PERSPECTIVAS
ISSN: 1994-3733
oswaguan@ucbcba.edu.bo
Universidad Católica Boliviana San Pablo
Bolivia

Alvarez Pinto, Freddy Daniel
PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA DE MARKETING
PERSPECTIVAS, núm. 20, julio-diciembre, 2007, pp. 67-104
Universidad Católica Boliviana San Pablo
Cochabamba, Bolivia

Disponible en: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942331006

Cómo citar el artículo
Número completo
Más información del artículo
Página de la revista en redalyc.org

Sistema de Información Científica
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA DE MARKETING

Freddy Daniel Alvarez Pinto

Gerencia de Proyectos.

Empresarial

MARKETING

La conceptualización del Marketing ha sido tema de investigación de diversos investigadores, así por ejemplo para la Asociación de Marketing de Estados Unidos (AMA, *American Marketing Association*), el Marketing es "el proceso de planear y ejecutar la concepción, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que puedan satisfacer las necesidades de los consumidores y los objetivos de la organización", [cf. GIL03]. Por otra parte, para Peter Drucker es la "tendendencia a hacer", para Philip Kotler el Marketing permite "satisfacer las necesidades lucrativamente", [cf. KOT06]. Por otra parte, para Stanton [cf. STN03:5] "el marketing consiste en actividades ideadas para generar y facilitar intercambios con la intención de satisfacer necesidades, deseos humanos o de organizaciones".

- El Marketing como un proceso social de satisfacción de deseos tiene los siguientes requisitos:
- Identificación de las necesidades de los consumidores (es decir cubrir los bienes y servicios que son comprados por estos).
- Definición de segmentos de mercado objetivo (de acuerdo a características comunes, así por ejemplo los criterios de agrupación pueden ser: demografía, psicología, geografía, etc.).
- Creación de una "ventaja competitiva" dentro de los segmentos que

permitan un mejor posicionamiento con respecto a otras compañías establecidas.

– La manera en que se obtiene y luego mantiene la "ventaja competitiva" es a través de la manipulación de los elementos del Marketing MIX, [cf. KOT06].

Figura 11: Componentes del Marketing MIX

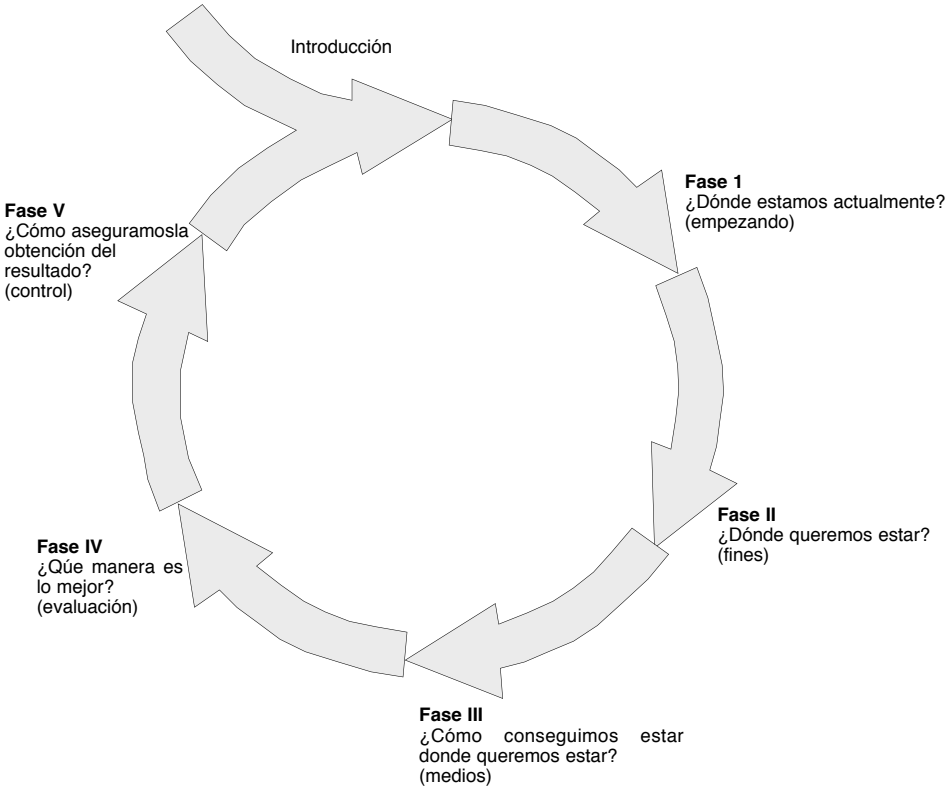
Fuente: GIL03.

1.2. El proceso de dirección y la toma de decisiones

El proceso de dirección, puede ser concebido como una actitud que refleja la predisposición para debatir los problemas y resolverlos a través del uso de técnicas y procedimientos apropiados. Existen dos tipos de dirección: uno es que se desarrolla en los niveles más altos de la organización y es denominado dirección estratégica y todos los otros esfuerzos de dirección se pueden denominar dirección operacional, [cf. STE05], sin embargo será objeto de estudio de la presente investigación únicamente la dirección estratégica dado que su carácter inminentemente estratégico para la organización.

Por otra parte, el proceso de toma de decisiones es la función principal de la dirección estratégica y es de por sí problemático dado que conlleva situaciones de incertidumbre y riesgo. En la figura 1-2, podemos ver un sumario de las fases del proceso de planeación, [cf. GIL03].

Figura 12: Proceso de planeación estratégica



Fuente: GIL03.

A continuación procederemos a describir estas fases.

La fase I, en esta fase se debe responder a la siguiente pregunta ¿dónde está actualmente la organización, en términos de posición competitiva, participación de mercado?

Por otro lado, la fase II se debe responder a la siguiente pregunta ¿Dónde queremos estar como organización?, esto implica la definición de fines y objetivos.

La fase III está relacionada con la dirección estratégica y formulación de la estrategia que permita alcanzar los fines u objetivos a alcanzar, es decir lo que se busca en esta fase es contestar a la pregunta de ¿Cómo conseguimos estar donde queremos estar?

La fase IV, se centra en la elección de la alternativa preferida o la mejor alternativa para alcanzar los fines u objetivos perseguidos.

Por otro lado, la fase V, se centra en la supervisión de la ejecución de la alternativa seleccionada en la fase IV, puede implicar la adopción de acciones correctivas con el objetivo de asegurar la obtención de los resultados esperados.

1.3. Decisiones estratégicas y la naturaleza de la estrategia

La estrategia describe cómo se lograrán los objetivos generales, es decir, la dirección futura de los productos y mercados de la organización incluyendo los métodos de intervención que ayudarán a la organización a cumplir su misión y a lograr sus objetivos generales de manera factible y eficaz, [cf. VAL07].

En lo referente al marketing estratégico, Gilligan afirma que es “el proceso de diseñar planes de acción efectivos para alcanzar las metas”, es decir, estos planes establecerán cómo competirá la organización en los mercados seleccionados, [cf. GIL03:53].

Por otra parte, una decisión estratégica implica la selección del plan o planes estratégicos que permitan alcanzar las metas de manera eficaz y eficiente. La toma de decisiones (estratégica o táctica) es una parte del proceso de resolución de problemas, en esencia consta de tres aspectos: análisis estratégico, elección de la opción estratégica y la implementación estratégica.

El análisis estratégico, está enfocado en el proceso de entender la posición estratégica de la organización, lo cual requiere se responda a las siguientes preguntas:

– ¿Qué cambios están teniendo lugar en el ambiente?
– ¿Cómo afectarán estos cambios a la organización y sus actividades?
– ¿Qué recursos tiene la organización para hacer frente a estos cambios?

Por otro lado, la elección de la opción estratégica tiene tres aspectos:

– La generación de opciones estratégicas que deberán ir más allá de los cursos más obvios de acción.

– La evaluación de opciones estratégicas que pueden estar basadas en aprovechar las fortalezas de la organización o en superar sus debilidades.

– La selección de una estrategia que permitirá a la organización aprovechar las oportunidades dentro de su ambiente.

