Negativo.
- C: Crecimiento.** Los productos se han transformado en Estrellas. El flujo de caja es equilibrado.
- M: Madurez.** Los productos son Vacas lecheras. El flujo de caja es positivo.
- D: Declinación.** Los productos tarde o temprano se transforman en Perros o Pesos Muertos.

Los Cuatro pasos para la construcción de la Matriz BCG:

1. Determinar el valor del punto mediano en la ordenada (Y):
En el punto mediano se ubica el valor promedio del crecimiento de la demanda en la industria en que la empresa opera. Este valor se encuentra como resultado de una encuesta, de una investigación de mercado, o del análisis de datos económicos publicados.
2. Graduar el Eje de Ordenadas:
A partir del punto mediano, se gradúa la escala en partes iguales hacia arriba y hacia abajo. Los sectores ubicados por encima de la línea mediana son aquellos en los cuales el crecimiento de la demanda es considerado alto, o sea, más elevado que el promedio. Los sectores ubicados debajo de dicha línea son los de bajo crecimiento.
3. Graduar el Eje de Absisas (x):
En general se considera como punto medio el valor 1. El líder se ubicará a la izquierda de dicho valor medio, y todos los restantes competidores a la derecha del mismo. A veces, en casos en que se representen portafolios en una industria en la cual hay mucho autoconsumo o mercados cautivos, el valor límite que definirá la participación alta y baja puede ser por ejemplo 1.5 en lugar de 1. En estos casos también en general se utilizan escalas logarítmicas.
4. Representar y Posicionar los Sectores Estratégicos:
Cada sector se representará en el diagrama de ordenadas y absisas, respetando la proporcionalidad (respecto de sus ventas) del área del círculo que los representa.

Vemos por último un caso representativo de una empresa real en la cual se percibe un portafolio de productos equilibrado.

Sus sectores están repartidos en los cuadrantes del portafolio. Las vacas lecheras responden a las necesidades de los Interrogantes y contribuyen a las utilidades. Los Interrogantes, a su vez, son la garantía del crecimiento para el futuro. Las estrellas, sostienen el crecimiento actual. Algunos pesos muertos ayudan a mantener el nivel de ventas, pero no contribuyen ni al crecimiento ni a la utilidad.

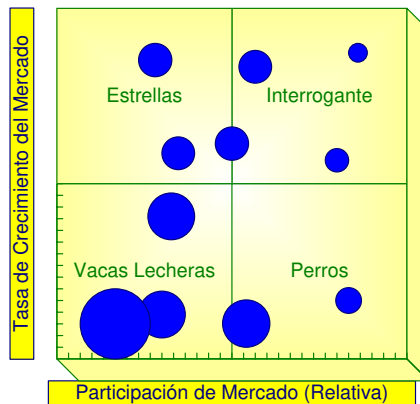


Figura 64. Cartera de Productos en una BCG.

Matriz ADL.

Otra firma estadounidense de consultoría, Arthur D. Little, introdujo en 1976 una representación subjetiva del portafolio.

El propósito de esta matriz es el de despertar una discusión estratégica en el equipo de gerentes de una empresa.

Vale destacar que esta matriz no es una herramienta de decisión sino que representa gráficamente opiniones subjetivas de cada analista.

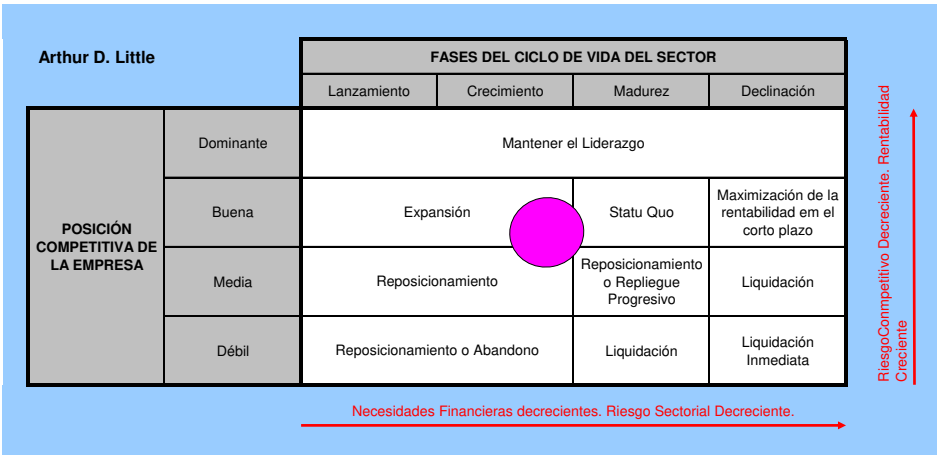


Figura 65. Matriz ADL

3.3.6.Matrices de Escenarios Competitivos.

Mosaico Competitivo.

El mosaico competitivo proporciona la base de análisis de los escenarios competitivos posibles.

El mosaico competitivo yuxtapone los portafolios de todos los competidores importantes con el fin de estudiar su interacción, tal como se ve en la figura 66.

Mosaico Competitivo		Mi Empresa	Mis Competidores		
			α	β	δ
S E G M E N T O	A				
	B	?			?
	C		?		

Figura 66. Mosaico Competitivo.

Cartografías.

Vemos en el diagrama siguiente (Jean-Paul Sallenave) el Universo de los sectores industriales relacionados con la Industria de la Información. Este tipo de cartografía es particularmente útil para delimitar el campo de competencia entre varias empresas, y para luego imaginar los campos de batalla futuros.

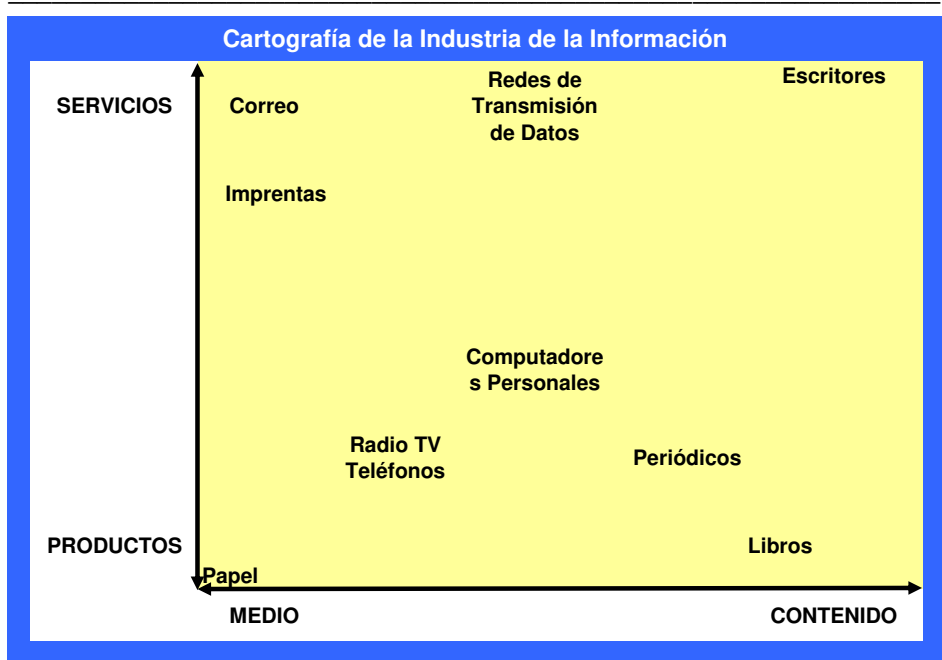


Figura 67. Cartografía de la la Industria de la Información.

Tablero de Juegos Estratégicos.

En la hipótesis de que la empresa pueda elegir sus competidores y las armas con las cuales atacarlos, R. Puaron, propone un tablero donde señala cuatro juegos estratégicos posibles:

1. **REFUERZO:** Este juego consiste en aprovechar las ventajas actuales. No cambiar la segmentación del mercado, no diferenciar el producto. Mantener el rumbo.
2. **SEGMENTACIÓN DEFENSIVA:** La empresa está peleando en un frente demasiado amplio. Concentrar el ataque en segmentos donde seamos más fuertes. Apoyarse en uno o varios nichos.

3. **NICHO:** La empresa debe fijar una ventaja competitiva en un nicho y perseguir esta ventaja. Buscar nuevos segmentos, volver a definir el producto, Innovar.
4. **DIFERENCIACIÓN OFENSIVA:** La innovación, ya sea comercial o tecnológica, permite que la empresa revolucione su sector e imponga su nueva concepción del producto o del mercado.



Figura 68. Tablero de los Juegos Estratégicos.

Cuadrante Mágico:

El Gartner Group utiliza este "cuadrante mágico (Magic Quadrant) para representar el posicionamiento de empresas de tecnología en el mercado. Para ello, resalta dos variables:

- Habilidad para la ejecución.

- Consecución de la Visión.

En base a ello, ubica a las diferentes empresas y recomienda si seguir o invertir en sus nuevas tecnologías.

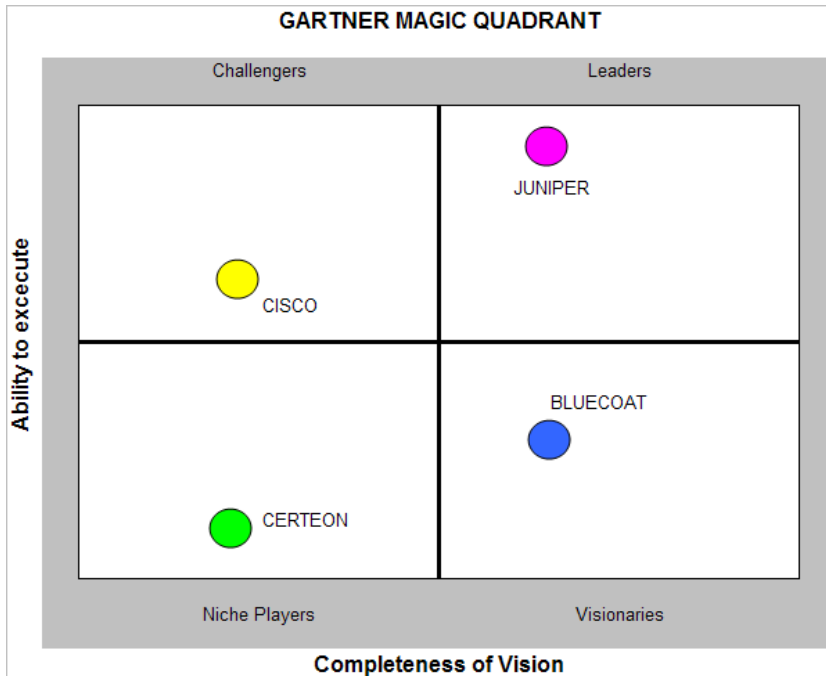


Figura 69. Magic Quadrant (Gartner Group).

En el ejemplo de la figura 69, se puede observar que la empresa Juniper se posiciona como líder; esto debido a su condición de empresa Visionaria, como así también desde el punto de vista de su habilidad para poner en práctica sus planes de marketing.

En este mismo ejemplo se ve a la empresa Cisco como el Retador más importante; esto es debido a su habilidad de ejecución y por ser un participante muy importante en un nicho de Mercado.

La Matriz S.P.A.C.E.

La matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción, SPACE por sus siglas en inglés (Strategic Position, Action Evaluation), es otra de las herramientas utilizadas en esta etapa de análisis.

Se representan en la misma las Fortalezas Financieras (FS por Financial Strength), las Fortalezas de la Industria o segmento (IS por Industrial Strength), la Estabilidad del entorno o ambiente (ES por Environmental Stability) y las Ventajas competitivas (CA por Competitive Advantages).

En esos cuadrantes se indica cuan agresivo, conservador, defensivo o competitivo se puede ser.

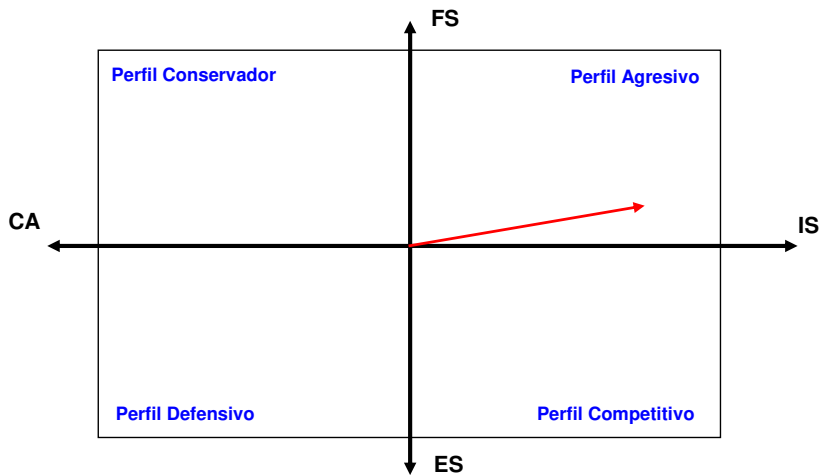
La matriz SPACE utiliza dos factores externos (Estabilidad del entorno y Fortaleza de la Industria) y dos internos (la fortaleza financiera y las ventajas competitivas de la empresa).

Fortalezas Financieras (FS)	P	C	Pond	Fortaleza de la Industria (IS)	P	C	Pond
ROI (Retorno sobre la Inversión)	0.20	3	0.60	Crecimiento potencial	0.30	2	0.60
Apalancamiento	0.30	-2	-0.60	Rentabilidad potencial	0.30	3	0.90
Liquidez	0.20	1	0.20	Estabilidad financiera	0.30	4	1.20
Capital de Trabajo	0.15	4	0.60	Utilización de recursos	0.10	-1	-0.10
			0.00				0.00
	0.85		0.80		1.00		2.60
Estabilidad de entorno (ambiente) (ES)	P	C	Pond	Ventajas Competitivas (CA)	P	C	Pond
Cambios tecnológicos	0.20	3	0.60	Participación de Mercado	0.20	-2	-0.40
Tasa de inflación	0.30	-2	-0.60	Calidad del Producto	0.30	3	0.90
Variabilidad en la demanda	0.20	1	0.20	Ciclo de vida del Producto	0.35	-2	-0.70
Barreras de entrada al mercado	0.15	-4	-0.60	Fidelidad de Clientes	0.05	1	0.05
Presión de la competencia	0.15	1	0.15	Know-How	0.10	-1	-0.10
	1.00		-0.25		1.00		-0.25
FS - ES =				IS - CA =			
1.05				2.85			

Figura 70. Análisis SPACE.

El procedimiento de Ponderación, derivado de la calificación y peso para cada factor, es el mismo que en las anteriores matrices cuantitativas.

El resultado obtenido, se grafica en un par de ejes cartesianos, tal como se muestra en la figura 71.



Adaptado de Fred R. David

Figura 71. Vector SPACE.

3.3.7. Análisis de Matrices Financieras:

Como complementación de la matriz BCG, podemos utilizar este otro gráfico, el cual nos permite ver rápidamente dónde la empresa pierde o gana participación en el mercado.

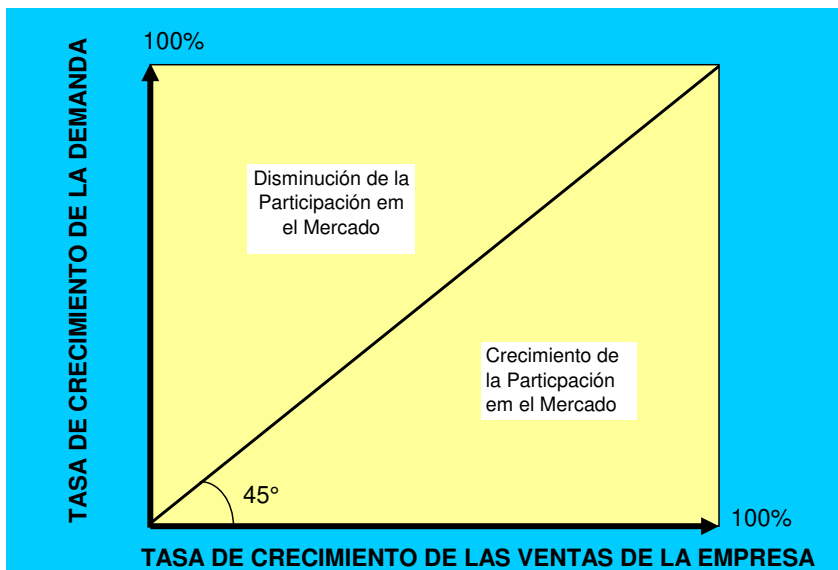


Figura 72. Demanda vs. Ventas

La empresa equilibrada tiende a liquidar su participación en los sectores de bajo crecimiento y a ganar participación en los de alto crecimiento.

Uniando la matriz BCG con la de Demanda vs. Ventas obtenemos la siguiente:

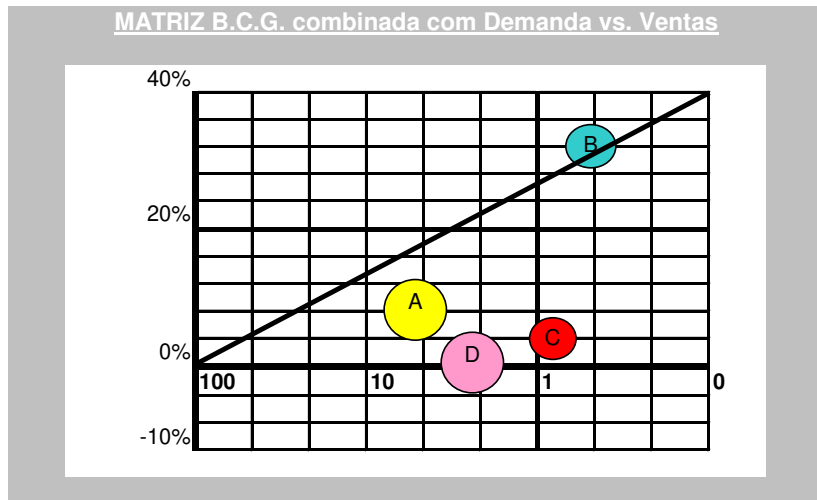


Figura 73. Demanda vs. Ventas en BCG.

3.3.8. Análisis de Escenarios e Incertidumbres.

No es suficiente el hecho de identificar y hasta ponderar las variables, externas, internas o combinación de ellas. Debemos plantear un escenario probable y estudiarlo a fondo, proponiendo soluciones al mismo.

A este estudio lo denominamos análisis de escenarios e incertidumbres.

Matriz de Correlación de Incertidumbres

Matriz de Correlación de Incertidumbres				
INCERTEZAS	Qty Inter.	Impacto	Pond.	
1 Nuevos Players	1	5	5	3
2 Informalidad	8	4	32	2
3 Crecimiento de Internet	12	5	60	7
4 Comoditización	11	4	44	7
5 Subastas electrónicas	9	10	90	3
6 Verticalización de Proveedores	7	5	35	4
7 Menos Intermediarios	12	10	120	5
8 Nuevas Tecnologías	9	10	90	6
9 Consolidación de Proveedores	11	4	44	7
10 Nuevo Modelo de Negocio de Operadoras	9	10	90	3

9	8	7	6	5	4	3	2	1
Nuevos Players	0	0	0	0	0	0	0	0
Informalidad	0	0	0	0	0	0	0	0
Crecimiento de Internet	0	0	0	0	0	0	0	0
Comoditización	0	0	0	0	0	0	0	0
Subastas electrónicas	0	0	0	0	0	0	0	0
Verticalización de Proveedores	0	0	0	0	0	0	0	0
Menos Intermediarios	0	0	0	0	0	0	0	0
Nuevas Tecnologías	0	0	0	0	0	0	0	0
Consolidación de Proveedores	0	0	0	0	0	0	0	0
Nuevo Modelo de Negocio de Operadoras	0	0	0	0	0	0	0	0

Figura 74. Matriz de Correlación de Incertidumbres

El primer paso para modelarlo, es listar las incertidumbres que afectan nuestro escenario.

En segundo lugar, estudiamos la interacción entre las mismas, analizando la cantidad de interacciones y el impacto posible en nuestra actividad.

Veámoslo en el ejemplo de la figura 74.

A partir de este modelo, identificamos dentro de las varias incertidumbres, aquellas que tienen la mayor cantidad de interacciones e impacto mayor para nuestra actividad.

Luego de ello, pasamos a analizar con mayor detalle sólo a los escenarios seleccionados.

Para esto, se construye una nueva matriz pero esta vez con el agregado de la probabilidad de ocurrencia.

Lo vemos en la figura 75.

Construcción de Escenarios. Probabilidades.										
Incertezas			Nuevas Tecnologías		Menos intermediarios		Subastas Electrónicas		Nuevo Modelo de Negocio de las Operadoras	
			Ocurre	No Ocurre	Ocurre	No Ocurre	Ocurre	No Ocurre	Ocurre	No Ocurre
	Probab. De ocurrencia		70%	30%	50%	50%	60%	40%	80%	20%
Nuevas Tecnologías	Ocurre	70%			35.0%	35.0%	42.0%	28.0%	56.0%	14.0%
	No Ocurre	30%			15.0%	15.0%	18.0%	12.0%	24.0%	6.0%
Menos intermediarios	Ocurre	50%	35.0%	15.0%			30.0%	20.0%	40.0%	10.0%
	No Ocurre	50%	35.0%	15.0%			30.0%	20.0%	40.0%	10.0%
Subastas Electrónicas	Ocurre	60%	42.0%	18.0%	30.0%	30.0%			48.0%	12.0%
	No Ocurre	40%	28.0%	12.0%	20.0%	20.0%			32.0%	8.0%
Nuevo Modelo de Negocio de las Operadoras	Ocurre	80%	56.0%	24.0%	40.0%	40.0%	48.0%	32.0%		
	No Ocurre	20%	14.0%	6.0%	10.0%	10.0%	12.0%	8.0%		

Figura 75. Construcción de Escenarios.

Ya con este nuevo paso, estamos en condiciones de seleccionar sólo aquellos escenarios que tengan mayores interacciones, probabilidad e impacto sobre nuestra actividad.

Escenarios Seleccionados.	
Escenarios	Características Básicas
Atención	Nuevas Tecnologías
	Subastas Electrónicas
Importante.	Nuevas Tecnologías
	Nuevos Modelos de Negocio de las Operadoras
Para pocos	Subastas Electrónicas
	Nuevos Modelos de Negocio de las Operadoras

Figura 76. Escenarios Seleccionados

Una vez seleccionados los escenarios más probables y de mayor importancia para nuestra actividad, definimos las características básicas de cada uno de ellos. Esto es lo que se muestra en la figura 76.

En base a estos escenarios, es que definimos nuestros activos estratégicos, y es sobre ellos donde deberemos concentrar nuestra atención y obviamente el plan.

Estos últimos pasos están representados en las figuras 77 y 78.

Definición de los Activos Estratégicos	
a	Dominio del Negocio del Cliente
b	Evaluación de las oportunidades tecnológicas
c	Conocimiento legal y jurídico
d	Gestión de Costos
e	Certificaciones oficiales
f	Base instalada
g	Logística
h	Lobby
i	Caja
j	Documentaciones
k	Contratos
l	Marca
m	Ingeniería financiera
n	Contratos de exclusividad

Figura 77. Definición de los Activos Estratégicos.

Factores Estratégicos de cada Segmento			
Son los recursos y competencias necesarios para obtener éxito em um determinado segmento o escenario.			
Escenários	Atención	Importante	Para Pocos
Segmentos			
Operadoras Espejo	a	Dominio do negocio do cliente	
	b	avaliacia de oportunidades tecnologicas	Idem Antenado
	c	expertise fiscal juriaidca	Idem Antenado
	d	competencia em genstion de custos	Engenharia Financeira
Fabricantes Integradores	e	Base intalada / histórico	
	f	Certificações	Idem Antenado
	g	Base intalada / histórico	Idem antenado
	k	Competencia em gestao de contratos	
Gobierno	h	Logistica	
	i	Lobby	
	j	Caixa	Idem antenado
	j	Documentacoes	Engenharia Financeira
Proveedores	j	idem operadoras	Idem antenado
		idem operadoras (sin F)	Engenharia Financeira
Corporativo	l	MARCA	
	d	Competencia em gestao de custos	Idem Antenado
	f	Base instalada / historico	Engenharia Financeira

Figura 78. Factores Estratégicos.

3.4. Definiendo Metas y Alcances.

Una vez que la empresa o unidad de negocios ha definido su Misión y examinado su ambiente externo e interno, debe formular sus metas para el período de planificación. Significa establecer sus metas y objetivos para dicho período.

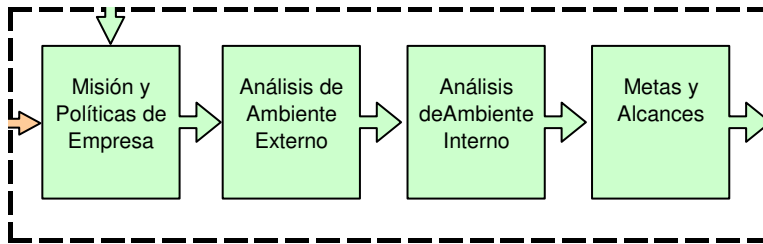


Figura 79. Definiendo Metas y alcances

La mayor parte de las unidades de negocios persiguen una mezcla de objetivos que comprenden rentabilidad, crecimiento de las ventas, incremento de la participación en el mercado, contención de riesgos, entre otros.

La unidad de negocios debe intentar disponer sus objetivos jerárquicamente del menos al más importante; los objetivos deben enunciarse cuantitativamente, deben ser realistas y consistentes.

Entendemos por metas a los objetivos de mediano y largo plazo. Entiéndase esto como los objetivos finales de la empresa a, por ejemplo, 3 años.

La meta es la variable importante que la organización perseguirá, como la participación del mercado, la rentabilidad o una excelente reputación.

Usaremos ahora la palabra objetivo como acepción genérica.

Muy pocos negocios persiguen solamente un objetivo. La mayor parte de las unidades de negocios persiguen una mezcla de objetivos que comprenden por ejemplo: rentabilidad, crecimiento de las ventas, incremento de la

participación de mercado, represión de riesgos, innovaciones y fortalecimiento de la marca entre otros.

Para que este sistema funcione, los diversos objetivos deben ser jerárquicos, cuantitativos, realistas y consistentes.

Las características que las metas y objetivos deben poseer son las siguientes **(META)**:

- **Mensurables:** Cuando los objetivos son expresados en números, ellos pueden ser comunicados y controlados con mayor precisión.
- **Entendibles, Comprensibles:** deben ser expresados en un lenguaje simple y comprensible.
- **Temporales:** deben ser establecidos para un período de tiempo perfectamente definido.
- **Alcanzables:** deben ser posibles de ser logrados a través de un esfuerzo absolutamente normal.

En el año 1954, Peter Drucker, había ya desarrollado el método integrador de Gerenciamiento por Objetivos o MBO (Management By Objectives).

Indica en él ocho áreas clave para el establecimiento de metas y objetivos estratégicos, para los cuales todas las áreas de la empresa deben estar relacionadas y comprometidas.

Según Peter Drucker, las siguientes son esas ocho áreas:

- 1 – **Posicionamiento en el Mercado:** Indica la posición que la empresa desea ocupar en relación con su competencia.
- 2 – **Innovación:** indica los objetivos y cambios deseados en los procesos, sistemas y productos de la organización.
- 3 – **Productividad:** define la cantidad de bienes y / o servicios que la empresa produce en relación a los recursos utilizados en el proceso de producción.
- 4 – **Nivel de recursos:** Define las cantidades relativas de los recursos que la organización quiere alcanzar, tales como stock, equipamientos y caja.
- 5 – **Rentabilidad:** define el nivel de rentabilidad deseado.

6 – Desempeño y Desarrollo del administrador: indica la calidad del desempeño administrativo y la tasa de desarrollo de los gerentes.

7 – Desarrollo y actitud de los empleados: refleja la calidad del desempeño y los sentimientos de los colaboradores con relación al trabajo.

8 – Responsabilidad Social: define los objetivos relacionados a la obligación de mejorar el bienestar de la sociedad y operar de manera sustentable.

Por otra parte, según Kaplan y Norton, creadores del tablero de comando o Balanced Scorecard (BSC), existen 4 perspectivas a considerar en el momento de formular las metas de una empresa.

Entendemos que este sistema es el más adecuado y sistemático para la planificación estratégica.

Las cuatro perspectivas que los autores definen son:

- 1 – Financieros.
- 2 – Clientes / Mercado.
- 3 – Procesos Internos.
- 4 – Aprendizaje y crecimiento (RRHH).

El ideal es establecer no menos de 3 ni más de 5 metas para cada perspectiva con el fin de que puedan ser realmente alcanzadas.

Esta metodología nos permite establecer metas de largo plazo “balanceadas” de modo de no descuidar ningún aspecto de los factores que puedan afectar el desempeño de nuestra organización.

Algunos ejemplos:

1 – Financieros

- F1: Margen operativo mayor que el 10% de las ventas netas.
- F2: Márgenes brutos mayores que el 35%.
- F3: Flujo de caja positivo y mayor que 2 veces el total de gastos operativos.

- F4: Crecimiento fuerte de las ventas. 20% anual como mínimo.

2 – Clientes / Mercados:

- C1: Excelencia en el servicio al cliente. Churn rate menor que el 5%.
- C2: Gama de productos completa y actualizada. Lanzar un nuevo producto por trimestre.
- C3: Mejorar continuamente el valor agregado. Relación entre productos y servicios de 1 a 1.
- C4: Construcción de la marca. Ser el Top of Mind.

3 – Procesos Internos.

- P1: Calidad Total. Certificar ISO 9001.
- P2: Eficiencia. Reducir el rechazo de partes en un 10%.
- P3: Mejorar el sistema administrativo. Implementar SCM.

4 – Aprendizaje y Crecimiento:

- A1: Desarrollar habilidades estratégicas.
- A2: Bases de conocimiento. Compartir bases de información.
- A3: Satisfacción de empleados. Rotación menor que el 5%.

En resumen, al momento de definir las metas de la empresa (mediano plazo) debemos hacerlo idealmente tomando en consideración esas cuatro perspectivas, de modo de que las mismas estén balanceadas, y a su vez, cada una de ellas debe en lo posible cumplir con los requisitos de cualquier META bien definida, es decir, que sean Mensurables, Entendibles, Temporales y Alcanzables.

Alcances:

El paso siguiente, luego de formuladas las metas, es la definición del alcance de la actividad.

Los alcances (del inglés *Scopes*) nos indicarán genéricamente dónde y con qué va a ser desarrollado el negocio.

Definimos en este caso tres puntos fundamentales:

1 – Alcance geográfico:

Indica dónde, geográficamente, vamos a estar desarrollando nuestra actividad.

2 – Perfil del cliente:

Indicamos en este caso cuales son las características del Cliente ideal.

3 – Gama de Productos:

Describimos aquí genéricamente cuál va a ser nuestra cartera de productos.

<u>Matriz Producto - Mercado</u>			
	Carreras de Grado	Post-Grados	Programas Ejecutivos
Egresados Ciclo Superior.			
Profesionales con al menos 3 años de experiencia laboral.			
Profesionales o NO con al menos 3 años de experiencia laboral			

Figura 80. Matriz Producto - Mercado.

3.5. Estrategias y Ventajas Competitivas.

3.5.1. Introducción.

Como vimos anteriormente, las metas indican que pretende lograr una unidad de negocios. Mientras que la estrategia ofrece la respuesta en cuanto a cómo llegar a ellas, toda la compañía debe adaptar una estrategia para lograr sus metas.

Una vez desarrolladas sus estrategias principales, la compañía debe instrumentar programas de apoyo; si se ha decidido a ser líder tecnológicamente deberá echar a andar programas que fortalezcan a sus departamentos de investigación y desarrollo, y recaben información acerca de las tecnologías más avanzadas.

3.5.2.Orientación de la empresa hacia los Mercados

Hay 5 conceptos de Competencia, bajo los cuales las organizaciones orientan su actividad mercantil:

(1) Concepto de Producción.

Plantea que los consumidores favorecerán a aquellos productos que estén ampliamente disponibles y tengan bajo costo. Los esfuerzos se concentran en lograr una gran eficiencia en la producción y amplia cobertura de distribución. Su fundamento son los siguientes:

- (a) La Demanda excede la oferta; los clientes tienen interés en obtener el producto más que en sus cualidades. Los proveedores disciernen métodos para incrementar la producción.
- (b) El Costo del Producto es alto y se reduce mediante el aumento de la producción para ampliar el mercado.

(2) Concepto de Producto.

Plantea que los consumidores favorecerán aquellos productos que ofrezcan la mejor calidad, rendimiento o características novedosas. Supone que el comprador admira los productos bien hechos y aprecia su calidad y rendimiento.

Los directivos no alcanzan a darse cuenta de que el mercado quizás no se mostrará tan receptivo. Se emprende el diseño de los productos sin tomar en cuenta opiniones de los consumidores (ni siquiera analizan los productos que ofrecen los competidores). Hay una desmedida concentración en el producto y no en la necesidad.

(3) Concepto de Venta.

Afirma que si se los deja solos, los consumidores no comprarán suficientes productos de la empresa; ésta debe hacer un esfuerzo agresivo de ventas y promoción. Se supone que los consumidores tienen que ser persuadidos para que compren más. Las empresas practican el concepto de venta cuando tiene capacidad excedente. Su objetivo es vender lo que hace, no hacen lo que el mercado desea.

(4) Concepto de Marketing.

Sostiene que la clave para alcanzar las metas de la organización consiste en determinar las necesidades y deseos de los mercados meta y entregar los satisfactores deseados de forma más eficaz y eficiente que los competidores. Se sustenta en 4 pilares:

- (a) Mercado Meta.
- (b) Necesidades del Consumidor. Responder a las necesidades que expresa el cliente requiere influir para que cambie de opinión. Lograr la satisfacción del cliente es importante porque las ventas periódicas provienen de 2 grupos:
 - (i) Los nuevos clientes.
 - (ii) Los clientes asiduos.
- (c) Satisfacción del Cliente. Cuesta mas atraer nuevos clientes que retener a los clientes asiduos; por lo tanto la conservación del cliente es más importante que la atracción. La clave para conservarlo es la satisfacción del cliente.
- (d) Mercadotecnia Coordinada. Significa 2 cosas:
 - (i) Varias de las funciones de Marketing (personal de ventas, publicidad, etc.) deben coordinarse entre si.
 - (ii) La Mercadotecnia debe estar coordinada con los otros departamentos de la empresa.
- (e) Rentabilidad: Es la parte de las empresas que no comprende o adopta cabalmente el concepto de Marketing hasta que las circunstancias la inducen a él. Algunas de estas situaciones podría estimularlas:
 - (i) Declinación de las Ventas,
 - (ii) Crecimiento Lento. Llevará a algunas empresas a lanzarse hacia nuevos mercados. Se percatan que necesitan conocimientos prácticos de Marketing para

identificar, evaluar y seleccionar oportunidades nuevas.

- (iii) Patrones cambiantes de compra,
- (iv) Aumento de la competencia. Las empresas complacientes pueden ser atacadas súbitamente por empresas con una Marketing poderosa y verse forzadas a aprender Marketing para enfrentar el reto.
- (v) Aumento de los gastos de mercadeo.

(5) En el transcurso de su transformación a empresas orientadas hacia el mercado, las compañías pueden enfrentar 3 obstáculos:

(a) Resistencia Organizada. A algunos de los departamentos de la empresa no les agrada estar estructurados con base en la Marketing porque temen ver amenazada su fuerza en la organización.

Inicialmente, la función de la Marketing se ve como una de las distintas funciones de la empresa. La ausencia de demanda lleva a algunos a pensar que esta función es más importante que otras. Otros afirman que es la mas importante (ponderan a la Marketing sobre otras funciones considerándolas de apoyo). Los mercadólogos brillantes le dan prioridad al cliente y no al Marketing en la compañía (aducen que se trata de una orientación hacia el cliente). Los argumentos del mercadólogo son:

- Los Activos de la compañía tienen poco valor sin la existencia de clientes,
- La Clave de la compañía es atraer y retener a los clientes.
- Los clientes se atraen por medio de ofertas superiores a las de la competencia y se retienen mediante su satisfacción,

- La labor de la Marketing consiste en definir una oferta adecuada para el cliente y asegurar que se le brinde satisfacción,
- La satisfacción que el cliente recibe en realidad se ve afectada por el desempeño de la compañía en otras áreas.
- El Marketing necesita ofrecer influencia o control sobre esas otras áreas si los clientes han de recibir la satisfacción que esperan.

