



“Nuestro objetivo es que nuestro café esté disponible donde las personas compran, viajan, juegan y trabajan, de modo que penetre en la conciencia nacional.”

¿Puede Starbucks seguir preparando planes para un crecimiento redituable?

Desde tiempo atrás se conoce a Seattle por su clima lluvioso, y ahora, como el sitio del mejor café del país. Esto último se debe en no poca medida a Starbucks, que abrió su primera cafetería en Seattle en 1971. El nombre procede de la primera pareja de *Moby Dick* y la cadena atacó el mercado de café al detalle con todo el entusiasmo del Starbucks original y los miembros de la tripulación. En 10 años, se había expandido a cinco tiendas, una planta de tostado y un negocio de mayoreo. Las tiendas ofrecían una variedad de cafés como la mezcla del día, lattes, mocas y capuchinos. El café puede helarse o saborizarse con jarabes, lo que quiera el consumidor.

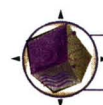
La misión de la compañía es “establecer a Starbucks como el primer proveedor mundial del café más fino, al tiempo que mantenemos nuestros principios inflexibles mientras crecemos”. Esos principios se relacionan con criterios elevados para su café, un gran ambiente de trabajo, diversidad, satisfacción de los clientes, rentabilidad y devolver algo a la comunidad y el ambiente. Además, la compañía se impuso el objetivo de ser la marca más reconocida y respetada del mundo. Para materializar esta ambición, Starbucks planea añadir más cafeterías y crear nuevos productos y canales que capitalicen el nombre de Starbucks.

El director general de la cadena, Howard Schultz, parece hacer tanto énfasis en la administración de recursos humanos como en el marketing. Comenzó por crear un paquete envidiable de capacitación y prestaciones que incluía medio kilo gratis de café por semana a disposición de todos los trabajadores. Schultz cree que unos empleados contentos llevan a clientes satisfechos y negocios repetidos. De acuerdo con un analista, “10% de sus clientes se presentan dos veces al día. Es una cifra bastante notable para un detallista”.

En cuanto al marketing, Starbucks pretendía captar la mayor parte del mercado de café al detalle de la ciudad antes de pasar a la siguiente ubicación. Schultz explica su estrategia como sigue: “Nuestro objetivo es que nuestro café esté donde las personas compran, viajan, juegan y trabajan, de modo que penetre en la conciencia nacional.” Mientras se extendía paulatinamente por Estados Unidos, Starbucks comenzó su expansión en el extranjero, empezando por el este de Asia. Abrió sus primeras cafeterías en Tokio y Singapur en 1996 y adquirió en 1998 al líder detallista de especialidades de café de Inglaterra, Seattle Coffee Company.

La cadena da pasos constantes para satisfacer en mayor grado a su base de clientes actual y aprovechar su fuerte reconocimiento de marca en la expansión a nuevos mercados. Por ejemplo, aunque las ventas de bebidas de café abarcan casi 75% de los ingresos de la compañía, también es considerable el importe de las ventas de otras mercancías —como cafeteras, una línea de té de alta calidad, discos compactos y osos rellenos (90 millones de dólares en 2001)—. A fin de atraer más clientes a la hora del almuerzo y ya más avanzado el día, Starbucks amplió su menú con la inclusión de emparedados y ensaladas. Sin embargo, tal medida no ha sido muy exitosa.

Starbucks creó una tarjeta prepagada, que reduce el tiempo de pago de las compras, con la mira de acortar las filas para pago en sus locales, que podrían desalentar la entrada de nuevos clientes a



www.starbucks.com

los establecimientos. La tarjeta, lanzada a finales de 2001, se vende en denominaciones de 5 a 500 dólares. Hasta la fecha, la Starbucks Card ha sido muy popular, ya que le corresponde más de 5% de las transacciones. El mejoramiento de la capacitación de los empleados y de las máquinas de café exprés automáticas también ayuda a acelerar el servicio.

Un sitio web muy usado, *www.starbucks.com*, permite al usuario localizar la sucursal más cercana de Starbucks, suscribirse a un boletín, comprar CD y, por supuesto, café y solicitar la tarjeta inteligente de Starbucks. En cuanto a otra tendencia, el acceso inalámbrico a internet está disponible para uso de

los clientes en más de 2 000 sucursales de Starbucks en Estados Unidos y Europa.