Por otra parte, la implementación estratégica está relacionada con:

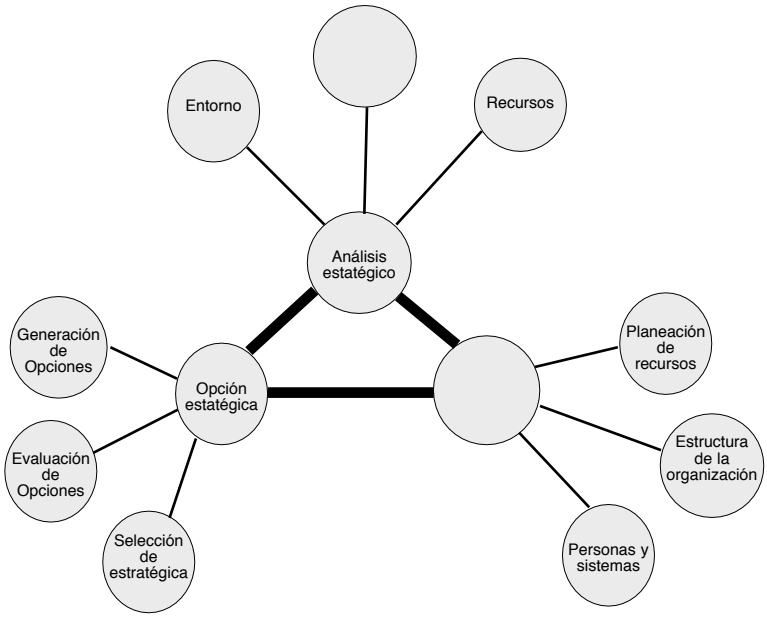
– La planeación de recursos

– Estructura de la organización

– Personas y sistemas

En la figura 1-3, podemos apreciar el sumario de los elementos de la dirección estratégica.

Figura 13: Elementos de la dirección estratégica



1.4. Interfaz entre la estrategia y el Marketing

Las diferencias entre la planificación estratégica y la planificación del Marketing las podemos apreciar en la tabla 1-1, [cf. WAL07].

Tabla 11: Diferencias entre planificación estratégica planificación de marketing

Planificación estratégica	Planificación del Marketing
Relacionado con toda la organización y la dirección a largo plazo.	Relacionado con el rendimiento del día a día y los resultados.
Establece un marco de trabajo a largo plazo para la organización.	Representa sólo una fase en el desarrollo de la organización.
Se requiere el enfoque de toda la organización para que esta interactúe de manera adecuada con su entorno	La tendencia funcional y profesional tiende a predominar
Se evalúan metas y estrategias desde una perspectiva global.	Se subdividen las metas en objetivos específicos.
La relevancia de metas y estrategias sólo es evidente a largo plazo.	La relevancia de metas y estrategias es inmediatamente evidente

Fuente: WAL07.

2. PLANIFICACION ESTRATEGICA DEL MARKETING Y EL PLAN DE MARKETING

A continuación, en el presente capítulo nos enfocaremos en la naturaleza estratégica de la planificación del marketing y el desarrollo del plan de marketing.

2.1. El rol del plan estratégico de Marketing

La planificación estratégica es la determinación de metas y objetivos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios que permitan la obtención de estas metas.

Los planes estratégicos de marketing están basados en la valoración del equipo de planificación de Marketing, percepciones y expectativas de la directiva.

Podemos considerar que existen cuatro enfoques para la formulación de la estrategia, estos son: el enfoque clásico, el enfoque evolutivo, el

enfoque procedimental y el enfoque sistémico. En la tabla 2-1, podemos apreciar el resumen de estos distintos enfoques.

Figura 21: Los cuatro acercamientos genéricos para la formulación estratégica.

Enfoque	Propulsores	Principales características
Clásico	Ansoff, Sloan y Porter	Centra sus bases en la teoría económica, la argumentación de sus propulsores indica que la maximización de la ganancia es el objetivo más importante y que la tarea del estratega es posicionar la organización o unidad de negocio en tal sentido.
Evolutivo	Henderson (del Boston Consulting Group), Friedman y Peters	Similar a la escuela clásica, pero difiere de la clásica en el sentido de que los evolucionistas creen que el estratega no puede controlar el ambiente, sus defensores también indican que dado que las organizaciones grandes son inherentemente lentas la idea de una estrategia omnimoda es poco realista, además de que las estrategias a largo plazo son contraproducentes y se puede obtener mejores resultados a través de movimientos rápidos, de corto plazo y procesos de reducción de costos.
Procedimental	Mintzberg y Hamel	Este modelo surgió de la escuela evolutiva y está basada en la idea de que una buena estrategia sólo puede ser el fruto de la participación del estratega en las actividades diarias del negocio. Sus propulsores reconocen que el ambiente es demasiado poderoso e imprevisible como para que el estratega pueda superarlo o manejarlo en base al análisis intelectual.
Sistémico	Whittington y Morgan	Se centra en que no hay modelo de estrategia que sea aplicable a todos los tipos de organización, pero que los objetivos y la estrategia es el resultado de los entornos sociales y culturales del estratega. Este punto de vista enfatiza en la manera en que la estrategia y el proceso de estrategia no son esencialmente objetivos y racionales particularmente en las empresas transnacionales.

Fuente: GIL03.

2.2. Estrategia de Marketing

Una buena estrategia de marketing debiera de integrar: los objetivos de marketing de una organización, las políticas, las secuencias de acción (tácticas) dentro de un todo coherente. El objetivo de una estrategia de marketing es poner la organización en posición de llevar a cabo su misión de forma efectiva y eficiente, [cf. WIK07].

El planificador de Marketing debe estar en una posición de elegir la dirección futura y formular la estrategia que permita cumplir la misión de la organización.

2.3. Las tres dimensiones de la Planificación

El proceso estratégico de la planificación del Marketing está compuesto de tres dimensiones interrelacionadas, estas son: la dimensión

analítica que, se preocupa por una serie de técnicas, procedimientos, sistemas y modelos de la planificación. La dimensión del comportamiento que, relaciona a la naturaleza y magnitud de la participación, motivación y compromiso de los miembros del equipo de dirección y la dimensión orgánica que, se preocupa por los flujos de información, estructuras, procesos, estilo de dirección y cultura. La efectividad del proceso de planificación estará determinada por la manera en que estas tres dimensiones son administradas.

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y MARKETING

3.1. Auditoria de marketing y análisis de capacidad

Para muchas organizaciones el proceso de auditoria de Marketing es sub-utilizado por las organizaciones dado que es una actividad nueva a pesar de lo fundamental que resulta en el proceso de planificación de Marketing.

El punto de inicio en el análisis estratégico implica la realización de la auditoria de marketing y una revisión de la efectividad del marketing, lo cual permite tener un entendimiento claro de los siguientes aspectos:

- La posición de la organización en el mercado
- La naturaleza de oportunidades y amenazas del entorno.
- La habilidad de la organización de cubrir las demandas de este entorno.

La auditoria de Marketing es el punto de inicio del proceso de planificación estratégica de Marketing dado que, permite medir las oportunidades del entorno y la capacidad de Marketing de la organización. Por otra parte, el proceso de auditoria deberá ser una revisión sistemática, crítica, e imparcial del funcionamiento de las actividades de Marketing en la Organización.

Los beneficios de la auditoria de Marketing son:

- Análisis detallado del ambiente externo y situación interior
- Evaluación objetiva de actuación del pasado y actividades del presente
- Identificación clara de oportunidades futuras y amenazas.

Al ser la auditoria de Marketing un proceso sistemático y ordenado, podemos establecer fases para la realización de la misma. En la tabla 3-1, podemos ver estas fases.

Tabla 31: Fases de la auditoria de marketing según Canon

Fase	Descripción
Fase I, definición del mercado	Implica: - La declaración de propósito en término de beneficios. - Establecer el alcance del producto. - Establecer el tamaño, tasa de crecimiento, estado de madurez para la estrategia primaria versus estrategias alternativas. - Definir los requisitos para el éxito. - Establecer definiciones a ser usados por la compañía.
Fase II, determinar rendimiento diferenciado	Implica: - Evaluar el rendimiento de la industria versus el rendimiento de la compañía con enfoque en las diferencias. - Determinar las diferencias en los productos, las aplicaciones, la geografía, y canales de distribución. - Determinar las diferencias por conjunto de consumidores.
Fase III, determinar diferencias en programas competitivos	Identificar y evaluar las compañías individuales por su: - Desarrollo de estrategias de mercado. - Desarrollo de estrategias de producto. - Estrategia de financiamiento, administrativo y soporte
Fase IV, perfil de la estrategia de los competidores	Implica: - Perfil de cada competidor relevante y su tipo de estrategia competitiva. - Comparar la estrategia competitiva con otras estrategias de los otros competidores.
Fase V, determinar la estructura de la Planificación estratégica	Implica establecer unidades de planificación.

Fuente: GIL03.

3.2. Análisis de productividad de segmento

Implica realizar un análisis costo-beneficio del presupuesto invertido en marketing por cada segmento en que se ha dividido el mercado.