(b) Lento Aprendizaje.

(c) Olvido Rápido. A veces la administración tiende a olvidar los principios de la Marketing (conoce su mercado meta y la forma de satisfacerlo).

La competencia está en el centro del éxito o del fracaso de las empresas.

La competencia determina la propiedad de las actividades de una empresa que pueden contribuir a su desempeño, como las innovaciones, una cultura cohesiva o una buena implementación.

La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial.

La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial.

Dos cuestiones importantes sostienen la elección de la estrategia competitiva:

1. El atractivo de los sectores industriales para la utilidad a largo plazo y los factores que la determinan.
2. Los determinantes de una posición competitiva relativa dentro de un sector industrial.

En la mayoría de los sectores industriales, algunas empresas son mucho más lucrativas que otras sin importar cual pueda ser la utilidad promedio dentro del sector.

Una empresa en un sector industrial muy atractivo puede sin embargo no ganar utilidades atractivas si ha elegido una posición de competencia débil. Por el contrario, una empresa en una excelente posición competitiva puede estar en un sector industrial tan malo que no tenga muchas utilidades, y sus esfuerzos adicionales para aumentar su posición tendrán pocos beneficios.

Muchos conceptos de planeamiento estratégico han ignorado la atraktividad del sector industrial y han enfatizado la persecución de la participación en el mercado. El ganador en la lucha por la participación en un sector industrial poco atractivo puede o no ser beneficiado, y la lucha en sí puede empeorar la estructura del sector industrial o erosionar las utilidades del ganador.

Pruebas de Consistencia:

Lo apropiado de una estrategia competitiva puede determinarse probando la consistencia de los objetivos y políticas propuestos, como se muestra a continuación:

Consistencia Interna:

- Son los objetivos mutuamente alcanzables?
- Las políticas de operación se dirigen a los objetivos?
- Las políticas clave de operación se refuerzan una a la otra?

Adecuación al Entorno:

- Aprovechan los objetivos y políticas las oportunidades del sector industrial?
- Los objetivos y políticas consideran las amenazas del sector industrial (incluyendo el riesgo de la respuesta de la competencia) acorde a los recursos disponibles?

- La implementación de los objetivos y políticas reflejan la capacidad del entorno para absorber las acciones?
- Los objetivos y las políticas son sensibles a los intereses de la sociedad?

Adecuación de los Recursos:

- Las políticas y los objetivos están identificados con los recursos que dispone la compañía en relación a los competidores?
- La programación en el tiempo de los objetivos y de las políticas reflejan la capacidad de cambio de la empresa?

Comunicación e Implementación:

- Están bien entendidos los objetivos por los principales implementadores?
- Existe la suficiente congruencia entre los objetivos, las políticas y los valores de los implementadores clave para asegurar su compromiso?
- Existe suficiente capacidad administrativa para permitir una implementación efectiva?

Estas consideraciones generales en una estrategia efectiva pueden traducirse en un enfoque generalizado para la formulación de la estrategia.

Proceso para la formulación de una Estrategia Competitiva:

Deberíamos formularnos mínimamente las siguientes preguntas:

A – En qué sector del mercado se encuentra posicionada actualmente la empresa?

1. Identificación:

Cuál es la estrategia actual implícita o explícita?

2. Suposiciones Implícitas:

Qué suposiciones respecto a la posición relativa de la empresa, fuerzas y debilidades, competidores y

tendencia del sector industrial deben hacerse para que tenga sentido la estrategia actual?

B – Qué está sucediendo en el entorno?

1. Análisis en la industria:

Cuáles son los factores clave para el éxito competitivo y las oportunidades y amenazas de importancia en el sector industrial?

2. Análisis del Competidor:

Cuáles son las capacidades y limitaciones de la competencia existentes y potenciales, y sus acciones futuras probables?

3. Análisis social:

Qué factores gubernamentales, sociales y políticos de importancia presentarán oportunidades y amenazas?

4. Fuerzas y Debilidades:

Dado un análisis del sector industrial y de la competencia, cuáles son los puntos débiles y fuertes de la empresa con relación a los competidores presentes y futuros?

C – Qué es lo que debería estar haciendo la empresa?

1. Análisis de los supuestos y de la estrategia.

Cómo encajan los supuestos en la estrategia presente en comparación con el análisis precedente en el punto B?

2. Alternativas estratégicas:

Cuáles son las alternativas estratégicas factibles?

3. Elección estratégica:

Cuál alternativa se relaciona mejor con la posición de la compañía ante las oportunidades y peligros externos?

Aún cuando este proceso pueda ser intuitivamente claro, las respuestas a estas preguntas implican una gran dosis de análisis perspicaz. Debemos responder esas preguntas.

Técnicas Analíticas Genéricas.

Se las puede resumir en las siguientes 3 técnicas:

1. Análisis estructural como base para la comprensión de las cinco fuerzas fundamentales de la competencia en un ramo industrial.
2. Identificar al nivel más amplio de las 3 estrategias competitivas genéricas que a la larga pueden ser viables.
3. Análisis de la competencia.

3.5.3.Fuerzas competitivas que mueven a un sector industrial.

Como hemos visto en el punto 3.3.1.2., Michael Porter ha definido 5 fuerzas competitivas (figura 81).

1. Competidores potenciales. Amenaza de nuevos entrantes.
2. Sustitutos. Amenaza de productos o servicios sustitutos.
3. Proveedores. Poder negociador de los proveedores.
4. Compradores. Poder negociador de los clientes.
5. Competidores en el sector Industrial. Rivalidad entre los competidores existentes.

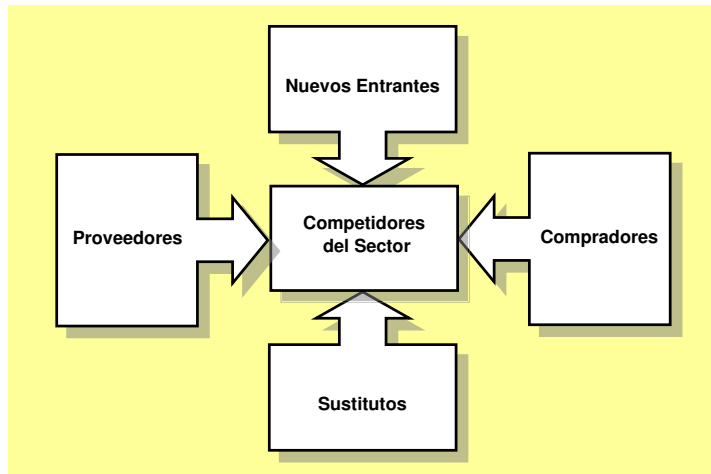


Figura 81. Fuerzas Competitivas.

1 – Competidores potenciales. Amenaza de nuevos entrantes.

En la medida que nuevas firmas puedan entrar en una industria (segmento) en particular, la intensidad de la competencia entre esas firmas se incrementará. Las barreras de entrada (dificultad para entrar en un nuevo segmento), pueden incluir la necesidad de ganar economía de escala rápidamente, la necesidad de ganar tecnología especialización y know how, experiencia, etc. A pesar de las numerosas barreras de entrada, a veces ingresan nuevas empresas con productos de alta calidad, bajos precios, y substanciales recursos de mercadeo.

El desafío es entonces identificar a esas firmas, monitorearlas, y utilizar estrategias de contra-ataque.

2 – Sustitutos. Amenaza de productos o servicios sustitutos.

En muchas industrias, las firmas están en competencia muy cercana con productos sustitutos. Por ejemplo en plásticos compitiendo con vidrio. La presencia de productos sustitutos puede colocar un techo en los precios. La presión competitiva de los productos sustitutos, se incrementa en la medida que éstos son de menor costo.

Las fortalezas competitivas de los productos sustitutos se mide mejor con la participación de mercado (market share) que éstos consiguen.

3 – Proveedores. Poder negociador de los proveedores.

El poder de los proveedores afecta la intensidad de competencia en una industria, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores.

En el caso de sufrir una gran presión por parte de los mismos, por ejemplo cuando son unos pocos y ejercen el control, la empresa podría pensar en una estrategia de integración vertical hacia atrás.

4 – Compradores. Poder negociador de los clientes.

Cuando los consumidores están concentrados o son grandes, o compran en grandes volúmenes, su poder se hace sentir en esa industria.

En el caso de productos poco diferenciados o estandarizados, esa presión se hace sentir más aún.

5 – Competidores en el sector Industrial. Rivalidad entre los competidores existentes.

Este tipo de rivalidades en la mayoría de los casos, es la que más fuertemente se hace sentir.

La estrategia impulsada por una empresa, va a ser exitosa solamente en el caso de que provea una ventaja competitiva por sobre las estrategias elegidas por sus firmas rivales.

Los casos en que este tipo de rivalidad se hace sentir más fuertemente es:

- Gran número de empresas competidoras.
- Gran similitud en tamaño y capacidad de las mismas.
- En demandas declinantes.
- Cuando recortes de precios son una práctica común.
- Baja lealtad a las marcas.
- Cuando las barreras de salida son altas.
- Cuando los costos fijos son altos.
- En el caso de productos perecederos.
- Cuando las firmas rivales son muy diferentes en estrategias, orígenes y cultura.

- Y finalmente cuando las adquisiciones y fusiones son una práctica habitual.

6 – Internet. Una nueva fuerza competitiva?

Las empresas están expandiéndose actualmente a través del uso de Internet. Estas compañías están expandiendo su oferta de todo tipo de producto o servicio a través de ella, combinando datos, audio y video, encuestas en línea y ventas.

Es por este motivo que, en la actualidad, podríamos considerarla como una sexta fuerza competitiva en nuestro análisis del microambiente.

Competencia:

La competencia en un sector industrial opera en forma continua para hacer bajar la tasa de rendimiento sobre la inversión de capital hacia la tasa competitiva de rendimiento mínimo, o según los economistas el rendimiento que obtendría la empresa perfectamente competitiva.

Este rendimiento mínimo o de mercado libre se aproxima al rendimiento de largo plazo de los valores gubernamentales ajustado hacia arriba por el riesgo de la pérdida de capital.

Los inversionistas no tolerarán los rendimientos por debajo de esa tasa a largo plazo debido a la alternativa de invertir en otros sectores.

La presencia de tasas de rendimiento mayores al rendimiento ajustado de mercado libre, sirve para estimular la inversión de capital en un sector industrial, ya sea mediante un nuevo ingreso o inversiones adicionales de las empresas existentes.

La interacción de las fuerzas competitivas en un sector industrial determina el grado hasta el cual esta reinversión de capital ocurre y a la vez controla el flujo de fondos al mercado libre y, consecuentemente, la habilidad de las empresas para mantener rendimientos por arriba del promedio.

La competencia, en su sentido más amplio, podría denominarse rivalidad ampliada.

Las 5 fuerzas competitivas en su conjunto, determinan tanto la intensidad competitiva como la rentabilidad del sector industrial, y la o las fuerzas más poderosas son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia.

Características de importancia para las Fuerzas Competitivas:

1. Nuevos entrantes:

- Barreras para el ingreso.
 - Economías de escala.
 - Diferencias propias del Producto.
 - Identidad de marca.
 - Costos intercambiables.
 - Requerimientos de capital.
 - Acceso a la distribución.
 - Ventajas absolutas de costo.
 - Curva de aprendizaje del propietario.
 - Acceso a los insumos necesarios.
 - Diseño propio de productos de bajo costo.
 - Políticas gubernamentales.
 - Retornos esperados.

2. Competidores del Sector:

- Crecimiento de la industria.
- Costos fijos (de almacenamiento) / Valor agregado.
- Sobrecapacidad Intermitente.
- Diferencias de producto.
- Identidad de marca.
- Costos intercambiables.
- Concentración y balance.
- Complejidad de la información.

-
- Diversidad de competidores.
 - Plataformas empresariales.
 - Barreras de salida.

3. Determinantes del poder del proveedor:

- Diferenciación de Insumos.
- Costos intercambiables de proveedores y empresas en el sector industrial.
- Presencia de insumos sustitutos.
- Concentración de proveedores.
- Importancia del volumen para el proveedor.
- Costo relativo a las compras totales en el sector industrial.
- Impacto de insumos en el costo o diferenciación.
- Amenaza de integración hacia delante en relación con la amenaza de integración hacia atrás en las empresas del sector.

4. Determinantes para el poder del comprador:

- Palanca negociadora.
 - Concentración de compradores contra concentración de empresas.
 - Volumen de compra.
 - Negociación para la absorción de costos por parte del comprador o proveedor.
 - Información del comprador.
 - Capacidad de integrarse hacia atrás.
 - Productos de sustitución.
 - Empuje.
- Sensibilidad al precio:
 - Precio / compras totales.
 - Diferencias en productos.
 - Identidad de marca.
 - Impacto sobre la calidad / desempeño.
 - Utilidades del comprador.
 - Incentivos de los tomadores de decisiones.

5. Determinantes de la amenaza de sustitución:

- Desempeño y precio relativo de los sustitutos.
- Costos intercambiables.
- Elevados rendimientos del sector industrial.
- Propensión del comprador a sustituir.

Marco de Referencia para el Análisis de la Competencia.

Un aspecto central en la formulación de la estrategia es el análisis del competidor, cambios de estrategia que cada competidor podría hacer, respuesta probable de cada competidor a la gama de posibles movimientos estratégicos que otras empresas pudieran iniciar y la reacción ante cambios en el sector industrial y entorno.

Existen cuatro componentes para el diagnóstico en el análisis de un competidor:

1. Objetivos futuros.
2. Estrategia actual.
3. Supuestos.
4. Capacidades.

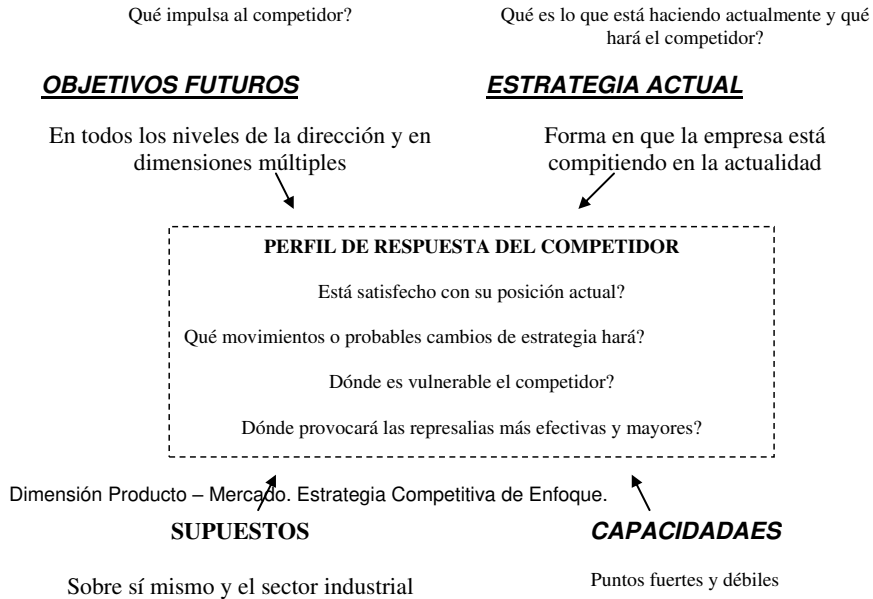


Figura 82. Perfil Respuesta del Competidor.

El marco que se utilizará para el análisis del competidor puede utilizarse también para auto-análisis, se puede entender de esta manera las conclusiones que probablemente van a sacar sus competidores.

Todos los competidores importantes deben analizarse y también puede ser de importancia analizar a los competidores potenciales que puedan entrar en escena. Otro ejercicio valioso es intentar pronosticar las probables fusiones o adquisiciones que pudieran ocurrir.

3.5.4. Estrategias Competitivas Genéricas.

Luego de la formulación de las Metas y alcances, y para entrar ya en el análisis de las estrategias competitivas, es que hemos estudiado la Rivalidad Ampliada o Cinco Fuerzas competitivas.

Lo explicado anteriormente describe la estrategia competitiva como el emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición fuerte en un sector industrial, de manera de poder enfrentar con éxito a la Rivalidad Ampliada y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa.

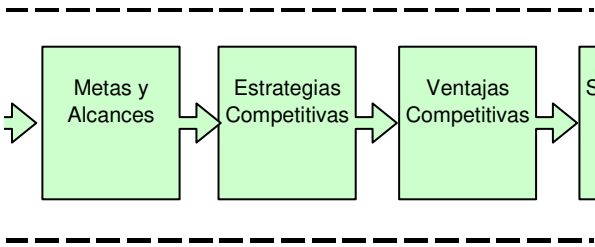


Figura 83. Estrategias Competitivas Genéricas.

Sin embargo, en un nivel amplio podemos identificar 3 estrategias competitivas genéricas, internamente consistentes, que pueden ser usadas una a una o en combinación, para poder crear dicha posición defendible en el largo plazo y sobresalir por encima de los competidores en el sector industrial.

	COSTO MÁS BAJO	DIFERENCIACIÓN
OBJETIVO AMPLIO	1 - Liderazgo de Costo	2 - Diferenciación
OBJETIVO LIMITADO	3-a Enfoque de Costo	3-b Enfoque de Diferenciación

Figura 84. Estrategias Genéricas.

La segunda cuestión central en la estrategia competitiva es la posición relativa de la empresa dentro de su sector industrial.

El ubicarla determina si la utilidad de una empresa está por arriba o por debajo del promedio del sector.

Una empresa que se pueda ubicar bien, puede obtener altas tasas de rendimiento aunque la estructura del sector sea desfavorable y la utilidad promedio del mismo sea modesta.

La base central del desempeño sobre el promedio a largo plazo es una ventaja competitiva sostenida. Sin una ventaja competitiva sostenible, el desempeño sobre el promedio es normalmente una señal de cosecha.

Aunque una empresa pueda tener millones de fuerzas y debilidades en comparación con sus competidores, hay dos tipos básicos de ventajas competitivas que puede poseer una empresa: Costos bajos o Diferenciación.

Las mismas son el resultado de la capacidad de una empresa de lidiar con las cinco fuerzas mejor que sus rivales.

Los dos tipos básicos de ventaja competitiva combinado con el panorama de actividades para las cuales una empresa trata de alcanzarlas, los lleva a tres estrategias genéricas para lograr el desempeño sobre el promedio en un sector:

- Liderazgo de costos.
- Diferenciación.
- Enfoque.

La estrategia de enfoque tiene dos variantes:

- Enfoque de costo
- Enfoque de diferenciación.

Liderazgo de Costo:

Esta estrategia competitiva es tal vez la más clara de todas. Una empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector. La empresa tiene un amplio panorama y sirve a muchos segmentos del sector industrial, y aún puede operar en sectores industriales relacionados.

Las fuentes de las ventajas en el costo son variadas y dependen de la estructura del sector industrial. Pueden incluir la persecución de las economías de escala, tecnología propia, acceso preferencial a materias primas y otros factores.

Los productores de costo bajo venden clásicamente un estándar, o un producto sin "adornos" y colocan un énfasis considerable en la escala de madurez o en las ventajas de costo absolutas de todas las fuentes.

Si una empresa puede lograr y mantener el liderazgo de costo general, será entonces un ejecutor sobre el promedio en su sector industrial, siempre y cuando pueda mantener sus precios cerca o en el promedio del sector industrial.

A precios equivalentes o menores que sus rivales, la posición de costo bajo de un líder se traduce en mayores retornos. Sin embargo un líder en costo no puede ignorar las bases de la diferenciación. Si su producto no se percibe como comparable o aceptable para los compradores, un líder en costo se verá obligado a descontar los precios muy por debajo de sus competidores para lograr las ventas.

Un líder en costo debe lograr la paridad o proximidad en las bases de diferenciación con relación a sus competidores, para ser un ejecutor sobre el promedio, aunque descansa en el liderazgo de costo para su ventaja competitiva.

La estrategia lógica del liderazgo en costo normalmente requiere que una empresa sea el líder en costos, y no una de las varias empresas luchando por esta posición.

Cuando hay más de un líder de costo aspirante, la rivalidad entre ellos es normalmente dura porque cada punto de la participación en el mercado se considera crucial.

Al menos que una empresa pueda obtener el liderazgo en costo y pueda "persuadir" a las otras de que abandonen sus estrategias, las consecuencias en la utilidad pueden ser desastrosas.

El liderazgo de costo es una estrategia particularmente dependiente de adquisiciones previas, a menos que un importante cambio tecnológico permita que una empresa cambie radicalmente su posición de costos.

Diferenciación:

La segunda estrategia competitiva genérica es la Diferenciación.

En una estrategia de diferenciación, una empresa busca ser única en su sector junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores.

Selecciona uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Esa exclusividad es recompensada con un precio superior.

Los medios para la diferenciación son peculiares para cada sector.

La diferenciación puede basarse en:

- el producto mismo,
- el sistema de entrega,
- el enfoque de comercialización,
- servicios al cliente, etc.

Una empresa que pueda lograr y mantener la diferenciación será un ejecutor por arriba del promedio en su sector industrial, si el precio superior excede los costos extra en lo que se incurre para ser único.

Por tanto, un diferenciador debe siempre buscar las formas de diferenciar que lleven a un precio superior mayor que el costo de diferenciar.

Así, un diferenciador intenta la paridad o proximidad en costo relativa a sus competidores, reduciendo el costo en todas las áreas que no afectan la diferenciación.

La lógica de la estrategia de la diferenciación requiere que una empresa elija atributos en los que se diferencia a si misma, y que sean diferentes a los de sus rivales.

Una empresa debe ser realmente única en algo o ser percibida como única si se quiere un precio superior.

En contraste con el liderazgo de costos, puede haber más de una estrategia de diferenciación exitosa en un sector si hay varios atributos que sean ampliamente valorados por los compradores

Enfoque:

La tercera estrategia genérica es el enfoque.

Esta estrategia es muy diferente de las otras porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial.

El “enfocador” selecciona un grupo o segmento del sector y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de los otros.

Al optimizar su estrategia para los segmentos meta, el enfocador busca lograr una ventaja competitiva en sus segmentos meta aunque no posea una ventaja competitiva general.

La estrategia de enfoque tiene dos variantes:

- El enfoque de costo.
- El enfoque de diferenciación.

En el enfoque (o nicho) de costo una empresa busca una ventaja de costo en su segmento meta.

En el enfoque (o nicho) de diferenciación una empresa busca la diferenciación en su segmento meta.

Ambas variantes de la estrategia de enfoque descansan en la diferencia de los segmentos meta del enfocador y otros segmentos en el sector industrial.

Los segmentos meta deben tener compradores con necesidades inusitadas o también el sistema de producción y entrega que sirva mejor al segmento meta debe diferir de los otros segmentos del sector industrial. El enfoque de costo explota las diferencias en el comportamiento de costos en algunos segmentos, mientras que el enfoque de diferenciación explota las necesidades especiales de los compradores en ciertos segmentos.

Si el segmento meta de un enfocador no es diferente de los otros segmentos, entonces la estrategia de enfoque no tendrá éxito.

Si una empresa puede lograr el liderazgo de costos sostenido (enfoque de costo) o diferenciación (enfoque de diferenciación) en su segmento y este segmento es estructuralmente atractivo, entonces el enfocador será un ejecutor sobre el promedio en el sector industrial.

Lo atractivo estructuralmente de los segmentos es una condición necesaria porque algunos segmentos en un sector industrial son muchos menos lucrativos que otros.

Atrapados en la mitad:

Una empresa que se embarca en una estrategia competitiva genérica pero que no logra alcanzar con éxito ninguna de ellas, está “Atrapada en la mitad”. No posee ventaja competitiva. Esta posición estratégica es frecuentemente una receta para el desempeño por debajo del promedio.

Una empresa que está atrapada en la mitad compite con desventajas porque el líder de costo, los diferenciadores o los enfocadores tendrán mejor posición para competir en cualquier segmento.

Sostenimiento:

Una estrategia genérica no lleva a un desempeño por arriba del promedio a menos que sea sostenible en el tiempo frente a sus competidores, sin embargo, las acciones duraderas que mejoran la estructura del sector pueden mejorar la utilidad en todo el sector industrial, aún si son imitados.

El sostenimiento de las tres estrategias genéricas demanda que la ventaja competitiva de una empresa resista la erosión por el comportamiento de la competencia o la evolución de la industria.

Cada estrategia genérica implica diferentes riesgos, los cuales son mostrados en la siguiente tabla.

<u>Riesgos de Liderazgo de Costos</u>	<u>Riesgos de la Diferenciación</u>	<u>Riesgos de Enfoque.</u>
El liderazgo de costo no es sostenido.	La diferenciación no se sostiene.	La estrategia de enfoque se imita.
Los competidores imitan.	Los competidores imitan.	El segmento meta se hace menos atractivo estructuralmente.
La tecnología cambia.	Las bases para la diferenciación se hacen menos importantes para los compradores.	La estructura se erosiona.
Otras bases para el liderazgo de costos se erosionan.	Se pierde la proximidad de costos.	La demanda desaparece.
Se pierde la proximidad en la diferenciación.		Los competidores de objetivos amplios agobian al sector.
		Las diferencias de segmento de otros segmentos se angostan.
		Aumentan las ventajas de una línea amplia.
Los enfocadores de costos logran aún costos menores en los segmentos.	Los enfocadores en diferenciación logran aún mayor diferenciación en los segmentos.	Nuevos enfocadores sub-segmentan al sector industrial.

Figura 85. Riesgos de las Estrategias Genéricas.

Esta tabla puede ser usada para analizar cómo atacar a un competidor que emplea cualquiera de las estrategias genéricas.

El concepto de estrategias competitivas genéricas está basado en la premisa de que hay varias formas de lograr la ventaja competitiva, dependiendo de la estructura del sector industrial.

3.5.5. Ventaja Competitiva: Teoría de Michael Porter.

La Ventaja Competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo.

Radica de las muchas actividades discretas que desempeña una empresa. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo y crear una base para la diferenciación. Es una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan.

Sistema de Valor:

Es el campo mayor de actividades donde la empresa se incluye.

SISTEMA DE VALOR

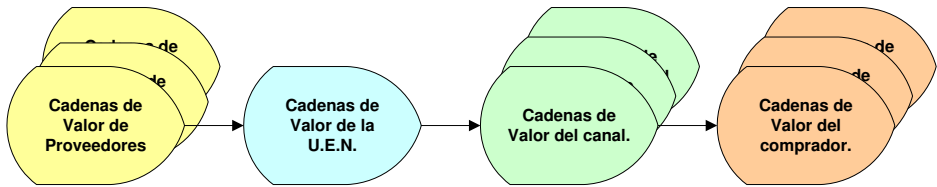


Figura 86. Sistema de Valor.

Los proveedores tienen cadenas de valor (hacia arriba) que crean y entregan los insumos utilizados en la cadena de una empresa.

Los canales desempeñan actividades adicionales que afectan al comprador, así como influye en las propias actividades de la empresa. El producto de una empresa eventualmente llega a ser parte de la cadena de valor del comprador.

La Cadena de Valor.

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeña para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas estas cadenas pueden ser representadas usando una cadena de valor, mostrada en la figura 87.

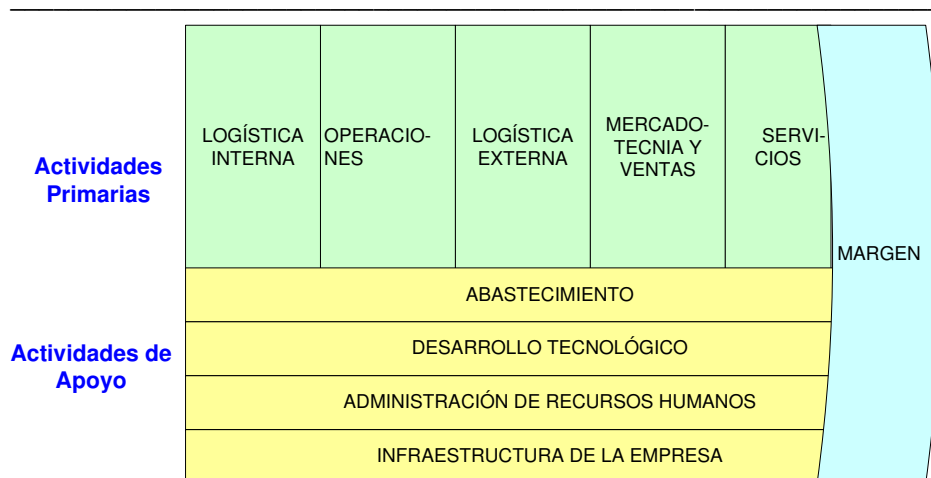


Figura 87. Cadena de Valor.

El nivel relevante para la construcción de una cadena de valor son las actividades de una empresa para un sector industrial particular (la Unidad Estratégica de Negocios).

La cadena de valor de una Industria o un sector industrial es demasiado amplia, porque puede oscurecer las fuentes importantes de la ventaja competitiva.

Aunque empresas de un mismo sector puedan tener cadenas de valor similares a las cadenas de sus competidores, difieren con frecuencia.

En términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona.

El valor se mide por el ingreso total; es un reflejo del alcance del producto en cuanto al precio de las unidades que puede vender.

Una empresa es lucrativa si el valor que impone excede a los costos implicados en crear el producto.

El crear el valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo es la meta de cualquier estrategia genérica.

El valor, en lugar del costo, debe ser usado en el análisis de la posición competitiva, ya que las empresas con frecuencia elevan deliberadamente su costo para imponer un precio superior por medio de la diferenciación.

La cadena de valor consiste en las actividades de valor y del margen.

Las Actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desarrolla una empresa.

El Margen, es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

Las Actividades de Valor pueden dividirse en dos amplios tipos:

- Actividades Primarias.
- Actividades de Apoyo.

Actividades Primarias:

Son las actividades implicadas en la creación física del producto y su venta y entrega al comprador, así como la asistencia posterior a su venta.

Ellas son, como se ven en el diagrama anterior:

- Logística Interna.
- Operaciones.
- Logística Externa.
- Marketing y ventas.
- Servicio.

Actividades de Apoyo:

Sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos adquiridos, tecnología, recursos humanos, y varias funciones que toda empresa posee. Ellas son:

- Infraestructura de la empresa.
- Administración de los RRHH
- Desarrollo tecnológico.
- Abastecimiento.

Identificación de las Actividades de Valor:

La identificación de las actividades de valor requiere el aislamiento de las actividades que son tecnológica y estratégicamente diferentes.

Las actividades de valor y las clasificaciones contables (gastos generales, mano de obra directa, etc.) casi nunca son las mismas.

Las clasificaciones contables agrupan a las actividades con tecnologías dispares y separan costos que son parte de la misma actividad.

Actividades Primarias:

Acabamos de ver que hay cinco categorías genéricas de actividades primarias relacionadas con la competencia en cualquier industria.

Cada categoría es divisible en varias actividades distintas que dependen del sector industrial en particular y de la estrategia de la empresa.

- **Logística Interna:**
Las actividades asociadas con recibo, almacenamiento y distribución de insumos del producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de transporte y retorno a los proveedores.
- **Operaciones:**
Actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operaciones de instalación o producción de Servicios.
- **Logística Externa:**
Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.
- **Marketing y Ventas:**
Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, selección de canal, relaciones con el canal y precio.
- **Servicio:**

Actividades asociadas con la prestación de Servicios para realizar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajustes del producto.

Actividades de Apoyo:

- **Abastecimiento:**

El abastecimiento se refiere a la función de comprar insumos que serán utilizados en la cadena de valor de la empresa, No a los insumos no productivos. Los insumos comprados incluyen materias primas, provisiones y otros artículos de consumo, así como activos como la maquinaria, equipos de laboratorio, equipos de oficina y edificios. Aunque los insumos comprados se asocian comúnmente con las actividades primarias, están presentes en cada actividad de valor, incluyendo las actividades de apoyo.

Este concepto puede cambiar frente a la situación de una estrategia de costos y productividad.

- **Desarrollo de Tecnología:**

Cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimientos, procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de proceso.

- **Administración de los recursos humanos:**

La administración de los recursos humanos consiste en las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos de personal.

- **Infraestructura de la Empresa:**

Consiste de varias actividades, incluyendo la administración general, planificación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad.

Tipos de Actividad:

Dentro de cada tipo de actividades primarias y de apoyo, hay tres que juegan un papel diferente en la ventaja competitiva:

- **Directas:**

Son las actividades directamente implicadas en la creación del valor para el comprador, como ensamble, maquinado de partes, operación de la fuerza de ventas, publicidad, diseño del producto, búsqueda, etc.

- **Indirectas:**

Son las que hacen posible desarrollar las actividades directas en una base continua, como mantenimiento, programación, operación de instalaciones, administración de la fuerza de ventas, administración de la investigación, registro de vendedores, etc.

- **Seguro de Calidad:**

Actividades que aseguran la calidad de otras actividades, como monitoreo, inspección, pruebas, revisión, ajustes y re-trabajado. El seguro de calidad no es sinónimo de administración de calidad, porque muchas actividades de valor contribuyen a la calidad.

Sub-actividades en La Cadena de Valor.

Para encontrar la ventaja competitiva, es necesario definir la cadena de valor de una empresa para que compita en un sector industrial en particular.

Iniciando con la cadena genérica, las actividades de valor individuales se identifican en la empresa particular.

Cada categoría genérica puede dividirse en actividades discretas, como se ilustra en la figura 88.

El definir las actividades de valor relevantes requiere que las actividades con economía y tecnologías discretas se aislen.

Las funciones amplias como manufactura y Marketing deben ser divididas en sub-actividades.

El flujo del producto, el flujo de pedidos o el flujo de papel pueden ser útiles para hacer esto.

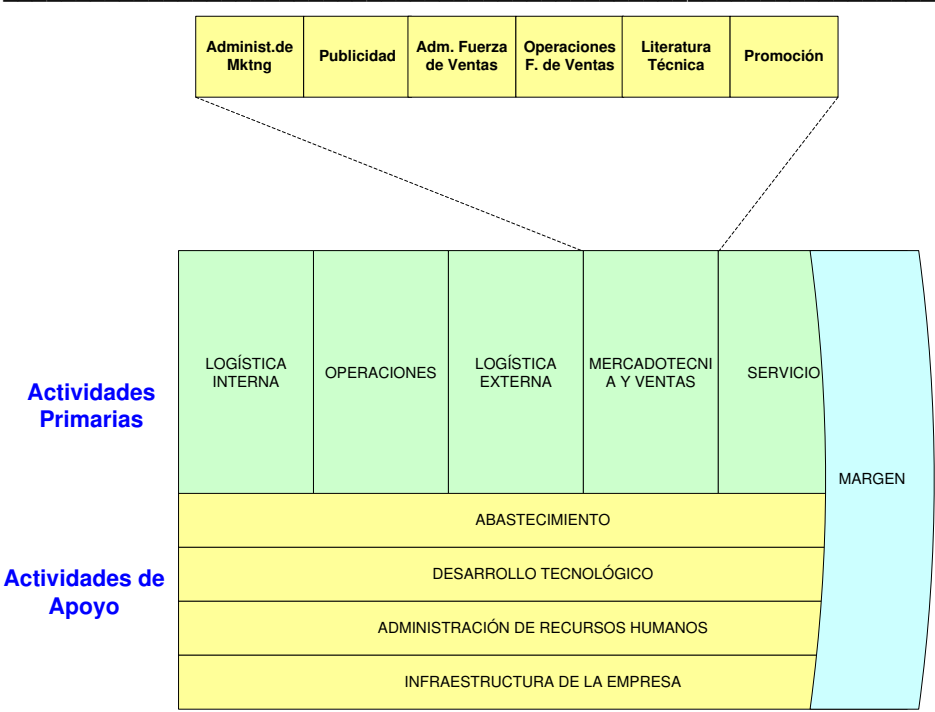


Figura 88. Subdivisión de la Cadena de Valor Genérica.

3.5.6. Posición Competitiva.

Utilizando las herramientas de Sistemas de Valor, Cadena de Valor, y análisis estratégicos, es hora de analizar nuestra posición competitiva frente a la competencia.

Algunas de las preguntas que debemos hacernos son:

Cuál es nuestra posición actual?