A fines de 2002, Starbucks tenía más de 6 000 sucursales en Estados Unidos y casi 30 países más. La cadena se ha expandido tan rápidamente que en *The Onion* apareció un encabezado satírico, que rezaba: “Se abre un nuevo Starbucks en los sanitarios de un Starbucks existente.” Sin importar dónde se localicen sus sucursales, las ventas de Starbucks fueron de más de 3 mil millones de dólares en todo el mundo.¹

Con los años, ¿ha trazado Starbucks planes razonables y congruentes?

Objetivos del capítulo

En este capítulo veremos cómo planea una compañía, incluyendo a Starbucks, su programa total de marketing. Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de explicar:

- La naturaleza y el alcance de la planeación y cómo encaja en el proceso administrativo.
- Semejanzas y diferencias entre misión, objetivos, estrategias y tácticas.
- La diferencia entre la planeación estratégica de una compañía y la planeación estratégica de marketing.
- Los pasos de la planeación estratégica de marketing.
- Propósito y contenido de un plan anual de marketing.
- Semejanzas y diferencias así como debilidades y fuerzas de varios modelos aplicados en la planeación estratégica.

Como se desprende del caso de Starbucks, el éxito de cualquier organización requiere una administración de marketing hábil. En el capítulo 1 definimos la parte de *marketing* de la expresión *administración de marketing* pero ¿qué hay, ahora, de la parte de *administración*? La **administración** es el proceso de planear, implantar y evaluar los esfuerzos de un grupo de personas que trabajan por una meta común. En este capítulo daremos un panorama del proceso de administración y examinaremos la planeación con algún detalle. En el siguiente capítulo cubriremos la implantación y la evaluación, los otros dos pasos del proceso administrativo.

La planeación como parte de la administración

El proceso de administración aplicado al marketing consiste básicamente en 1) planear un programa de marketing, 2) ponerlo en marcha y 3) evaluar su rendimiento. Este proceso se ilustra en la figura 20.1

La etapa de *planeación* comprende establecer metas y diseñar las estrategias y tácticas para alcanzarlas. La etapa de *implantación* entraña diseñar y asignar personal a la

FIGURA 20.1

El proceso de administración en el marketing.



organización de marketing, para luego dirigir su operación de acuerdo con el plan. La etapa de *evaluación* consiste en analizar el desempeño en relación con las metas de la organización.² Esta tercera etapa indica la naturaleza continua e interrelacionada del proceso de administración. Es decir, los resultados de esta etapa se aprovechan para *planear* las metas y objetivos de periodos futuros. Así el ciclo continúa.

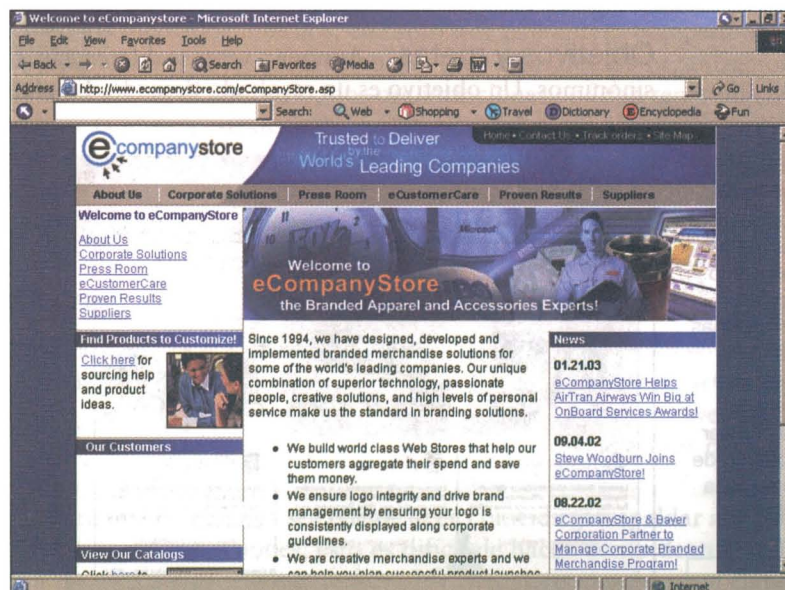
Naturaleza de la planeación

“Si no sabe adónde va, cualquier camino lo llevará.” El punto del axioma es que todas las organizaciones requieren planes generales y específicos para lograr su propósito. La administración debe empezar por decidir qué pretende lograr como una organización total y trazar un plan estratégico para conseguir estos resultados. Con base en este plan general, cada división de la organización debe determinar cuáles serán sus propios planes. Desde luego, hay que considerar la función del marketing en estos planes.

Si planear es tan importante, ¿qué es exactamente? Dicho simplemente, **planear** es decidir ahora qué se hará después, incluyendo cómo y cuándo se hará. Sin un plan no se puede actuar de manera eficaz y eficiente, porque no se sabe qué debe hacerse ni cómo.