Por otra parte, la mayoría de las compañías no conocen la proporción de sus gastos de Marketing en cada producto, territorio de ventas o grupo de consumidores, esto debido a la ausencia de metodologías de análisis de costos o a la vaguedad acerca de ciertos costos. Sin embargo, debemos indicar que algunos costos importantes de Marketing son mimetizados con los costos de producción o los costos de administración.

El análisis de los costos de Marketing se ha desarrollado para hacer frente a los siguientes problemas:

- Análisis de los costos incurridos en el marketing de los productos.
- Análisis de los costos de marketing de los productos para determinar la ganancia por línea del producto.
- Análisis de los gastos involucrados por abarcar a diferentes segmentos de consumidores, diferentes territorios y otros segmentos.
- Cómputo de los anteriores costos para obtener indicadores relevantes de la inversión en Marketing, ejemplo de estos indicadores son: el costo por llamada para realizar ventas, el costo para sostener el valor de inventario durante un año, etc.
- Evaluación de los gerentes según sus responsabilidades en el control de costos.
- Evaluación de estrategias o planes alternativos con sus costos respectivos.

En la figura 3-1, podemos apreciar el proceso para determinar los costos por segmento.

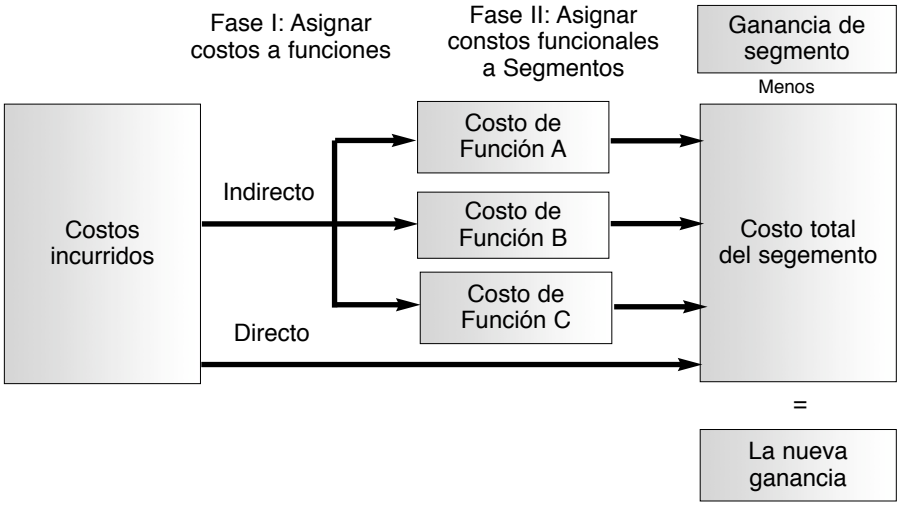
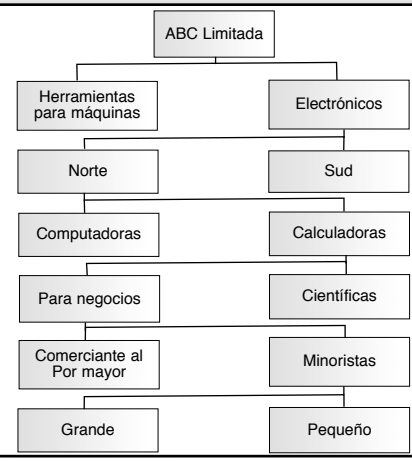


Figura 31: Determinación de costos por segmentos.

Por lo tanto un segmento es sinónimo de actividad, proyecto o misión. Por otro lado segmentos de marketing pueden ser: una línea del producto, un canal de distribución, una representación de ventas, un cliente o grupo de consumidores.

A continuación en la figura 3-2, podemos apreciar un ejemplo de niveles de segmentos.

Figura 32: Ejemplo de niveles de segmentos.

Nivel	Segmento
Corporativo	
División	
Territorio	
Mercado	
Producto	
Consumidor	
Tamaño de orden	

Fuente: GIL03.

En la figura 3-3, podemos apreciar un ejemplo de cuadro de beneficio neto para una organización que opera a través de tres canales de distribución diferentes: los costos de bienes vendidos, los costos de marketing directos y los costos de marketing indirectos.

Figura 33: Análisis de beneficio por canal de distribución

Unidades en miles de Dólares americanos	**Canal**						**Total**
	A		B		C		
Beneficio	875		950		1,225		3,050
Costos de bienes vendidos	325		285		490		1,100
Beneficio bruto	550		665		735		1,950
Costos de marketing directo	265		245		450		960
Costo de marketing indirecto	330		275		250		855
Costos totales de marketing	595		520		700		1,815
Beneficio neto	(45)		145		35		135

Fuente: GIL03.

3.3. Análisis de los competidores

En los últimos diez años los hábitos de los consumidores han cambiado radicalmente caracterizados por un tipo diferente de sistema de valor y con altas expectativas. Al mismo tiempo, los competidores han surgido con una distinta filosofía en un nuevo ambiente competitivo, caracterizado por:

- Mayor nivel e intensidad de competencia.
- El surgimiento de nuevos y más agresivos competidores.
- Un cambio de las bases competitivas entre las organizaciones.
- La ampliación del escenario geográfico de competencia.
- La realización de alianzas estratégicas.
- El proceso de innovación más acelerado.
- La necesidad de relaciones más fuertes con clientes y distribuidores.
- El énfasis en las estrategias de valor agregado.
- La competencia más agresiva en precios.
- El surgimiento de un número mayor de malos competidores, que no aplican reglas tradicionales y tácitas de comportamiento competitivo dentro de sus industrias.

Las implicaciones de estos cambios, exigen mucho más de una empresa para que pueda sobrevivir y crecer.

Las empresas tienen la necesidad de conocer con mayor precisión a sus competidores de tal manera que sepan contra qué están compitiendo, qué capacidad tiene el competidor, etc. Sin embargo, el planificador de marketing no debe enfocarse únicamente en los aspectos más importantes de sus competidores, aspectos tales como: tamaño, recursos financieros, capacidad de producción, sino que también debe enfocarse en los otros aspectos tales como: cultura de dirección, prioridades, la percepción que se tiene de los competidores y mercado.

El análisis competitivo permite:

- Una compresión de la ventaja / desventaja competitiva.
- Contar con visiones generadoras de estrategias frente a los competidores.

– Contar con la información para el desarrollo de futuras estrategias para sostener o establecer ventajas sobre los competidores.

Aunque la mayoría de los planificadores de marketing reconocen la importancia de contar con el detalle del análisis competitivo de sus competidores, son pocos los que realizan el análisis competitivo de manera formal. Entre las actitudes que obstruyen que se realice un análisis competitivo formal, podemos mencionar: la complacencia o conformismo, la expresión “No puede pasar aquí”, la expresión “nosotros ya tenemos la información” y las percepciones preconcebidas de la competencia.

Sin embargo, la realización del análisis competitivo de manera formal es una necesidad dado que permite:

– Incidir en la sobrevivencia de la empresa.
– Identificar la razón de un crecimiento lento.
– Explotar oportunidades.
– Descubrir factores importantes.
– Reforzar la intuición.
– Mejorar la calidad de las decisiones.
– Ser competitivo
– Evitar las sorpresas.

En función de lo anterior, el análisis competitivo debe ser un elemento central del Proceso de planificación de marketing, con especial atención en los objetivos, recursos, capacidades, percepciones, posición competitiva, así como su plan de marketing y los elementos individuales del marketing MIX de cada competidor. Además que, un análisis competitivo formal permitirá.

Según Porter, la naturaleza e intensidad de la competencia dentro de cualquier industria está determinada por la interacción de cinco fuerzas clave, estas son, [cf. PRT85]:

– La amenaza de nuevos competidores
– El poder de los compradores
– La amenaza de los substitutos

– La magnitud de la rivalidad competitiva

– El poder de los proveedores.

Los estrategas experimentados indican que produce más sorpresa la respuesta de una empresa latente que un competidor actual del cual su comportamiento es predecible.

4. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING

En este punto concentraremos nuestra atención en cómo la organización desarrolla la estrategia de marketing, empezaremos realizando una revisión de cómo se desarrollaron las estrategias en los pasados treinta años.

La planificación estratégica y los conceptos asociados no aparecieron completamente sino hasta 1970, esto debido a las siguientes razones; muchas compañías entre los años 1950 y 1960 experimentaron un crecimiento constante en el occidente, sin embargo debemos mencionar que, la turbulencia de los años 70 caracterizados por: series de crisis, recortes de material y energía, alta inflación estancamiento de la economía, aumento del desempleo hizo que muchos gerentes busquen mejores maneras de hacer negocios. Al mismo tiempo, la invasión de productos de países orientales de relativo bajo precio y buena calidad (Japón), cambió drásticamente la manera de hacer negocios.