Cómo estamos ubicados en el ranking de empresas de nuestro segmento?

Cuáles son nuestras ventajas o desventajas frente a la competencia?

Cuál es nuestra habilidad y recursos para mantener y mejorar nuestra posición?

Para esto, utilizamos la Matriz de Perfiles Competitivos.

Matriz de Perfiles Competitivos.							
Factores Clave Factores Críticos para el éxito	PESO	MI EMPRESA		COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2	
		Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado
Publicidad	0,20	1,00	0,20	4,00	0,80	3,00	0,60
Calidad	0,10	4,00	0,40	4,00	0,40	3,00	0,30
Precios	0,10	3,00	0,30	3,00	0,30	4,00	0,40
Gerenciamiento	0,10	4,00	0,40	3,00	0,30	3,00	0,30
Posición Financiera	0,15	4,00	0,60	3,00	0,45	3,00	0,45
Fidelidad de clientes	0,10	4,00	0,40	4,00	0,40	2,00	0,20
Expansión territorial	0,20	4,00	0,80	2,00	0,40	2,00	0,40
Participación de Mercado	0,05	1,00	0,05	4,00	0,20	3,00	0,15
TOTAL	1,00		3,15		3,25		2,80

Peso	Desde 0 hasta 1	Debe totalizar 1
Calificación	1	Gran debilidad
	2	Moderada debilidad
	3	Moderada Fortaleza
	4	Gran Fortaleza

Figura 89. Matriz de Perfiles Competitivos

Siguiendo la metodología habitual, aquella ya utilizada para las matrices EFE e IFE, debemos darle un peso a cada factor bajo evaluación, luego calificarlo para cada caso, ponderar dichos valores y comparar los resultados obtenidos para cada competidor.

De esta forma, logramos observar nuestra posición competitiva en relación con la competencia.

3.5.7. Modelos Empresarios para la Estrategia Competitiva

Observando la posición y los movimientos de nuestros competidores, tenemos que determinar de qué manera nos “enfrentaremos” a ellos.

Las diferentes maneras en que podemos hacerlo son:

	Lider	Desafiante	Seguidora	Focalizada
Guerra	defensiva	ofensiva	de flancos (segmentos)	guerra de guerrillas
Estrategia	expandirse, crecer	ataque continuo	copiar y mejorar	especializarse
Mando	bloquear	hostigamiento	ataque focalizado	sorprender

Figura 90. Estrategias Competitivas

- 1) Líder
- 2) Desafiante / Retador
- 3) Seguidor
- 4) Especialista

1) Líder: el líder es quien ejerce el dominio, marca el camino, es quien es seguido y debe ocuparse de mantener su posición

Estrategias típicas del líder

Por lo general lidera a las otras firmas en los cambios de precios, introducción de un nuevo producto, cobertura de distribución e intensidad promocional. Sus posibles acciones son:

- *Agrandar la Demanda Global:* en general la firma dominante tiene mayores ganancias cuando el mercado total se expande. Algunas de la forma de lograrlo son a través de:
 - Nuevos usuarios
 - Nuevos usos
 - Más usos por unidad de consumo,
 - Sacar el producto de la estacionalidad
- *Estrategias defensivas:* superar constantemente sus propios productos, intensificar la cobertura de mercado, ampliar la cartera de productos, enfrentar guerras de precio (a través de alguna de sus marcas) y de publicidad. Algunas formas son:
 - Posición de Defensa
 - Defensa de Flancos
 - Defensa Preventiva
 - Defensa Contraofensiva
 - Defensa Móvil
 - Defensa de Contracción
- *Estrategias Ofensivas:* como por ejemplo cuando puede hacer uso de una eficiencia productiva (bajos costos) para aumentar la participación de mercado

2) Desafiante – retador: quiere ocupar el lugar del líder, utiliza estrategias de ataque. Tiene que tener en cuenta dos cosas:

- Como atacar al líder
 - Frontal: es crear un enfrentamiento directo (es muy costoso) debe vender a los clientes lo que el líder vende, atacar con precios más bajos, con productos que lo sustituyan directamente, ocupar los mismos espacios de publicidad.
 - Lateral: atacar al líder en los lugares en que es más débil.
- Evaluar la capacidad de reacción del líder: encontrar los puntos fuertes y débiles saber hasta donde puede reaccionar, y si el negocio es muy importante para él.

3) Seguidor: es la empresa que no desea desafiar al líder ya sea por falta de recursos o capacidad. En general imita o copia. El ser seguidor no quiere decir ser pasivo, sino que debe definir una ruta de crecimiento que no cree represalias competitivas, hay tres estrategias principales de seguimiento:

- ✓ **Clonador:** imita los productos, la distribución comercial, la publicidad todo lo imitable del líder. El caso extremo del clonador es un falsificador.
- ✓ **Imitador:** copia algunas cosas del líder pero mantiene cierta diferencia.
- ✓ **Adaptador:** toma los productos del líder y los adapta o mejora, puede transformarse en retador

4) Especialista: es la empresa que no va en pos de un mercado amplio, sino que elige un conjunto de deseos a satisfacer y se especializa en ellos.

- Apunta a un nicho
- Para él es rentable por su diferenciación.
- El líder podría hacerlo pero sólo con producto tapón para ampliar su mercado pero no es rentable para él

3.6. Segmentación y Posicionamiento.

La segmentación.

Una compañía, por lo general, no puede servir a todos los clientes de un mercado. Los clientes son numerosos, están dispersos y tienen diferentes requerimientos de compra. Es necesario identificar dentro del mercado los segmentos más atractivos, aquellos que se podrán atender con eficacia.

Los pasos a seguir en este proceso son los siguientes:

- 1) Identificación de las variables a considerar para la segmentación.
- 2) Evaluar las oportunidades que nos pueda brindar cada segmento.
- 3) Elegir el segmento más atractivo.
- 4) Identificar los factores que podrán diferenciarnos en ese segmento.
- 5) Desarrollar y fijar dicho posicionamiento.

El mercado está integrado por compradores que difieren en uno o más aspectos. Pueden tener diferentes motivos o poder de compra, localización geográfica o actitudes de compra. Cualquiera de estas variables pueden utilizarse para segmentar un mercado heterogéneo y dividirlo en grupos de compradores con necesidades homogéneas que podrían requerir diferentes productos o mix de Marketing.

Cada comprador es potencialmente un nicho de mercado porque sus necesidades y deseos son únicas. Entonces en un extremo de la segmentación se ubicaría la empresa que ofrece un producto para cada cliente. En el otro extremo se encuentra el Marketing masivo que se dirige a todo el mercado sin segmentar.

La mayoría de las empresas se ubicarán en un punto medio y enfocarán sus esfuerzos al segmento elegido. Mientras más características se tomen en cuenta para dividir a un mercado, más pequeño será el segmento hasta transformarse en nicho.

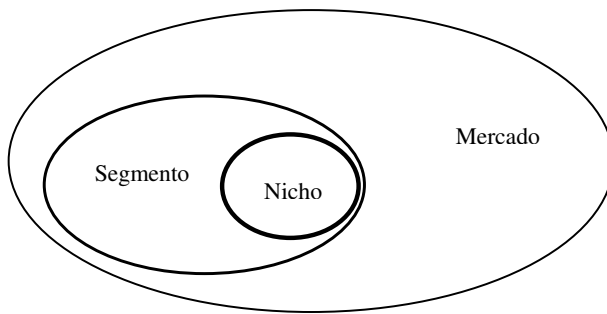


Figura 91. Mercado. Segmento. Nicho.

Tipos de segmentación:

De acuerdo a los atributos que se tomen en consideración, encontramos diferentes tipos de segmentación.

Ellos son:

1) Geográfica:

Segmentación por país, región, tamaño de la ciudad, cantidad de habitantes, densidad y clima entre otros.

2) Demográfica:

Por edad, sexo, tamaño de la familia, ciclo de vida de la familia, ingresos, ocupación, educación, religión, raza, nacionalidad.

3) Psicográfica:

Por clase social, estilo de vida, personalidad.

4) Conductual:

Ocasiones, beneficios, condición del usuario, clasificación del usuario, estado de lealtad, etapa de disposición, actitud hacia el producto.

Los segmentos de mercado deben tomar en cuenta variables que tengan relevancia en la decisión de compra y tener las siguientes características:

- **Mensurabilidad:** se refiere a que exista la posibilidad de medir el tamaño del segmento.
- **Accesibilidad:** grado de facilidad de llegar al segmento y servirlo.
- **Substanciabilidad:** grado hasta el cual el segmento es lo suficientemente rentable.
- **Accionabilidad:** posibilidad de formular programas eficaces para atraer al segmento.

Qué características debe tener una buena segmentación de mercados?

Decimos que frente a la identificación de segmentos de mercado, debemos tener en cuenta las siguientes características:

- 1) **Susceptible de Medirse el tamaño y poder del segmento.**
- 2) **Substanciabilidad:** El segmento debe ser lo suficientemente grande y rentable.
- 3) **Accesibilidad:** Es posible llegar y servir el segmento con eficacia.
- 4) **Susceptibilidad a la Acción:** Deben poder formularse programas eficaces para atraer y servirlo.

El Posicionamiento.

El posicionamiento consiste en plantear la oferta y la imagen de la empresa de manera que el mercado meta comprenda y valore su ubicación en relación con la competencia.

Para su posicionamiento, la empresa debe comprender la manera en que el mercado meta define sus valores y elige entre los diferentes oferentes.

Las tareas de posicionamiento constan de tres pasos:

- 1) Identificar las diferencias respecto de la competencia.
- 2) Aplicar los criterios para escoger las diferencias más importantes.
- 3) Indicarle al mercado meta en qué se distingue de su competidor.

Desarrollo de una Estrategia de Posicionamiento.

Cualquier compañía o marca puede diferenciarse.

La empresa debe pensar que tiene en sus manos un producto indiferenciado que debe transformar.

Se debe reconocer que los compradores tienen distintas necesidades y que, por lo tanto, los atraen diferentes ofertas.

No todas las diferencias de marca tienen sentido o valor. No todas las diferencias son distintivas.

Vale la pena marcar una diferencia en la medida en que pueda ser:

IMPORTANTE: La diferencia debe incluir un beneficio muy valorado por una cantidad apreciable de clientes.

DIFERENTE: Nadie más debe ofrecer la diferencia, o bien la compañía debe ofrecerla de manera más distintiva.

SUPERIOR: La diferencia es superior a otras maneras de alcanzar las mismas ventajas.

COMUNICABLE: La diferencia debe comunicarse a los compradores y éstos deben poder captarla.

SINGULAR, DIFÍCIL DE IMITAR: La diferencia NO debe poder ser imitada fácilmente por la competencia.

COSTEABLE: El comprador debe poder costear la nueva diferencia.

REDITUABLE: La compañía debe encontrar redituable introducir dicha diferencia.

No todos los clientes notarán cada una de las diferencias que hay entre marca y marca o se interesarán por ellas.

Tampoco es útil para una empresa describir exhaustivamente todas las diferencias a cada posible cliente.

Cada empresa destaca aquellas diferencias que más atraen a su mercado meta y establece una Estrategia de Posicionamiento Localizada.

Mapas Perceptuales o de Posicionamiento:

Una forma gráfica de representar el posicionamiento de una empresa, es a través de los llamados Mapas Perceptuales o Mapas de Posicionamiento.

En un par de ejes cartecianos, se representan dos de los atributos más representativos para fijar una ubicación en el espectro del mercado.

Vemos en la figura 93 un ejemplo del Posicionamiento de tres empresas, A, B y C, respecto del Precio y Calidad percibidos por los consumidores.

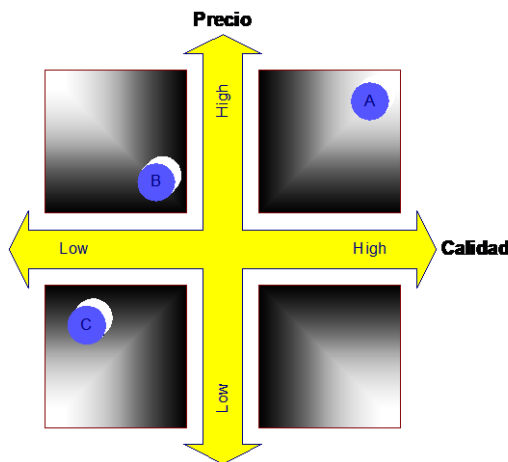


Figura 92. Mapa Perceptual o de Posicionamiento.

Cuántas Diferencias conviene destacar?

Muchos autores indican que lo mejor es anunciar decididamente UNA cualidad ante el mercado meta. Cada marca debiera elegir un atributo y apostar todo a ese atributo “Número Uno”. El mensaje del número uno es el que el público suele recordar mejor, sobre todo en las sociedades con exceso de publicidad.

Pero cuáles son las posiciones número uno que en general conviene destacar?

Las principales son:

- Más Calidad.
- Mejor Servicio.
- Mejor Precio.
- Más Valor.
- Tecnología más avanzada.

No todos están de acuerdo en que el posicionamiento de una sola ventaja sea siempre lo mejor.

La compañía puede tratar de anunciar un posicionamiento doble cuando dos o más empresas afirman que son las mejores en la oferta del mismo atributo.

La intención es encontrar una casilla especial dentro del segmento deseado.

Existen también casos de posicionamiento triple que han dado resultado como por ejemplo la pasta dentífrica Aquafresh con base a tres ventajas: Protección anti-caries, mejor aliento y dientes más blancos.

No obstante, cuando las empresas promueven varias ventajas de su marca corren el riesgo de no convencer al público y de no dejar bien sentado su posicionamiento.

Vemos aquí en la figura 93, un ejemplo de Posicionamiento para una Consultora. En el mismo se representa la importancia que tiene para los clientes las distintas prestaciones, y el Desempeño de cada empresa para ofrecerlos.

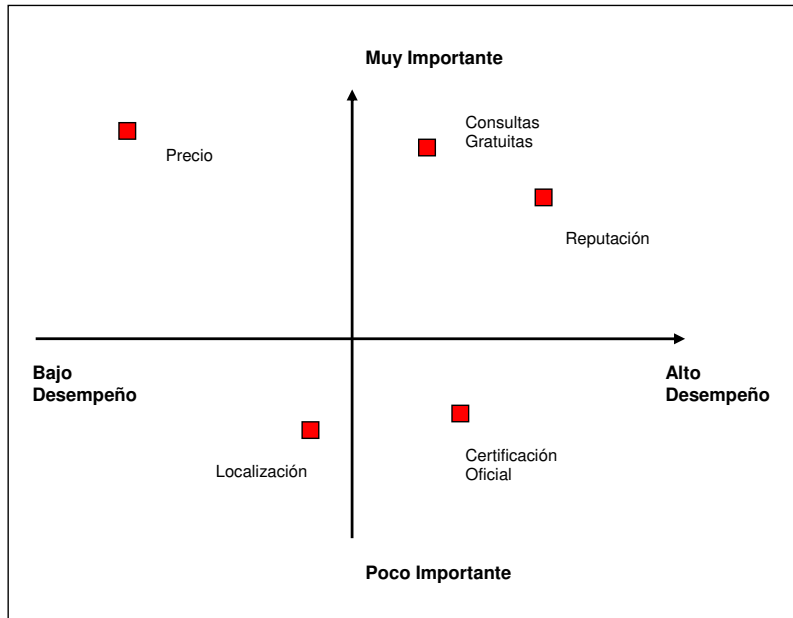


Figura 93. Ejemplo de Mapa de Posicionamiento.

En general se deben evitar cuatro errores importantes de posicionamiento:

SUBPOSICIONAMIENTO:

Algunas empresas descubren que los clientes apenas tienen una vaga idea de la marca y de hecho no saben nada especial de ella.

SOBREPOSICIONAMIENTO:

El público puede tener una imagen demasiado reducida de la marca.

POSICIONAMIENTO IMPRECISO:

El público puede tener una imagen borrosa de la marca; esta impresión puede resultar del anuncio de demasiadas cualidades o del frecuente cambio de posicionamiento de la marca.

POSICIONAMIENTO DUDOSO:

Es posible que al público le cueste trabajo creer en la publicidad al confrontarla con las características, el precio y la fabricación del producto.

La ventaja de resolver el problema del posicionamiento es que le permite a la empresa resolver el problema del Mix de Marketing. Esta combinación consiste esencialmente en precisar los detalles TÁCTICOS de la estrategia de posicionamiento.

De esta manera (por ejemplo) una empresa que se apoya en la posición de alta calidad sabe que debe producir artículos de alta calidad, fijarles un precio elevado, distribuirlos entre comercios de gran categoría y anunciarlos en revistas de alta gama.

Esa es la única manera de proyectar una imagen de alta calidad congruente y verosímil.

El Posicionamiento según Al Ries and Jack Trout.

La palabra posicionamiento fue acuñada por dos ejecutivos de publicidad llamados Al Ries y Jack Trout. Para ellos, el posicionamiento constituye una práctica creativa que se lleva a cabo con un producto existente.

La siguiente es su definición:

“El posicionamiento comienza con un producto, una mercancía, un servicio, una compañía, una institución o inclusive una persona. Pero el Posicionamiento NO es lo que uno le hace al producto sino que es lo que uno logra en la conciencia del público.

Es decir, uno hace que el producto ocupe una posición en la mente del público.”

Penetración en la mente.

La mejor manera de penetrar en la mente de otro es ser el primero en llegar.

Algunos ejemplos:

Cómo se llamó el primer astronauta que pisó la Luna? Neil Armstrong.

Y el segundo?

Cómo se llamaba su primera novia? Y la segunda?

Es muy difícil desbancar a la primera persona:

Kodak en fotografía, IBM en computadoras, Xerox en copiadoras, Coca Cola en gaseosas.

Posicionamiento como Líder:

Para ser un líder hay que ser el primero en penetrar en la mente del cliente en perspectiva, y luego hay que seguir las tácticas para conservar el lugar.

Posicionamiento del segundo en el mercado:

Lo que funciona en el caso de un líder no necesariamente funciona para un seguidor. Todo competidor tiene que encontrar un “nicho” o hueco en la mente que no haya ocupado nadie más.

Reposicionamiento de la competencia:

Si no quedan nichos, entonces hay que crearse uno mediante el reposicionamiento de la competencia. Tylenol, por ejemplo, logró el reposicionamiento frente a la aspirina.

El poder del nombre:

La decisión más importante que hay que tomar en Marketing es la relacionada con el “bautismo” del producto. El nombre por sí solo posee un potencial enorme en una sociedad sobre-comunicada.

El “juego” del Posicionamiento según Ries and Trout:

Hay que entender las palabras.

Hay que entender cómo las palabras afectan a la mente.

Se debe ser cuidadoso con los cambios.

Se necesita Visión.

Se necesita Valor.

Se necesita objetividad.

Se necesita sencillez.

Se necesita sutileza.

Se debe estar dispuesto al sacrificio.

Se necesita paciencia.

Se necesita una perspectiva global.

Estrategias de Posicionamiento.

El posicionamiento de un producto es la manera en que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes. Es el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación con los productos de la competencia.

Los consumidores están saturados con información sobre los productos y servicios, para no reevaluar los productos cada vez que toman una decisión de compra, los organizan en categorías, es decir “posicionan” los productos, servicios y empresas dentro de un lugar en su mente. La posición de un producto depende de la compleja serie de percepciones, impresiones y sentimientos que tienen los consumidores sobre ese producto. Los consumidores posicionan los productos con o sin ayuda de las acciones de Marketing que lleven a cabo las compañías. La idea es no librar el posicionamiento al azar sino elegir el posicionamiento y dirigir acciones de Marketing para lograr el objetivo deseado.

Con frecuencia se utiliza una combinación de estas estrategias de posicionamiento.

Una vez que la empresa ha elegido su posición, debe tomar las medidas para comunicar y ofrecer la posición deseada a los consumidores meta. Todas las

actividades del “Marketing Mix” de la empresa deben respaldar la estrategia de posicionamiento.

Indicadores de Problemas de Segmentación y Posicionamiento.

Los problemas de segmentación quedan evidenciados cuando en un negocio se plantean algunas de las siguientes situaciones:

- La clave del negocio pasa por la amplia gama de productos, no obstante en los últimos años se viene perdiendo mercado por pequeños competidores que se están quedando los clientes claves.
- La empresa tiene la mejor calidad del sector y el mercado se lo reconoce, sin embargo sus competidores crecen a mayor velocidad. La rentabilidad esta bajando debido a bonificaciones de precio para retener los buenos clientes.
- La empresa observa que en ciertas regiones o sucursales obtiene mejores resultados. Piensa que ello es una capacidad de sus hombres de venta. No obstante que hizo fuertes rotaciones de personal la situación no ha cambiado.

La segmentación es un aspecto crítico de la estrategia que implica conocer en que terreno se compite y donde se pondrá el mayor esfuerzo. No todos los clientes valoran de la misma manera un producto o un servicio, ni estarán dispuestos a pagar el mismo precio. Tampoco todos los clientes de la empresa dejan la misma rentabilidad. La clave de la segmentación pasa por:

- Saber lo que el cliente necesita o valora.
- Conocer aquello que no le damos porque no lo tenemos.
- Determinar cuanto estará dispuesto a pagar.
- Medir la rentabilidad de cada cliente.
- Responder a las mismas preguntas para los competidores.
- Evaluar el impacto que tendrá a nivel de precio, costo y volumen una estrategia de segmentación.

Cuando no se segmenta y se aplica un mismo precio, una misma prestación,... se debe estar dispuesto a ganar ciertos clientes y perder otros. Es más, cuando no se segmenta se corre el peligro de estar dirigiendo una oferta a un cliente promedio que no existe.

Sector Estratégico.

Es aquel en el cual una empresa puede obtener una ventaja competitiva y explotarla. Tener una ventaja competitiva significa poder sostener el precio porque para el cliente tiene sentido el valor que recibe a cambio. Asimismo que este precio sea consistente con sus costos y que para la competencia sea imposible dar la prestación con el mismo estándar de calidad precio o costo.

Especialización y Segmentación.

Cuando una diferenciación es costosa, un competidor tendrá rentabilidad por ella sólo cuando el cliente esté dispuesto a pagarla. La diferenciación es posible, en general, en sectores cuyo costo no depende de la escala, por lo contrario, el especialista debería cobrar además por la especialización.

En un mercado corriente (comodity) intentar diferenciarse puede ser muy peligroso.

Los costos de una empresa están centrados en dos grandes grupos:

Los básicos (materia prima, mano de obra, gastos directos,...) y los de posicionamiento es decir todos aquellos en que se debe incurrir para poder atender a un segmento (la vitamina que se agrega a una leche para venderla a un lactante o el cambio de embalaje para atender a un nivel socioeconómico mas elevado).

Cuando hay espacio para absorber rentablemente los costos de posicionamiento se puede llevar adelante una estrategia de segmentación.

Una empresa líder posee la ventaja de la escala y con ella mejores costos y precios que competidores pequeños los cuales solo son capaces de competir en la medida que construyan un diferencial estratégico, es decir una habilidad reconocida que permita sostener un precio mayor en un grupo de clientes (segmento) que valoran ese diferencial.

Esta es la base conceptual de la segmentación; la especialización va de la mano de la estrategia de abandonar la gama de productos para focalizarse en un solo producto o en una pequeña cantidad a fin de lograr con ello una mejor escala y un menor costo y precio.

3.7. Organización de los recursos humanos.

3.7.1. Definición de Organización.

Una organización es una unidad social constituida por grupos e individuos con un fin específico, con división del trabajo, con presencia de varios centros de poder, con posibilidad de sustitución de personal y de existencia artificialmente creada.

Una característica de la organización es la posibilidad de que ella continúe siendo, manteniendo su identidad, a pesar de que vayan rotando las personas y que necesariamente puedan cambiar (ejemplo: la Iglesia Católica que es la organización más vieja del mundo).

Siempre que se analiza un tipo de organización se encuentra un “alguien” que en algún punto la creó.

3.7.2. Fines de la Organización.

El fin de la organización, constituye la respuesta de cuál es la actividad, cuál es la contribución social que dicha empresa o dicha organización está prestando, la actividad en la cual estamos.

Cuando planteamos los objetivos estamos hablando concretamente de una situación futura deseada en el desarrollo de nuestros fines. Esto plantea una definición esencialmente cualitativa, o más cualitativa que cuantitativa.

Las metas son expresiones cuantitativas, y en menor medida, cualitativas de logros a alcanzar en un espacio de tiempo a determinar. Es decir, los fines se refieren esencialmente al negocio en el que está la empresa, el objetivo se refiere concretamente al posicionamiento, como queremos que en el futuro nos ubiquemos. Y la meta es la expresión cuantitativa que nos permiten alcanzar esos objetivos.

3.7.3. El problema de la definición del Negocio.

Una empresa es exitosa o no, en la medida que pueda retribuir a los factores que contribuyen a su funcionamiento y recrear las condiciones que permitan su existencia en el futuro. La obtención de una utilidad, más que el fin de una organización es la condición para la existencia de la misma.

Todas las estructuras, incentivos, líneas de productos y modos de operar, están, y van a estar influidos por la forma en que respondamos a esta pregunta y es indudable que también el éxito o el fracaso de la empresa va a estar dado por el tipo de respuesta que se dé (ejemplo: Empresa americana que primero vendía por catálogos, luego abrió grandes almacenes, luego incluyó tarjetas de créditos, su negocio era atender las necesidades de la clase media americana, y estas necesidades lógicamente fueron evolucionando a lo largo del tiempo).

Fines establecidos y reales.

Los fines establecidos se encuentran en los mecanismos formales de una organización, son los estatutos, las declaraciones, o lo que sus directivos comuniquen al conjunto de la comunidad y otros son los fines reales que persiguen.

Sin embargo, puede existir algún tipo de patología organizacional en el cual ambos no coincidan, ya sea porque los fines reales son fines ilegítimos, o

porque exista una distorsión en los fines establecidos para lograr los fines reales. (ejemplo: empresa de turismo que es una pantalla de una operación de lavado de dinero – otro ejemplo más común: Una persona que ocupa un puesto de poder en la organización empieza a privilegiar el logro de sus fines propios y que en realidad los fines establecidos no comulguen con los fines reales que esta persona persigue).

Desplazamiento de fines.

En determinadas circunstancias, el fin que legitimaba la organización desaparece. La organización redefine su fin en pos de plantear su sobre existencia persiguiendo uno nuevo. (ejemplo: Organizaciones orientadas a la curación de la poliomielitis que, después del descubrimiento de la vacuna contra la polio, se transformaron en organizaciones de prevención de todo tipo de enfermedades).

Pluralidad de fines.

Cuando en una organización se están persiguiendo varios fines al mismo tiempo. (ejemplo: Un hospital en donde existe una diferenciación muy fuerte entre los que tienen responsabilidades científicas ó técnicas y quienes las tienen desde el punto de vista administrativo (ejemplo: establecimiento científico dedicado al desarrollo de medicamentos en el cual hay una intención de lograr un resultado económico y por otro lado un resultado de tipo científico).

Tipos de Organización.

Algunas taxonomías, o clasificaciones de organización:

- Según sea el fin que persiguen: organizaciones económicas (empresas), organizaciones sociales (clubes deportivos, sociedades de fomento) y organizaciones de tipo educativo (escuela, universidad).

- Según el tipo de vínculo que el individuo establece con la organización de la que forma parte: organizaciones coercitivas (en las cuales el individuo queda completamente sumido dentro de las reglas de juego de la organización- prisión / manicomio), organizaciones contractuales (el individuo entra por una relación contractual, es decir, en función a una contraprestación que espera recibir de ella) y las organizaciones voluntarias (la persona se adhiere con la expectativa de una contraprestación más espiritual, cultural o personal que en el ámbito material- la iglesia/el club).

Siempre el pertenecer a una organización tiene como contraparte el hecho de tener que someterse a un mínimo de regulaciones.

Instituciones.

Las instituciones son reglas de juego, modos de conducta que se instituyen, se establecen en una organización social para resolver un problema o pautar una situación.

Es decir, en la sociedad tenemos una gran cantidad de pautas o formas de responder a situaciones determinadas que, en su conjunto son lo que denominamos las instituciones.

(ejemplo: la institución del saludo – no es lo mismo como se saluda un japonés a como saluda un hombre occidental).

(ejemplo: Institución del salario – por que se paga, por que se cobra).

(ejemplo: Institución del matrimonio y la familia – para la procreación y la continuidad de la especie).

(Institución de la propiedad – la forma, los derechos y la medida en que los individuos se pueden apropiar de bienes de producción, de las tierras y de distintos elementos).

En cierta forma las instituciones tienen un aspecto eficiente, si lo planteamos en estos términos, puesto que reducen la incertidumbre y definen y limitan el conjunto de elecciones de los individuos.

La existencia de estas instituciones en alguna medida “filtran” la información que los individuos reciben y la forma en que la procesan.

Las instituciones formales son todas aquellas que están contenidas dentro de las reglas jurídicas o están explícitas, ya sea normas de la empresa o las normas del país, o los pactos internacionales.

Otras formas de conducta están reguladas informalmente acerca de la conducta económica que no están escritas en ningún lado y sin embargo la gente observa.

Aspectos Formales de la Organización.

Una organización, en principio, así como la habíamos definido, aporta un sistema de decisión que orienta la conducta de la gente y que, en condiciones de escasez de recursos, produce una asignación de recursos entre distintas alternativas.

Las instituciones, que son modos de conducta, son regularidades, reglas, pautas, modelos de conducta que se presentan en la sociedad y en las organizaciones, afectan costos y determinan incentivos y orientaciones a largo plazo.

Podemos ver a la organización como un nexo de contratos. En definitiva, cada persona que forma parte de una organización tiene un determinado contrato con esa organización, ya sea la prestación de una tarea a cambio de una retribución o la entrega de un bien o un servicio a cambio de un precio, o la autorización para gestionar en determinadas horas a cambio de un puesto, pero son todas relaciones contractuales.

La problemática de los niveles de autonomía y el lugar de donde colocamos los niveles de decisión es un problema central de la organización y tiene mucho que ver con el fin, con la tecnología que utilizan y con la serie de paridades de los que hacen al diseño.

Uno diría que siempre se debe poner la decisión lo mas cerca del lugar del problema.

Estas son cosas muy importantes que tenemos que tener en cuenta cuando queremos definir los aspectos formales de la organización. Esto tiene que ver

también con un concepto, en el cual se hable desde distintos puntos de vista, que es el de la eficiencia.

Tecnología y Organización.

En las teorías de la organización se tiende a despersonalizar los puntos de vista, adoptando un criterio de racionalidad aparentemente objetivo. Este criterio es el de la eficacia productiva, en el que las tecnologías desempeñan sin duda alguna un papel primordial.

Lo que se llama determinismo tecnológico constituye una forma elaborada de dicha “despersonalización”.

Es necesario subrayar que la concepción de todo diseño técnico no se limita a la simple elaboración de un sistema técnico, sino que lleva consigo, implícita o explícitamente, la elaboración de un sistema social.

El diseño de sistemas técnicos implica una serie de elecciones mas o menos conscientes en cuanto a los sistemas sociales que en el se insertan.

Con frecuencia, la elección de sistemas sociales se basa en hipótesis, creencias y actitudes de los hombres que han de garantizar el funcionamiento de los sistemas técnicos.

Para Perrow, la tecnología esta indisolublemente unida a los procesos de transformación de entradas (materia prima, información, individuos, etc.) en salidas.

Perrow concibe la tecnología como un proceso de resolución de problemas, distinguiendo dos dimensiones subyacentes:

- a. la media en la cual los problemas tratados requieren una búsqueda de medios para ser resueltos.
- b. la variedad de los problemas que requieran una búsqueda de soluciones (numero de excepciones que se presenten, etc.).

Tomando como base estas dimensiones, Perrow definió cuatro tipos de tecnologías:

1. una búsqueda intensa de soluciones y una escasa variedad de problemas (craft).

2. una búsqueda intensa de soluciones y una gran variedad de problemas (non-routine).
3. una búsqueda mínima de soluciones y una escasa variedad de problemas (routine).
4. una búsqueda mínima de soluciones y una gran variedad de problemas (engineering).

El medio ambiente y la Organización.

Las teorías clásicas (Weber, Fayol, Taylor, etc.) conceden escaso interés al medio ambiente.

Estos clásicos, concentran la atención en el diseño de las estructuras formales, en tanto que los integrantes del movimiento de relaciones humanas centran su atención en los procesos motivacionales y de grupo que hay tras estas estructuras.

A pesar de sus opiniones divergentes, estos autores tienen en común no solo una concepción de las organizaciones como sistemas sociales cerrados sino también el afán de lograr una eficacia interna optima en el funcionamiento organizativo (para los primeros, mediante un diseño estructural “racional” y para los otros mediante la utilización hábil de los factores de motivación.

Algunas características del medio ambiente

A menudo, se establece una distinción entre el ambiente general de una organización y su ambiente particular.

- Ambiente general: comprende el conjunto de condiciones en las que se desenvuelven todas las organizaciones de una misma sociedad global (los sistemas jurídicos, económicos, políticos, culturales, etc.).
- Ambiente particular: Actividades organizativas en las cuales intervienen los clientes, los proveedores, los competidores, los sindicatos, los organismos, así como las relaciones existentes entre los elementos mencionados.

La configuración de los elementos constitutivos del medio ambiente pueden describirse mediante escalas que corresponden a las dimensiones consideradas como esenciales para su definición.

Mencionaremos solos tres dimensiones elegidas en función de la importancia que se les atribuye en la literatura especializada:

- Estabilidad – inestabilidad
- Homogeneidad – heterogeneidad
- Hostilidad – actitud favorable

Estas dimensiones son al menos desde el punto de vistas teórico, independientes las unas de las otras, así, un medio ambiente inestable puede ser hostil o favorable, homogéneo o heterogéneo. Señalamos también que el medio ambiente organizativo puede dar cabida a sub-ambientes que difieran en su grado de inestabilidad heterogeneidad y hostilidad.

¿Son necesarios los organigramas para una administración efectiva?

Argumentos a favor:

Los organigramas son necesarios para asegurar una administración eficaz ya que sin ellos reina la confusión. Los individuos no entienden sus puestos, ni lo que tienen que hacer, ni como deben hacer, ni con quienes deben trabajar.

Otro argumento a favor se fundamenta en la analogía entre la administración y la ingeniería al señalar que lo primero en el proceso de ingeniería es el diseño. Para elaborar una maquina social que realice un trabajo, la gerencia tiene que diseñarla de acuerdo con los principios más que con las personalidades.

Argumentos en contra:

El diseño jerárquico del organigrama muestra una cadena de comunicación y de autoridad, pero en la práctica existen muchos canales de autoridad y comunicación.

El organigrama expone una jerarquía de posiciones que implica que las posiciones de arriba son más importantes e influyentes que las de bajo. Esto es evidentemente impreciso, ya que algunos individuos son importantes e influyentes para algunas decisiones pero no para otras.

El organigrama propicia que los individuos adopten una visión demasiado limitada de sus puestos, con el resultado que la organización sea reacia al cambio y carente de flexibilidad.

El concepto de la estructura de la organización.

La estructura de la organización es un concepto abstracto. Lo que se ve son los indicios de la estructura, y a partir de esos indicios, inferimos que está presente la estructura.

Definimos Estructura como el patrón de puestos y de grupos de puestos en la organización; es una causa importante de los comportamientos individuales y de grupo.

La estructura como influencia sobre el comportamiento.

Una característica aparentemente inocua de las unidades de las organizaciones (el número de individuos que las forman) tiene implicaciones importantes para el control del comportamiento de los integrantes del grupo. El número específico de individuos del grupo es el que se debe administrar y dirigir, o sea, el alcance del control del gerente.

Al reducirse este alcance, el gerente puede ejercer una mayor supervisión y un mayor control de sus subordinados. Pero el precio de un control adicional es un incremento en el número de gerentes (y en el monto de sus salarios).

A la inversa, el número de gerentes puede reducirse al aumentar el alcance del control; es decir, al aumentar el número de individuos dentro de cada grupo de la organización. Por supuesto, el resultado será que los gerentes podrán ejercer una supervisión menor del grupo. Por lo tanto, podemos apreciar que la cuestión de lograr el control mediante la manipulación del tamaño del departamento implica que se equilibren los beneficios y costos relativos de dos resultados deseables: control y eficiencia.