En la **planeación estratégica**, los gerentes hacen corresponder los recursos de la organización con sus oportunidades de marketing en el largo plazo. Una perspectiva a largo plazo no significa que los planes se conciben o ejecuten con lentitud. La expresión **ventana estratégica** se usa para referirse al tiempo limitado en que los recursos de una

Durante décadas, una pequeña firma, Idus-Howard Inc., usó ventas personales y publicidad para comercializar mercancía de logotipos. Ésta recibía órdenes por teléfono y fax. Pero entonces la empresa cambió su nombre y acercamiento. Ahora, como eCompanyStore, se enfoca en cuentas más grandes y vende en línea. La firma procura “ayudar a nuestros clientes a manejar y procurar sus productos promocionales y uniformes con una velocidad y exactitud sin precedentes”.



www.ecompanystore.com

empresa concuerdan con una oportunidad particular en el mercado.³ En general, la “ventana” sólo está abierta durante un periodo relativamente breve. Así, una empresa debe ser capaz de moverse de manera rápida y decidida cuando se abre una ventana estratégica.

Una empresa en línea, eCompanyStore.com, vio una ventana estratégica en la que podía multiplicar su volumen de ventas. La compañía, que vende productos promocionales como ropa y cristalería con logotipos empresariales impresos, cambió de los métodos tradicionales a las ventas en línea. Para concentrarse en los clientes grandes, eCompanyStore.com tomó incluso la dolorosa decisión de dejar de atender a sus clientes pequeños actuales. En dos años, la empresa aseguró 30 clientes relativamente grandes para los cuales construyó sitios de internet, que cada uno utiliza para comprar cantidades sustanciales de diversos artículos promocionales que exhiben su propio logotipo.⁴

Conceptos esenciales de planeación

El lector necesita familiarizarse no sólo con los términos antes explicados, sino también con otros términos básicos que se emplean al estudiar la administración de marketing, sobre todo en la fase de planeación.

Misión La **misión** de una organización enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Una declaración de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de una organización.

Una declaración de misión no debe ser ni muy extensa y vaga ni demasiado estrecha y específica, para que revista utilidad. Decir que la misión de la compañía es “beneficiar a los consumidores de este país” es demasiado vago; declarar que el propósito es “fabricar pelotas de tenis” es demasiado estrecho. Ninguna de las dos declaraciones esboza beneficios significativos para los clientes ni brinda lineamientos a los administradores. A menos que el propósito de la empresa sea claro para sus ejecutivos, la planeación estratégica probablemente culminará en desacuerdos y confusiones.

En otros tiempos, las compañías tendían a enunciar su misión en términos de productos, como “Hacemos hornos” (o teléfonos, o raquetas de tenis). En la actualidad, las empresas que se atienen al concepto de marketing expresan su misión con base en el cliente, de modo que refleje las necesidades que intentan satisfacer y los beneficios que proveen. Así, en lugar de “Hacemos hornos”, la declaración de la misión de Lennox Company debería ser “Creamos productos para la comodidad en interiores, que hacen de su casa u oficina un mejor lugar”.⁵ Recuerde la tabla 1.1 en la que se ilustraban las formas orientadas al mercado de enunciar la misión de una compañía.

Objetivos y metas Aunque a veces se diferencian, tratamos *objetivos* y *metas* como sinónimos. Un objetivo es un resultado deseado. La planeación eficaz comienza con un

Lennox International Inc. fue fundada hace más de 100 años en Iowa por un operador de taller de máquinas quien inventó un nuevo tipo de horno encendido por carbón. Con los años, la empresa agregó nuevas cadenas de producción y marcas. Con ventas anuales de más de 3 billones de dólares, Lennox ahora tiene la misión de proveer “los productos de comodidad de interiores que hacen de su casa u oficina un mejor lugar”.



www.lennox.com

conjunto de objetivos que se alcanzan con la ejecución de los planes. Para que los objetivos sean valiosos y asequibles, deben:

- Ser claros y específicos.
- Estar enunciados por escrito.
- Ser ambiciosos pero realistas.
- Ser congruentes entre sí.
- Ser cuantitativamente mensurables, cuando es posible.
- Estar vinculados a un periodo particular.

Consideremos estos ejemplos:

Débil (demasiado general)		Alcanzable
Aumentar nuestra participación en el mercado.	→	Aumentar nuestra participación en el mercado de nuestro nivel actual de 20% a 25% el año próximo.
Mejorar la imagen de nuestra compañía	→	Recibir, el próximo año, un reconocimiento a favor de tres pequeños consumidores o grupos ambientalistas.