La planificación de la dirección fue diseñada para proveer a las organizaciones de un marco de trabajo que permitiese a los gerentes reconocer oportunidades más rápidamente y supere las amenazas más fácilmente. El nuevo proceso de planificación estaba basado en tres premisas principales: el negocio debe ser administrado como un portafolio de productos, realizar énfasis en la identificación de ganancias futuras en cada aspecto del negocio, adoptar una perspectiva estratégica para la administración de cada elemento del negocio (también conocido como “plan de juego”).

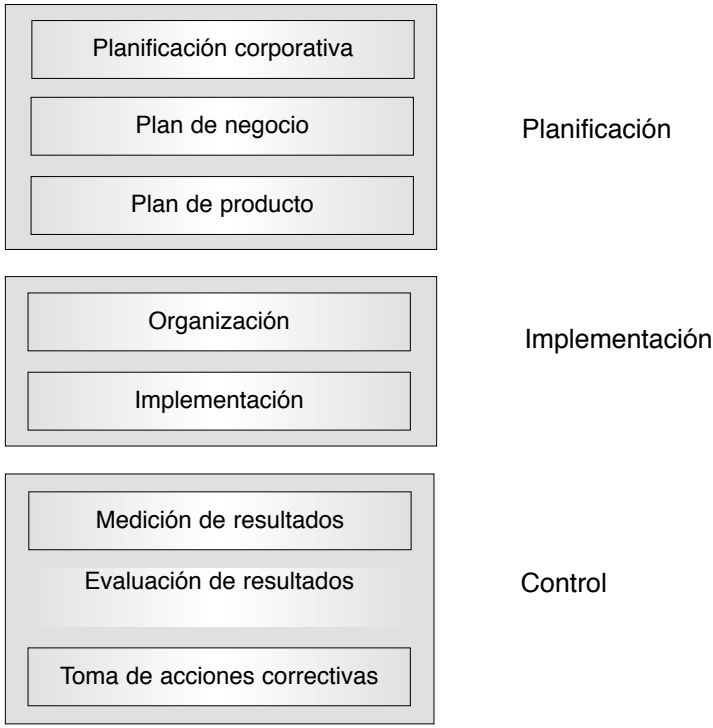
Por otro lado, el estratega necesita entender en detalle la complejidad de las relaciones que existe entre diferentes partes de la estructura de la organización, en este sentido la mayoría de las organizaciones están compuestas de tres diferentes niveles: nivel corporativo, de negocio y de producto.

En el nivel corporativo las decisiones a tomar están relacionadas con:

- Planes corporativos estratégicos y como desarrollar un perfil de negocio a largo plazo.
- Asignación de recursos a unidades de negocio individuales como ser: divisiones, subsidiarias y marcas.

Por otra parte, en el nivel de negocio, cada una de estas unidades debe: desarrollar su propio plan estratégico en función a los recursos asignados por el nivel corporativo. Seguidamente, en el nivel de producto se debe desarrollar el plan de marketing. Los planes estratégicos de marketing deben ser implementados en los tres niveles antes mencionados, los resultados deben ser monitoreados y evaluados parar llevar a cabo las correcciones adecuadas, cuando se requiera. En la figura 4-1, podemos apreciar el ciclo de planificar, implementar y controlar.

Figura 41: Ciclo de la planificación estratégica



Fuente: GIL03.

Existen dos tipos de planificación: Planificación de “abajo-arriba” (*buttom-up planning*) y Planificación de “arriba-abajo” (*top-down planning*). En la planificación de “abajo-arriba”, los gerentes de unidades de negocio tienen amplia responsabilidad en el desarrollo de sus propios objetivos y estrategias, siendo el único requerimiento hacia estos la obtención del rendimiento al que se comprometieron. Por otra parte, en la Planificación de “arriba-abajo” (*top-down planning*) la alta gerencia define y está inmersa en el desarrollo e implementación de la estrategia.

Independientemente del tipo de planificación presente en la organización, la dirección corporativa tiene la responsabilidad de las cuatro dimensiones de la planificación, es decir:

- Definir la misión y visión del negocio.
- Establecer las unidades estratégicas de negocios.
- Evaluar el portafolio de negocios existente.
- Identificar las nuevas áreas de negocios que tendrá la organización.

La definición de la misión y visión del negocio provee a la organización de todo el propósito de su existencia, cuando esto se ha realizado el estratega esta en posición de para identificar las unidades estratégicas de negocios. La base para el concepto de unidades estratégicas de negocios emergió en los años 60.

Por otro lado, es importante que el planificador entienda en detalle la naturaleza de las interrelaciones entre las distintas divisiones de la organización con el objetivo de que la estrategia organizacional se desarrolle de la manera más lógica posible.

Es importante que, el negocio no sea considerado simplemente como un “proceso de producción de bienes”, en lugar de esto el negocio se debe ser considerado como un “proceso de satisfacción del cliente”, la importancia de esta consideración radica en que la demanda tiene una demanda esporádica, razón por la cual es recomendable que la alta gerencia de las organizaciones se realicen la siguiente pregunta: ¿En que negocio estamos? y ¿en qué negocio debemos estar? Esta misma filosofía puede ser resumida en término de tres elementos: los grupos de clientes que deben ser cubiertos, las necesidades de los clientes que deben ser satisfechas y la tecnología que se usará para satisfacer estas necesidades.

El planificador, debe seleccionar la mejor manera para dirigir estratégicamente el negocio, para realizar esto se han propuesto en los últimos 25 años una serie de marcos de trabajo, todos los cuales están basados en el concepto de unidad estratégica de negocio o centro estratégico.

Entre las características de una unidad estratégica de negocio, podemos mencionar:

- Es un único negocio o una serie de negocios relacionados que permiten que la planificación se realice de forma independiente y que pueda funcionar fácilmente en forma independiente a la organización
- Tiene su propio conjunto de competidores.
- Tiene un gerente que es responsable de la planificación estratégica y rendimiento de ganancias y control de los factores que influyen sobre las ganancias.

Por otra parte, la idea de la planificación basada en las unidades estratégicas de negocios fue desarrollada en los años 70. En la práctica la mayoría de las compañías trabajan en base a los planes estratégicos elaborados en base a las unidades estratégicas de negocios.

La dirección corporativa deberá identificar oportunidades de inversión que sean las más lucrativas, esto a partir del desarrollo de varios marcos de trabajo en los cuales los productos son categorizados en base su potencial, para que este proceso de categorización se realice de manera analítica se han desarrollado diversos modelos para la evaluación de portafolio, entre los cuales podemos mencionar: la matriz BCG (Boston Consulting Group), el modelo de portafolio multifactor de General Electric, la matriz de política direccional de Shell, la matriz de oportunidad de inversión de Abell y Hammond y la matriz de condición estratégica de Arthur D. Litle (ADL). A continuación pasaremos a estudiar estos modelos.

4.1. Matriz BCG

La matriz del BCG muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las unidades estratégicas de negocios (SBU en inglés, *Strategical Business Unit*), en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria. La matriz del BCG permite a una organización con muchas SBUs administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la

Las interrogantes, corresponde a los productos que ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en una industria de gran crecimiento, estas empresas necesitan mucho dinero, pero generan poco efectivo. Estos negocios se llaman interrogantes, porque la organización tiene que decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o si los vende.

Por otra parte, las estrellas, los negocios ubicados en el cuadrante II (muchas veces llamados estrellas) representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Las divisiones que tienen una considerable parte relativa del mercado y una tasa elevada de crecimiento para la industria deben captar bastantes inversiones para conservar o reforzar sus posiciones dominantes. Estas divisiones deberían considerar la conveniencia de las estrategias de integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal; la penetración en el mercado; el desarrollo del mercado; el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido.

Por otro lado, en las vacas de dinero (cuadrante III) tienen una parte grande relativa del mercado, pero compiten en una industria con escaso crecimiento. Se llaman vacas de dinero porque generan más dinero del que necesitan. Muchas de las vacas de dinero de hoy fueron estrellas ayer. Las divisiones de las vacas de dinero se deben administrar de manera que se pueda conservar su sólida posición durante el mayor tiempo posible. El desarrollo del producto o la diversificación concéntricos pueden ser estrategias atractivas par las vacas de dinero fuertes. Sin embargo, conforme la división que es una vaca de dinero se va debilitando, el atrincheramiento o el despojo son más convenientes.