El control del comportamiento de los empleados no es más que uno de esos resultados.

La estructura entendida como actividades recurrentes.

En una segunda perspectiva de la estructura de las organizaciones, esta se centra en las actividades desempeñadas como consecuencia de la estructura. “El concepto de estructura, implica una configuración de actividades que, por definición, es duradera y persistente. La característica dominante de la estructura de la organización es su regularidad predeterminada” es decir, se puede confiar en ciertas actividades suceden rutinariamente en las organizaciones.

Las definiciones que se centran en las actividades de la organización que se repiten en forma regular destacan lo que denominamos los procesos de la organización.

La estructura tiene propósitos y se dirige hacia metas.

La aseveración de que las estructuras facilitan el logro de las metas de la organización presupone que los gerentes saben como hacer coincidir estructuras y metas de la organización y que además lo desean hacer. Sin embargo, en muchas circunstancias, las estructuras no contribuyen positivamente al desempeño de la organización, porque los gerentes no pueden, ya sea por entrenamiento o por intelecto, diseñar una estructura que guíe a los individuos y a los grupos para que logren altos niveles de producción, eficiencia, satisfacción, adaptabilidad y desarrollo.

La importancia de la estructura de la Organización.

La manera en que los puestos se organicen para lograr el control y la coordinación tiene implicaciones importantes para alcanzar la eficacia de la organización.

Efectos de la estructura en los comportamientos del individuo y del grupo.

Las personas se ven afectados de manera significativa por los puestos que desempeñan; los puestos en sí proporcionan poderoso estímulos para el comportamiento individual: las demandas que se hacen a los individuos y las expectativas de estos pueden producir altos niveles de satisfacción personal o de estrés, ansiedad y disfunciones fisiológicas.

Las relaciones requeridas pueden ser con compañeros de trabajos, gerentes, clientes, proveedores o compradores; pueden originar sentimientos de amistad, de cooperación y de satisfacción, o pueden ser causa de estrés y ansiedad.

3.7.4. El diseño de la estructura de una organización.

Diseño de la organización, decisiones y acciones gerenciales que propician la estructura específica de la organización:

Este proceso puede ser explícito o implícito, puede ser de una sola vez o secuencial, y lo puede realizar un solo gerente o un equipo de gerentes. No importa como surjan las decisiones reales, el orden de estas siempre será igual. La primera decisión se centra en los puestos individuales; las siguientes dos, en los departamentos o grupos de puestos; la cuarta decisión toma en cuenta la delegación de autoridad a través de toda la estructura. En consecuencia, las estructuras de las organizaciones varían según las decisiones que tomen los gerentes.

Si definimos cada una de las cuatro decisiones de diseño como si fuera un continuo de posibles elecciones, el lugar exacto donde se encuentre una organización sobre el continuo tiene implicaciones tanto para su desempeño como para el comportamiento de individuos y grupos.

La división del trabajo.

División del trabajo: proceso de dividir el trabajo en puestos relativamente especializados para lograr las ventajas de la especialización.

La división del trabajo en las organizaciones puede hacerse de tres maneras:

1. se puede dividir el trabajo en distintas especialidades personales; así, se piensa en los contables, los ingenieros, los científicos, los médicos y

la variedad de especialidades que existen en las organizaciones y en la vida cotidiana.

2. El trabajo se puede dividir en distintas actividades que necesite la secuencia natural del trabajo que realice la organización; por ejemplo, las plantas manufactureras suelen dividir el trabajo en fabricación, ensamble y terminados, y los individuos son asignados a trabajar en alguna de estas tres actividades, este método de división de labores se denomina especialización horizontal.
3. Finalmente, el trabajo se puede dividir en el plano vertical de una organización, ya que todas las organizaciones cuentan con una jerarquía de autoridad que va del gerente del nivel mas bajo al gerente del nivel más alto.

Determinar que debe realizar cada puesto de la organización es una decisión clave de la gerencia. Los gerentes pueden alterar la manera en que se estructura una organización al cambiar el grado de especialización de los puestos.

Bases de Departamentación.

Departamentalización: proceso por medio del cual se divide estructuralmente la organización al combinar los puestos en departamentos según alguna característica compartida o alguna base.

La consideración gerencial crucial al crear departamentos es determinar la base para la agrupación de puestos, sobre todo de los departamentos que informan a la alta gerencia. En toda la organización se utilizan numerosas bases, pero la que se utilice en los niveles más altos determina las dimensiones críticas de la organización.

Departamentalización funcional.

Cada organización debe centrarse en ciertas actividades para poder realizar su trabajo; estas actividades necesarias son las funciones de la organización, y los gerentes pueden combinar los puestos de acuerdo con dichas funciones.

Las funciones necesarias de una empresa manufacturera incluyen producción, Marketing, finanzas, contabilidad y personal, todas ellas necesarias para la creación, producción y venta del producto.

Cada una de estas funciones pueden conformar un departamento específico y los puestos se pueden combinar de acuerdo con ellas.

La mayor ventaja de la base funcional es la eficiencia. Contar con un departamento compuesto de expertos en un campo particular como la producción o la contabilidad parece lógico; tales departamentos de especialistas son unidades muy eficientes. Un contable suele ser más eficiente cuando trabaja con otros contables y con otros individuos con antecedentes e intereses similares, ya que puede compartir experiencias y conocimientos para llevar a cabo el trabajo.

Departamentalización territorial.

Otra de las bases para la departamentalización es la de establecer grupos de acuerdo con el área geográfica. La lógica es que todas las actividades dentro de una región dada deben estar bajo el control de un solo gerente.

La departamentalización territorial sirve como terreno de capacitación para el personal gerencial. La empresa puede colocar a los gerentes en un territorio y luego evaluar su progreso en esa región. La experiencia que los gerentes adquieren en un territorio alejado de la sede central les aporta valiosos conocimientos acerca de la manera en que los productos y servicios se aceptan sobre el terreno.

Departamentalización por productos.

Los gerentes de muchas de las grandes empresas diversificadas agrupan los puestos con base en los productos. Todos los puestos que se relacionen con la producción y la venta de un producto o una línea de productos se colocan bajo la dirección de un solo gerente.

Esta forma de organización permite que el personal del grupo que maneja el producto desarrolle totalmente sus conocimientos y experiencia en cuanto a la investigación, manufactura y distribución de una línea de productos.

Concentrar la autoridad, la responsabilidad y la contabilidad en un departamento específico para cada producto permite que la alta gerencia coordine sus acciones.

Departamentalización por clientes.

Los clientes pueden ser la base para agrupar los puestos (ejemplo: instituciones académicas, departamento de préstamos de un banco comercial, tiendas de ropa con departamentos para universitarios, de ropa de hombre y de ropa para niños).

Las organizaciones basadas en clientes están mejor preparadas para satisfacer las necesidades con los clientes que las que basan sus departamentos en otros factores.

La organización matricial, una combinación de bases.

Organización matricial: diseño de la organización que sobrepone el diseño basado en los productos o proyectos al diseño basado en funciones ya existentes.

La organización matricial pretende maximizar los puntos fuertes y minimizar los débiles de las bases tanto funcionales como de producto. En términos prácticos, el diseño matricial combina las bases departamentales funcionales con las de producto.

Las organizaciones matriciales logran el equilibrio deseado al sobreponer una estructura horizontal de autoridad, influencia y comunicación sobre una estructura vertical.

Las estructuras matriciales se encuentran en organizaciones que necesitan responder a cambios rápidos en dos o más entornos (por ejemplo: tecnología y mercados) que afronten niveles de incertidumbre que supongan altos requerimientos de procesamiento de información, y que tengan que trabajar recursos financieros y humanos limitados.

La organización matricial facilita el aprovechamiento de staff y equipo altamente especializados.

Existe una amplia diversidad de aplicaciones de la organización matricial; sin embargo, las características esenciales de esta son la creación de una autoridad que se solapa y la existencia de una autoridad doble.

Departamentalización en las empresas multinacionales.

Corporaciones multinacionales, empresas que tienen negocios en más de un país. Las actividades de las corporaciones multinacionales son sólo extensiones de los negocios locales y la coordinación tiene que ver con asuntos similares a los de las actividades locales.

La base fundamental predominante es la del territorio. Este arreglo implica que los gerentes nacionales y regionales informan a la oficina central en la misma área nacional o regional. Las organizaciones de las corporaciones multinacionales que se basan en el territorio tienen las mismas características que las organizaciones nacionales. Cada oficina nacional o regional cuenta con todos los recursos necesarios para producir y comercializar los productos o servicios indicados.

Esta estructura asigna la responsabilidad mundial de un producto o línea de productos a una sola oficina corporativa y todas las unidades nacionales y foráneas que tengan nexos con ese producto dependen de la oficina corporativa del producto.

El alcance del control.

Tal como se mencionó anteriormente, el alcance del control es el número de individuos que dependen de un gerente específico.

Además, el alcance del control se debe definir de tal manera que incluya no sólo a los subordinados formalmente asignados, sino a todos aquellos que tengan acceso al gerente. Quizá el gerente no sólo sea responsable de los subordinados inmediatos, sino que también sea el coordinador de varios comités y de grupos de proyectos que le quitan tiempo.

El número de relaciones interpersonales potenciales entre un gerente y los subordinados se incrementa en forma geométrica conforme aumenta aritméticamente el número de subordinados.

Esta relación se mantiene porque los gerentes tienen que manejar potencialmente, tres tipos de relaciones interpersonales:

- Directas sencillas:
surgen entre el gerente y el subordinado de manera individual, en un ámbito de persona a persona.
- Directas con el grupo:
entre el gerente y cada una de las combinaciones de subordinados factibles.
- Combinadas:
cuando los subordinados interactúan entre sí.

La consideración crítica al determinar el alcance del control de un gerente no consiste en el número de relaciones potenciales; más bien, son importantes la frecuencia y la intensidad de las relaciones reales.

Contacto requerido.

En lugar de atenerse a los memorandos y a los informes, a la organización le convendría más tener tantos contactos profundos entre el líder y el equipo como fuera posible.

Grado de especialización.

El grado de especialización de los empleados es un factor crítico para establecer el alcance del control en todos los niveles de la gerencia. Por lo general, se espera que un gerente de nivel inferior de la organización supervise a más subordinados, porque el trabajo en los niveles inferiores es más especializado y menos complicado que en los niveles más altos.

Capacidad para comunicarse.

En la mayoría de las situaciones de trabajo, las instrucciones, pautas y políticas se deben comunicar verbalmente a los subordinados. El individuo que pueda

comunicarse clara y concisamente con sus subordinados puede manejar a más gente que el que no tenga tal capacidad.

Delegación de autoridad.

Delegación de autoridad: proceso de distribuir de manera descendente la autoridad dentro de la organización.

Motivos para descentralizar la autoridad:

Una delegación de autoridad relativamente alta propicia el desarrollo de los gerentes profesionales. Los gerentes con amplios poderes para la toma de decisiones suelen tomar decisiones difíciles; en consecuencia, se les capacita para ascender a posiciones de aún más autoridad y responsabilidad. La alta gerencia puede comparar fácilmente a los gerentes con base en su desempeño real en la toma de decisiones.

Una mayor delegación de autoridad puede conducir a un clima competitivo dentro de la organización; a los gerentes se les motiva a contribuir, ya que se les compara con sus iguales en relación con varias medidas de desempeño.

Los gerentes con una autoridad relativamente alta pueden ejercer mayor autonomía y así satisfacer su deseo de participar en la resolución de problemas. Dicha autonomía puede fomentar la creatividad y el ingenio gerencial, lo que contribuye a la adaptabilidad y al desarrollo de la organización y de los gerentes.

Motivos para la centralización:

La descentralización de la autoridad tiene beneficios, pero no sin costos.

En primer lugar, se tiene que capacitar a los gerentes en la toma de decisiones relativas a la autoridad delegada. Los gastos incurridos en los programas de capacitación formales pueden exceder en mucho los beneficios esperados.

Segundo, los gerentes que ya estén acostumbrados a tomar decisiones pueden oponerse a delegar autoridad a sus subordinados, tal vez crean que delegar autoridad implica perder control.

En tercer lugar, cuando se delega autoridad, se incurre en costos administrativos; se tienen que desarrollar sistemas de contabilidad y de

desempeño nuevos o modificados para que la alta gerencia esté al tanto de los efectos de las nuevas decisiones de sus subordinados.

En cuarto lugar, y tal vez la razón más pragmática a favor de la centralización, es que la descentralización representa una duplicación de funciones. Para ser independientes, las unidades autónomas deben ser realmente autosuficientes, pero ello implica un alto costo potencial de duplicación.

Pautas para la toma de decisiones

¿Son rutinarias y directas las decisiones requeridas por el puesto o la unidad?

¿Están capacitados los individuos para tomar la decisión?

¿Los beneficios de la descentralización pesan mas que los costos?

Tal vez esta sea la más difícil de responder, al haber tantos beneficios y costos, todos ellos se evalúan en términos subjetivos. Sin embargo, los gerentes deben intentar un análisis costo-beneficio.

Dimensión de la Estructura.

Aunque no es posible ni deseable un acuerdo universal acerca de un conjunto común de dimensiones mediante las cuales medir las diferencias en las estructuras, se pueden ofrecer algunas sugerencias.

Formalización

Grado en que la organización depende de reglas y procedimientos escritos para determinar las acciones de los empleados.

Según las cuatro decisiones de diseño,

- 1) la alta especialización del trabajo, facilita el desarrollo de reglamentos y procedimientos por escrito,
- 2) la alta delegación de autoridad crea la necesidad de controlar su aplicación,
- 3) los departamentos funcionales se componen de puestos que tienen grandes similitudes, como los de los ingenieros, mecánicos y otros por el estilo,
- 4) el alcance amplio del control impide la supervisión uno a uno, porque sencillamente hay demasiados subordinados para cada gerente.

Centralización:

Grado en que la alta gerencia delega autoridad para la toma de decisiones.

Los investigadores y profesionales piensan típicamente en la centralización en función de la toma de decisiones y el control.

La centralización se relaciona con las cuatro decisiones de diseño de la siguiente forma:

- 1) cuanto más especializado sea el trabajo, mayor será la centralización,
- 2) al delegar menos autoridad, mayor será la centralización,
- 3) a mayor utilización de los departamentos funcionales, mayor será la centralización,
- 4) cuanto más se amplíe el alcance del control, mayor será la centralización.

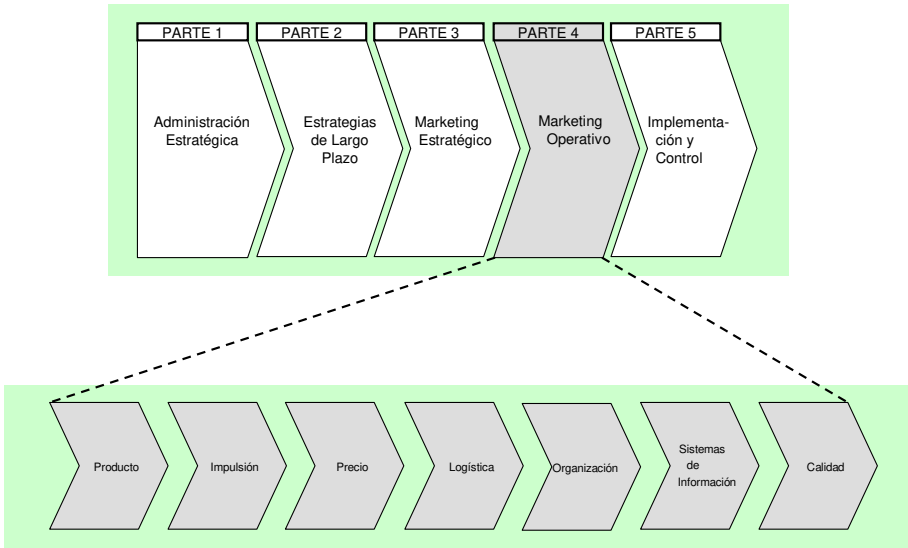
Complejidad

Numero de tipos de puestos y de niveles de autoridad diferentes que hay en una organización.

La complejidad tiene que ver con las diferencias entre puestos y unidades. Por lo tanto, no es sorprendente que a menudo se utilice la diferenciación como sinónimo de complejidad, mas aún, se ha vuelto una practica común emplear el término diferenciación horizontal para referirse al número de unidades diferentes del mismo nivel, mientras que se denomina diferenciación vertical al número de niveles dentro de la organización. La complejidad (las diferenciaciones horizontal y vertical) y las cuatro decisiones de diseño se relacionan generalmente como sigue:

- 1) a mayor especialización del trabajo, mayor será la complejidad,
- 2) 2- a mayor delegación de autoridad, mayor será la complejidad,
- 3) 3- a mayor utilización de las bases por territorio, clientes y productos, mayor será la complejidad,
- 4) 4- el alcance limitado del control se relaciona con alta complejidad y esto es cierto porque el alcance limitado se necesita cuando los puestos que se deban supervisar sean muy distintos entre si.

4. PARTE IV. MARKETING TÁCTICO Y OPERATIVO



4.1. Introducción

El plan estratégico de la compañía es sólo el punto de partida para la planeación; funciona como parámetro para el desarrollo de sub-planes sólidos con el fin de lograr los objetivos. Estos sub-planes, o planes de negocios, deben elaborarse para cada división, unidad estratégica de negocios, categoría de producto, producto y mercado meta importante.

Como hemos visto, una parte crucial de cualquier plan de negocios es el Plan de Marketing; éste opera a 2 niveles:

- El Plan de Marketing Estratégico: en el que se desarrollan los objetivos amplios de Marketing y la estrategia con base en un análisis de la situación actual del mercado y las oportunidades.
- El Plan de Marketing Táctico: en el que se describen las acciones específicas de Marketing para el período de corto plazo, incluyendo publicidad, comercialización, fijación de precios, canales, servicios y demás.

De esto último nos ocuparemos en este capítulo, y es la fase 3 de nuestro plan de negocios.

4.2. Objetivos de corto plazo.

El Marketing táctico u operativo es la fase donde comenzaremos a planificar el corto plazo. Se entiende por lo general como corto plazo el período comprendido dentro de un año fiscal.

Mientras que la Misión es el compromiso y deber de la organización para con sus partes interesadas, o sea, es la razón propia de la existencia de la organización, y las Políticas de Calidad reflejan las intenciones y directrices generales de una organización relativas a la calidad expresadas por la alta dirección, y las Metas nos indican lo que pretendemos alcanzar en el mediano plazo, los Objetivos nos indican los pasos sucesivos para alcanzar las metas antes definidas, especificando en detalle cuánto y cuando.

4.3. Mix de Marketing o Mezcla de Marketing.

La mezcla “o mix de Marketing” se ocupa de estudiar en detalle los diferentes componentes que nos permitirán alcanzar los objetivos antes definidos.

La empresa también debe decidir cómo dividir el presupuesto total de Marketing entre las diversas herramientas en la mezcla de Marketing, que es uno de los conceptos clave de la teoría moderna.

La mezcla de Marketing es el conjunto de herramientas que utiliza la empresa para propugnar por sus objetivos en el mercado meta.

Literalmente existen docenas de herramientas de la mezcla de Marketing; McCarthy popularizó una clasificación de 4 factores correspondientes a estas herramientas a la que denominó las “Cuatro Pes”: Producto, Precio, Plaza (es decir, distribución) y Promoción.

Por último, los mercadólogos tienen que decidir sobre la distribución de fondos asignados a Marketing entre los diversos productos, canales, medios de promoción y áreas de ventas. Este es el presupuesto.

La herramienta más importante de la mezcla de Marketing es el Producto.

Una herramienta crítica de la mezcla de Marketing es el Precio.

La Colocación, otra herramienta del Marketing, comprende las diferentes actividades que la empresa emprende para que el producto sea accesible y esté a disposición de los consumidores meta.

La Promoción, la cuarta herramienta de la mezcla de Marketing, comprende las diferentes actividades que la empresa realiza para comunicar las excelencias de sus productos y persuadir a sus clientes objetivo para su adquisición.

4Ps	4Cs
Producto	Clientes: Necesidades y deseos
Precio	Costo para el consumidor
Plaza	Conveniencia
Promoción	Comunicación

Figura 94. Las 4Cs

Debido a los avances de la tecnología y las nuevas herramientas disponibles, utilizaremos un concepto más amplio que el ya difundido 4Ps (Producto, Precio, Promoción y Plaza) de Mc Carthy.

- Estudiaremos en este caso 8 componentes que denominaremos Decisión Comercial Táctica Cualitativa, y recordaremos por sus siglas PIPLOS-C.

P	Producto	Atributos, características funcionales (Seiko) y simbólicas (Rolex)
I	Impulsión	Estrategia de Medios, Creatividad, Publicidad, Promoción...
P	Precio	No existe racionalidad, Fijación de Precios
L	Logística	Canales de Distribución, Administración y control de Inventarios
O	Organización de los R.R.H.H.	Fuerza de Venta, Estructura de Ventas, Nuevas Técnicas.
S	Sistemas de Información	Investigación de Mercado, Auditoría de Mercado, Técnicas de Administración de Bases de Datos
C	Calidad del Servicio	Creación de Valor, Valor Percibido por el Cliente.

Figura 95. PIPLOS-C

4.3.1. Producto.

Toda actividad, o tipo de negocio, se comienza a definir por la necesidad o necesidades que se espera satisfacer. Se trata de analizar la extensión y evolución de las necesidades a cubrir.

Una vez definidas las necesidades y estimadas su evolución, se investigarán los medios (productos) que mejor las satisfagan.

La definición de los Productos es el primer paso a dar para entender el negocio en el mercado y consistirá en la búsqueda de la mejor combinación de prestaciones, lo que no es otra cosa que definir los productos más competitivos.

Comenzamos entonces con el producto, tal vez el elemento más importante del Mix de Marketing. Pero, qué es Producto? Es un concepto complejo, en el cual debemos tener mucho cuidado al definirlo.

De acuerdo a Philip Kotler, producto es cualquier cosa que se pueda ofrecer al mercado para atención, adquisición, uso o consumo el cual debe satisfacer un requerimiento o necesidad.

Normalmente, cuando hablamos de productos, imaginamos elementos tangibles, pero debemos acostumbrarnos a los intangibles también como los servicios.

Una persona podría ser un producto de Marketing también. No entendido como su uso o adquisición, sino como punto de atención tal como el caso de CDs o conciertos para los cantantes.

4.3.1.1. Desarrollo de Productos.

Durante el desarrollo de un producto, el creador debe pensarlo desde tres niveles:

1. Producto Núcleo, en el cual el comprador se pregunta: qué estoy realmente comprando? Es el real beneficio o servicio que está adquiriendo o contratando.
2. Producto Tangible: el cual tiene a su vez cinco características bien definidas:
 - 2.1. Envoltorio o Packaging.
 - 2.2. Especificaciones.

-
- 2.3. Estilo.
 - 2.4. Calidad (del producto).
 - 2.5. Marca.
3. Producto Extendido:
- 3.1. Instalación.
 - 3.2. Servicio de Post-venta.
 - 3.3. Garantía.
 - 3.4. Entrega.
 - 3.5. Financiación.

Pero a la hora de desarrollar un producto, cuáles son las distintas etapas?
Veamos ahora resumidamente cuales serían los pasos lógicos para el desarrollo de un nuevo producto.

1. **Generación de Ideas.** Las fuentes de ideas pueden ser los clientes, los competidores, técnicos/científicos, el personal de ventas, miembros de los canales de distribución, la alta dirección, entre otros.
Se utilizan varias técnicas:
 - 1.1. Relación de atributos valorizados,
 - 1.2. Análisis metodológicos para establecer atributos/necesidades.
 - 1.3. Identificación de preferencias, necesidades, deseos.
 - 1.4. Tormenta de ideas (brainstorming).
 - 1.5. Sinéctica (tormenta de ideas más focalizadas).
2. **Filtrado de Ideas.** Intención de excluir malas ideas sin perder las buenas.
En general, se ponderan las ideas en función de ciertos requerimientos que se valorizan.
3. **Desarrollo y Prueba del Concepto de Producto.** El concepto es una versión elaborada de la idea, que sea comprensible para el consumidor. El concepto se prueba con un grupo acotado del consumidor meta.
4. **Plan de Marketing Estratégico y Táctico.**
Es el plan del Marketing Estratégico desarrollado en el capítulo anterior, sumado a los puntos que estamos desarrollando en el presente.

5. **Análisis del Negocio.** Estimación de ventas, costos y utilidades.
6. **Desarrollo del Producto.** Si pasa la prueba del Análisis del Negocio, el concepto de Producto pasa a I + D (Investigación y Desarrollo) para ser transformado en el Producto Físico.
7. **Prueba del Producto en el Mercado.** El producto físico se presenta a un mercado de prueba con un Nombre/Marca, Empalme y P.L.I.P.O.S.C. inicial.
8. **Comercialización.** Una vez satisfechas las pruebas del producto, se inicia el lanzamiento del mismo. Comercialización implica el cuándo, dónde, a quién y cómo.

4.3.1.2. Jerarquía de los Productos.

Cada producto está relacionado con otros. Parten de satisfacer necesidades básicas hasta otras muy particulares.

Philip Kotler define 7 niveles en esta jerarquía, a saber:

1. Familia de Necesidades: Las necesidades básicas como por ejemplo seguridad.
2. Familia de Productos: son todos los productos que pueden satisfacer en mayor o menor medida aquellas necesidades básicas, como por ejemplo: ingreso y ahorro.
3. Clase de Productos: es un grupo de productos dentro de una familia de productos que son reconocidos por tener una cierta coherencia en sus funcionalidades.
4. Línea de Productos: es un grupo de productos dentro de una clase, los cuales se caracterizan por cumplir su función de una manera muy similar.
5. Tipo de Productos: es un producto dentro de la línea de productos el cual cumple una parte particular de su funcionalidad.

6. **Marcas:** Es el nombre asociado con uno o más productos y se usa para identificar la fuente o el carácter del mismo.
7. **Item:** es una unidad distintiva dentro de una marca de líneas de productos y se distingue como por ejemplo por su tamaño, precio o algún otro atributo.

4.3.1.3. Clasificación de los Productos.

A - de acuerdo a su durabilidad en:

- **Productos Durables:** Los productos durables son aquellos tangibles y que por lo general suelen perdurar para más de un usuario. Como ejemplo de ello tenemos los autos, máquinas y heladeras.
- **Producto no durables:** Son aquellos que normalmente pueden ser utilizados por un sólo consumidor. Tenemos aquí las bebidas, comidas o elementos de limpieza.
- **Servicios:** Son las actividades, beneficios o satisfacciones, todas aquellas intangibles, que son ofrecidos para la venta o contratación. Ejemplos de ellos son las reparaciones, consultoras o TV por cable.

B - de acuerdo a su consumo:

Los consumidores adquieren gran cantidad y variedad de productos. Una manera útil de clasificar estas mercaderías es de acuerdo a su hábito de compra.

Tenemos en este caso:

- **Productos de Conveniencia:** son mercaderías que los consumidores generalmente adquieren con frecuencia y en forma inmediata, y con el mínimo esfuerzo respecto de la comparación en la compra. Tenemos aquí por ejemplo a los cigarrillos, jabón o periódicos.

- Shopping: son las mercaderías que el consumidor normalmente compra en base a la comparación y selección observando el precio, calidad, durabilidad entre otros. Ejemplo de estos son la indumentaria, muebles o autos.
- Productos Especiales: son aquellos con características únicas y con identificación de marca por el cual un número significativo de compradores están dispuestos a realizar un esfuerzo especial para adquirirlos. Podríamos clasificar aquí TVs de plasma, cámaras digitales.

4.3.1.4. Nombre - Marcas.

Debido a su importancia en el posicionamiento (tema visto ya en el punto 3.8, haremos una mención especial sobre este atributo.

Las marcas eran algo que en la antigüedad se ponían sobre las pertenencias por ejemplo el ganado. Hoy todavía conserva una connotación de propiedad: solo su dueño está habilitado a usarla. Difícilmente los granjeros podrían imaginar que sus marcas resumirían una gama tan compleja de emociones, valores, actitudes y creencias.

En su forma actual las marcas son un producto de la revolución industrial. Con anterioridad las poblaciones eran básicamente rurales, las compras se realizaban a vendedores ambulantes y la gente no consumía lo que quería sino lo que podía conseguir. La producción en serie y el ferrocarril generarían un cambio en estas cuestiones dado que se podría pasar a fabricar una inmensa cantidad de artículos y acercarlos a los centros de consumo. El abaratamiento de precios hacía sostenible una demanda creciente. Nacía la cultura del consumo.

En ese contexto las marcas permitían distinguir al fabricante y asegurar confianza y calidad en un mercado incipiente donde la calidad no era precisamente un commodity.

Más adelante la publicidad progresivamente comenzaría a dotar a las marcas de otros atributos que podríamos agrupar en tres grandes grupos:

- La primera en aparecer, la de los valores funcionales, que resumía lo que el producto hacía por el consumidor. Las marcas bajo esta consigna comenzaron a ser asociadas a estos como por ejemplo Linzul lava más blanco, Hepatalgina reconforta y sienta bien, venga del aire o del sol de vino o de la cerveza cualquier dolor de cabeza se calma con un Geniol o Guinness es buena para Ud.
- Una segunda posterior intentó contener los valores aspiracionales, éstos no decían mucho sobre el producto sino sobre la persona que lo consumía. Así quién tomaba vermú podía sentirse miembro de la elite de Martini, o si fumaba Camel o Marlboro parte respectivamente del turismo de aventura o el deporte de alta competencia.
- La tercera y última tendencia fue la de los valores centrales. La cuestión no pasa por un estilo superficial de vida sino por un conjunto de creencias y valores fundamentales de una persona. Así por ejemplo Coca Cola en 1971 lanzó la idea de paz y armonía en un mundo caracterizado por conflictos (Camboya, posteriormente Vietnam). Hoy una marca permite casi dibujar con precisión el estilo de vida de un consumidor, sus creencias y valores, preferencia, edad, poder adquisitivo, nivel educativo y hasta el lugar donde vive.

La creación de atributos en base al producto es en extremo hoy peligrosa. Hay mucha probabilidad de que el producto sea imitado, superado o pase de moda y se pierda la inversión en la marca. Porque una marca es solo eso “dinero” aplicado durante mucho tiempo y con cierta coherencia para grabar un concepto y un conjunto de atributos.

También los atributos aspiracionales están perdiendo vigencia en un mundo donde las personas intentan retener cierta individualidad. Claro que esto puede estar impactando en los niveles socioeconómicos más elevados más rápidamente que en los menores, los cuales todavía siguen consumiendo productos de marca para pertenecer a un nivel social superior.

Pero los casos más exitosos y admirados de hoy son los que centran la creación de concepto a través de la transmisión de valores centrales. En este marco conceptual el cliente se asocia más a las creencias de la marca que al producto: Apple, Nike, McDonald, Quilmes, Virgin en donde el concepto creado por su arquetipo representa la actitud irreverente, desafiante,

divertida. Así Virgin puede cubrir desde música, entretenimientos, bebidas, finanzas, cosméticos, y más recientemente teléfonos móviles.

Las marcas son una pieza clave de la Estrategia Competitiva. Una parte de la diferenciación pasa por estas. ¿cuánto le costaría a una empresa automotriz recién salida al mercado igualar la Imagen de Mercedes Benz?

Las marcas han dejado de ser un simple nombre para convertirse en un negocio cuidadosamente pensado en donde desde las materias primas, los embalajes a la decoración de los puntos de atención, la música que se pasa en estos, la vestimenta de los vendedores, ... todo está pensado. Todo es parte de un conjunto que define la marca.

4.3.2. Impulsión. Mix Comunicacional.

Uno de los aspectos más importantes en la estrategia de marketing, es no sólo encontrar el posicionamiento adecuado, sino también comunicarlo de la manera correcta.

De nada nos serviría tener el producto que mejor satisfaga las necesidades de nuestro mercado meta, si el mismo no está enterado de su existencia.

Existen diferentes canales y modos de comunicación, tal como los siguientes:

- El proceso de comunicación. Modelo AIDA.
- Avisos
- Publicidad.
- Promoción.
- Awarnes (Evangelización).
- Relaciones Públicas.
- Marketing directo,
- telemarketing.
- Marketing relacional.

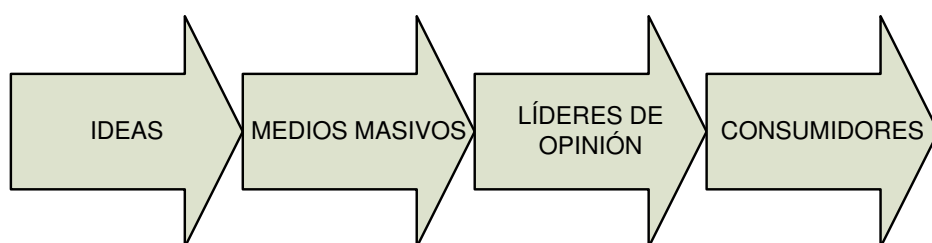
Comunicaciones Integradas de Marketing.

Entre la comunicación masiva y la personal, existen diferencias importantes que vamos a resaltar.

En la comunicación personal se transmite un mensaje entre dos o más personas con una tercera, o de persona a audiencia; podría ser por teléfono o por correo. Este tipo de comunicación es muy efectiva en productos caros, arriesgados o de compra no frecuente donde el consumidor busca más información. También donde el producto sugiere algo sobre el nivel o gusto del usuario.

En contraposición a esto, tenemos la comunicación Masiva, donde se transmiten mensajes sin contacto o interacción personal. Medios impresos (diarios, revistas), de transmisión (radio, T.V.), electrónicos (videos), de exhibición (anuncios, carteles). Otro tipo de comunicación masiva son los Eventos, conferencias de prensa, inauguraciones, etc. Son el principal medio de estímulo para la posterior comunicación personal.

Las ideas son transmitidas a través de medios masivos de comunicación, las cuales son tomadas por los diferentes líderes de opinión, quienes influyen a los consumidores.



Graficamos a continuación las Diferencias más Importantes entre el tipo de comunicación Personal y Masiva.

Diferencias entre tipos de Comunicación		
	Personal	Masiva
EMISOR	Mayor Conocimiento directo del Interlocutor.	Mayor Conocimiento del perfil medio.
MENSAJE	Más Adaptable y con mejores argumentos.	Más uniforme y con menos argumentos.

SOPORTE	Contacto Personalizado.	Contacto Impersonal.
RECEPTOR	Atención directa.	Se presta menos atención.
EFFECTOS	Respuesta inmediata posible.	Respuesta inmediata imposible.
	Ventajas	Desventajas
	Más Eficaz.	Mayor Costo.
	Más Poderosa.	Mayor Alcance en menor tiempo.
	Más Ventas de productos complejos.	
	Más Pedidos inmediatos.	

Figura 96. Comunicación

Principales Partes**Instrumentos****Funciones de la Comunicación****Ruidos en el Sistema**

Emisor y Receptor

Mensaje y Medios

Codificación,

Decodificación,

Respuesta,

Retroalimentación

interferencias

Figura 97. Comunicación

Canal de Información:

Cuando un emisor precisa enviar un mensaje, primero lo codifica, lo adecua al medio por el cual va a ser transmitido. Del mismo modo, el receptor, debe decodificarlo para interpretar dicho mensaje.

Sucede también que normalmente, actúan interferencias sobre dichos medios de transmisión, lo cual produce una distorsión del mensaje.

Para corregir este efecto, el emisor pide al receptor una respuesta de confirmación.

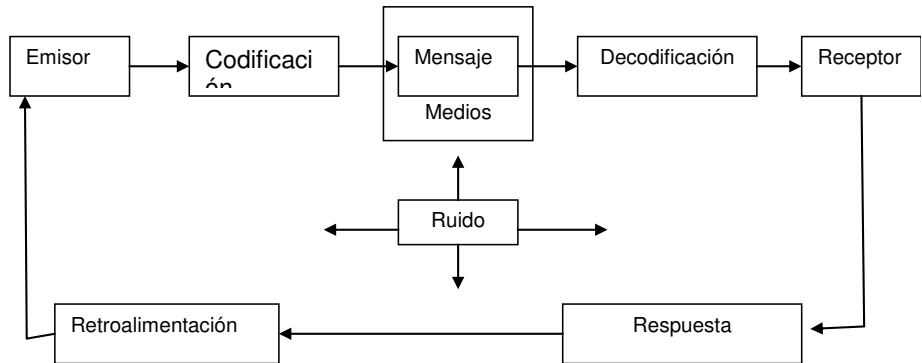


Figura 98. Canal de Información

Viendo si dicha respuesta coincide con el mensaje enviado, se puede confirmar la correcta recepción del mismo. Caso contrario, se reitera el mensaje o se envían las correcciones pertinentes al caso.