Mientras que, en el cuadrante los perros (cuadrante IV) tienen una escasa parte relativa del mercado y compiten en una industria con escaso o nulo crecimiento del mercado; son los perros de la cartera de la empresa. Debido a su posición débil, interna y externa, estos negocios con frecuencia son liquidados, descartados o recortados por medio del atrincheramiento. Cuando una división se acaba de convertir en perro, el atrincheramiento puede ser la mejor estrategia a seguir, porque muchos perros han logrado resurgir después de extenuantes reducciones de activos y costos, y se han convertido en divisiones viables y rentables.

Sin embargo de la utilidad de la matriz BCG, está conlleva desventajas. En la tabla 4-1, podemos apreciar las ventajas y desventajas de la matriz BCG, [cf. GIL03].

Figura 43: Ventajas y desventajas de la matriz BCG.

Ventajas	Desventajas
El modelo hace énfasis en el significado de la ventaja competitiva como base para la competitividad exitosa	La noción de que, las economías de escala representan la base para una situación sostenible solo puede ser cumplido por dos tipos de compañías: empresas de ultra bajo costo de países en desarrollo y empresas pequeñas que son muy dinámicas en los países desarrollados, por lo tanto esta noción no es realista.
La idea de tres estrategias genéricas hace patente que, a pesar de contar con una serie de variables y situaciones en la industria enfrentados por los gerentes en el día a día, existen en la práctica un limitado número de opciones estratégicas.	El modelo esencialmente esta orientado a empresas enfocadas a la producción en lugar de enfocadas hacia los mercados y los consumidores.
	Asume que, la base para el éxito descansa en la idea que el desafío estratégico principal es el de maniobrar a los competidores. Pero en la actualidad, se requiere reconocer el papel y poder del distribuidor y la manera en que minoristas y usuarios finales son capaces de influenciar su posición
	El modelo es superficial y sólo ofrece una apreciación parcial de la ventaja competitiva que determina el rendimiento de las organizaciones

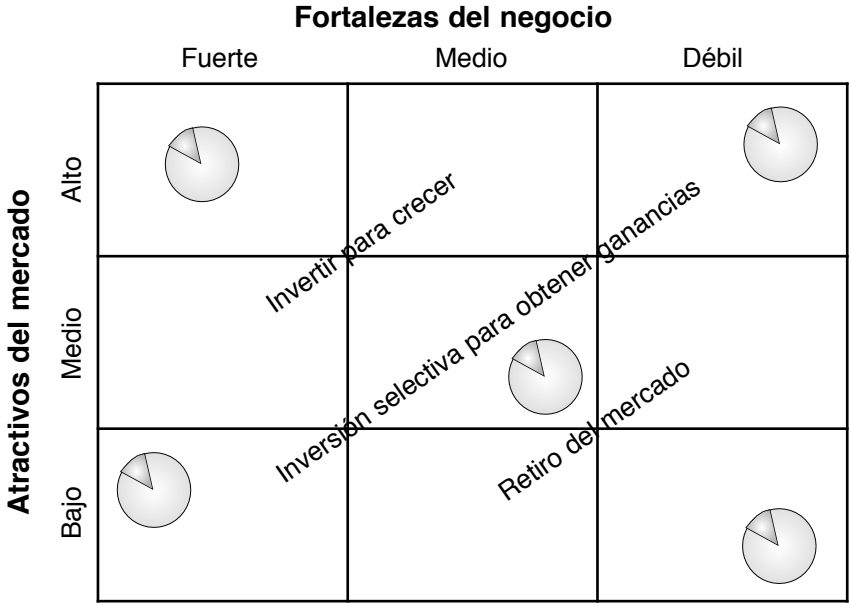
Fuente: GIL03.

4.2. Modelo de portafolio multifactor de General Electric

Para hacer frente a las desventajas antes mencionadas de la matriz BCG, se desarrolló la técnica denominada el modelo multifactor de General Electric, este modelo esta basado en el argumento de que, no siempre es posible o apropiado desarrollar objetivos o tomar decisiones de inversión para un SBU únicamente basado en la posición de la SBU en la matriz BCG, razón por la cual este modelo introduce más variables para el análisis e indica que las SBUs deben medirse en dos dimensiones: atractivo de la industria y fortalezas del negocio.

En la figura 4-3, podemos apreciar el modelo multifactor de General Electric, en esta figura los círculos representan el tamaño de la SBU y la parte sombreada representa la participación de mercado de la SBU. Los dos ejes del gráfico están basados en la noción de que el éxito de la compañía esta determinado, primero por el hecho de que hasta que punto la organización opera en mercados atractivos y segundo, las clases de fortalezas que posee la organización para asegurarse el éxito en estos mercados.

Figura 44: Modelo de portafolio multifactor de General Electric



Fuente: GIL03.

Los atractivos del mercado, está determinado por una serie de factores, tales como: el tamaño del mercado, la razón de crecimiento del mercado, la naturaleza, el grado y las bases de la competitividad, las oportunidades de ganancias, regulaciones del gobierno y otras. Igualmente, las fortalezas del negocio, están influenciadas por la participación de mercado, calidad del producto, imagen y reputación de marca, niveles de dirección y capacidad operacional, capacidad de producción, factores de costos, cadenas de distribución de la organización, naturaleza del consumidor base y niveles de lealtad de los clientes.

4.3. Matriz de política direccional de Shell

Esta matriz tiene dos dimensiones: las capacidades competitivas de la compañía, y las perspectivas de la rentabilidad del sector y luego cada dimensión es subdividida en tres categorías. Luego las SBUs son localizadas en la matriz y las opciones estratégicas para la organización son identificadas. En la figura 4-4, podemos apreciar esta matriz.

Figura 45: Matriz de política direccional de Shell

Fuente:

GIL03.

4.4. Matriz de oportunidad de inversión de Abell y Hammond

Esta diseñado para visualizar las oportunidades relativas de inversión. Aunque la terminología empleada por Abell y Hammond difiere de la empleada en la matriz de política direccional de Shell, así por ejemplo capacidad competitiva es referida en este modelo como posición de negocio, mientras que las perspectivas para la rentabilidad del sector son referidas como atractivo del mercado, la lógica de este método es similar al de la matriz de política direccional de Shell. En la figura 4-5, podemos apreciar la matriz de oportunidad de inversión de Abell y Hammond

Figura 46: Matriz de oportunidad de inversión de Abell y Hammond

Fuente: GIL03.

4.5. Matriz de condición estratégica de Arthur D. Litle (ADL)

El modelo propuesto por Arthur D. Litle (ADL) que podemos ver en la figura 4-6, es similar en concepto a los anteriores modelos con la salvedad de que las dimensiones corresponden a la posición competitiva de la firma y la fase de madurez de la industria. La posición competitiva, es influenciada por el alcance geográfico de la industria y el mercado especifico del producto en la que opera la SBU. Por lo tanto, no es simplemente el porcentaje de la participación de mercado que influencia la posición competitiva sino que existen otros factores, así por ejemplo la tecnología. Al respecto Arthur D. Litle reconoce cinco categorías de la posición competitiva, las cuales mencionamos a continuación:

- Dominante, posición rara, puede suceder en uno de los siguientes dos casos: en una situación de monopolio o en liderazgo tecnológico protegido. En esta categoría la organización ejerce una influencia considerable en el comportamiento de las otras organizaciones de la industria.
- Fuerte, bajo esta categoría la firma cuenta con un considerable grado de libertad para escoger su estrategia.

– Favorable, esto sucede cuando la industria esta fragmentada y no surge un competidor identificable claramente, esta situación hace que el líder de mercado tenga un razonable grado de libertad. Las empresas con una posición favorable en el mercado deben explotar sus fortalezas en sus estrategias para expandir su participación de mercado.

– Defendible, en esta categoría las empresas son vulnerables a competidores fuertes y preactivos, la estrategia recomendada en esta situación es la especialización.

– Débil, el rendimiento de la organización que esta bajo esta categoría es insatisfactorio.

La segunda dimensión, la fase de madurez de la organización partiendo de la fase embrionaria al envejecimiento tiene diferentes implicaciones en la estrategia, existe una serie de aspectos que deben ser identificados, tales como: las cosas que debe hacer el estratega, las cosas que podría hacer, y cosas que no debe hacer.

– Resumiendo, existen seis grupos de estrategias genéricas:

– Estratégias de mercado (doméstico e internacional)

– Estratégias de producto

– Estratégias de tecnología

– Estratégias de operaciones

– Estrategias de dirección y de sistemas.

– Estrategias de cercenamiento

5. ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER

Michael Porter hace énfasis en la comprensión de las estrategias genéricas las cuales están basadas en un detallado entendimiento de la capacidad corporativa y la ventaja competitiva, este autor identificó tres tipos genéricos de estrategia: liderazgo de costo, diferenciación y enfoque.