A esto último lo denominamos retroalimentación.

Estrategias de Comunicación:

Existen básicamente dos tipos de estrategias, ellas se denominan de Presión y Aspiración, más conocidas habitualmente en inglés como Push y Pull.

- Estrategia de Presión (PUSH). Los esfuerzos están destinados a posicionar a los intermediarios para que referencien la Marca, almacenen los productos, le otorguen el espacio adecuado e inciten al consumidor a comprar (esta presión tiene como propósito provocar una cooperación voluntaria).
- Estrategia de Aspiración (PULL). Se concentran los esfuerzos de comunicación y promoción directamente sobre la demanda final (cooperación forzada).

4.3.3. Políticas de Precios.

La fijación de los precios es otro de los aspectos clave en el Mix de comercialización.

De acuerdo a la estrategia antes definida, la política de precio debe ser la adecuada para seguirla.

Veámoslo en un ejemplo muy sencillo. Si en el análisis estratégico se definió que se seguiría una estrategia genérica de costos y productividad, era justamente para llegar con el mejor precio al mercado meta. Debido a esto, la política de precio en este caso debería ser muy agresiva de modo que acompañe a dicha estrategia.

Caso contrario, si la estrategia genérica elegida era de especialista o nicho, seguramente la política de precios seguirá esa estrategia de especialista o detallista, no siendo precisamente precios bajos.

4.3.3.1. Estimación de costos.

Existen distintos criterios que habitualmente se siguen para fijar el precio.

- a. Fijación de Precios en base a la Rentabilidad,
 - b. Fijación de Precios en base al Valor Percibido,
 - c. Fijación de Precios en base a la tasa corriente
-
- a) La empresa fija el precio que generaría su Tasa de Rentabilidad sobre la inversión.

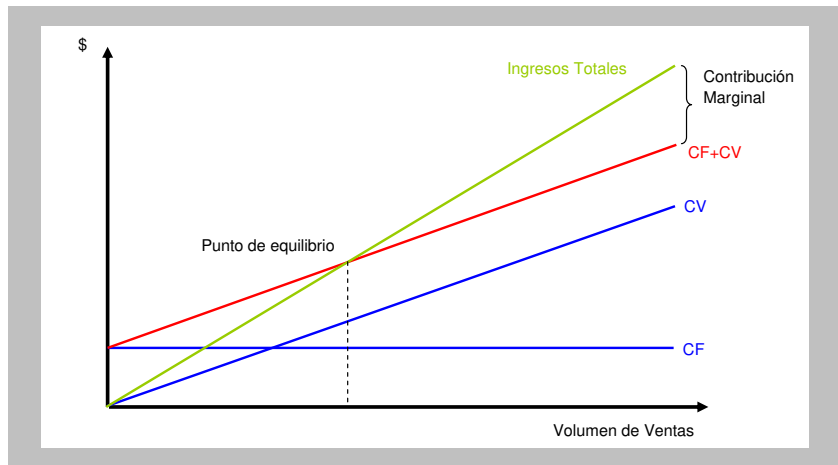


Figura 99. Fijación de Precio

- b) El Factor Clave es la percepción de valor del consumidor y no el Costo.
- c) El Precio se basa en el precio de los competidores, prestando poca atención a su Costo o Demanda.

En general, el precio corriente refleja la sabiduría colectiva de la empresa por lo que generaría una rentabilidad justa.

4.3.3.2. Elasticidad de la demanda.

Vemos en el siguiente cuadro la representación gráfica del precio en función de las cantidades vendidas.

Como se ve en la figura 100, grandes variaciones en la demanda no producen modificaciones importantes de precios. Se dice en este caso que la demanda es inelástica. Este sería el caso de los medicamentos.

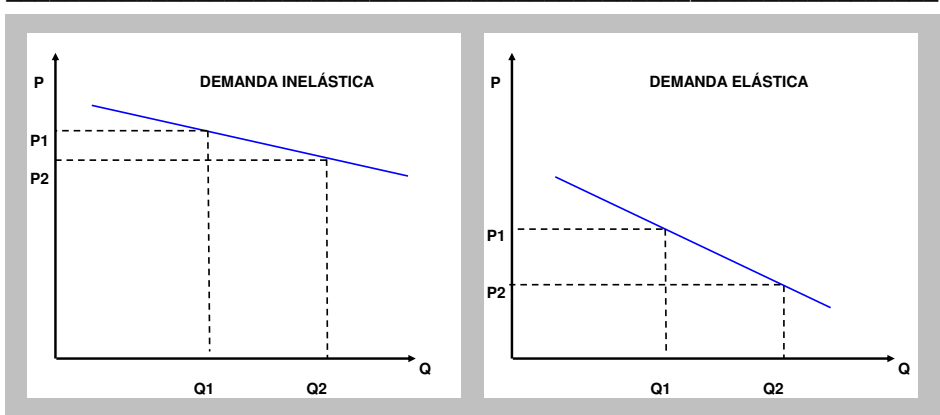


Figura 100. Fijación de Precio

Hay otras ocasiones en las cuales los movimientos de la demanda generan variaciones importantes en los precios. En este caso se dice que la demanda es elástica. En este tipo de comportamiento podríamos ubicar al negocio frutihortícola.

Podemos decir además que, en general, cuanto mayor es el precio, menor es la demanda y viceversa.

Las curvas de Demanda muestran el índice de compras del mercado con precios alternativos y refleja las reacciones de muchos consumidores al precio. Esto se llama “*Sensibilidad al Precio*”.

Hay productos más sensibles que otros a los precios.

$$\begin{array}{lcl} \text{Elasticidad del Precio} & & \% \text{ en la Cantidad Demandada} \\ \text{respecto de la} & = & \\ \text{Demanda} & & \% \text{ del cambio en el Precio} \end{array}$$

La principal dificultad consiste en estimar la Demanda, ya que parte de una de las dos alternativas supuestas:

- a. Los precios de los competidores permanecen constantes ante cambios en sus precios,
- b. Cada vez que cambia un precio, los competidores cambian los suyos.

Ninguno de los supuestos es 100% real.

Ejemplo:

Elasticidad	=	La demanda disminuye un 10%	=	-5
		Ante un aumento de precios del 2%		
Elasticidad	=	La demanda disminuye un 2%	=	-1
		Ante un aumento de precios del 2%		
Elasticidad	=	La demanda disminuye un 1%	=	-0,5
		Ante un aumento de precios del 2%		



No varía la Ganancia

- Cuanto menos elástica sea la Demanda, más provechoso será aumentar el precio.
- Cuanto más elástica sea la Demanda, mas podrá considerarse una reducción de precios. Mayor ganancia por mayor volumen, siempre y cuando el aumento de ventas no incremente los costos desproporcionadamente.

4.3.3.3. Metodología de fijación de precios:

Margen o Mark up, Margen Bruto o ROS, Target Return, Perceived value, Going Rate, Sealed Bid. (Política, Precio Fijación de Precios por el Valor Percibido, elasticidad...)

Fijación de Precios por el Valor Percibido

Es el sistema cada más utilizado por las empresas. El factor clave para fijar el precio es *“la percepción del valor del consumidor”* y no *“el costo”*.

El precio trata de captar *“El Valor Percibido”*

Ejemplo de un químico producido por Dupont:

Atributo	Nivel Standard	Nivel Superior	Valor Agregado
- Calidad	Impurezas<10 ppm	Impurezas<1 ppm	\$ 1,40
- Entrega	2 semanas	1 semana	\$ 0,15
- Innovación	Poca ID	Mucha ID	\$ 2,00
<u>Precio</u>	\$ 100.-	\$ 103,55	<u>\$ 3,55</u>

Se le ha dado un valor a cada atributo del producto y la suma de los valores agregados da el precio.

4.3.4. Logística.

4.3.4.1. Funciones.

La logística es una actividad que tuvo origen en la era militar, cuando grandes ejércitos se dirigían a grandes distancias para combatir y conquistar tierras y riquezas y, no era extraño, que fueran obligados a permanecer por largo tiempo allí.

Su origen se remonta en la época de los griegos y fue perfeccionada por Napoleón Bonaparte, mientras tanto, no era estudiada en las escuelas militares.

Fue enseñada por primera vez en la segunda mitad del siglo XIX en un país que emergía y que tenía la ambición y el objetivo de tornarse en una gran potencia: Estados Unidos.

Desde esa época los empresarios comenzaron a verificar la importancia de esta actividad.

W. Edwards Deming y J.M. Juran, al formular sus conceptos sobre calidad y enfocarse en la importancia de la cadena productiva en el cliente, sea externo o interno, llamaron la atención por algunos hechos importantes en la cadena productiva, tales como el proveedor de insumos, la calidad en el proceso productivo y la entrega del producto al cliente, no solamente dentro de las especificaciones acordadas, sino también principalmente en la fecha estipulada.

Se fueron desarrollando diferentes tecnologías hasta hoy, y con el advenimiento de la computadora personal (PC) y una amplia utilización de la Internet y de las telecomunicaciones en general, los empresarios se ven cada vez más presionados por sus clientes y también accionistas.

En ese clima de modernización y globalización es que vamos a estudiar estos temas.

Definición de Logística:

La logística es la responsable del movimiento de los materiales y productos, a través de la utilización de equipamientos, mano de obra e instalaciones, de tal forma que el consumidor tenga acceso al producto en tiempo y al menor costo.

La logística es el proceso de gerenciar estratégicamente la adquisición, movimiento y almacenamiento de materiales, piezas y productos terminados (y los flujos de información correspondientes) por medio de la organización y sus canales de Marketing, de modo de poder maximizar las utilidades presentes y futuras con la atención de las solicitudes a bajo costo.

La logística empresarial estudia cómo la gerencia puede proveer mejor nivel de rentabilidad de los servicios de distribución a los clientes y / o consumidores, por medio de la planificación organizada y control efectivo de las actividades de movimiento y almacenaje, con el objeto de facilitar el flujo de productos.

Logística Integrada:

Hace algunos años, prevalecía en la logística el concepto individualizado del estudio del transporte, inventario y almacenamiento, pero actualmente es el concepto de Logística Integrada el que prevalece.

Ese sistema integrado es la relación entre el proveedor, los insumos, producción, distribución y cliente, habiendo un flujo de materiales y otras informaciones.

Etapas del Proceso de Logística:

La Logística puede también ser definida como la integración de la administración de materiales con distribución física, o sea, las dos grandes etapas del proceso logístico son el aprovisionamiento físico (administración de materiales) y las distribuciones físicas.

Se observa que las actividades inherentes a las dos grandes etapas de la Logística son prácticamente las mismas, difiriendo por el hecho de que el aprovisionamiento físico tiene que lidiar con las materias primas y la distribución física con productos acabados.

El Proceso Logístico tiene tres grandes etapas:

- El aprovisionamiento.
- La Producción
- La distribución física que engloba una serie de actividades, a seguir:
 - Proyecto, especificaciones y métodos de producción de productos.
 - Programación.
 - Procesamiento de pedidos.
 - Fabricación.
 - Gestión de inventarios.
 - Controles de calidad.
 - Mantenimiento.
 - Transporte y expedición.

Se observa que la última definición muestra una logística como una función bastante más amplia en un sistema productivo, siendo responsable por prácticamente todas las actividades ligadas directamente a las operaciones de producción.

Logística y sus Funciones.

La logística tiene como actividades primarias:

- Transporte.
- Mantenimiento de inventarios.
- Procesamiento de pedidos.

Las actividades de Logística se apoyan en actividades tales como:

- Almacenamiento: se refiere a la administración del espacio para mantener los inventarios, problemas de localización, dimensionamiento, orden físico, etc.
- Manipuleo de Embalajes: Se refiere al movimiento de los productos en el lugar de almacenamiento y con el cuidado de evitar daños en los mismos durante su movimiento.
- Adquisiciones: Refiriéndose en este caso a todo lo que tenga que ver con las compras.
- Información: Se refiere al hecho de conocer con precisión todo sobre los clientes y los productos, volúmenes de ventas, patrones de entrega, etc.

La actividad Logística, como cualquier otro sistema, debe:

- Tener su desempeño monitoreado.
- Tener una meta, subdividida en objetivos.
- Ser efectiva.
- Buscar la eficiencia.

-
- Tomar decisiones correctivas para mantener el sistema orientado a sus objetivos y mejorarla continuamente.

Desempeño en la Logística:

El desempeño es, teóricamente, una variable de múltiples dimensiones que expresa el grado de éxito o fracaso de una entidad en relación a otra o a sí misma en un momento anterior.

Los indicadores de desempeño logístico permitirán conocer cómo la empresa monitorea y controla su sistema.

Cuanto más amplio y completo sea el conjunto de indicadores de desempeño, mejor será el proceso de monitoreo y control, y consecuentemente, mayor la capacidad de responder a los desafíos de un ambiente competitivo.

Esos indicadores se clasifican de la siguiente manera:

- **COSTOS:** conjunto de indicadores en dos abordajes, costo total, orientado para el análisis del sistema logístico como un todo, y costo de los componentes, orientado al análisis funcional de las actividades logísticas.
- **ACTIVO:** medida de desempeño de los activos de la empresa.
- **PRODUCTIVIDAD:** es decir salidas sobre entradas de un dado proceso de transformación.
- **CALIDAD:** se refiere a las características intrínsecas del producto o servicio.
- **BENCHMARKING:** se refiere al proceso gerencial utilizado para monitorear y medir el desempeño propio en relación a la competencia.

Indicadores de Desempeño:

Los indicadores de desempeño son patrones no necesariamente expresados en formas matemáticas.

Estos patrones permiten cuantificar, medir y evaluar, en términos cualitativos y / o cuantitativos, la eficiencia, eficacia y efectividad de un proceso generador de un producto o servicio.

Lista de Indicadores para evaluar el desempeño de un Proceso Logístico:

- **COSTO:**
 - Unitario.
 - Como porcentual de ventas.
 - De transporte.
 - Almacenamiento.
 - Administrativo.
 - Procesamiento de pedidos.
 - De personal directo.
- **ACTIVOS:**
 - Rotación de stock
 - Costo de mantenimiento de stock
 - Nivel de stock
 - Retorno sobre los activos (ROA)
 - Retorno sobre la inversión (ROI)
- **CALIDAD:**
 - Frecuencia de fallas.
 - Costo de fallas.
 - Cantidad de devoluciones de productos.
 - Costo de las devoluciones.
- **PRODUCTIVIDAD:**
 - Unidades transportadas por empleado.
 - Programas de metas.
 - Costo de mano de obra por unidad.
 - Cantidad de pedidos por empleado.
 - Índice de productividad.
 - Pedidos por representante de ventas
 - Análisis comparativos con patrones históricos.

- **BENCHMARKING:**
 - Costos logísticos.
 - Desempeño de los activos.
 - Servicio al cliente.
 - Productividad.
 - Calidad.
 - Estrategia logística.
 - Adopción de tecnología.
 - Operaciones de transporte.
 - Operaciones de almacenaje.
 - Operaciones de procesamiento de pedidos.

- **SERVICIO AL CLIENTE:**
 - Porcentaje de cantidades entregadas del total de pedidos.
 - Faltantes de productos.
 - Errores en las entregas.
 - Pedidos entregados en tiempo y forma.
 - Encuestas de satisfacción de clientes.
 - Pedidos pendientes
 - Tiempo de ciclo de pedidos.
 - Retroalimentación al cliente.

Interacciones de las funciones Logísticas en la empresa.

La logística, siendo que se trata de la optimización de los flujos de las operaciones de los sistemas productivos, actúa interaccionando con otros sectores de la empresa, intercambiando información y gerenciando los posibles conflictos entre ellas.

La función de la logística interactúa básicamente con cuatro sectores en una empresa:

- **MARKETING:**
 - Productos ofrecidos.

-
- Formación de precios.
 - Modos de distribución.
 - Plazos de entrega.
 - FINANZAS:
 - Necesidad de rotación de stock.
 - Políticas de inversión.
 - CONTORL DE LA PRODUCCIÓN:
 - Presupuestos.
 - Planificación de costos de reventa.
 - Cuadros demostrativos en todos los niveles.
 - RECURSOS HUMANOS:
 - Políticas de reclutamiento y formación de personal.

La logística, estratégicamente, ocupa una posición intermedia entre Producción y Marketing, debiéndose crear sistemas de interacción entre la logística y ambas áreas antes mencionadas.

4.3.4.2. Canales de Distribución.

Pocos productores venden sus mercancías directamente a los usuarios finales. Entre ellos, hay un conjunto de intermediarios que desempeñan diversas funciones. Estos intermediarios constituyen un canal de Marketing (también llamados canal comercial o canal de distribución).

Algunos, como los mayoristas y detallistas, compran mercancías, adquieren los derechos de propiedad de ésta, o la revenden; a estos los llamamos *intermediarios comercializadores*. Otros, como corredores, representantes de fabricantes, agentes de ventas, buscan clientes y negocian en nombre del productor, y no asumen la propiedad de la mercancía; a éstos les llamamos *agentes*. Otros más, empresas de transportes, bodegas independientes, bancos, agencias publicitarias, ayudan en el proceso de distribución pero o

asumen la propiedad de la mercancía ni tampoco negocian compras o ventas; estos se conocen como *facilitadores*.

Los canales de Marketing son conjuntos de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de hacer accesible un producto o servicio para su uso o consumo.

Funciones y flujos del canal:

Un canal de Marketing realiza la labor de llevar los bienes de los productores a los consumidores, superando la brecha de tiempo, plaza y posesión que separan a los bienes y servicios de quienes los necesitan o los quieren. Los miembros del canal de Marketing realizan varias funciones claves:

1) Efecto multiplicado

La existencia de los canales de distribución (K), hace que el productor (P) se concentre más en su negocio, permite mayor cobertura, una mayor llegada y agregado de valor por estar más cerca de las personas.

Llegada más profunda, más penetración del producto, mayor contacto con el cliente (C) que no podría tener un productor único.

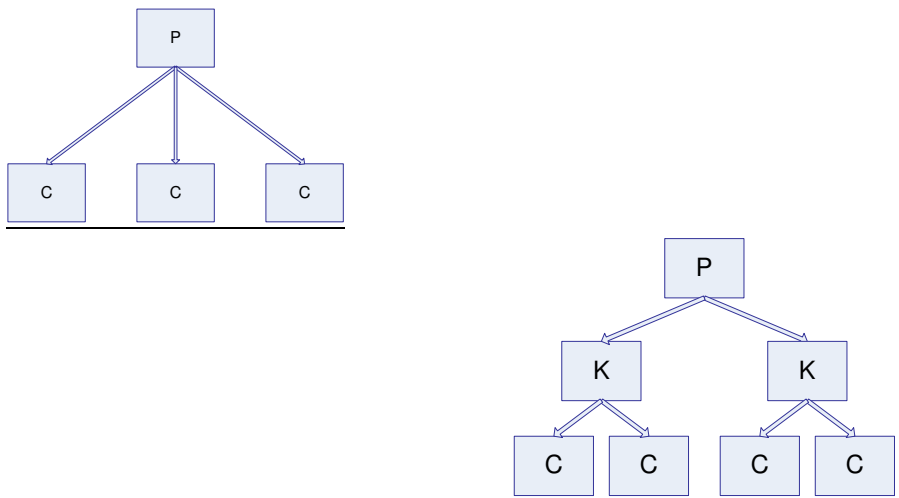


Figura 101. Canales de Comercialización.

2) Economía de Escala

El canal puede prorratear en distintos artículos los gastos de comercialización. Permite al comerciante tener una mayor gama o línea de productos ofreciendo productos de distintos fabricantes.

3) Amplitud de Oferta

El cliente va a encontrar productos complementarios, suplementarios (en el mismo punto de venta) y alternativos. Oferta más amplia. La variedad es un Valor Agregado del canal.

4) Mayor conocimiento del cliente

El comerciante logra un mayor conocimiento de lo que necesita el cliente, adaptar mejor su círculo, reducir riesgo de comercialización, imposible que lo haga el productor sin el canal de distribución. Para esto reúnen información acerca de los clientes y competidores potenciales y reales, y otros actores y fuerzas del entorno de Marketing.

5) Comunicación:

Desarrollan y diseminan comunicaciones convincentes para estimular las compras.

6) Llegan a acuerdos en cuanto a precio y otros términos para que pueda efectuarse la transferencia de propiedad o posesión.

7) Hacen pedidos a los fabricantes.

8) Adquieren los fondos para financiar inventarios en diferentes niveles del canal de Marketing.

9) Asumen riesgos relacionados con el trabajo del canal.

10) Se encargan del almacenamiento y movimiento sucesivo de productos físicos.

11) Tramitan el pago de las facturas de los compradores a través de bancos y otras instituciones financieras.

12) Supervisan la transferencia real de propiedad, de una organización o persona a otra.

13) Servicios Adicionales

La cercanía del comerciante con el cliente, ofrecer servicios de valor agregado de gran importancia para el cliente. No puede darlo el productor (garantía – instalación – etc.)

14) Reduce disparidades

- a) *En términos de lugar*, por cercanía física con el cliente. El lugar que se produce no es el mismo en el que se consume.
- b) *En términos de momento*, el momento en que se produce no es el mismo en el que se consume, el canal mantiene el stock.
- c) *En términos de modo*, produce fraccionamiento que facilita su uso.

La pregunta no es si es necesario desempeñar las diversas funciones del canal, ya que son imprescindibles, sino más bien *quien* debe efectuarlas. Todas las funciones del canal tienen tres cosas en común: consumen recursos escasos; a menudo pueden realizarse mejor mediante especialización; y se pueden desplazar entre los miembros del canal. En la medida en que el fabricante desplace algunas funciones hacia los intermediarios, sus costos y precios serán más bajos, pero el intermediario deberá añadir un cargo para cubrir su trabajo. Si los intermediarios son más eficientes que el fabricante, los precios a los consumidores deberán ser más bajos.

4.3.5.Organización.

Otros de los aspectos importantes en el Marketing Operativo es la organización de los colaboradores que van a implementar el plan desarrollado.

Si bien en este caso nos referimos a la estructura organizacional del departamento comercial, valen también los mismos principios que lo visto en el apartado 3.7

4.3.6. Sistemas de Información.

Según el autor Philip Kotler, un sistema de información de Marketing (SIM) consiste en personas, equipo y procedimientos, para reunir, ordenar, analizar, evaluar y distribuir información necesaria, oportuna y exacta a quienes toman decisiones de Marketing.

El papel del SIM es evaluar las necesidades de información del gerente, desarrollar la información requerida y distribuir oportunamente esa información.

Es muy importante tener en cuenta que un SIM debe tener un buen equilibrio entre los siguientes aspectos:

- Lo que los gerentes creen que necesitan.
- Lo que realmente necesitan.
- Lo que es económicamente factible.

Eso es muy importante para optimizar el trabajo de cualquier sistema, y en este caso en particular el de los especialistas de marketing.

Pero, por qué es tan necesario un Sistema de información de Marketing?

Resulta que a medida que las empresas expanden su cobertura geográfica de mercados, sus gerentes necesitan más información con mayor rapidez.

Sucede también que a medida que aumentan los ingresos de los compradores, estos se vuelven más selectivos con los bienes que eligenn.

Es importante tomar también en consideración que existe un cambio respecto de la competencia por precio. Se está pasando de competencia por precio a competencia que no es por precio. Esto significa que a medida que quienes venden incrementan el uso de marcas, diferenciación de productos, publicidad y promoción de ventas, requieren información acerca de la eficacia de esas herramientas de Marketing.

Algunos Componentes de un Sistema de Información de Marketing.

Sistema de registros:

Proporciona datos de resultados. Los gerentes de Marketing se apoyan en informes de pedidos, ventas, precios, costos de inventario, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, etc. Analizando toda esta información es posible detectar oportunidades y problemas importantes.

Ciclo de Pedido - Facturación:

El corazón del sistema de registros internos es el ciclo de pedido-facturación

Sistemas de información de ventas:

Se obtiene toda la información relativa a las ventas y en forma actualizada

Sistema de inteligencia de Marketing:

Es un conjunto de procedimientos y fuentes que los gerentes utilizan para obtener información cotidiana acerca de los sucesos en el entorno de Marketing. Proporciona datos de acontecimientos.

Algunas herramientas de inteligencia de Marketing:

Existen diferentes maneras de hacer inteligencia de marketing. Algunos de los procedimientos más usuales son los que mencionamos a continuación:

- Compradores misteriosos (mystery shoppers)
- Benchmark (mirar a la competencia)
- Panel asesor de clientes
- Compra de información a consultoras
- Centro de información de Marketing (ej. Líneas “0800”)

4.3.6.1. Sistema de Apoyo a las Decisiones de Marketing

El sistema de apoyo a las decisiones de Marketing (SADM) es un conjunto coordinado de datos, sistemas, herramientas y técnicas, apoyado por software y hardware, por el cual una organización reúne e interpreta información pertinente del negocio y del entorno y la convierte en una base para diseñar y ejecutar acciones de Marketing.

Algunos ejemplos de herramientas de apoyo utilizados:

BRANDAID: Es un modelo que se concentra en bienes de consumo empacados. Se calibra con una mezcla creativa de juicio, análisis histórico, rastreo, experimentación de campo y control adaptativo.

CALLPLAN: Es un modelo que ayuda a los vendedores a determinar el número de visitas que deben hacer en cada periodo a cada prospecto y cliente actual.

DETAILER: Es un modelo que ayuda a los vendedores a determinar que clientes deben visitar y que productos deben representar en cada visita.

GEOLINE: Es un modelo para diseñar territorios de ventas y servicio.

MEDIAC: Es un modelo que ayuda a un anunciante a comprar medios durante un año.

PROMOTER: Evalúa promociones de ventas determinando ventas de línea base (las que habría alcanzado sin promoción) y midiendo el incremento respecto a la línea base asociado con la promoción.

ADCAD: Recomendando el tipo de anuncio (humorístico, vida cotidiana, etc.) que debe usarse dadas las metas de Marketing, características del producto, mercado meta y situación competitiva.

COVERSTORY: Examina una masa de datos de ventas que se proporcionan por suscripción y redacta un memorando que informa de los puntos sobresalientes.

Investigación de mercados.

Es el proceso sistemático de diseño, obtención, análisis y presentación de datos y descubrimientos pertinentes a una situación de Marketing específica que enfrenta la empresa.

Tipos de investigación de mercado.

a) Exploratorio	De Observación (actores en su ámbito) Centrada en grupos de discusión. De encuestas individuales
b) Descriptiva	Investigación de hábitos, necesidades, actividades a través de cuestionario postal, entrevistas personales, telefónicas, etc.
c) Explicativa	Investigación de relaciones Causa/Efecto (Producto/Imagen, Producto/Precio, etc.)
d) Predictiva	Experimentos sobre simulación de mercados, desarrollo de productos, estimación de volumen de ventas, utilizando estadísticas, modelos, escenarios, etc.

Barreras para el uso de la investigación de mercado:

- Concepción estrecha de la investigación de mercado
- Calidad despareja de los investigadores de Marketing
- Hallazgos tardíos y ocasionalmente erróneos
- Diferencias de personalidad y presentación

El Proceso de investigación de mercados.

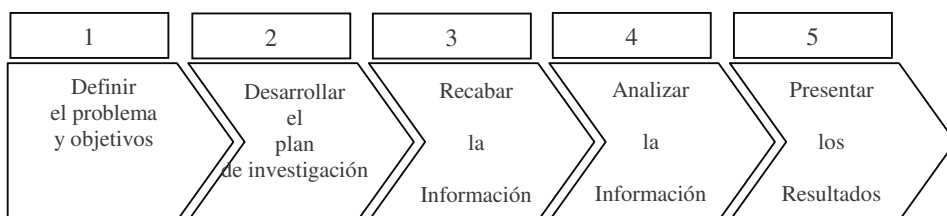


Figura 102. El proceso de investigación de mercados

Las siete características de una buena investigación de mercado:

- Método científico
- Creatividad en la investigación
- Métodos múltiples
- Interdependencia de los modelos y los datos
- Valor y costo de la información (costo / beneficio)
- Escepticismo saludable
- Marketing ético

Paso 1: Definir el problema y los objetivos de la investigación.

Es importante realizar una buena definición de los objetivos de la investigación. La misma debe tener la amplitud adecuada, no debe ser demasiado amplia ni acotada.

Ejemplos:

El gerente le pide al investigador: “Averigua todo lo que puedas acerca de las necesidades de quienes viajan por avión” Se obtendrá un montón de información innecesaria.

El gerente le pido al investigador: “Averigua si suficientes pasajeros a bordo de un B747 que vuela entre la Costa Este y la Costa Oeste estarían dispuestos a pagar Uds. 25.- por hacer una llamada telefónica para que American Airlines pueda cubrir los costos generados por brindar el servicio” Se esta definiendo el problema de forma muy acotada.

Paso 2: Desarrollar el plan de investigación.

La segunda etapa de la investigación de mercados requiere crear el plan más eficiente posible para obtener la información necesaria.

Métodos de investigación:

- Investigación por observación.
- Investigación por sesiones de grupo (focus group).
- Investigación por encuestas.
- Datos de comportamiento.
- Investigación experimental.

Paso 3: Recabar la información

Implica la recolección de los datos que posteriormente serán analizados de acuerdo a lo planificado en el punto 2. Esta etapa suele ser la más costosa y la más propensa a errores.

Métodos para recavar información

- Investigación por encuestas.
- Datos de comportamiento.
- Investigación experimental.
- Cuestionarios.

Paso 4: Analizar la información.

Consiste en extraer los resultados de los datos recabados. Se tabulan los datos y se calculan las distribuciones de frecuencia, promedios y medidas de dispersión para las principales variables.

Paso 5: Presentación de los resultados.

Se trata de la presentación de los resultados a las partes interesadas. Se deben presentar los principales resultados que sean pertinentes para las principales decisiones que la gerencia enfrenta. Se detalla en el punto 2.5.3.

4.3.7. Calidad del Servicio y Mejora Continua.

4.3.7.1. Instrumentación de la Marketing de la Calidad Total.

La administración de la Marketing tiene dos responsabilidades en una compañía centrada en la calidad. En primer lugar, debe participar en la formulación de estrategias y políticas diseñadas para ayudar a que la compañía logre alcanzar niveles de excelencia respecto a la calidad total. Segundo, la compañía debe ofrecer Marketing de calidad, además de calidad en la fabricación.

Los mercadólogos deben desempeñar distintas funciones importantes para ayudar a que su empresa proporcione bienes y servicios de alta calidad a sus

clientes meta. En primer lugar, los mercadólogos son los que tienen mayor responsabilidad en identificar correctamente las necesidades y requerimientos de los clientes. En segundo lugar, deben comunicar en forma debida las expectativas de los consumidores a los responsables de diseñar los productos. Tercero, deben asegurarse de que los pedidos de los consumidores se llenen correctamente y a tiempo. Cuarto, los mercadólogos deben verificar que los clientes hayan recibido instrucciones precisas, capacitación y apoyo técnico respecto al uso del producto. Quinto, los mercadólogos deben permanecer en contacto con el consumidor, después de la venta, para asegurar que están satisfechos y seguirán así. Por último, deben recabar y transmitir a los departamentos responsables las ideas de los consumidores relativas a mejoras de los productos y servicios.

4.3.7.2. Gerenciamiento de la Calidad Total - T.Q.M.

En la mayoría de las organizaciones cuando se aborda la cuestión de la calidad por primera vez, la reacción inmediata suele ser la inscripción del personal de primer nivel en un curso de Calidad.

El Gerenciamiento de la Calidad Total se tornó últimamente en la panacea para “el estancamiento” de las empresas. Pero qué es exactamente TQM?

TQM es un término genérico que designa un conjunto de técnicas que, una vez aplicadas, conducen a un patrón uniforme de producto o servicio apropiado para el cliente. Estas técnicas tienden a abarcar tres áreas principales:

- Gerencia.
- Proceso.
- Interfaz con el cliente.

El abordaje de la calidad en el comportamiento gerencial puede contener aspectos como equipos de trabajo, equipamiento, involucramiento de los empleados, rápido aprendizaje, reconocimiento, comunicación y participación.

La inclusión del factor TQM en los procesos es crucial para la efectividad de la organización.

Las áreas de TQM dentro del gerenciamiento de procesos incluyen:

- Proceso de análisis.
- Mediciones.
- Controles preventivos.
- Reducción de costos.
- Minimización de desperdicios.
- Mejora continua.

En relación con los clientes podríamos mencionar:

- Encuestas de satisfacción.
- Ética de servicios.
- Satisfacción de las necesidades.
- Revisión continua del perfil del cliente.

Existen muchas herramientas que las empresas utilizan para traducir el concepto de TQM a la realidad cotidiana.

Veremos algunos de ellos:

- Kaizen.
- Lean – Six-Sigma.
- Normas ISO, como la 9000 o 14000.
- JIT. La Producción Flexible y el Proceso Justo a Tiempo.
- Benchmarking.

4.4. Conducta del Consumidor. La Satisfacción del Cliente. Fidelización.

4.4.1. Conducta del consumidor y Satisfacción del Cliente.

Como entregar valor y satisfacción al consumidor

La cadena de valor

Como vimos anteriormente, Michael Porter propuso la cadena de valor como una herramienta de la que dispone una empresa para identificar formas de generar más valor para el consumidor. La cadena de valor identifica 9 actividades relevantes en términos de estrategia que generan valor y costo en un negocio específico, éstas comprenden 5 actividades primarias y 4 actividades de apoyo.

Las actividades primarias representan la secuencia de llevar materiales a la empresa, operar con base a esos materiales, comercializarlos y darles servicio.

Las actividades de apoyo tienen lugar al mismo tiempo que se desarrollan estas actividades primarias.

El éxito de la compañía depende no sólo de que tan bien desempeña su trabajo cada departamento, sino también de lo bien que se coordinen las distintas actividades departamentales.

Se debe hacer mayor énfasis en la administración fluida de los procesos centrales de la empresa, que en su mayor parte implica interacción de funciones basadas en la cooperación.

Entre los procesos centrales de una empresa incluyen:

- Proceso de realización de nuevos productos. Todas las actividades implícitas en la identificación, investigación, desarrollo y lanzamiento exitoso de nuevos productos, con rapidez, alta calidad y obteniendo costos meta.
- Proceso de administración de inventarios. Todas las actividades que intervienen en el desarrollo y la administración de los lugares correctos en los que se encuentran las existencias de materia prima y productos terminados de manera que se disponga de existencias adecuadas en tanto se evitan costos derivados de contar con exceso de existencias.

- Proceso de trámite de pedidos hasta que se entregan: Todas las actividades que tienen que ver con la recepción de pedidos, surtirlos, enviar los productos puntualmente y cobrar.
- Proceso de servicios a clientes: Todas las actividades que tienen que ver con facilitarles los trámites a los clientes para que lleguen al lugar indicado dentro de la compañía y reciban un servicio rápido y satisfactorio, así como la solución inmediata de sus problemas.

Sistemas para entregar valor

La compañía necesita también buscar ventajas competitivas más allá de su propia cadena de valor: en las cadenas de valor de sus proveedores, distribuidores y, en última instancia, de los clientes.

Como retener a los clientes

Las compañías no sólo buscan mejorar sus relaciones con sus socios en la cadena de la oferta. Hoy se concentran en desarrollar vínculos y lealtades más fuertes con sus consumidores finales. Esto se verá en detalle en el punto 4.4.4.

Deseos.

Existen varios tipos de deseos, entre las cuales encontramos algunas que no son conscientes.

Expresados: la persona puede claramente definirlos racionalmente. Ej.: el cliente quiere un automóvil.

Reales: como su palabra lo indica, se encuentra como la anterior en el plano consciente. Ej. Un automóvil cuyo precio sea accesible para él.

No expresados: la persona espera satisfacer el deseo por medio de condiciones conocidas por su cultura. Ej. : espera un buen servicio de la concesionaria.

De complacencia: la persona espera un valor agregado. Ej.: incluya un regalo como el celular.

Secretos: se encuentran generalmente en el plano inconsciente. Ej.: que el auto lo vean sus amigos.

De acuerdo a estos tipos de necesidades surgen 3 tipos de Marketing:

- Marketing con sensibilidad de respuesta: el mercadólogo encuentra una necesidad de respuesta expresada y la atiende. Ej. Por medio de encuestas, focus group, retroalimentación de servicio al cliente
- Marketing Anticipativo: Se prevén las necesidades en un futuro cercano. Ej. se analizan las tendencias del mercado actual y se empiezan las innovaciones.
- Marketing Creativo: Descubre y producen soluciones que los clientes no solicitan. Ej. Por medio de sociólogos, psicólogos que ahondan en el campo de la futurología marcan las nuevas modas para los próximos años.

Modelo de Conducta del consumidor

En épocas pasadas los mercadólogos podían comprender al consumidor a través de la experiencia diaria pero el crecimiento de las empresas y de los mercados los ha alejado de los clientes por lo tanto los mercadólogos han tenido que recurrir a investigaciones de mercado para conocer las repuestas a las preguntas más importantes del mercado:

¿Quiénes constituyen nuestro mercado?

¿Qué compra el mercado?

¿Por qué compra el mercado?

¿Quién participa en la compra?

¿Cómo compra el mercado?

¿Cuándo compra el mercado?

¿Dónde compra?

¿De qué manera responden los consumidores a los diversos estímulos controlados por los mercadólogos (precios, atractivos publicitarios, etc.)?

La función nuestra es la de descubrir qué pasa en la “Caja Negra del Consumidor”

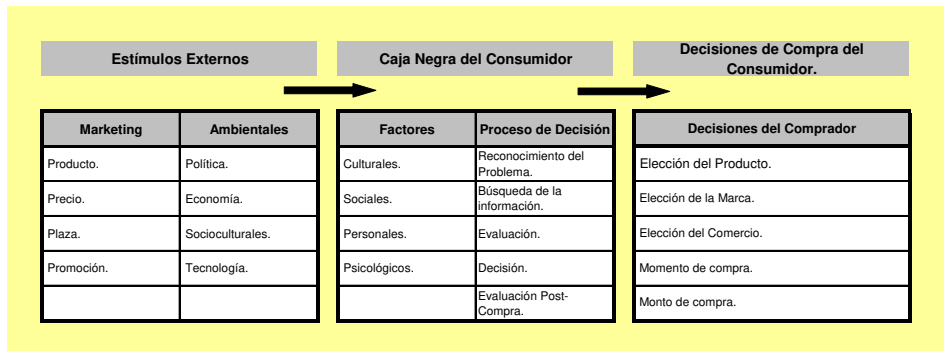


Figura 103. "Caja Negra del Consumidor"

Factores que influyen en la conducta del Consumidor

- Factores Culturales: ejercen la más amplia y profunda influencia en la conducta del consumidor
 - Cultura: al crecer el niño adquiere valores, percepciones, preferencias y conductas.
 - Subcultura: brinda identificación y sociabilización más específica, tales como nacionalidad, religiones, grupos raciales, regiones geográficas.
 - Clase Social: reflejan el nivel de ingresos, ocupación, educación, área de residencia.
- Factores Sociales:
 - Grupos de pertenencia: familia, amigos, vecinos, compañeros de trabajo.
 - Grupos de referencia: son aquellos grupos que influyen exponiendo al individuo a conductas y estilos de vida nuevos, crean presiones de conformidad.
 - Líder de Opinión: es la persona que interviene en las comunicaciones informales relacionadas con el producto y ofrecen consejos e información.

- Familia:

- Familia de Origen: padre, madre, hermanos. Se adquiere orientación en religión, política, economía y valores.
- Familia de Procreación: esposa, hijos. Influye en los roles y decisión de compra.

- Función / Status:

Una misma persona desarrolla distintas funciones, puede ser padre, gerente de una empresa, etc. Por lo tanto tendrá distintas actitudes que se esperan que la persona desempeñe, la gente elige productos que comunican al exterior su función.

- Factores Personales:

- Edad y etapa del Ciclo de Vida: Soltero, joven, si vive solo, si tiene hijos, etc.
- Ocupación y circunstancias económicas:
- Estilo de Vida: actividades intereses, opiniones.
- Personalidad y concepto de uno mismo: como me veo, cómo quiero verme, como creo que me ven.

- Factores Psicológicos.

Se pudo observar por medios de estudios que la persona al tomar una decisión de compra influyen los siguientes factores a saber:

- Motivación: Para hablar de motivación debemos definir primeramente qué es un motivo. Un motivo es una necesidad que es lo bastante urgente para que una persona actúe. Este motivo surge por medio de un estímulo tanto interno como externo.
- Percepción: Es un proceso mediante el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta, la información que recibe para crear una imagen inteligible del mundo.

- Aprendizaje: Implica cambios en la conducta de un individuo que se deben a la experiencia.
 - Creencia: es un concepto o imagen que una persona tiene respecto algo. Generalmente se encuentran muy arraigadas en nuestro ser (por Ej. un concepto religioso) y son difíciles de cambiar.
 - Actitud: Corresponde hacia las tendencias de acción, los sentimientos que tiene un individuo hacia un objeto o idea.
- Roles Compradores
 - De Iniciador: El papel que primero sugiere la idea de comprar el producto o servicio.
 - De Influencia: El papel de la persona cuya opinión o consejo influya en la decisión.
 - De Decisión: El papel de la persona que decide respecto a cualquier componente de una decisión de compra.
 - De Comprador: La persona que efectúa la compra.
 - De Usuario: Persona que consume o usa el producto.

(Asociarlo también a las compras no masivas o sea a una gran empresa como ejemplo)

- Conjunto Evocado:
Se denomina así al conjunto de posibilidades que el comprador considera en el momento de compra.
- Top of Mind: Es el primero que nombra el consumidor en la evocación espontánea.
- Evocación espontánea: Las primeras marcas que el consumidor nombre, están en la mente del consumidor en forma conciente.
- Evocación dirigida: El consumidor las conoce pero no las nombra sólo. Alguien le pregunta si la conoce.

- **Conjunto Total:** Todas las marcas que existen.

Ejemplo de Impresoras:

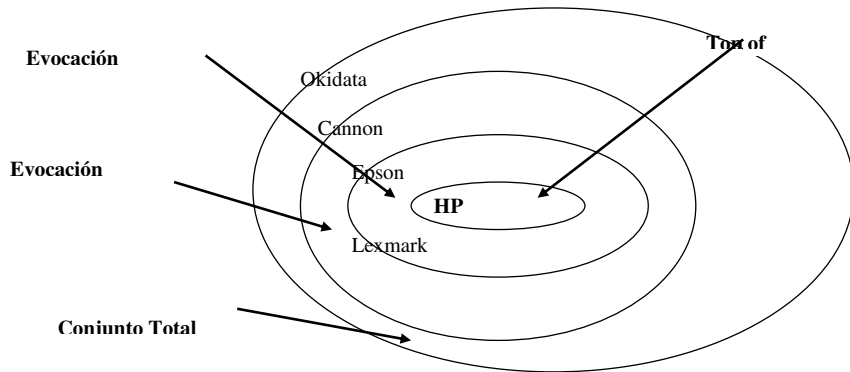


Figura 104. Conjunto evocado. Ejemplo en mercado de impresoras.

En el momento de la venta el conjunto evocado puede ser modificado, y el consumidor puede terminar comprando otra marca. Es la última instancia para la marca para entrar en la mente del consumidor.

No siempre el conjunto evocado está formado por marcas buenas para el consumidor.

En el conjunto evocado hay un subconjunto entre los que vamos a decidir la compra. (Conjunto elección de compra)

Elección de compra: La marca que finalmente compra.

Proceso de Compra.

Recibe constante información	
Comprador Potencial	Hay un umbral de indiferencia por vencer para que se produzca este proceso.
Identificar Atributos	Que son relevantes para el consumidor (empresa rápida, marca con respaldo)
Consolida el Conjunto Evocado	Se va consolidando. Surgen marcas. Se bajan las barreras de percepción y se permite la entrada de información. Siempre pueden aparecer nuevas opciones que me llevan a reorganizar todo el proceso.
Comparar alternativas	Entre los atributos que yo busco y el conjunto evocado, comparo cada marca con mis expectativas.
Ordenar las preferencias	Hago un ranking
Tomar decisión de compra	Intención de compra
Compra	
Evaluación de la satisfacción	Muy importante para la recompra y recomendación que el individuo pueda hacer.

Análisis de clientes perdidos

Las empresas deben comunicarse con sus clientes que han dejado de comprar o que han cambiado de proveedor para enterarse de lo que ocurre. No sólo es importante realizar encuestas de salida sino también dar seguimiento a la cantidad de clientes que se pierden.

Definición de valor y satisfacción para el consumidor

Cómo toman sus decisiones los consumidores? Creemos que los consumidores estiman qué oferta les retribuye mayor valor. Los consumidores maximizan el valor, dentro de los límites que impone la búsqueda de costos, el conocimiento limitado, la movilidad e ingreso; se forman una expectativa de valor y actúan en consecuencia. Mas adelante se dan cuenta de si acaso la oferta cumplió con las expectativas relativas al valor y ello afecta su nivel de satisfacción y la posibilidad de volver a comprar.

Valor para el consumidor

El valor que se le entrega al cliente es la diferencia entre valor total y costo total para el consumidor. Y valor total para el consumidor es el conjunto de beneficios que los consumidores esperan de un producto o servicio en particular.

Los consumidores están sujetos a restricciones de diversa índole, además de que a veces toman decisiones en función más del beneficio personal que de la compañía. Persiste la creencia de que la maximización del valor entregado es un marco de referencia interpretativa útil que se aplica a muchas situaciones y da origen a conceptos valiosos. Sus implicaciones son las siguientes. En primer lugar, el vendedor debe evaluar el valor total para el consumidor y el costo total para el mismo, que se asocia con la oferta de cada competidor para saber en que posición quedará la suya. Segundo, el vendedor que se encuentra en desventaja en cuanto al valor que se le retribuye al consumidor tiene dos alternativas. Puede intentar incrementar el valor total para el consumidor o disminuir el costo total para él mismo. La primera exige reforzar o aumentar los beneficios de la oferta respecto al producto, servicios, personal y/o imagen. La segunda, requiere reducir los costos para el comprador. El vendedor puede reducir el precio, simplificar el proceso de pedido y entregar o absorber algunos riesgos del comprador ofreciendo una garantía.

4.4.2. Satisfacción del Cliente.

Es posible que el comprador se forme un juicio de valor y actúe en consecuencia. El que el comprador no quede satisfecho después de hacer la compra depende del rendimiento de la oferta en relación con las expectativas del mismo.

Satisfacción es el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento o resultado, que se percibe de un producto con sus expectativas.

El nivel de satisfacción es una función de la diferencia entre rendimiento percibido y las expectativas. Un consumidor experimentará uno de tres niveles amplios de satisfacción. Si el rendimiento concuerda con las expectativas, el consumidor estará satisfecho. Si el rendimiento excede a las expectativas, el consumidor se mostrará satisfecho, complacido o entusiasmado.

Cómo se forman las expectativas de los consumidores? Con base en las experiencias previas al realizar las compras, comentarios que les hacen sus amigos o socios y en la información y las promesas que ofrecen o hacen los competidores.

El hecho es que la satisfacción en al alto grado o el estar complacido genera una afinidad emocional con la marca, no sólo con preferencia racional y esto da lugar a una gran lealtad de los consumidores.

Algunos métodos para hacer un seguimiento y cuantificarlo de la satisfacción de los clientes son, los sistemas de quejas y sugerencias, y la de los compradores disfrazados.

Sistema de quejas y sugerencias

Una organización que se centra en los clientes les facilitará a ellos el plantear sugerencias y expresar sus quejas. Muchos restaurantes y hoteles le proporcionan a los huéspedes formas para que reporten qué les agrada y qué les desagrada.

Encuestas de satisfacción de los consumidores

Las compañías no pueden utilizar los niveles de quejas como un parámetro para cuantificar la satisfacción de sus clientes. Las compañías que tienen capacidad de respuesta obtienen una idea más o menos precisa del nivel de satisfacción de sus clientes realizando encuestas con regularidad. Envían cuestionarios o hacen llamadas telefónicas a una muestra aleatoria de sus clientes mas recientes para saber cuál es su opinión acerca de diversos aspectos del desempeño de una empresa.

Mientras se recaba información relativa a la satisfacción de los clientes, también es útil hacer preguntas adicionales para cuantificar la intención de volver a comprar por parte del cliente.

Compradores disfrazados

Otro método útil para formarse un concepto de la satisfacción de los clientes, consiste en contratar personal que actúe como comprador potencial y reporte sus hallazgos en relación con los puntos fuertes y deficiencias que haya experimentado al comprar los productos de la compañía y de los competidores.

4.4.3. Comportamiento del Consumidor.

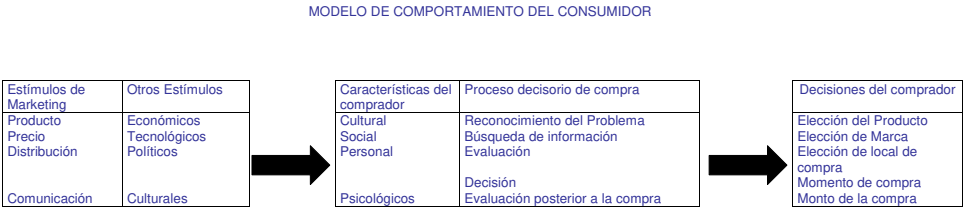


Figura 105. Compoertamiento del Consumidor

Modelo de conducta del consumidor.

Principales factores que influyen en la conducta del consumidor

Factores culturales

- **Cultura.** Esta es el determinante fundamental de los deseos y conducta de una persona. El niño que crece dentro de una sociedad aprende un conjunto de valores fundamentales, percepciones,

preferencias y conductas, a través de un proceso de socialización que involucra a la familia y a otras instituciones clave.

- **Subcultura.** Cada cultura está conformada por pequeñas sub-culturas que proporcionan una identificación y socialización más específica para sus miembros. Entre las sub-culturas se incluyen nacionalidades, religiones, grupos raciales y regiones geográficas.
- **Clase Social.** Las clases sociales muestran distintas preferencias en cuanto a productos y marcas en áreas como vestido, mobiliario, actividades de esparcimiento y automóviles, por lo que algunos mercadólogos enfocan sus esfuerzos a una determinada clase social.

Factores sociales

- **Grupos de Referencia.**

Son todos aquellos que tienen influencia directa o indirecta en las actividades o conductas de la persona. Los grupos que se someten a una influencia directa se denominan grupos de membresía y son aquellos a los que pertenece la persona y con los que tiene interacción. Algunos de ellos son grupos primarios con los que la interacción es definitivamente continua, como son la familia, los amigos, los vecinos y los compañeros de trabajo; estos grupos tienden a ser informales. Una persona pertenece también a grupos secundarios, como grupos religiosos, profesionales y sindicales, los cuales tienden a ser más formales y cuya interacción continua es menor.

La gente también está influenciada por grupos a los cuales no pertenece pero a los que les gustaría pertenecer y se denominan grupos aspiracionales. Un grupo disociador es aquel cuyos valores o conducta rechazan los individuos.

Los mercadólogos intentan identificar los grupos de referencia de sus clientes meta. La gente está muy influenciada por sus grupos de referencia por lo menos en tres formas: exponen a los individuos a nuevos comportamientos y estilos de vida; influyen en las actitudes de la persona y en su auto concepto, ya que por lo regular desean “encajar” y, generan

presiones de conformidad que pueden influir en la elección real de la persona de un producto y una marca.

Los fabricantes de productos y marcas, donde la influencia de los grupos es fuerte, deben determinar la manera de llegar a influir en los líderes de opinión de estos grupos de referencia. Los líderes de opinión se encuentran en todos los estratos sociales y una persona específica puede ser líder de opinión en ciertas áreas del producto y un seguidor de opinión en otras.

- Familia.

Los miembros de la familia constituyen los grupos de preferencia primarios que mas influyen en la conducta del consumidor.

El mercadólogo necesita determinar cuál de los miembros tiene mayor influencia en la elección de varios productos.

- Función y Condición.

Una persona participa en muchos grupos durante su vida: familia, clubes y organizaciones. La posición de la persona en cada grupo puede definirse en términos de función y condición. Un papel consiste en las actividades que se espera desempeñe una persona, en relación con aquellos que la rodean. Cada papel tiene una jerarquía. La gente elige productos que comuniquen su papel y jerarquía en la sociedad.

Factores personales

- Edad y Etapa del Ciclo de Vida.

El consumo también está moldeado por las etapas del ciclo de vida familiar. Los mercadólogos suelen elegir grupos de ciclo de vida como mercado meta.

- Ocupación.

Los mercadólogos tratan de identificar los grupos ocupacionales que tienen interés arriba del promedio respecto a sus productos y servicios, y una empresa puede especializarse en fabricar productos para un grupo ocupacional en particular.

- **Circunstancias Económicas.**

Consisten en sus ingresos disponibles para gastar (su nivel, estabilidad, y patrón de tiempo), ahorros y propiedades, capacidad de crédito y actitud ante gastos contra ahorros.

- **Estilo de Vida.**

El estilo de vida de una persona es su patrón de vida en el mundo, expresado por sus actividades, intereses y opiniones.

Cómo se identifican los estilos de vida. El marco de referencia de VALS. El programa Valores y Estilos de Vida clasifica al público estadounidense en nueve grupos según sus valores y estilo de vida, sobre la base de un análisis de respuestas aplicado a 2.713 encuestados con más de 800 preguntas.

Los 9 grupos son:

1. **Sobrevivientes:** son personas desaventajadas que tienden a “desesperarse, deprimirse y a ser introvertidas”.
2. **Luchadores:** son personas desaventajadas que luchan con denuedo por salir de la pobreza.
3. **Taciturnos:** son personas convencionales, conservadoras, nostálgicas y que no experimentan porque prefieren adaptarse que destacar.
4. **Imitadores:** son ambiciosos, ascienden en la escala social y son conscientes de su posición; quieren “hacerla en grande”.
5. **Los que quieren logros:** son líderes de la nación, que hacen que ocurran las cosas, trabajan dentro del sistema, y disfrutan de la buena vida.
6. **Egocéntricos:** son aquellas personas típicamente jóvenes, introvertidas y dadas a los caprichos.

7. Los ávidos de experiencias: son personas que tienen un alto sentido de responsabilidad social y desean experimentar directamente lo que puede ofrecerles la vida.
8. Socialmente conscientes: personas que tienen un alto sentido de responsabilidad social y desean mejorar las condiciones sociales.
9. Integrados: personas que tienen una total madurez psicológica y combinan los mejores elementos del exterior hacia su interior y de éste nuevamente al exterior.

La clasificación se basa en la idea de que los individuos pasan por varias etapas del desarrollo, cada etapa afecta las actitudes, comportamiento y necesidades psicológicas de cada persona. Las personas pasan de una etapa orientada a las demandas (sobrevivientes y luchadores) hacia una jerarquía de etapas orientada hacia el exterior (taciturnos, emuladores y aquellos que obtienen logros) o una jerarquía de etapas orientada hacia el interior (egocéntricos, avidez de experiencias, conciencia social), donde muy pocos alcanzan una etapa integrada.

Personalidad y Concepto de sí mismo. En general, la personalidad se describe en términos de las características siguientes: confianza en sí mismo, autoridad, autonomía, deferencia, sociabilidad, vulnerabilidad y adaptabilidad.

Muchos mercadólogos emplean un concepto relacionado con la personalidad: el auto-concepto (o auto-imagen) de una persona. El auto-concepto real (cómo se ve a sí misma) difiere de su auto-concepto ideal (cómo le gustaría verse) y del auto-concepto-otros (cómo cree que la ven los demás).

Factores psicológicos

Motivación.

En algún momento determinado, una persona tiene muchas necesidades. Una necesidad se convierte en motivación cuando surge a un nivel suficiente de intensidad. Una motivación (o inducción) es una

necesidad que está ejerciendo suficiente presión para inducir a la persona a actuar.

Percepción.

Una persona motivada está lista para actuar. La percepción de la situación influye en la forma de actuar de la persona motivada.

La percepción depende no sólo de la índole del estímulo físico, sino también de la relación del estímulo con el ambiente que lo rodea y de las condiciones internas del individuo.

Puede surgir diferentes percepciones del mismo estímulo debido a tres procesos de percepción: atención selectiva, distorsión perceptiva y retención selectiva.

Atención selectiva.

La gente está expuesta a una enorme cantidad de estímulos diarios.

La atención selectiva significa que los mercadólogos deben trabajar intensamente para atraer la atención del consumidor. Sus anuncios se perderán en la mayoría de la gente que no está en el mercado del producto. Aún la gente que está en el mercado puede no advertir el mensaje a menos que éste permanezca fuera del mar de estímulos que lo rodean.

Distorsión selectiva.

Aún los anuncios a los que los consumidores prestan atención, no necesariamente cumplen con su cometido en la forma prevista. Toda persona tiende a adecuar la información que recibe a la que ya existe en su mente. La distorsión selectiva describe la tendencia de la gente a tergiversar la información, de acuerdo con sus propias ideas.

Retención selectiva.

La gente olvidará mucho de lo que aprendió, ya que tiende a retener la información que apoya sus actitudes y creencias.

- **Aprendizaje.**

Cuando la gente actúa, aprende. La teoría del aprendizaje le enseña a los mercadólogos que pueden estructurar la demanda de un producto relacionándola con inducciones fuertes, al utilizar claves de motivación y proporcionar refuerzos positivos. Una empresa nueva puede entrar en el mercado apelando a las mismas inducciones que los competidores y proporcionar configuraciones clave similares, porque los usuarios son mas susceptibles de transferir la lealtad a marcas similares, que a marcas disímiles (generalización). También podría diseñar su marca para atraer diferentes grupos de inducciones y ofrecer claves potentes de inducción al cambio (discriminación).

- **Creencias y Actitudes.**

La gente adquiere sus creencias y actitudes a través del aprendizaje y éstas a su vez, influyen en su conducta de compra.

Los fabricantes están muy interesados en las creencias de la gente sobre sus productos y servicios, los cuales forman imágenes del producto y de la marca, y la gente actúa basándose en dichas imágenes. Las actitudes conducen a las personas a comportarse en forma definitivamente consistente hacia objetos similares, por lo que no tienen que interpretar y reaccionar en forma distinta ante cada objeto. Las actitudes economizan energía y trabajo mental; por ello es muy difícil cambiarlas.

El proceso de decisión de compra.

Funciones en la compra.

Para muchos productores es muy fácil identificar al consumidor. Hay productos que involucran una unidad de toma de decisión formada para más de una persona.

Es posible distinguir 5 funciones que podría desempeñar la gente en una decisión de compra:

1. **Iniciador.**

Una persona que sugiere la idea de adquirir el producto o servicio específico,

2. **Influyente.**

Una persona cuyos puntos de vista o sugerencias tienen algún peso en la decisión final.

3. **El que decide.**

Una persona que determina alguna parte de la decisión de compra, qué se compra, cómo se compra o dónde se compra.

4. **Comprador.**

La persona que hace la compra.

5. **Usuario.**

Una persona que consume o usa el producto o servicio.

Estas funciones tienen implicaciones en el diseño del producto, la determinación de los mensajes y el destino que se asigna al presupuesto de promoción.

Tipos de conductas de compra

Hay cuatro tipos de conducta de compra del consumidor, basándose en el grado de participación del comprador y en el nivel de las diferencias entre las marcas.

	Alto Compromiso	Bajo Compromiso
Diferencias significativas entre las	Conducta compleja de compras	Conducta de compras que busca la variación

marcas.		
Pocas diferencias entre marcas	Conducta de compras que reduce la disonancia	Conducta de compra habitual

Figura 106. Tipos de Conducta de compra.

- **Conducta de Compra Compleja.**

Los consumidores están muy involucrados en la adquisición y tienen conciencia de que existen diferencias de importancia entre las marcas, y se ven muy involucrados en la compra cuando ésta es costosa, arriesgada y muy auto-expresiva.

El comprador pasará por un proceso de aprendizaje cognoscitivo que se caracteriza, en primer término, por el desarrollo de creencias sobre el producto, después de actitudes y, por último, por hacer una elección cuidadosa de compra.

- **Conducta de Compra que Reduce la Inconformidad.**

El consumidor participa mucho en una compra, pero no observa diferencias entre marcas. La compra resulta costosa, poco frecuente y riesgosa. Comprará con rapidez porque las diferencias entre marcas no son notorias. El comprador responderá ante un precio favorable o comprará por conveniencia. Alfombras es una decisión de alta participación porque el producto es costoso e implica auto-expresión. Después de la compra, es posible que el consumidor perciba cierta inconformidad, la cual se genera como consecuencia de observar ciertas características poco favorables de la alfombra o bien de escuchar opiniones favorables en relación a otras alfombras. El consumidor primero actuó, luego adquirió nuevas creencias y terminó por adoptar un conjunto de actitudes.

- **Conducta de Compra Habitual.**

Ejemplo, la compra de sal. Los consumidores tienen poca participación en productos de esa categoría. Acuden a la tienda y toman una marca. Si

siguen escogiendo la misma marca, es por hábito, no por lealtad hacia la marca.

Los consumidores no buscan información sobre las marcas, ni evalúan sus características o toman una decisión de peso sobre cuál adquirir. Son, por el contrario, receptores pasivos de información cuando ven anuncios por televisión o preimpresos. La repetición de los anuncios da lugar a familiaridad con la marca, mas que convicción por la marca. Los consumidores no forman una actitud hacia una marca, sino que la seleccionan porque les resulta familiar. Entonces, el proceso de compra es: creencias de marca formada por aprendizaje pasivo, seguidas por conductas de compra a la que puede seguir o no una evaluación.

Los mercadólogos encuentran que es efectivo el utilizar promociones de precios y de ventas como incentivo para la prueba del producto, ya que los compradores no están muy comprometidos con ninguna marca.

- **Conducta de Compra de Búsqueda de Variedad.**

Los consumidores hacen muchos cambios de marcas. Un ejemplo se esto, se encuentra en la adquisición de galletas. El consumidor tiene algunas creencias, y elige una marca sin haber hecho una evaluación, la cual realiza mientras consume el producto; pero en la siguiente ocasión, quizá opte por otra marca, ya sea porque le aburrió el sabor o por el deseo de probar uno diferente. El cambio de marca tiene lugar más por el deseo de variación, que por insatisfacción.

Investigación del proceso de decisión de compra

Etapas del proceso de decisión de compra

El consumidor pasa por 5 etapas:

1. reconocer el problema,
2. búsqueda de la información,
3. evaluación de alternativas,
4. decisión de compra y

5. conducta después de realizar la compra.

- **Búsqueda de la Necesidad.** Si recaba información de varios consumidores, el mercadólogo puede identificar los estímulos mas frecuentes que generan interés por determinada clase de producto. El mercadólogo puede, entonces, desarrollar las estrategias del producto que despierten interés en los consumidores.
- **Búsqueda de Información.** Para el mercadólogo resultan de interés fundamental las principales fuentes de información a las que recurrirá el consumidor y la influencia que cada una tendrá en la subsiguiente decisión de compra. Las fuentes de información del consumidor comprenden cuatro grupos:
 - **Fuentes Personales.** Familia, amistades, vecinos, conocidos.
 - **Fuentes Comerciales.** Publicidad, vendedores, distribuidores, empaques, exhibidores.
 - **Fuentes Públicas.** Medios masivos, organizaciones de clasificación de consumidores.
 - **Fuentes Experimentales.** Manejo, análisis, empleo del producto.

A través de recabar información, el consumidor conoce las marcas que existen en el mercado y sus características.

- **Evaluación de las Alternativas.** El consumidor pretende satisfacer alguna necesidad. El consumidor busca obtener ciertos beneficios de la solución del producto. El consumidor ve un determinado producto como un conjunto de atributos que muestran capacidad variable para ofrecer los beneficios que se pretenden y satisfacer esta necesidad.

Los consumidores difieren en cuanto a los atributos de un producto que consideran relevantes o sobresalientes.

A los mercadólogos debe preocuparles más la importancia de los atributos que el que sobresalgan. Debe medir los pesos de importancia que los consumidores adjudican a los diferentes atributos.

El consumidor es susceptible de desarrollar un conjunto de creencias de marca acerca de la situación de la marca respecto a cada atributo. Las creencias relativas a la marca constituyen la imagen de la marca.

- Decisión de Compra. Pueden intervenir dos factores entre la intención de compra y la decisión de compra.

El Primer Factor es la actitud de otros. La medida en que la actitud de otra persona reduce la alternativa preferida de alguien, depende de dos cosas:

1) intensidad de la actitud negativa de la otra persona hacia la alternativa que prefiere el consumidor,

2) la motivación del consumidor para dar gusto a los deseos de la otra persona.

La intención de compra también se ve influenciada por factores situacionales no previstos. El consumidor forma una intención de compra basándose en factores como el ingreso familiar esperado, el precio esperado y los beneficios que espera obtener del producto.

- Conducta Posterior a la Compra.

* Satisfacción posterior a la compra. Qué es lo que determina si el consumidor estará satisfecho con la compra? La satisfacción es una función del acercamiento entre las expectativas que éste tiene del producto y el rendimiento percibido del producto.

Mientras mayor es la brecha entre las expectativas y el rendimiento, mayor es la insatisfacción del consumidor.

* Acciones posteriores a la compra. “Nuestra mejor publicidad es un consumidor satisfecho”. Los mercadólogos pueden tomar medidas para minimizar la insatisfacción del consumidor después de la compra. Las

comunicaciones posteriores a la compra con los consumidores han demostrado que dan por resultado menos devoluciones y cancelaciones de pedidos. Además pueden ser buenos canales para que el cliente formule sus quejas y hacer los arreglos necesarios para desagaviarlo.

* Uso y disposición posterior a la compra. Los mercadólogos también deben dar seguimiento a la manera en que el cliente usa el producto y dispone de él.

Modelo Multi-atributo:

Concibe a los productos y servicios como conjunto de atributos ¿Qué son los atributos? Son las características del producto, las funcionales o tangibles y los aspectos preceptuales, que tienen que ver con lo intangible, la imagen, la subjetividad.

Los productos o servicios están formados por un conjunto de atributos:

Funcionales, hacen a la función, la función tangible, son totalmente objetivos, no existen distintas opiniones (la botella de la cerveza es verde). Son adjetivos (color, tamaño, estilo)

Simbólicos, depende del consumidor. Subjetivos (prestigio, calidad, tradición) distintos consumidores tendrán distintas opiniones (para mí esta universidad tiene prestigio, o este seguro me da confianza)

La búsqueda del bienestar es una fuerza motivacional por excelencia que mueve a consumidores a la búsqueda de productos y servicios (las personas buscan siempre un estado de bienestar superior y esta es la fuerza impulsora que hacen que vean al producto como un medio de alcanzar dicho estado). El individuo ve en los bienes, que son forma de satisfacer los deseos y necesidades, la forma para lograr el bienestar.

La búsqueda no es del producto o servicio en particular, sino del estado de bienestar. (Ejemplo del taladro que compro el hacer agujero, y más que eso compro el hobby).

Por lo tanto con esta definición de producto fuerza a la empresa a estudiar el mercado desde la mirada del consumidor. Un producto no es lo que la empresa supone que es sino lo que los consumidores decodifican de él.

Marca: Síntesis de atributos, funcionales y simbólicos. Engloba todo.

¿Cómo se lo realiza?

Se junta a un grupo de personas para que identifiquen Atributos / factores importantes para el producto.

Ver el grado de importancia de cada atributo.

Para hacerlo se los agrupa en forma “macro” (genérico) para que no se pierda, luego, dentro de cada macro atributo califica a cada atributo en particular

Separar funcionales y simbólicos.

Axiomas del modelo multi-atributo: el modelo se basa en 7 axiomas

Beneficios: el individuo busca los beneficios que el producto / servicio le provee más que el producto / servicio en sí mismo, comprar cosas que están más allá

Distintas Tecnologías: Los mismos beneficios pueden ser provistos por una diversidad tecnológica de productos / servicios. (pintar la casa – viaje)

Producto es la suma de funcional y simbólico: Los productos son unidades que conjugan aspectos funcionales con aspectos de imagen (simbólicos).

Multiplicidad Atributos. Los productos / servicios están conformados por una multiplicidad de atributos. Dichos atributos pueden responder a motivaciones distintas, razón por la cual podemos segmentar a los consumidores en función de los atributos que son importantes para ellos.

Marca: La unidad de lo funcional y lo simbólico se sintetiza a través de la marca.

Correcta determinación de atributos: El investigador de mercado debe ser muy específico en la identificación de los atributos. Si por ejemplo hablo de calidad, un auto de buena calidad, esto tendrá concepciones muy distintas para los encuestados, ya que el término calidad es muy amplio. Debería preguntar otra cosa, como ser que el motor soporte 100.000 Km. sin mantenimiento.

Macro y Micro atributos: Existen distintos niveles de atributos: un nivel más específico o superior (macro-atributos) que conforman la unidad de percepción y un nivel inferior de más detalle, denominado Micro-atributo. Ej. En una Universidad el nivel macro podemos poner al prestigio y como micro este prestigio está formado porque todos los docentes tienen pos-grado,

porque ocupan altos cargos en empresas, porque el título tiene validez internacional, etc.

RESPUESTA DEL CONSUMIDOR

El objetivo de esta unidad es analizar el comportamiento de elección de los compradores potenciales y examinar la manera de reaccionar a los estímulos del Marketing puestos en funcionamiento por el productor en el marco de su política de ventas y de comunicación.

El consumidor está continuamente recibiendo información ya sea del productor o de otras personas, esta información le ayuda a identificar y a precisar las características de los bienes que está buscando, luego de comprar esos bienes ve si está o no satisfecho y esto determina su proceso después de la compra.

Este proceso le permitirá a la empresa a adaptar su oferta para satisfacer mejor las necesidades del consumidor.

Por lo tanto definimos que la respuesta del consumidor es toda actividad mental o física observable o no desde el exterior que un individuo desarrolla en función de la información que recibe.

Respuesta visible: La compra.

Respuesta no visible: Instalarme en la mente del consumidor aunque en ese momento no me compre. Son más son más difíciles de evaluar, se lo hace con investigaciones de mercado (si se conoce la marca, como la tiene posicionada, si la compraría.....)

Desde el punto de vista de la teoría económica solamente interesa la parte visible (compra) las cantidades vendidas, y no le interesa el proceso de compra.

Desde el punto de vista del Marketing interesa todo el comportamiento, tanto la respuesta visible como la no visible. Interesa todo el proceso de compra para intervenir en sus distintas etapas en forma más eficiente.

Niveles de respuesta del consumidor

Nivel Cognoscitivo – Learn: La marca supera las barreras perceptivas y se instala en la mente del consumidor –. Conocimiento asimilado por el

individuo, conoce la marca. Es la información retenida. (Sería el centro de compra de una organización)

Nivel Afectivo – Feel: Se conoce en profundidad la marca, sus atributos –. El consumidor desarrolla las preferencias, las valora. Se tienen juicios, buenos o malos, frente a una marca.

Nivel Comportamental – Do: El consumidor compra –. La parte visible, la transacción, se puede medir. Hay un movimiento físico. Abarca no solo la compra sino también el proceso posterior.

Modelo de Foote, Cone y Bending

Habitualmente se considera que estos tres niveles de respuesta están jerarquizados y que el individuo atraviesa por esos tres estados Learn – Feel – Do, entonces se habla del proceso de aprendizaje. Sin embargo se observa que de acuerdo al tipo de compras puede haber variaciones en el orden de las respuestas. De aquí surgen 4 tipos de compra de acuerdo al involucramiento y si la compra es más racional o emocional.

Criterios para el análisis del comportamiento del consumidor

$\cong$	Compra de aprendizaje	Compra de afectividad
---------	-----------------------	-----------------------

ALTO	Alto riesgo percibido en la compra. Énfasis en la recolección de información	Esfuerzo de búsqueda. Esfuerzo económico. Pone en evidencia la escala de valores y la personalidad de consumo.
	Learn – Feel - Do	Feel - Do – Learn
BAJO	Compra de rutina. Poco esfuerzo / energía. Búsqueda de funcionalidad del producto. Decisión lógica.	Compra de hedonismo. Muy impulsiva. Compra por placer. Para darse el gusto. Packaging, lo exterior.
	Do - Learn - Feel	Do – Feel – Learn
RACIONAL		EMOCIONAL
VÍNCULO PREDOMINANTE		

Figura 107. Criterios para el análisis del comportamiento del consumidor

Involucramiento: Tiempo que se dedica a la compra. Energía. Dedicación. Esfuerzo físico y psíquico.