5.1. Estrategia de liderazgo de costo

Con esta estrategia la organización se concentra en alcanzar los

costos más bajos de producción y distribución lo cual le da la capacidad de establecer los precios en un nivel más bajo que sus competidores. Generalmente las organizaciones que usan esta estrategia genérica usan sus bajos costos de sus productos para adueñarse de un segmento de mercado. En la práctica para implementar esta estrategia las organizaciones requieren realizar un control riguroso de costos en todas las áreas del negocio, es decir: ingeniería, compras, producción, distribución y marketing, sin embargo esta estrategia no es sostenible a largo plazo, dado que casi siempre emergerán competidores que se caracterizan por bajos costos, tal es el caso de la empresas de China, India, Corea del Sur, Malasia Singapur, Filipinas y otros.

Muchas organizaciones ven la estrategia de liderazgo en costo con mucha precaución y optan muchas veces por la estrategia de diferenciación.

5.2. Estrategia de diferenciación

Con esta estrategia las organizaciones hacen énfasis en algún elemento del marketing mix que es visto como ventaja competitiva por los consumidores, tal es el caso de: líderes en calidad (Mercedes Benz en autos, Mark & Spencer en alimentos), líderes en servicio (McDonald's), líder en tecnología (Dolby).

5.3. Estrategia de enfoque

En esta estrategia las organizaciones concentran sus esfuerzos en segmentos pequeños del mercado, en lugar de aplicar una estrategia para un mercado masivo. Es una regla general que esta estrategia sea implementada por pequeñas empresas, dado que este tipo de organizaciones tienen la flexibilidad de responder rápidamente a las necesidades especializadas de segmentos del mercado.

5.4. Ventajas y desventajas de las estrategias genéricas de Porter

A continuación en la tabla 4-2, podemos apreciar las ventajas y desventajas realizadas a las tres estrategias genéricas identificadas por Michael Porter.

Tabla 51: Ventajas y desventajas de las estrategias genéricas

Ventajas	Desventajas
El modelo hace énfasis en el significado de la ventaja competitiva como base para la competitividad exitosa	La noción de que, las economías de escala representan la base para una situación sostenible solo puede ser cumplido por dos tipos de compañías: empresas de ultra bajo costo de países en desarrollo y empresas pequeñas que son muy dinámicas en los países desarrollados, por lo tanto esta noción no es realista.
La idea de tres estrategias genéricas hace patente que, a pesar de contar con una serie de variables y situaciones en la industria enfrentados por los gerentes en el día a día, existen en la práctica un limitado número de opciones estratégicas.	El modelo esencialmente esta orientado a empresas enfocadas a la producción en lugar de enfocadas hacia los mercados y los consumidores.
	Asume que, la base para el éxito descansa en la idea que el desafío estratégico principal es el de maniobrar a los competidores. Pero en la actualidad, se requiere reconocer el papel y poder del distribuidor y la manera en que minoristas y usuarios finales son capaces de influenciar su posición
	El modelo es superficial y sólo ofrece una apreciación parcial de la ventaja competitiva que determina el rendimiento de las organizaciones

Fuente: GIL03.

5.5. La cadena de valor

Es una herramienta que permite identificar y entender las ventajas competitivas potenciales que tiene la organización a partir de la aplicación del análisis de cadena de valor. En este análisis se desglosa las actividades de la organización en nueve actividades estratégicas donde, las primeras cinco actividades están relacionadas con el proceso de acopio y transformación de las materias primas, en cierta manera estas actividades son previas a la distribución, marketing y servicio, las otras cuatro actividades son las denominadas actividades de soporte, que se dan al mismo tiempo que las anteriores actividades, estas actividades están relacionadas con el desarrollo tecnológico, administración de recursos humanos y la infraestructura de la organización ejemplo de estas actividades son: dirección, planificación, finanzas, contabilidad y asuntos legales.

En este punto, sin embargo debemos mencionar que, diferentes organizaciones que operan en la misma industria son capaces de crear valor de maneras muy diferentes entres sí.

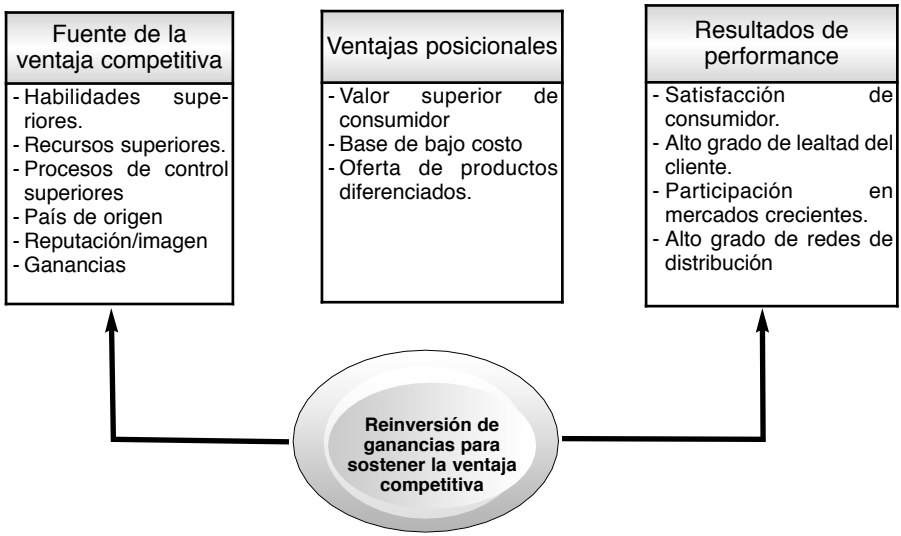
También debemos mencionar que, Porter da énfasis en la necesidad de buscar fuera de la organización y considerar las cadenas de valor de: proveedores, distribuidores y consumidores esto ayudará en la búsqueda de la cadena de valor de la organización.

5.6. Desarrollo de ventaja sostenible

El problema encarado por muchas compañías, no es cómo definir y alcanzar su ventaja competitiva sino cómo sostener esta ventaja competitiva a largo plazo. Por lo tanto la pregunta que se hacen todos los estrategas del marketing en un momento dado es, ¿cuál es la ventaja competitiva sostenible en el tiempo?

En la figura 5-1, podemos apreciar la relación entre la ventaja competitiva y el rendimiento de la organización, [cf. CRA06].

Figura 51: Ventaja competitiva y performance de negocio



Fuente: CRA06.

Las principales ventajas competitivas son:

- El beneficio de un producto o servicio superior, por ejemplo Samsung con la combinación rendimiento-precio.
- La ventaja de una percepción de superioridad, por ejemplo marlboro usa la imagen de masculinidad a partir del uso de cowboys para acaparar un gran porcentaje de cigarrillos.
- Bajo costo de operaciones, esto como resultado de una combinación de: alta productividad, bajo costo de mano de obra, mejores habilidades de compras, limitado rango de productos, bajo costo de distribución, esto se da por ejemplo en cadenas de supermercados, tales como: Wal-Mart.
- Experiencia global, habilidades globales y cobertura global, por ejemplo: Coca-Cola y McDonald's.
- Ventajas legales, en forma de patentes, copias registradas.
- Contactos y relaciones superiores, con proveedores, distribuidores, consumidores, el medio y el gobierno y el manejo de bases de datos de clientes, claro ejemplo de esto es NLC.
- Ventajas de escala, hace que los costos bajen lo cual pone en desventaja a los competidores.
- Actitud ofensiva, por ejemplo la determinación de ganar de Procter & Gamble.
- Competencias superiores, por ejemplo el caso de Ikea, que se enfoca en el diseño de productos, almacenaje, compras y empaquetado lo cual le permite ofrecer productos de alta calidad y bajo costo.
- Recursos superiores, que puede implicar cadenas de distribución.

Adicionalmente, podemos añadir:

- La noción de capital intelectual, relacionado con el conocimiento en la organización.
- Asuntos relacionados con las actitudes, relacionado con creatividad e innovación.

– Sistemas de soporte sofisticados.
– Conocimiento superior, como resultado de procesos de investigación de mercado más efectivos.
– Tecnología superior.
– Sistemas de ventas complejos.
– Velocidad en el mercado (competencia basada en tiempo)
– Imagen de marca y reputación

6. ESTRATEGIAS DE MERCADO PARA ORGANIZACIONES LÍDERES, DESAFIADORAS, SEGUIDORAS Y OTROS

En este punto nos enfocaremos en cómo los modelos de planificación estratégica se usan para formalizar el proceso analítico y cómo a partir de estos modelos el estratega necesita prestar atención a una serie de factores tales como: los objetivos y recursos de la organización, las actitudes de la alta dirección para arriesgarse, la estructura del mercado, la posición de la organización dentro del mercado.

La importancia de la posición en el mercado tiene a menudo influencia directa en la estrategia lo cual ha sido discutido en detalle por varios investigadores, los cuales han clasificado la posición competitiva en: líderes de mercado, desafiadores y seguidores y organizaciones de nicho de mercado, a continuación describiremos cada uno de estos tipos de empresas.

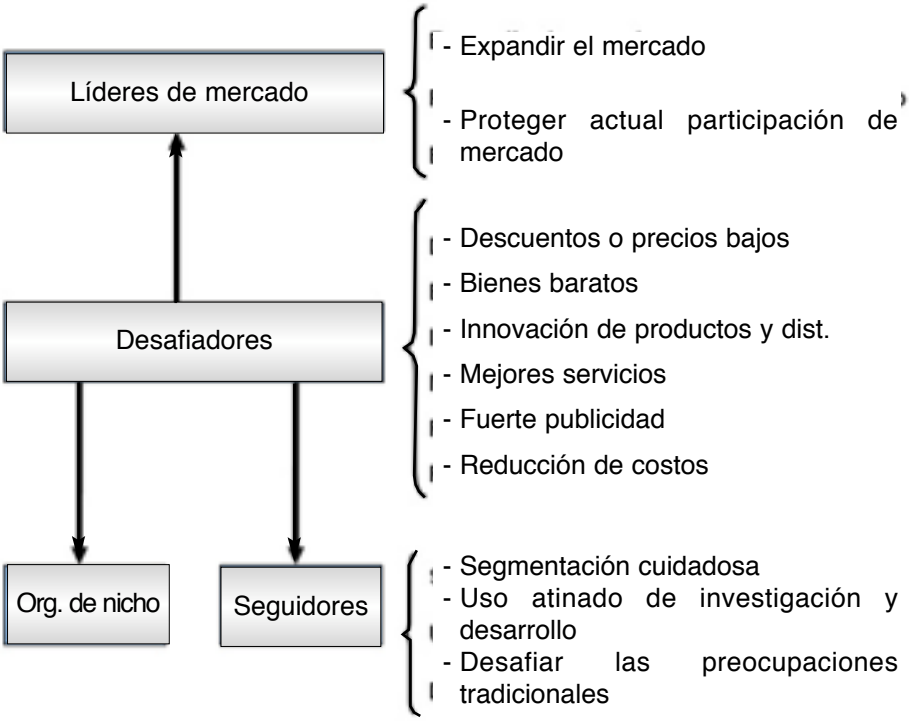
Los líderes de mercado, típicamente tienen la porción del mercado más grande, en virtud de sus precios, intensidad de publicidad, cobertura de sus redes de distribución, adelanto tecnológico y proporción de nuevas introducciones de productos, estas empresas determinan la naturaleza y las bases de la competencia.

Entretanto, los desafiadores y seguidores de mercado, tienen una porción de mercado ligeramente más pequeña, pueden adoptar una de dos posiciones: pueden escoger adoptar una posición agresiva y de ataque otras empresas incluidos el líder de mercado, en un esfuerzo por ampliar su participación de mercado, o pueden adoptar una posición menos agresiva y mantenerse en el status quo, es decir convertirse en seguidores del mercado.

Por otra parte, las organizaciones de nicho de mercado prosperan especializándose en las partes del mercado que están demasiado limitadas por su tamaño y potencial para ser de interés de empresas más grandes.

En la figura 4-7, podemos apreciar cómo los líderes pueden defender su actual posición de mercado, como las organizaciones que tienen una actitud desafiadora pueden intentar ampliar su participación de mercado y los seguidores y organizaciones de nicho de mercado son afectadas por estas decisiones.

Figura 61: Estrategias para líderes, desafiadores, Org. de nicho y seguidores



Fuente: GIL03.

La compañía líder necesita constantemente defender su posición, para realizar esto el estratega de marketing necesita: identificar la mejor opción para expandir el mercado, idear estrategias para proteger el segmento de

mercado actual de la organización y delinear estrategias para incrementar la participación de mercado.

A continuación detallaremos las distintas estrategias que pueden adoptar las organizaciones líderes, desafiadoras de nicho y seguidoras.

6.1. Estrategias para el líder de mercado

La mayor intensidad de la competencia por el mercado en los recientes años ha llevado a muchos gerentes a volcar su interés en estrategias militares usadas en las guerras, es así por ejemplo que para el líder de mercado se tiene seis estrategias militares de defensa: defensa de posición, defensa móvil, defensa de flanqueo, defensa de contracción, defensa preventiva y defensa de la contraofensiva. A continuación describiremos estas estrategias.

6.1.1. Defensa de posición

La defensa de la posición o fortaleza, confía en la impenetrabilidad de una posición fija, así por ejemplo cuando el fabricante de autos Land Rover fue atacado por: Toyota, Suzuki y Subaru en base a precios y diseños modernos, la compañía que tiene una reputación fuerte en el mercado internacional por sus autos bien construidos y durables en lugar de responder agresivamente, Land Rover únicamente respondió con pequeñas modificaciones a su estrategia de vender principalmente a granjeros y al ejército, y se enfrentó entonces con un ataque, ahora de Mitsubishi.

Las lecciones del anterior ejemplo se pueden resumir en que, ni siquiera líderes dominantes pueden permitirse el lujo de mantener una defensa estática. Sino que, deben mejorar continuamente sus productos, mejorar sus cadenas de distribución y sus procesos internos con miras a defender su posición en el mercado.

6.1.2. Defensa móvil

Está en parte basado en las ideas discutidas por Theodore Levitt en su obra ‘La miopía del Marketing ‘ (1960) y está basado en el hecho de que cubrir nuevos mercados puede servir a la organización en el futuro para

implementar estrategias de ofensiva o defensiva. Sin embargo, el centro de la defensa móvil esta en que, la dirección debe definir cuidadosamente o quizá re-definir cual es el negocio de la organización.

Sin embargo, siguiendo al implementarse una estrategia de mercado que busque ampliar la participación de mercado no debe descuidarse dos principios: el principio del objetivo (seguimiento de un objetivo claro y bien definido) y el principio de masa (enfocar los esfuerzos en los puntos débiles de la competencia). Adicionalmente a los anteriores principios, se debe considerar la capacidad de la organización.

6.1.3. Defensa de flanqueo

Esta estrategia establece que, la competencia usualmente realiza su ataque a segmentos de mercado descuidados por la estrategia de la organización, por lo cual el estratega de marketing no debe ignorar mercados secundarios o potenciales. Ejemplo de esto es que, las aerolíneas económicas escogieron como parte de su estrategia no atacar a las grandes aerolíneas tales como: BA, KLM y Lufthansa sino en lugar esto implementar la estrategia de flanqueo re-definiendo el mercado.

6.1.4. Defensa de contracción

Hay ocasiones cuando una organización previendo un ataque real o potencial, reconocerá que tiene pocas oportunidades reales de defenderse totalmente, por lo cual opta por retirarse del segmento donde será atacado y las áreas geográficas donde es muy vulnerable, y concentra sus recursos en áreas en que, quizás en virtud a su participación de mercado considera que es menos vulnerable, en este sentido esta estrategia puede considerar como un acto de engaño, [cf. BAR04]

Esta estrategia militar fue usada por Rusia para frenar el avance de Napoleón, donde Rusia replegó sus tropas al interior de Rusia dando la sensación de un retroceso, pero en realidad lo que sucedió es que, Rusia estableció un nuevo entorno para la prosecución de la guerra donde las tropas rusas con la ayuda en parte de las bajas temperaturas propias de su invierno lograron derrotar al ejército de Napoleón.

6.1.5. Defensa preventiva

Reconociendo las posibles limitaciones en la defensa de la posición, muchos estrategas en los recientes años, ha empezado a reconocer el valor potencial de huelgas preventivas. Las huelgas preventivas pueden tomar una de las siguientes formas: la compañía se comporta agresivamente atacando a un competidor después de otro o usando la guerra psicológica dando a conocer a sus competidores cómo se comportará ante una actitud en particular, es de cierta forma hacer conocer a los competidores como responderá la organización ante una actitud en particular.

6.1.6. Defensa de contraofensiva

Esta estrategia usualmente se usa, cuando uno o varios competidores reducen significativamente sus precios, introducen nuevos productos, cuando sucede esto el líder de mercado requiere responder con firmeza para minimizar esta amenaza, esta respuesta puede tomar una de las siguientes formas: atacar frontalmente a la principal organización precursora de este ataque, atacar los flancos de las organizaciones atacadoras o desarrollar una estrategia que permita cortar la base operacional de la organización atacadora, esto se denomina “estrategia de pinza”

Ejemplo de esto es cuando el fabricante de autos Cadillac fue atacado por Mercedes Benz, por lo cual Cadillac desarrolló un nuevo modelo denominado Sevilla que tenía muchas más características que los modelos de Mercedes Benz.