Vínculo Predominante: postura del comprador en esa compra.

Ejemplos de los distintos tipos de compra:

Aprendizaje: computadora, seguro de vida, maquinaria

Afectividad: auto deportivo, joyas, perfume

Rutina: pilas, arroz, detergente

Hedonismo: vinos finos, habano, ciertas revistas

Preguntas a responder por el plan de Marketing

El plan de Marketing se realiza para saber a quien atacar y de la forma adecuada. Veremos los “Roles del Consumidor”.

Quién / quienes están involucrados en proceso de compra del producto / servicio.

¿Dónde se realiza la compra?

¿Cuándo?

¿Cómo se realiza la compra?

¿Por qué?

¿Quién / Quiénes?

Son los generadores del proceso de compra:

Efectiviza la transacción: Comprador – decisor – recomendador – vetador – usuario / consumidor

En un plan de Marketing nos podemos dirigir a más de uno de estos roles.

Hay industrias que están dirigidas sólo a uno de los 5 roles. (ej.: industria farmacéutica – recomendador, pintores – recomendador)

La identificación del campo de acción de cada uno de estos roles implica una acción determinada.

¿Dónde?

Lugares de venta producto. Canales de distribución.

Analizar dónde se compra nuestro producto, canales tradicionales, canales no tradicionales. Cuales predominan en el proceso de compra.

¿Cuándo?

El momento en que se realiza la compra, día / semana (diario, bebidas alcohólicas), estacionalidad (estufa / pulóver / yogurt)

Cómo?

Fraccionamiento, cuál es la unidad de compra (si es por pack), (compra de producto suelto).

Medio pago, cómo se paga.

¿Por qué?

El producto es una unidad perceptual simbolizada por la marca

El producto está formado por lo funcional y lo simbólico, su valoración depende del destinatario. Unidad Perceptual. La Unidad es indivisible, lo Perceptual, depende de su percepción (un producto es lo que el consumidor percibe)

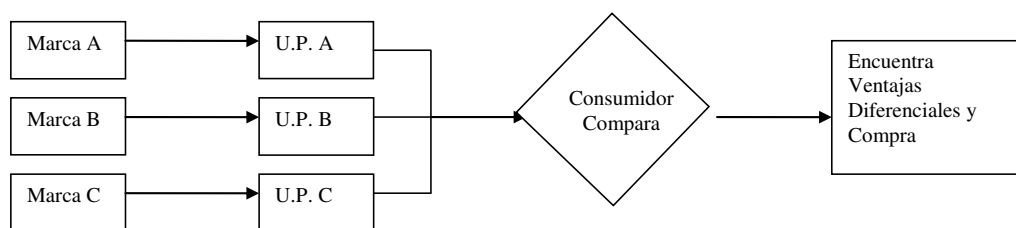


Figura 108. Marcas.

La marca X genera una Unidad Perceptual X, las distintas UP llegan a producir los distintos niveles de respuesta (cognitivo, afectivo y comportamental), el consumidor compara estas UP con el Satisfactor Optimo.

SATISFACTOR OPTIMO es el conjunto de atributos deseados, (Mix de máximas ventajas diferenciales).

Esta comparación, me lleva a comprar o no comprar.

Oposición entre UNIDAD PERCEPTUAL y SATISFACTOR OPTIMO.

Va a ser elegida la marca que tenga más superposición con el satisfactor óptimo. Esta comparación lleva a la determinación de las ventajas diferenciales. Estas ventajas no la define la empresa sino que la define el cliente, y pueden ser simbólicas (la imagen que transmite el producto), funcional, institucional (la marca)

La calidad es la satisfacción del cliente, antes era cumplir con las normas de fabricación, es necesario saber lo que valora el cliente, esto es calidad percibida.

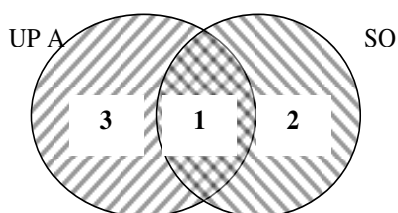


Figura 109. Marcas complementarias

1 - Grado de Compatibilidad, atributos buscados y encontrados.

3 - Atributos no buscados. Es percibido pero no es valorado. Agrega costo, pero no agrega valor al producto.

En el momento en que me agrega valor, cambio mi conjunto de Satisfactor Optimo y pasa al grado de compatibilidad. Son atributos redundantes.

2 - Atributos no satisfechos, permiten el ingreso de otro competidor.

Marketing: busca que mi producto cambie atributos, o comunique mejor los atributos, para que la Unidad Perceptual se encuentre lo más superpuesta posible con el Satisfactor Optimo.

Normalmente hay más de una marca o unidad perceptual.

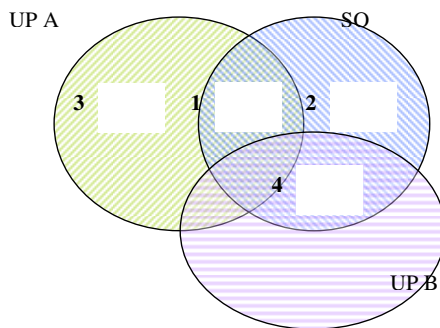


Figura 110. Marcas. Compatibilidad

4 - El grado de compatibilidad es mayor que el de la marca A. $4 > 1$

B ejerce dominancia sobre A, la diferencia entre las áreas 1 y 4 indican el Grado de Dominancia.

Se busca lograr el mayor grado de compatibilidad esa es la competencia entre marcas.

El consumidor va a elegir la marca que ejerza más dominancia.

Se denomina ventaja diferencial de A, a la diferencia entre 1 – 4, y la ventaja diferencial de B es la diferencia entre 4 – 1.

DOMINANCIA		Líder Absoluto	Líder Precario
	Alto	Supera ampliamente a sus competidores $4 \gg 1$ y $UP\ B \sim SO$	Supera a la competencia pero no satisface mucho, permite la entrada de nuevos competidores $4 > 1$ pero $UP\ B$ distinto SO
	Bajo	Líder Compartido Las $UP\ A$ y $UP\ B$ son muy parecidos en dominancia y satisfacen mucho al consumidor	Líder Inexistente Ninguno satisface mucho al consumidor $1 \sim 4$ pero 2 es grande aún
		Alto	Bajo
		COMPATIBILIZACION	

Figura 111. Matriz de Liderazgo

El Satisfactor Optimo es asimilable a un segmento de mercado y es el conjunto de individuos que buscan atributos análogos.

4.4.4. Fidelización.

Marketing de la relación con los clientes: La Clave

Es necesario distinguir 5 niveles distintos de relacionarse con los clientes:

1. Básico: El agente de ventas vende el producto pero no establece contacto de nuevo con el consumidor.
2. Reactivo: El representante de ventas vende el producto y anima al cliente a que llame si tiene alguna duda o queja.
3. Susceptible de ser registrado: El agente de ventas llama al consumidor poco tiempo después de efectuar la venta para verificar si el producto satisface sus expectativas. El agente de ventas le solicita asimismo al consumidor las sugerencias que cree son necesarias para mejorar el

producto y que le informe sobre las deficiencias particulares que pudiera presentar.

4. Proactivo: El representante de ventas de la compañía llama al consumidor de vez en cuando para hacerle saber sugerencias para que utilice mejor sus productos o utilice productos nuevos que le sean de utilidad.
5. Sociedad: La compañía colabora continuamente con el consumidor para descubrir las formas de efectuar ahorros en beneficio del cliente o ayudar a mejorar el desempeño del cliente.

Se distinguen 3 métodos de estructurar el valor para el consumidor:

1. Ocurre, sobre todo, al agregar beneficios financieros a la relación de los consumidores. Así, las aerolíneas auspician programas de premios para personas que viajan con frecuencia.
2. Consiste en agregar prestaciones de índole social, así como beneficios financieros. En este caso, el personal de la empresa trabaja para incrementar sus vínculos sociales con los consumidores, conociendo sus necesidades y deseos e individualizando y personalizando su servicio. Convierten a sus consumidores en clientes.
3. Agregar vínculos institucionales además de beneficios sociales. Por ejemplo, la empresa puede proveer a sus consumidores de equipo especial o dispositivos para enlazar computadoras que les ayudan a manejar sus pedidos, nóminas, inventarios y demás.

El costo de perder clientes

En los tiempos que corren, las compañías están obligadas a observar con cuidado la cantidad de clientes que pierden y a emprender acciones de inmediato para disminuir la pérdida. Los pasos a seguir son 4:

1. La empresa tiene que definir y cuantificar la cantidad de clientes que mantiene,

2. La compañía debe distinguir los distintos motivos por los que se genera disgusto entre los clientes e identificar aquellos que pueden administrarse mejor. La compañía tiene que elaborar una frecuencia de distribución en la que aparezca el número de clientes que buscan otras opciones por distintas razones.
3. La compañía necesita estimar qué tantas utilidades deja de percibir cuando pierde un cliente.
4. La compañía necesita saber que tanto cuesta reducir la cantidad de deserciones. En tanto el costo sea menor que la utilidad perdida, la compañía debe gastar esta cantidad.

La necesidad de retener a los clientes

El costo de atraer un nuevo cliente puede ser cinco veces superior al de mantener un cliente satisfecho.

La teoría y la práctica clásicas de la Marketing se centran en el arte de atraer nuevos clientes en lugar de conservar los que ya existen. Se ha hecho énfasis en generar transacciones en lugar de relaciones. El análisis se ha centrado en la actividad previa a la venta en lugar de la actividad posterior a la venta.

Como conservar clientes es prioritario, hay dos formas de lograrlo. Una es erigir barreras más altas contra el cambio: los clientes están menos dispuestos a cambiar a otro proveedor cuando ello implique erogaciones de capital considerables, costos de búsqueda elevados.

Sin embargo, el método más adecuado para conservar clientes consiste en generar una lealtad firme por parte de los consumidores que se denomina Marketing de las relaciones.

En el escenario actual, donde las diferencias tecnológicas entre productos son cada vez menores, los clientes se tornan cada vez más exigentes, esto lleva a la conclusión que tener marcas sólidas, productos o servicios conocidos y

confiables no es suficiente para garantizar la supervivencia de una marca u organización.

Además del control sobre las variables de Marketing, es necesario estar cerca del cliente, conocer sus hábitos de consumo, sus necesidades, entender su comportamiento de compra, para satisfacer sus deseos y necesidades y generar una relación a largo plazo.

La mejor manera es crear una estrategia de relacionamiento, conocer al cliente y ofrecer algún beneficio adicional a cambio de obtener información precisa de él, acompañarlo, estimularlo a utilizar los productos y a volver al punto de ventas.

Por qué los clientes compran?

Si analizamos el hábito de consumo del ser humano, encontramos la experimentación y prueba como una característica predominante, es tarea del programa de fidelidad disminuir al mínimo este comportamiento.

El consumo puede manifestarse por 2 maneras diferentes:

- Por necesidad:

La compra es motivada por las necesidades básicas.

- Por deseo:

Tiene origen en un factor emocional, puede ser el deseo de tener, por impulso, por deseo acumulado o por cumplir un sueño.

Entender por qué las personas compran es fundamental a la hora de definir la estrategia de cualquier empresa.

La satisfacción es un estado de espíritu mientras que la fidelización es una conducta que requiere disciplina y continuidad en el tiempo. Es posible estar satisfecho como cliente con la adquisición de un producto o servicio y ser fiel a una determinada empresa, pero no se puede ser fiel sin estar satisfecho primero.

Componentes de la fidelización

HABITUALIDAD

Es el componente esencial de la fidelización. Materializa la dimensión temporal que ésta contiene. Llamamos habitualidad a la repetición de transacciones por un cliente hacia una empresa.

Otras medidas de la habitualidad son:

1. Frecuencia: Se refiere a la cantidad de transacciones por unidad de tiempo. Ej: 6 compras al año.
2. Duración o Período: Refleja el intervalo medio de tiempo transcurrido entre dos transacciones comerciales de un cliente con la misma empresa. Constata el espacio de tiempo en el que se enmarcan un conjunto de transacciones.
3. Antigüedad: Mide el tiempo transcurrido desde que se produjo la primera transacción, cuando al menos ya se ha producido una segunda transacción.
4. Recencia: Periodo de tiempo transcurrido desde la fecha de realización de la última compra.
5. Magnitud: Revela la cuantía media (económica o física) de las transacciones en un período de tiempo.
6. Cantidad: Recoge el número de transacciones realizadas en un período de tiempo.
7. Volumen: Determina el valor acumulado de un conjunto de transacciones en un período de tiempo.

PERSONALIZACIÓN:

La personalización es un componente básico en la fidelización debido a la importancia que los clientes asignan al mismo y surge a partir del conocimiento del cliente.

Entendiendo por personalización tanto la acción de personalizar, como el resultado al que se llega aplicando un proceso de creación-adaptación de un producto o servicio a las características que particularizan al cliente receptor.

Personalización, en el sentido aquí utilizado, coincide más bien con la forma de medir el grado de adaptación de un producto/servicio a las necesidades o exigencias individuales de cada cliente, alcanzando su nivel máximo e ideal, cuando los requerimientos del cliente concreto son cubiertos plenamente.

DIFERENCIACIÓN:

La diferenciación ha sido interpretada, únicamente, por muchas personas como elemento distintivo de una empresa frente a sus competidoras, y por lo tanto como herramienta para ganarse la adhesión de los clientes en contra de una competencia con inferiores méritos.

Sin embargo, como propiedad de fidelización, la diferenciación, además, ha de interpretarse en un sentido distinto. Los destinatarios de la diferenciación son también los clientes de la misma empresa entre los que se busca la fidelización.

Esta diferenciación de clientes es la respuesta necesaria para alcanzar altos niveles de equidad en las relaciones comerciales que tienen lugar entre la empresa y sus clientes. La diferenciación ha de reflejar comercialmente el valor que unos y otros clientes contribuyen a crear, considerando si es posible, no el valor de una transacción, sino el conjunto de una determinada relación.

SATISFACCIÓN:

Sustenta la existencia de la propia relación comercial cliente-empresa, es decir, el tipo de productos y servicios que este ofrece y sus características. Los productos y servicios han de cubrir las expectativas que el cliente tiene de ellos para que le produzcan satisfacción. Expectativas que están formadas por aspectos que cada persona valora de distinta forma y están relacionados con

el posicionamiento del producto o marca. Estos aspectos pueden clasificarse en tres grupos:

1. Productos y/o servicios (calidad, precios, ofertas, variedad, novedad, exclusividad, etc.)
2. Establecimiento-empresa (Organización, flexibilidad horaria, cercanía geográfica, comodidad de acceso, decoración, prestigio, confianza, seguridad, etc.)
3. Personales (profesionalidad, amistad, amabilidad, simpatía, cordialidad, atención personal, etc.)

FIDELIDAD:

Analizado como un componente más de la fidelización, sirve para comprobar si existe o permite que exista el desarrollo de una relación comercial empresa-cliente basada en el cumplimiento de compromisos.

Siempre se ha considerado que el cumplimiento de las promesas por parte de la empresa es un requisito imprescindible para la satisfacción del cliente y un primer paso para llegar a su fidelización. Una empresa que cumple es una empresa fiel y generalmente fiable. Con igual criterio, para que pueda hablarse de fidelidad del cliente es preciso que exista, una promesa de éste, en proceso de cumplimiento ó que ya se haya cumplido.

El por qué de la fidelización

La tendencia marca que se está cambiando del Marketing masivo al Marketing one-to-one.

Philip Kotler confirma esa tendencia cuando dice que los segmentos se van desintegrando poco a poco y transformándose en segmentos menores y más numerosos que requieren conocimientos y acciones de Marketing más direccionados y específicos.

No basta con conocer el grupo al cual en individuo pertenece, sino que se debe conocer a cada cliente de manera detallada, para comprenderlo y satisfacer sus deseos y necesidades.

Componentes de un programa de fidelización

Reunir información sobre los clientes

Trasformar información en conocimiento

Comprender el comportamiento de los clientes

Identificar grupos de clientes – Segmentar

Influenciar el comportamiento de selección/compra

Darle prioridad a los procesos que generen opiniones, quejas o sugerencias (inputs) de clientes

Permanecer competitivo/Diferenciarse

Mostrar que solo una buena atención y satisfacción de necesidades no basta

Minimizar el valor del precio

Establecer una conexión emocional fuerte entre el cliente y la marca - posicionamiento

Construir un relacionamiento sólido y honesto

Un programa de fidelidad tendrá éxito si la empresa que lo implementa, tiene un apropiado mix de las variables de Marketing, aunque también un programa de este tipo puede llegar a minimizar algún punto flaco en estas variables.

Puede generar una barrera de salida al consumidor: programa de millaje/horarios de vuelos.

Uno de los objetivos de un programa de fidelidad es prolongar al máximo el relacionamiento con el cliente y en consecuencia, extender al máximo la existencia de un producto o servicio, de una marca u organización.

Cualquier Programa de fidelidad tiene como punto de partida la calidad de un producto o servicio y el posicionamiento de la marca, estos son pilares fundamentales para fortalecer la relación.

Para que un programa sea valorado por el cliente se tiene que tener en cuenta:

La relación consumo/premio: debe ser atractiva para el cliente y rentable para la empresa.

Atractivo de los premios: tiene que ser atractivo y motivar la compra para llegar a obtenerlo, surge de conocer al cliente.

Considerar los diferentes tipos de cliente de acuerdo a la frecuencia de compra y/o consumo: que haya premios para quienes consumen poco y otros para quienes son consumidores habituales.

Comunicación de las promociones, ventajas especiales y beneficios del programa.

Conocer mejor al cliente

La empresa que conozca en más detalle a su cliente, tendrá mayor facilidad de establecer estrategias y tácticas que la tornen más competitiva.

Los clientes se agrupan en grupos llamados nichos de mercado.

Criterio de selección de nichos de mercado

Identificación: los individuos que lo componen son fácilmente reconocidos.

Tamaño: Consistente con los esfuerzos emprendidos para alcanzarlo.

Alcance: La comunicación debe alcanzar al segmento sin un gran esfuerzo de cobertura.

Potencial de crecimiento: Siempre es más atractivo un nicho que demuestre tener posibilidades de crecimiento.

Competencia: Se debe considerar la competencia actual y potencial del nicho de mercado que se está eligiendo.

Variables a tener en cuenta para elegir un segmento o nicho

Las cuales pueden ser conocidas en el momento de afiliación a un programa:

Geográficas: región, provincia, tamaño de municipio/ciudad, concentración.

Demográfico: Edad, sexo, tamaño de la familia, renta, ocupación, religión, nacionalidad, raza.

Psicográfico: Clase social, estilo de vida, personalidad.

Información comportamental que puede ser relevada con herramientas de investigación de mercado:

- Ocasión de compra
- Beneficio percibido
- Tasa de uso
- Grado de lealtad
- Tipo de usuario

Construcción de una base de datos donde será almacenada la información.

Procesamiento y cruce de información.

Segmentación

Nombrar los segmentos heterogéneos con tipo de clientes homogéneos, según diferentes variables como frecuencia de compra y ramos de actividad con las que el cliente se relaciona.

Armaz una matriz para identificar cuáles son importantes para esta acción.

Momento para el lanzamiento de un programa

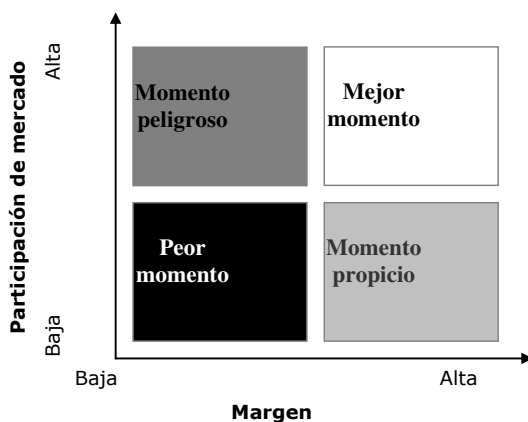


Figura 112. Lanzamiento de un Programa de Fidelización.

Para el caso de una empresa que tenga intención de focalizar un programa de fidelización en un producto de su cartera es conveniente utilizar la matriz BCG para el análisis.

Un programa de fidelidad debe reforzar el posicionamiento de la marca comunicando los mismos valores o atributos. Es una herramienta de la empresa para relacionarse con los clientes y conocerlos mejor y entonces debe ser utilizada para maximizar las potencialidades de la marca.

Instrumentos de fidelización:

TARJETAS DE FIDELIZACION

Es una tarjeta que emiten las empresas para premiar a los clientes que son fieles al consumir en la misma empresa, al presentar la tarjeta reciben algún premio o atención preferencial o suman puntos con su compra que luego pueden canjear por premios.

Para recibir la tarjeta es común que los clientes deban llenar un formulario con sus datos y la empresa de esta manera puede contar con una base de datos de sus clientes.

Ejemplos: Yenny – El ateneo, Travel Pass, YPF Serviclub

PUNTOS POR COMPRA

El sistema de puntos es una estrategia de fidelización que permite obtener una serie de beneficios en tiempo real.

Los puntos se van acumulando en su cuenta personal de forma inmediata, es muy utilizado por las compañías de líneas aéreas y tarjetas de créditos.

REGALOS

Esta técnica de fidelización consiste en que el cliente/consumidor se beneficie de una ventaja, que se materializa en la recepción de un regalo, el cual puede o no estar vinculado a la actividad de la empresa. Este bien es ofrecido al cliente en agradecimiento a la compra o uso de un producto/servicio de la empresa. La función principal del regalo es actuar como factor potencial de imagen para la empresa. Sin embargo, se ha de ser prudente, y vincular el regalo a una acción puntual para no correr el riesgo de generar la idea de periodicidad en la mente del consumidor, que no entendería la idea de dejar de recibirlos.

El regalo es una técnica de fidelización empleada además como elemento de identificación d marca. Es decir, por un costo moderado, se puede "etiquetar" el producto regalado haciendo constar el nombre y/o logotipo de la empresa que lo ofrece.

Regalos de cumpleaños o fin de año tarjetas de crédito/Bancos.

VENTA CRUZADA o CROSS SELLING

Es una técnica de comercialización consistente en proponer con motivo de una oferta, productos que puedan ser vistos como complementarios por el consumidor en el momento de comprar uno de ellos. Se suelen ofrecer “paquetes” de productos.

Ventajas del Cross-selling

- Favorece la creación de nuevas necesidades.
- Multiplica el volumen de negocios.
- Permite descubrir a los consumidores, productos que hasta entonces desconocían.

Ejemplos típicos de venta cruzada son ofrecer préstamos preacordados a personas que tienen cuenta en un banco o caja, o un seguro del hogar a los propietarios de un seguro del automóvil.

REVISTA DEL CONSUMIDOR

La estrategia consiste en que la empresa diseña una revista de aspecto parecido a las revistas para el gran público, pero dedicada a la empresa, sus productos o temas de interés relacionados. Dicha revista se envía regularmente a los consumidores suscriptos, normalmente de manera gratuita.

Es conveniente que la revista incluya información general relacionada con la actividad y la filosofía de la empresa susceptible de interesar al lector. Para convertirse en un auténtico instrumento de fidelización desvinculado de una connotación publicitaria, debe realizarse un auténtico ejercicio de redacción, que permita al consumidor lector percibirla como una revista de información.

Nestlé: información nutricional, recetas, consejos.

Unicenter

Ventajas de la revista del consumidor

- Soporte material para el desarrollo de la imagen de empresa.
- Es utilizada para suplir la ausencia de cobertura por parte de la prensa de ciertos productos lo que permite a su vez, un tratamiento en profundidad de la información.

C.R.M. (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)

Un sistema CRM es una estrategia de gestión que permite a las empresas analizar y utilizar toda la información relevante sobre sus clientes a lo largo de la relación comercial entre ambos.

Las ventajas de este sistema son por una parte la posibilidad de controlar la información del cliente (y de otros agentes de la empresa) que entra por cualquier canal, analizándola para la toma de decisiones y por otra parte la posibilidad de comunicación con el cliente de una forma rápida, interactiva y personalizada.

Entre los inconvenientes han destacado sus elevados costos de adquisición, especialmente en sus orígenes, y su complejidad de implementación en la estructura organizativa de la empresa.

CALL CENTER

El teléfono al servicio del Marketing empresarial: Los call centres

Es importante como medio de comunicación para que los clientes puedan hacer sugerencias y quejas, o para evacuar dudas sobre la utilización del producto (Línea Skip). También se puede utilizar para hacer llamados promocionales a algún segmento de la base o realizar mediciones de la satisfacción de los clientes.

COMUNICACIONES PERSONALIZADAS

Se trata de un instrumento de fidelización que permite sacar el máximo partido a la relación con el cliente.

Desde el punto de vista de la empresa que debe enviar información sobre un nuevo producto/servicio a todas las direcciones de correo electrónico de todos los clientes, la gestión de las comunicaciones, debe contar con el apoyo de una plataforma sólida que le permita sacar el máximo partido, logrando así las llamadas comunicaciones personalizadas. De esta manera nos dirigimos hacia el Marketing one-to-one, donde a cada usuario se le ofrece una comunicación única, midiendo las repercusiones que ésta va a tener de manera instantánea, y aprovechando las posibilidades de la red, enviando a cada usuario el formato adecuado en función de las posibilidades de su correo.

Es importante dirigir las comunicaciones de acuerdo al interés de cada consumidor, para conocerlo nos sirven las herramientas de seguimiento del programa de fidelización.

Realizar envíos masivos de información sin segmentar de acuerdo a los intereses, gustos y necesidades de los clientes no solo nos haría incurrir en costos demasiado elevados, sino que molestaremos a los miembros del programa con información que no desean recibir.

Utilizando un programa de fidelidad como herramienta de Marketing

Un programa de fidelidad no puede ser tratado como un producto o como una actividad aparte de una empresa, este tiene que ser parte integrante de la estrategia de Marketing de la organización.

Es importante que toda la organización esté involucrada en el programa, concientizados de la valoración que se le dará al cliente por su relación con la empresa, la decisión de acompañarlo, entenderlo y recompensarlo por su fidelidad.

Lo primero que se debe hacer es definir qué alcance tiene el concepto de fidelidad para la empresa. Luego hay que comunicar esta meta a todos los involucrados.

En el proceso de comunicación del programa, hay dos públicos bien diferentes que recibirán el impacto del mensaje:

Los canales: Se debe brindar el soporte necesario para poner en práctica el programa orientado a los clientes finales.

El cliente final: El mensaje debe ser transmitido en forma clara y simple, básicamente, se debe comunicar que es lo que el cliente debe hacer para ser premiado por su fidelidad. Cuanto más claro se es respecto del programa y sus beneficios, mayor será el porcentaje de adhesión.

Un programa debe ser capaz de actuar sobre:

Retención de clientes

Es una de los principales objetivos de un programa de fidelidad, construir una relación a largo plazo con el cliente y que nos prefiera frente a la competencia.

La relación que se genera con los clientes tiene similitudes con el ciclo de vida de un producto; a medida que el tiempo pasa, el cliente tiende a tener un comportamiento más racional con respecto a la empresa, es tarea del

programa de fidelidad incentivar al consumidor para que este comportamiento se retrase en el tiempo.

Captación de nuevos clientes

Los nuevos clientes tienden a tener un comportamiento más emocional, entonces es útil para la empresa, no solo retener a los clientes actuales, si no también captar clientes nuevos.

Al conocer a los clientes actuales y las necesidades que estamos satisfaciendo, se pueden encontrar segmentos similares que puedan estar potencialmente interesados en consumir nuestro producto.

Variación del ticket medio

La información que nos brinda el programa de fidelidad es una herramienta eficiente que debe permitir comprender a los clientes y saber por qué consumen determinado producto, en qué ocasiones y porque lo prefieren ante otras alternativas. Con esta información se puede trabajar para que cuando el cliente visite el punto de venta consuma algo más o cambie de producto hacia otro más costoso.

Variación de frecuencia de compra

Los clientes fidelizados que reciben recompensas mediante este tipo de programas, generalmente aumentan su frecuencia de compra, ya que disminuyen al máximo posible el consumo del producto/servicio de la competencia, porque no le permite disfrutar de los beneficios del programa.

Cambio en el comportamiento de compra

El cambio en el comportamiento de compra de los clientes se puede producir por la influencia de diferentes variables controlables y no controlables.

El conocimiento del consumidor a través del programa, nos permitirá influir sobre las variables que podemos controlar.

Podemos por ejemplo influir sobre el comportamiento de compra, otorgando mayor puntaje para comprar determinado producto en determinado momento, para des- estacionalizar un producto.

Relacionamiento con el cliente fiel

La relación estrecha con los clientes adheridos a un programa de fidelidad, es fundamental para que recuerde siempre la empresa y no pierda el hábito de utilizar el programa.

Consistencia de comunicación

Contenido relevante

Frecuencia

Es importante la inversión en comunicaciones para reforzar la presencia de marca y los beneficios del programa.

Hay que tener en cuenta las características de cada nicho de mercado para llevar a cabo comunicaciones direccionadas a las necesidades particulares.

Es preciso refrescar la mente del cliente constantemente y tener constancia en las comunicaciones para lograr presencia de marca en su mente.

Estrategias para estructurar la lealtad de los consumidores: programas y clubes de la Marketing de la frecuencia

El desafío consiste en desarrollar una relación con los mejores clientes de la empresa en la cual una buena comunicación en ambos sentidos y los clientes consideren que gozan de privilegios y distinciones especiales. Entre los programas más promisorios se encuentran los programas de Marketing de la frecuencia y programas para clubes de Marketing.

Programa de Marketing de la frecuencia

Están diseñados para premiar a los clientes que hacen compras a menudo, en cantidades sustanciales. Se define la Marketing de frecuencia como el esfuerzo para “identificar, mantener e incrementar el rendimiento de los mejores clientes, por medio de relaciones interactivas a largo plazo y que agregan valor”.

Una de las críticas que se hace contra los FMP es que pueden disminuir la concentración de la empresa en ofrecer un nivel superior de servicio a los clientes, es decir, estos programas intentan generar una actividad de negocios sucesiva que se basa en el incentivo económico.

Programas para clubes de Marketing

Muchas empresas han creado el concepto de club alrededor de sus productos.

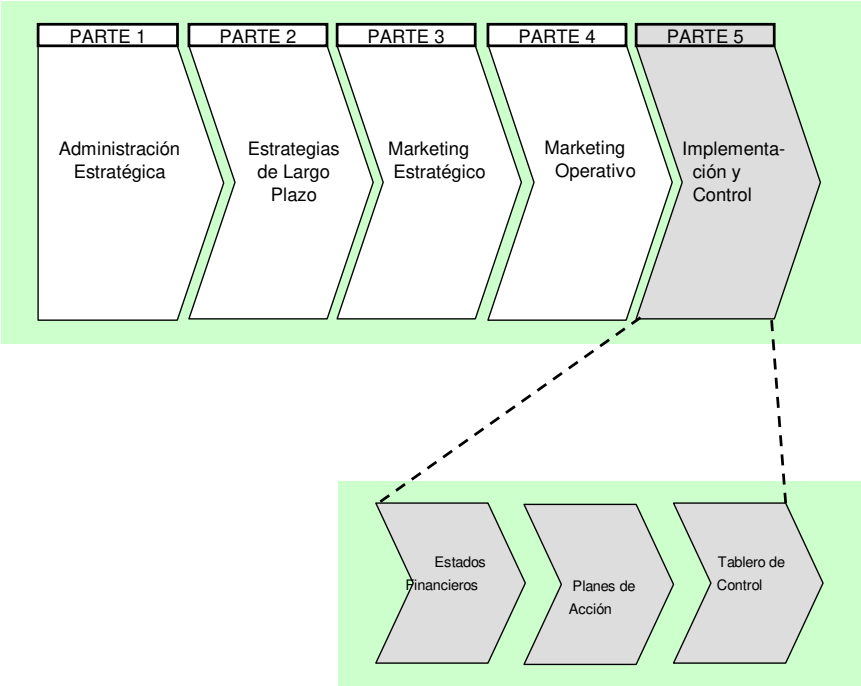
Rentabilidad para el consumidor: La Prueba Máxima

En última instancia, la Marketing es el arte de atraer y conservar clientes rentables. Qué convierte rentable a un consumidor? Un cliente rentable se define en los siguientes términos:

Un cliente rentable es una persona, un hogar o una compañía que genera un flujo de ingresos a lo largo del tiempo, excediendo por una cantidad aceptable el flujo de costos en que incurre la empresa al atraer, servir y venderle a ese consumidor.

Observe que el énfasis se hace en el flujo de ingresos y costos a lo largo de una vida útil, no sólo en una transacción particular.

5. PARTE V. INTRODUCCIÓN A LA IMPEMENTACIÓN Y EL CONTROL.



5.1. Implementación del Plan.

El proceso de planificación no finaliza cuando la firma decide qué estrategia o estrategias seguir. Debe haber una translación de la estrategia a la acción. Esta translación es mucho más simple, si los gerentes y empleados entienden el negocio, se sienten parte de la empresa, y a través del involucramiento en la formulación de la estrategia se comprometen a ayudar a la compañía a ser exitosa.

Las implementaciones afectan a la organización desde arriba hacia abajo e impactan a todas las áreas funcionales y divisionales del negocio.

La fase de la implementación es clave. Es mucho más simple decir las cosas que llevarlas a cabo.

Implementar la estrategia es el acto de colocarlas en acción. Es la capacidad de gerenciar personas y recursos para alcanzar los objetivos anteriormente trazados.

Esta etapa es tan importante que, a pesar de que se haya formulado una excelente estrategia, una mala implementación podría ponerla en riesgo.

Vemos en la siguiente figura las combinaciones e influencias entre la formulación e implementación de la estrategia.

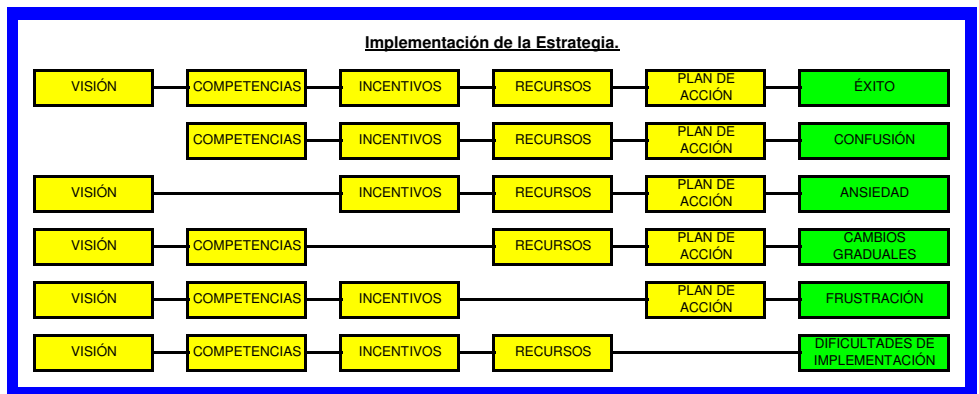


Figura 113. Implementación de la Estrategia.

ES DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN QUE IDENTIFICAMOS LA CAPACIDAD DE UN GESTOR DE HACER QUE LAS COSAS SUCEDAN.

		FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	
		BUENA	MALA
IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	BUENA	Éxito	Ruleta Rusa
	MALA	Problemas	Fracaso

Figura 114. Formulación e Implementación de la estrategia.

Podemos mencionar las diferencias más importantes entre las fases de la formulación y la implementación del plan.
Veamos un resumen en el siguiente cuadro:

FORMULACIÓN DEL PLAN	IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN
Es posicionar las fuerzas antes de la acción.	Es manejar las fuerzas durante la acción.
Se enfoca en la eficacia.	Se enfoca en la efectividad.
Es inicialmente un proceso intelectual.	Es inicialmente un proceso operacional.
Requiere intuición y habilidades analíticas.	Requiere motivación y liderazgo.
Requiere coordinación entre unos	Requiere coordinación entre muchas

pocos colaboradores.	personas.
----------------------	-----------

La etapa de formulación de los planes de negocios no varía mucho para las pequeñas, medianas o grandes empresas. Sin embargo, la fase de implementación difiere sustancialmente entre los diferentes tipos y tamaños de organizaciones.