6.2. Estrategias para las organizaciones desafiadoras

Antes de escoger esta estrategia se deben considerar diversos factores, entre los cuales podemos mencionar: el costo de atacar a las otras firmas, la probabilidad de éxito, los ingresos probables que se obtendrán si se obtiene el éxito en el ataque.

Por otra parte, la selección por parte del estratega del curso de acción implica escoger entre las siguientes opciones: atacar al líder de mercado, atacar empresas del mismo tamaño pero sub-financiadas o atacar firmas pequeñas y regionales

Sin embargo, Porter recomienda que cuando se realice este tipo de

ataque no se incluya en el ataque al líder de mercado dado que este puede hacer que “hacer negocios sea miserable para la competidores”, dado que puede bajar el precio muy por debajo de la competencia haciendo que esta por lo general desaparezca, sin embargo Porter sugiere que un ataque al líder de mercado se pueda hacer en base a tres condiciones: primero, el atacante debe tener una ventaja competitiva sostenible, ya sea en costo o diferenciación, segundo, el atacante debe neutralizar parcial o totalmente las ventajas del líder, típicamente superando la mejor característica del líder y tercero, debe haber algún motivo para que el líder no realice algún contraataque que ponga en riesgo la existencia de la organización, así por ejemplo una ley antimonopolio. No se debe realizar el ataque si no se tiene uno de estos motivos.

Entre las estrategias que pueden usar las empresas que quieren desafiar a las otras organizaciones, podemos mencionar: el ataque frontal, el ataque de flanqueo, ataques de cerco, ataques de “*bypass*”, ataques de guerrilla y emboscada. A continuación describiremos estas estrategias.

6.2.1. Ataque frontal

La experiencia militar indica que, para que un ataque frontal tenga éxito frente a un oponente bien atrincherado el que realiza el ataque debe tener al menos ventaja de 3 a 1 en poder de fuego (en el caso de negocios, recursos).

Al momento de realizar el ataque frontal de debe decidir si este será: un ataque puramente frontal, es decir producto versus producto, precio versus precio y así sucesivamente o por el contrario un ataque frontal más limitado, por ejemplo el ataque puede estar enfocado a un segmento de usuarios de la compañía atacada.

6.2.2. Ataque de flanqueo

Es una alternativa a un ataque frontal costoso y generalmente arriesgado, los economistas han aprendido de la historia militar que un ataque indirecto es más económico y más efectivo.

Un ataque de flanqueo se traduce en un ataque en áreas dónde el líder es geográficamente débil y en segmentos de mercado o áreas de tecnología que han sido abandonados por el líder de mercado.

6.2.3. Ataque de cerco

El cerco es similar a una Guerra relámpago, por que involucra un ataque en la mayor cantidad de frentes posibles para agobiar las defensas del competidor, de esta manera las habilidades de defensa de la organización atacada se ven reducidas drásticamente.

Aunque ésta es una estrategia costosa en cuanto a la implementación, y casi siempre suele llevar a pérdidas a corto plazo, existen compañías que la han aplicado con éxito, así por ejemplo: Komatsu versus Caterpillar.

6.2.4. Ataque de "bypass"

Es el ataque más indirecto dado que, evita cualquier movimiento agresivo contra las otras organizaciones. Aquí el estratega se concentra en desarrollar la organización enfocándose en los productos innovadores y no relacionados con productos comunes de mercado, así por ejemplo el fabricante de armas Sturm Ruger reconoció en los años 50 que no tenia los recursos para competir masivamente frente a líderes tales como: Colt, Remington y Browning, razón por la cual concentro sus esfuerzos en la fabricación de las mejores armas en su clase, esta estrategia le permitió posicionarse con el 20% del mercado de armas en Estados Unidos.

6.2.5. Ataque de guerrilla y emboscada

Esta estrategia se adecua más a compañías pequeñas con recursos relativamente limitados. En este tipo de estrategia, se realizan los ataques de manera muy rápida y esporádica con el objetivo de desmoralizar al oponente y como preludio para desestabilizar y luego tomar el segmento de mercado de la compañía atacada.

6.3. Estrategias para los seguidores de mercado

Muchas compañías adoptan una postura menos preactiva y simplemente son seguidores, esta estrategia es atractiva para algunas empresas dado que, el innovador corre con los gastos para desarrollar nuevos productos, introduciéndolo en el mercado a través de sus cadenas de distribución paralelamente informando y educando al mercado.

Sin embargo, otra empresa puede copiar a través de procesos de ingeniería reversa y mejorar el producto desarrollado y lanzarlo al mercado haciendo que el seguidor pueda lograr ganancias altas, simplemente porque incurrió en menores gastos que el que desarrolló originalmente el producto.

Se puede distinguir tres diferentes posturas para los seguidores, dependiendo de cuanto emulan al líder: seguidor con una estrategia de marketing MIX y segmentación similares al líder, este tipo de organizaciones tienen una estrategia muy similar al líder de mercado. Seguidor diferenciado del líder, este tipo de organizaciones si bien tienen similitudes con líder, también tiene diferencias y seguidor selectivo del líder, este tipo de organizaciones, seleccionan los productos que imitarán del líder.

6.4. Estrategias para las organizaciones de nichos de mercado

El mercado no solo se puede dividir en segmentos, si no también en nichos y en ultima instancia en individuos, [cf. RIM07]. Por otra parte aunque los mercados de nichos generalmente se asocian con pequeñas compañías, es común que algunas divisiones o productos de grandes compañías también se enfoquen en explotar nichos de mercado. Un nicho de mercado es atractivo dado que, implica ganancias evitando confrontación y competencia.

El atractivo de un nicho de mercado esta influenciado por diversos factores, entre los cuales podemos mencionar:

- Tamaño suficiente y poder adquisitivo aprovechable.
- El nicho tiene potencial de crecimiento
- El nicho es de interés despreciable para las grandes compañías.
- La empresa tiene las habilidades y recursos requeridos para servir el nicho eficazmente.
- La empresa puede defenderse contra un competidor mayor a través del cliente.

Entre las estrategias que puede implementar una organización para aprovechar un nicho de mercado, podemos mencionar, [cf. MXM07]:

- Especialización en los usuarios finales.
- Especialización en algún nivel del ciclo de la producción-distribución.

- Especialización en un determinado tipo de cliente.
- Especialización en un cliente en específico.
- Especialización en el mercado de una zona geográfica específica.
- Especialización en calidad-precio.
- Especialización en servicios.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Entre las conclusiones de la presente investigación podemos mencionar:

- El primer paso para elaborar un plan de Marketing estratégico es la realización de una auditoria de Marketing.
- El entorno de competencia actual hace que las empresas recurra a tácticas y estrategias militares para que puedan sobrevivir y crecer.
- Un análisis formal de los competidores es muy pocas veces realizado por las organizaciones.

Por otra parte, en lo referente a las recomendaciones de futuras investigaciones, podemos mencionar:

Realizar un análisis por rubro para medir la efectividad del Marketing en las empresas Bolivianas.

Clasificar las empresas bolivianas en:

- Identificar a las empresas líderes, seguidoras, desafiadoras y empresas de nicho de mercado por rubro en Bolivia y las estrategias que implementan.
- Realizar una correlación entre estrategia y costo de Marketing en las empresas de Bolivia.

BIBLIOGRAFÍA

Con soporte escrito

BARRERA Parra Jaime. 2004. *El Arte de la Guerra de Sun Tzu.* Editorial Panamericana Ltda, Bogotá, Colombia.

CRAVENS D. W. 2006. Strategic Marketing. Homewood, Illinois, Estados Unidos.

GILLIGAN Colin and WILSON M. S. Richard. 2003. *Strategic Marketing Planning.* Butterworth Heinemann, Londres, Inglaterra.

[KOTLER Philip, KELLER Kevin. *Marketing Management.* Prentice – Hall.

PORTER E. Michael. 1985 *Competitive Advantage, creating and sustaining superior performance.* The Free Press, Nueva tda, Estados Unidos.

STEINER George A. 2005. Planificación estratégica. Lo que todo director debe saber. The Free Press, México Distrito Federal, México.

STANTON J. William, WALKER Bruce, ETZEL Michael. 2003 *Fundamentos de Marketing.* McGraw Hill, México Distrito Federal, México. Documentos electrónicos

MAILXMAIL 2007.