La implementación del plan requiere acciones tales como redefinición de regiones, creación de nuevos departamentos o divisiones, apertura o cierre de oficinas, reclutamiento de personal, cambios de la organización, políticas de precios y tantas otras tareas difícil de enumerar.

Este tipo de actividades, difiere obviamente entre manufactura, servicios, y gobierno.

En todas, pero más aún en organizaciones menores, la implementación de los planes requiere un desplazamiento de las responsabilidades desde los estrategas a los Gerentes y Jefes de áreas.

Los problemas de la implementación pueden acentuarse más aún si este traslado del plan desde su formulación a su ejecución toma por sorpresa a los Gerentes y Jefes que no han participado del desarrollo del mismo. Es por eso que se recomienda que tanto los Gerentes como Jefes participen activamente en el desarrollo del plan.

Organización, instrumentación y control del esfuerzo de Marketing

Consiste en organizar los recursos, así como en implantar y controlar el plan de Marketing.

La empresa requiere de retroalimentación y procedimientos de control.

Pueden distinguirse 3 tipos de control de Marketing: control anual, control de rentabilidad y control estratégico.

- **Control del Plan Anual.** Es la función que se lleva a cabo a fin de asegurar que la empresa está alcanzando las ventas, utilidades y otras metas que se fijaron.
- **Control de la rentabilidad.** Es la actividad que consiste en medir o cuantificar la rentabilidad real de los productos, grupos de clientes, canales comerciales y tamaños de los pedidos.

- **Control Estratégico.** Es aquella actividad consistente en evaluar si la estrategia de Marketing de la compañía aún es adecuada para las condiciones del mercado.

Naturaleza y contenido de un plan de Marketing

SECCION	PROPOSITO
Resumen Ejecutivo	Presenta un panorama general de la propuesta de plan para una rápida revisión alternativa.
Situación de Marketing actual	Presenta los datos más relevantes del mercado, productos, competencia, distribución y microentorno.
Análisis de oportunidades y aspectos peculiares	Identifica las principales oportunidades/amenazas, cualidades, defectos y características que afronta el producto.
Objetivos	Define los objetivos a los que quiere llegar el plan en lo que se refiere a volumen de ventas, porción de mercado y ganancias.
Estrategia de Marketing	Presenta el enfoque mercadotécnico general que se utilizará para lograr los objetivos del plan.
Programas de acción	Responde las siguientes preguntas: Qué se hará? cuando se hará? cuanto costará?
Estado Proyectado de pérdidas y utilidades	Pronostica los resultados financieros que se esperan obtener del plan.
Controles	Indica cómo se dará seguimiento al plan.

Los pasos a seguir y temas a abordar son exactamente los mostrados en la fig. Del diagrama general de la planificación.

5.2. BSC como herramienta de planificación y control.

Veremos ahora en con algún detalle una herramienta muy utilizada y adecuada para esta etapa de implementación y control del plan.

Qué es el BSC?

El Balanced Scorecard, es un sistema gerencial por medio del cual se controlan parámetros directamente relacionados a los objetivos y estrategias de la empresa.

Historia del BSC.

1990 – Instituto Nolan Norton – Unidad de investigación de KPMG.

Patrocinó este estudio durante 1 año.

Analizó empresas de diferentes segmentos.

Analizó el desempeño de empresas apoyadas en indicadores contables y financieros y observaron que resultaban obsoletos.

Se observó que perjudicaba la capacidad de crear EVA para el futuro.

Se realizó un Brainstorming. Aplicación del Scorecard.

BSC se organizó en base a 4 perspectivas.

A partir de 1992 se amplía el alcance de su aplicación.

Evoluciona desde un sistema de indicadores para mejorar los procesos, a un sistema de medidas vinculado a la estrategia organizacional.

Deja de ser un sistema de medición para ser un sistema gerencial => Sistema de Gestión Estratégica.

Por qué medimos?

Crear una excelente estrategia es sólo el primer paso, se debe implementar y controlar.

Medir la estrategia permite confirmar o dejar de lado los vínculos asumidos para las relaciones causa-efecto sobre los cuales se basa el mismo.

BSC - Conceptos básicos:

El B.S.C. es un sistema equilibrado de medición.

Posse equilibrio entre:

- Objetivos de corto y largo plazo.
- Medidas Financieras y No Financieras.
- Indicadores de tendencia (futuro) y de ocurrencias o resultados (pasado).

Traduce la Misión y la Estrategia de las empresas en un conjunto de medidas de desempeño, que sirve de base para un sistema de medición y gestión estratégica.

Enlaza las acciones de corto plazo con las estrategias de largo plazo.

BSC como Sistema de Gestión Estratégica:

Medidas Financieras y NO Financieras forman parte del sistema de información.

Traduce la Misión y la Estrategia en Objetivos y medidas tangibles.

Las medidas representan el equilibrio entre los indicadores externos (accionistas y clientes) y medidas internas (procesos críticos del negocio, innovación, aprendizaje y crecimiento).

Existe equilibrio entre las métricas de resultado y las que determinan el desempeño futuro.

Equilibrio entre medidas tangibles e intangibles.

Se usa para gerenciar la estrategia de largo plazo.

Por qué las empresas lo adoptaron?

- Existe un nuevo ambiente operacional.
- Existen procesos integrados.
- Nueva relación entre clientes y proveedores.
- Nueva segmentación del mercado.
- Innovación.
- Era del conocimiento. (Bases de conocimiento)
- Viabiliza procesos gerenciales críticos:
- Esclarecer o traducir la visión y la estrategia.
- Comunicar y asociar objetivos y medidas estratégicas.
- Planificar, establecer metas y alinear iniciativas estratégicas.
- Mejorar la retroalimentación y el aprendizaje estratégico.

Corto o largo plazo?

La obtención y mantenimiento de resultados financieros de corto plazo, pueden llevar a las empresas a invertir demasiado en soluciones rápidas y superficiales en detrimento de la creación de valor, a largo plazo, particularmente en los activos intangibles e intelectuales en que se apoya el crecimiento futuro.

ej: inversión en desarrollo de nuevos productos, mejora de procesos, desarrollo de las personas, TI, banco de datos, desarrollo de clientes, mercado.

.

Las 4 Perspectivas Básicas

1. Perspectiva: Financiera.

Para tener éxito Financieramente, cómo deberíamos ser vistos por nuestros accionistas?

2. Perspectiva: Cliente.

Para alcanzar nuestra Visión y Misión, cómo deberíamos ser vistos por nuestros clientes?

3. Perspectiva: Procesos Internos.

Para satisfacer a nuestros accionistas y clientes, en qué procesos del negocio debemos alcanzar la excelencia?

4. Perspectiva: Aprendizaje y Crecimiento.

Para alcanzar nuestra Visión y Misión, cómo sustentaremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar?

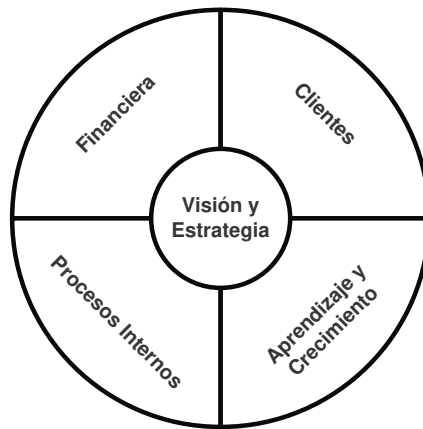


Figura 115. Las Cuatro Perspectivas del Cuadro de Mando o BSC.

BSC – Proceso:

El BSC debe estar basado en una serie de relaciones CAUSA-EFECTO derivadas de la estrategia.

La cadena CAUSA-EFECTO debe considerar las 4 perspectivas del BSC.

Un BSC bien elaborado, debería contarnos la historia de la estrategia, identificando y tornando explícita la secuencia de hipótesis sobre las relaciones de causa-efecto, entre las medidas de resultado y los vectores de desempeño de los mismos.

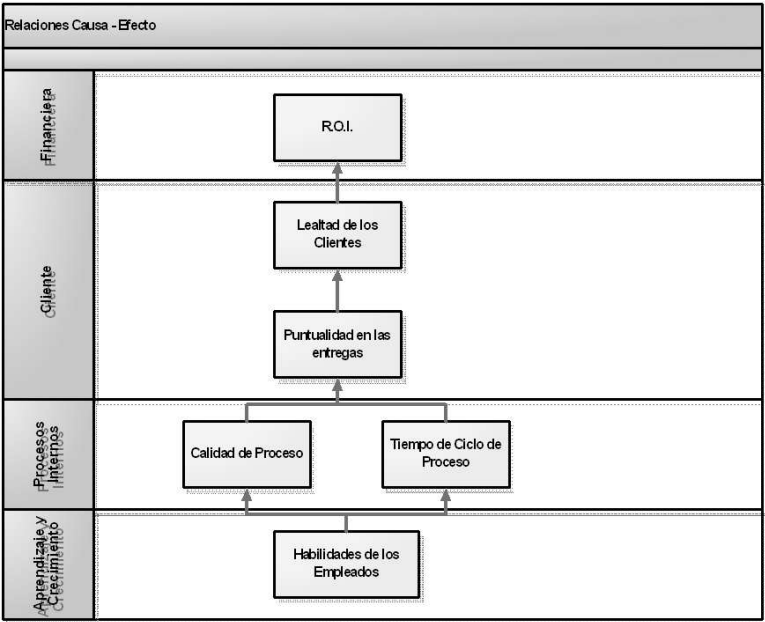


Figura 116. Relaciones Causa-Efecto.

Bases para su aplicación:

- Se debe tener una estrategia bien definida.
- Tener productos y clientes externos o internos definidos.
- Tener el compromiso para su aplicación tanto de los empleados como de los directivos.

Tareas Clave:

Las empresas que utilicen un BSC como un nuevo sistema de gerenciamiento estratégico, tienen dos tareas clave:

- ELABORAR EL SCORECARD.
- SABER UTILIZARLO.

Qué medimos?

Generalmente aquí es dónde se falla. Por qué?

Muchos gerentes son reacios a introducir nuevo tipo de datos. Es en esos casos donde se utiliza la información ya disponible, y muy probablemente no sea la más indicada para el seguimiento de los objetivos.

El BSC es demasiado denso. La experiencia muestra que 25 indicadores son suficientes.

El BSC debe ser justamente “balanceado”. NO mas de 22% de las métricas deberían ser financieras.

23-25% orientadas al cliente, aproximadamente 28-30% cubriendo el proceso interno.

23-25% debería cubrir el aprendizaje y crecimiento.

Cómo comenzar?

Definir a nivel corporativo un modelo sobre temas y Visiones que deberán orientar los scorecards de las Unidades de Negocio y determinar cómo la empresa agrega valor.

A partir de allí, se tiene la base para desarrollar los BSC de los departamentos y Unidades Funcionales.

Implementación:

Crear su estrategia ganadora es sólo el primer paso en la implementación de su BSC.

El próximo paso es medir el éxito o el fracaso de dicha estrategia.

4 fases para su Implementación.

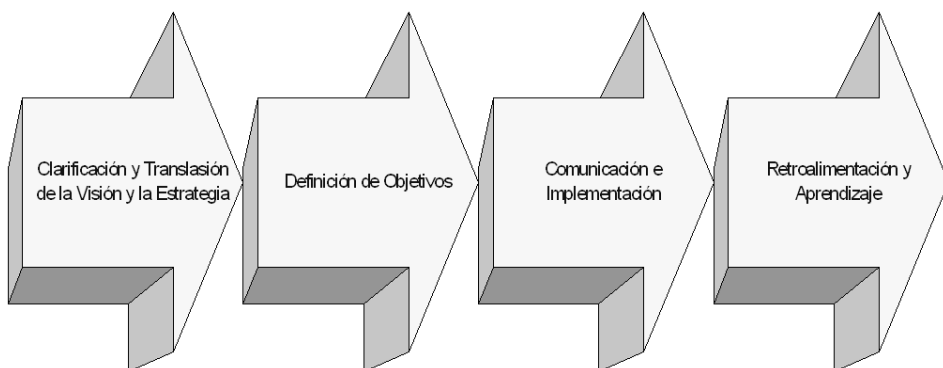


Figura 117. Fases en la Implementación de un BSC.

Secuencia:

Para una empresa con fines de lucro:

1. Financiera (obtener una ganancia)
2. Cliente (satisfaciendo las necesidades del cliente)
3. Procesos Internos (a través de la capacidad de proporcionar valor)
4. Aprendizaje y crecimiento (contando con la disponibilidad del conocimiento y herramientas necesarias).

Para una Institución sin fines de lucro, podrá ser:

1. Cliente (cumplir con la obligación de proporcionar valor hacia el público)
2. Procesos Internos (a través de proporcionar ese valor)
3. Aprendizaje y crecimiento (contando con la disponibilidad del conocimiento y herramientas necesarias)

4. Financiera (Garantizando el financiamiento y priorizando el uso de los recursos financieros)

Otros puntos a tener en cuenta:

El “scorecard” tiene muy pocos indicadores líderes...

A fin de encontrar las mejores medidas, se deberá decidir entre 50 o 60 medidas libres de toda “limitación real”. A partir de estas medidas, se deberá centrar en no más de 25-35 que se orientarán hacia el objetivo específico....

En efecto, se mide el éxito o fracaso del objective (lagging)

Medición de la influencia real sobre el objetivo (leading)

Medición del éxito o fracaso solamente (o la posibilidad del mismo) de su objetivo (lagging or leading)

Debería obtenerse el mismo resultado aunque lo midieran dos personas diferentes.

Ejemplos de Métricas

PERSPECTIVA	MÉTRICAS
FINANCIERA	ROI, ROE,ROA, EVA, Ingresos, Mix de Ventas, Flujo de Caja, Costos.
CLIENTE	Satisfacción, Retención, MS, MdS, Rentabilidad por cliente, Captación dE nuevos clientes.
PROCESOS INTERNOS	Calidad, Tiempos de Respuesta, Costos y lanzamientos de nuevos productos, productividad, innovación.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Personas, Competencias, Retención, Satisfacción de empleados, rotación, disponibilidad de sistemas de información.

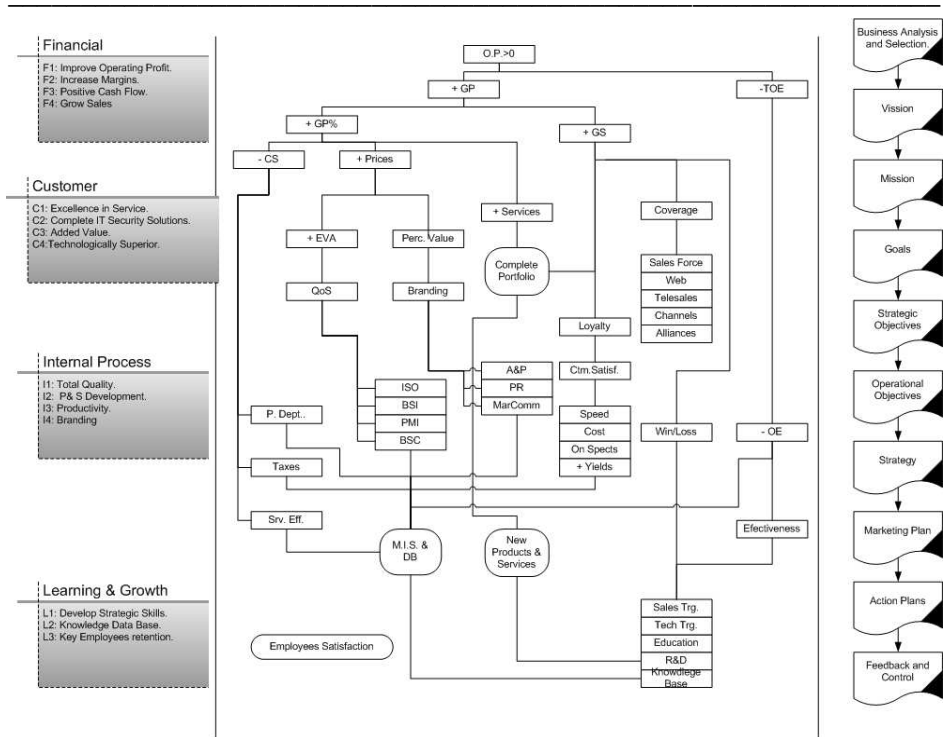


Figura 118. Esquema del BSC.

5.3. Introducción a la Dirección de Proyectos.

El Project Management Institute (PMI) es una institución fundada en 1969 en EEUU por y para profesionales de Dirección de Proyectos. Desde su fundación, ha crecido convirtiéndose en la principal organización profesional sin fines de lucro en esta actividad. Actualmente cuenta con más de 100.000 miembros en todo el mundo.

Objetivo Principal

Tiene entre otros objetivos el establecer estándares de Dirección de Proyectos, organizar seminarios y programas educativos y administrar la certificación de profesionales. Esta certificación está siendo cada vez más reconocida y demandada por el mercado.

Estándares Internacionales

El PMI ha desarrollado estándares para la Dirección de Proyectos, los que junto a su programa de Certificación Profesional han recibido el reconocimiento y aceptación de las principales entidades gubernamentales y privadas del mundo.

Sede Central y Capítulos

El PMI tiene su sede central en Pensilvania, USA y representaciones denominadas "Capítulos" en distintas ciudades y países. En la actualidad tiene más de 200 Capítulos establecidos y aproximadamente 50 potenciales nuevos capítulos distribuidos en más de 125 países.

Proyecto.

Su presidente de Marketing le propone una idea "fantástica"; "fantástica" porque él es el jefe y el mismo tuvo esa idea. Él desea instalar puntos de venta a modo de kioscos dentro de hipermercados que le permitirán a los clientes pagar sus cuentas de teléfono celular así como también comprar accesorios. Él cree que esto generará mayores ventas para su empresa. Él mismo informó que el Directorio ya había aprobado el Proyecto y que él asignará la mayor parte de sus recursos a ello. Pretende instalar 12 de estos "kioscos" antes de fin de año. La mejor noticia es que él se designó como coordinador de dicho proyecto.

Su primera pregunta debe ser: "Es eso un proyecto?" Parece una pregunta demasiado simple pero confundir proyectos con operaciones continuadas es un error muy habitual.

Según la Guía PMBok:

Un proyecto es un emprendimiento temporario que tiene por objetivo crear un nuevo producto, servicio o cualquier resultado único.

Todas las organizaciones tienen algún tipo de proyecto, ya que son un elemento fundamental para cualquier actividad de cambio o generación de productos y servicios.

Por ejemplo:

Desarrollo de software.

Campañas promocionales.

Desarrollo de un nuevo producto o servicio.

Programa de Marketing.

Implementación de nuevas estrategias.

Cambios organizacionales.

Implementación de nuevas normas de trabajo.

Y pueden también ser tan diferentes como: Proyecto de exploración a Marte. Campaña publicitaria para elecciones parlamentarias. Apertura de nuevas filiales de una cadena de supermercados.

Diferencias entre la DIRECCIÓN, GERENCIAMIENTO y ADMINISTRACIÓN.

-Los Líderes expresan su visión, obtienen acuerdo general para las metas estratégicas, establecen directrices e inspiran y motivan a las otras personas.

-Los Gerentes se concentran en los resultados y se preocupan en finalizar el trabajo de acuerdo con las exigencias; o sea, gerencial.

Qué es el Gerenciamiento de Proyectos?

El gerenciamiento de proyectos es un Proceso que exige varias actividades, incluyendo el planeamiento, poner en práctica el plan y acompañar el progreso y el desempeño.

La Estructura del Gerenciamiento de Proyectos.

Definición de un proyecto:

Un proyecto es un emprendimiento único, con inicio y fin determinados, que utiliza recursos y es dirigido por personas con el fin de alcanzar objetivos pre-definidos.

Se caracteriza por ser:

- Temporario.
- Único
- Progresivo.

El desarrollo de Software, campañas promocionales, desarrollo de un nuevo producto o servicio, campañas de Marketing, etc., son algunos ejemplos de proyectos.

Programa:

Definimos como programa a un conjunto de proyectos administrado de manera coordinada para la obtención de beneficios que no podrían ser alcanzados si fuesen gerenciados individualmente.

Ciclo de Vida.

Ciclo de Vida del proyecto:

Consiste en el conjunto de las diversas fases de un proyecto. Por ejemplo: estudio de viabilidad, planificación, desempeño, construcción y entrega.

Ciclo de Vida del Gerenciamiento del proyecto:

Describe el conjunto de procesos que deben ser seguidos para que el proyecto sea bien gerenciado.

De acuerdo con el PMBok, el Ciclo de Vida del Gerenciamiento del Proyecto tiene 5 fases, a saber:

- 1 – Inicio.
- 2 – Planeamiento.
- 3 – Ejecución.
- 4 – Control.
- 5 – Cierre.

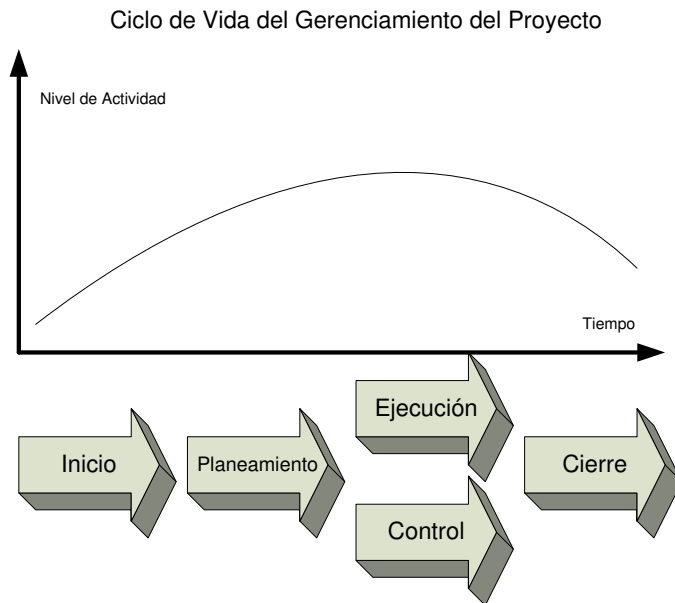


Figura 119. Ciclo de Vida del Gerenciamiento de un Proyecto.

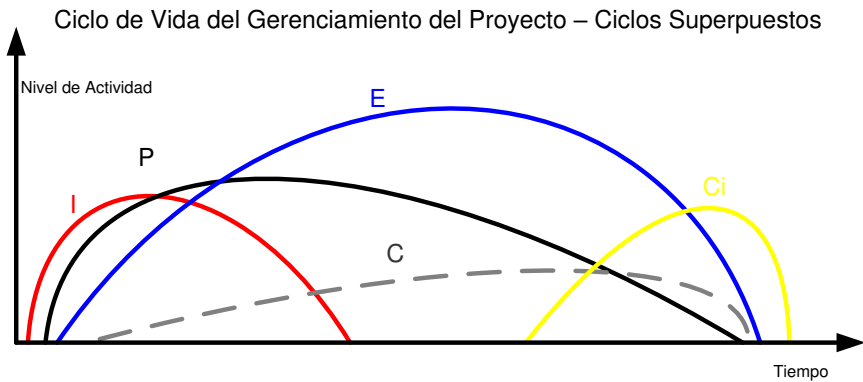


Figura 120. Superposición de los ciclos en un proyecto.

ÁREAS DE CONOCIMIENTO EN EL GERENCIAMIENTO DE PROYECTOS.

Según el PMBOK Guide, el inicio del proyecto" es el primer grupo de puntos del Gerenciamiento del proyecto en el ciclo de vida del mismo.

Se clasifican en 9 áreas de conocimiento:

1. GERENCIAMIENTO DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO.
 - a. Desarrollo del Plan del Proyecto
 - b. Ejecución del Plan del Proyecto
 - c. Control Integrado de Mudanzas.
2. GERENCIAMIENTO DEL ALCANCE DEL PROYECTO
 - a. 2.1-iniciación (pertenecen la Iniciación)
 - b. 2.2-planificación del Alcance (Pertenecen la Planificación)
 - c. 2.3-definición del Alcance (planificación)
 - d. 2.4-verificación del Alcance (Control)
 - e. 2.5-control de Mudanzas del Alcance.
3. GERENCIAMIENTO DE LOS TIEMPOS DEL PROYECTO.
 - a. 3.1-definición de las actividades (Planificación)
 - b. 3.2-secuencia de las actividades (Planificación)

-
- c. 3.3-estimación de la Duración de las actividades (Planificación)
 - d. 3.4-despliegue del Cronograma (Planificación)
 - e. 3.5-control del Cronograma (Control)

4. GERENCIAMIENTO DE LOS COSTOS DEL PROYECTO

- a. 4.1-planificación de Recursos (Planificación)
- b. 4.2-estimación de Costes (planificación)
- c. 4.3-elaboración de Presupuestos de Costes (planificación)
- d. 4.4-control de Costes (Control)

5. GERENCIAMIENTO DE LA CALIDAD DEL PROYECTO

- a. 5.1-planificación de la Calidad (Planificación)
- b. 5.2-garantía de la Calidad (Ejecución)
- c. 5.3-control de la Calidad (Control)

6. GERENCIAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO.

- a. 6.1-planificación Organizacional (Planificación)
- b. 6.2-montajes de Equipamiento (Planificación)
- c. 6.3-despliegue de Apareje (Ejecución)

7. GERENCIAMIENTO DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO.

- a. 7.1-planificación de Gerencia de Riesgos (Planificación)
- b. 7.2-distribución de Informaciones (Ejecución)
- c. 7.3-informe de Desempeño (Control)
- d. 7.4-encierro Administrativo (Encierro)

8. GERENCIAMIENTO DE RIESGOS DEL PROYECTO

- a. 8.1-planificación de Gerencia de Riesgos (Planificación)
- b. 8.2-identificación de Riesgos (Planificación)

-
- c. 8.3-análisis Cualitativa de Riesgos (Planificación)
 - d. 8.4-planificación de Respuestas a los Riesgos (Planificación)
 - e. 8.5- Monitoreo y control de Riesgos (Control)

9. GERENCIAMIENTO DE ADQUISICIONES DEL PROYECTO

- i. 9.1-planificación de Adquisiciones (Planificación)
- ii. 9.2-planificación de Solicitaciones (Planificación)
- iii. 9.3-solicitud de Pospuestas (Planificación)
- iv. 9.4-selección de Proveedores (Ejecución)
- v. 9.5-Gerenciamiento de Contratos (Ejecución)
- vi. 9.6-encierro de Contratos (Encierro)

Tabla de ilustraciones:

Figura 1. Mapa del Libro.....	9
Figura 2. Fundamentos del Arte de la guerra.....	16
Figura 3. Diferencia entre Estrategia y Planificación:.....	18
Figura 4. Ciclo PDCA de Edwards Deming.	20
Figura 5. Ciclos de Proceso.	23
Figura 6. Ejemplo de Eficacia, Eficiencia y Productividad.....	24
Figura 7. Niveles de Decisión.....	25
Figura 8. Decisiones Estratégicas.....	27
Figura 9. Decisiones Estructurales.....	28
Figura 10. Decisiones Operativas.	29
Figura 11. Niveles de la Estrategia.....	30
Figura 12. El horizonte del Plan.	31
Figura 13. El horizonte del Plan.	31
Figura 14. Mapa de Planificación Estratégica.....	38
Figura 15. Mapa de la Planificación Estratégica.	39
Figura 16. Objetivos Estratégicos.	40
Figura 17. Previsión del Negocio Actual.	41
Figura 18. Ciclo de Vida de la Demanda.	47
Figura 19. Ciclo de Vida de las Empresas.	49
Figura 20. Ciclo de Vida de las Empresas. Madurez Extendida.	50
Figura 21. Demanda en función del esfuerzo de Marketing de la Industria. ...	51
Figura 22. Ejemplo de análisis de dispersión.....	55
Figura 23. Ejemplo de Correlación entre variables.	56
Figura 24. Mercado Total.	56
Figura 25. Mercado Potencial.....	57
Figura 26. Mercado Meta.....	58
Figura 27. Posición en el Ciclo de Vida.	59
Figura 28. Matriz de Ansoff modificda.	61
Figura 29. Estrategias vs. Ciclo de Vida	61
Figura 30. Integración Vertical	64
Figura 31. Diversificación Concéntrica.	66
Figura 32. Análisis de Oportunidades de negocios.	67
Figura 33. Análisis de Perfiles de capacidad.....	69

Figura 34. Análisis de Sinergias.....	74
Figura 35. Análisis de Sinergias. Ejemplo	76
Figura 36. Análisis de Sinergias.....	77
Figura 37. Incertidumbre vs. Impacto	84
Figura 38. Probabilidad vs. Impacto.	84
Figura 39. Combinación de las Estrategias conforme el riesgo por conocimiento.....	87
Figura 40. Zonas de Riesgo por Desconocimiento.	87
Figura 41. Actitudes frente al riesgo.	88
Figura 42. Matriz QSPM.....	92
Figura 43. Fuerzas Competitivas.....	104
Figura 44. Diagrama PEST.....	102
Figura 45. Radar PEST.....	103
Figura 46. Matriz de Oportunidades	105
Figura 47. Matriz de Amenazas	106
Figura 48. Matriz EFE.....	108
Figura 49. Matriz IFE.....	111
Figura 50. Tabla Desempeño – Importancia.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 51. Matriz Desempeño vs. Importancia.	112
Figura 52. Matriz IE.....	113
Figura 53. Análisis FODA.....	114
Figura 54. Matriz SWOT.....	117
Figura 55. Vector SWOT	118
Figura 56. Comparativas en Vector SWOT	119
Figura 57. Matriz de Perfiles Competitivos	120
Figura 58. Matriz GE	121
Figura 59. Matriz Shell	121
Figura 60. Matriz BCG: (Para cartera de Productos)	125
Figura 61. Matriz BCG Genérica	126
Figura 62. Ciclos de Vida Financiero y de Mercadeo.....	128
Figura 63. Ciclo de Vida de la Demanda.	129
Figura 64. Ciclo de Vida de la Demanda.	¡Error! Marcador no definido.
Figura 65. Cartera de Productos en una BCG.	131
Figura 66. Matriz ADL	132
Figura 67. Mosaico Competitivo.....	133
Figura 68. Cartografía de la la Industria de la Información.	134

Figura 69. Tablero de los Juegos Estratégicos.	135
Figura 70. Magic Quadrant (Gartner Group).	136
Figura 71. Vector SPACE.	138
Figura 72. Demanda vs. Ventas.	139
Figura 73. Demanda vs. Ventas en BCG.	139
Figura 74. Matriz de Correlación de Incertidumbres.	¡Error! Marcador no definido.
Figura 75. Construcción de Escenarios.	141
Figura 76. Escenarios Seleccionados.	142
Figura 77. Definición de los Activos Estratégicos.	143
Figura 78. Factores Estratégicos.	143
Figura 79. Definiendo Metas y alcances.	144
Figura 80. Matriz Producto - Mercado.	148
Figura 81. Fuerzas Competitivas.	157
Figura 82. Estrategias Competitivas Genéricas.	164
Figura 83. Estrategias Genéricas.	164
Figura 84. Perfil Respuesta del Competidor.	¡Error! Marcador no definido.
Figura 85. Estrategia de Enfoque.	¡Error! Marcador no definido.
Figura 86. Sistema de Valor.	171
Figura 87. Cadena de Valor.	172
Figura 88. Subdivisión de la Cadena de Valor Genérica.	177
Figura 89. Proceso de Segmentación.	¡Error! Marcador no definido.
Figura 90. Mercado. Segmento. Nicho.	182
Figura 91. Matriz Producto Mercado.	¡Error! Marcador no definido.
Figura 92. Mapa Perceptual o de Posicionamiento.	186
Figura 93. Ejemplo de Mapa de Posicionamiento.	187
Figura 94. 4Cs.	215
Figura 95. Pasos del Mix de Marketing.	¡Error! Marcador no definido.
Figura 96. PIPLOS-C.	215
Figura 97. Comunicación.	224
Figura 98. Canal de Información.	225
Figura 99. Fijación de Precio.	227
Figura 100. Fijación de Precio.	228
Figura 101. Canales de Comercialización.	238
Figura 102. El proceso de investigación de mercados.	244
Figura 103. "Caja Negra del Consumidor".	252

Figura 104. Top of Mind. Ejemplo en mercado de impresoras.	255
Figura 105. Compoertamiento del Consumidor	259
Figura 106. Tipos de Conducta de compra.	267
Figura 107. Criterios para el análisis del comportamiento del consumidor ..	275
Figura 108. Marcas.	277
Figura 109. Marcas complementarias	277
Figura 110. Marcas. Compatibilidad	278
Figura 111. Matriz de Liderazgo	279
Figura 112. Lanzamiento de un Programa de Fidelización.....	288
Figura 113. Implementación de la Estrategia.	299
Figura 114. Formulación e Implementación de la estrategia.....	299
Figura 115. Las Cuatro Perspectivas del Cuadro de Mando o BSC.....	305
Figura 116. Relaciones Causa-Efecto.....	306
Figura 117. Fases en la Implementación de un BSC.	308
Figura 118. Esquema del BSC.	311
Figura 119. Ciclo de Vida del Gerenciamiento de un Proyecto.	315
Figura 120. Superposición de los cilcos en un proyecto.....	316

Bibliografía.

- ✓ La estrategia empresarial con método. Antonio Freije Uriarte.
- ✓ Strategic Management. Fred David.
- ✓ Dirección de la Marketing. Philip Kotler.
- ✓ Dirección de la Marketing. Philip Kotler.
- ✓ Estrategia Competitiva. Michael E. Porter. Rei Argentina s.a.
- ✓ Ventaja Competitiva. Michael E. Porter. Rei Argentina s.a.
- ✓ Posicionamiento. Al Ries, Jack Trout.
- ✓ Investigación de Mercados. Kinnear, Taylor.
- ✓ Gerencia y Planeación Estratégica. Jean-Paul Sallenave.
- ✓ Managing Innovation. Joe Tidd
- ✓ Administración Estratégica. Michael A. Hitt.
- ✓ Gerenciamiento de Proyectos. Kim Heldman.
- ✓ Gerenciamiento de Proyectos PMI. Campbell Dinsmore
- ✓ Balanced Scorecard. Robert Kaplan, David Norton.
- ✓ BSC y la gestión del Capital Intelectual. José Francisco Rezende.
- ✓ Make Success Measurable. Douglas K. Smith.
- ✓ Gestión de la cadena de Proveedores. Carlos Francisco Simões Gomes.
- ✓ Gerenciamiento Lean.
- ✓ Kaizen, La ventaja competitiva japonesa. Masaaki Imai.
- ✓ Total Quality Management. John S. Oakland
- ✓ Gestión de la Calidad. ISO 9000, BS15000. Aplicaciones prácticas.
- ✓ Administración Estratégica. Michael A. Hitt.
- ✓ Comportamiento Organizacional. Stephen P. Robbins
- ✓ Recursos Humanos. Jorge Aquino.

Generaciones de profesores de administración han tratado de diseñar cursos de políticas de empresas que llevan al estudiante a "integrar" sus conocimientos de Comercialización, Finanzas, Contabilidad, Organización y otras. La tentativa es loable pero estaba destinada al fracaso; no puede adquirirse una visión de síntesis a partir de conocimientos fragmentados, no se puede apreciar la unidad de una empresa mediante la simple yuxtaposición de conocimientos de sus diversas funciones.



Entonces, cómo aprender a conocer la empresa? El aprendizaje de los conceptos, las técnicas y las herramientas propias de cada función de la empresa es útil y necesario. Al comenzar así, se adquiere al menos un vocabulario de base y la capacidad de operar en una empresa a nivel jerárquico intermedio. Es grande la tentación de ir siempre más allá en la perspectiva de una función de la empresa. Se comienza con el estudio de las finanzas para pronto interesarse sólo en la teoría del portafolio. Este proceso de especialización, familiar a aquellos que enseñan administración, conduce a una mejor comprensión de los fenómenos relacionados con la vida de una empresa. Desafortunadamente, aleja a sus alumnos del conocimiento global de la misma.

ISBN 978-987-0465-67-7



9 789879 465677