Estrategias y tácticas El término *estrategia* se aplicaba originalmente a las operaciones militares. En los negocios, **estrategia** es un plan amplio de acción por el que la organización pretende alcanzar sus objetivos y cumplir con su misión. En marketing, la relación entre los objetivos y las estrategias puede ilustrarse como sigue:

Objetivos		Estrategias posibles
Aumentar el próximo año las ventas 10% sobre la cifra de este año.	→	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intensificar los esfuerzos de marketing en los mercados internos 2. Expandirse a los mercados extranjeros.

Dos organizaciones podrían tener el mismo objetivo y aplicar estrategias contrastantes para alcanzarlo. Así, supongamos que esas dos compañías pretenden aumentar su participación de mercado en 20% durante los siguientes tres años. Para ello, una casa dedicada, digamos, a la industria de los alimentos empacados intensificaría sus esfuerzos en los mercados internos, en tanto que la empresa competidora se concentraría en ampliar sus mercados institucionales (por ejemplo, las organizaciones de servicios de alimentos). Por el contrario, dos organizaciones podrían tener objetivos diferentes pero escoger la misma estrategia para conseguirlos.

Una **táctica** es un medio por el que se pone en práctica la estrategia. Es un curso de acción más detallado y específico que la estrategia. Asimismo, las tácticas abarcan periodos más breves que las estrategias. Veamos una ilustración:

Estrategia		Táctica
Dirigir nuestra promoción a los hombres de 25-40.	→	<ol style="list-style-type: none"> 1. Publicidad en revistas leídas por este segmento del mercado. 2. Patrocinar eventos que este grupo ve en televisión o a los cuales asiste.

Para que una táctica sea eficaz, debe coincidir y respaldar a la estrategia con la cual se relaciona. En ocasiones, esto es difícil de hacer, como descubrió Planet Hollywood. Una estrategia clave para la cadena de restaurantes fue un tema elaborado alrededor de

la figura de celebridades, muchas de las cuales eran inversionistas del negocio. Una táctica relacionada eran las constantes apariciones en los restaurantes de estrellas y otras personalidades bien conocidas. Sin embargo, la mayoría de las celebridades no quería relacionarse con la gente. También resultó perjudicial que la comida de los restaurantes era en general mala. La reducción del turismo luego de los atentados del 11 de septiembre de 2002 también dañó a la cadena. Como resultado, Planet Hollywood está en peligro de desaparecer del planeta y recurrió a la protección contra la bancarrota del capítulo 11.⁶

Preguntas clave para la organización Los conceptos de misión, objetivos, estrategias y tácticas suscitan preguntas importantes que debe responder la organización que busca triunfar en los negocios o, más concretamente, en el marketing. Estas preguntas se resumen como sigue:

Concepto	Pregunta
Misión	→ ¿En qué negocio estamos?
Objetivos	→ ¿Qué queremos lograr?
Estrategias	→ En términos <i>generales</i> , ¿cómo vamos a realizar el trabajo?
Tácticas	→ En términos <i>específicos</i> , ¿cómo vamos a realizar el trabajo?

Alcance de la planeación

La planeación puede abarcar periodos breves o largos. La planeación estratégica es por lo regular de alcance largo, que abarca tres, cinco o inclusive más años. Exige la participación de la dirección y a menudo requiere personal de planeación.

La planeación a largo plazo atañe a los temas de toda la compañía, como ampliar o restringir la producción, mercados y líneas de productos. Por ejemplo, todas las compañías en la industria de los aparatos electrodomésticos se deben anticipar quizá hasta una década para identificar los mercados fundamentales, planear nuevos productos y actualizar las tecnologías de producción.

La planeación a corto plazo cubre un año o menos y es la responsabilidad de gerentes de nivel medio y bajo. Por ejemplo, supuestamente en Whirlpool Corporation se consideran anualmente temas como los mercados meta en que se concentrará y si la mezcla de marketing para cada uno debe cambiarse. Naturalmente, los planes a corto plazo deben ser compatibles con las intenciones más amplias de la organización.

La planeación de las estrategias de marketing debe ejecutarse en tres niveles:

- *Planeación estratégica de la compañía.* En este nivel, la administración define la misión de la compañía, impone las metas de largo alcance y formula estrategias generales para conseguirlas. Las metas y estrategias de la compañía se convierten en el marco de referencia para la planeación en las áreas funcionales de la empresa, como producción, finanzas, recursos humanos, investigación y desarrollo, y marketing.
- *Planeación estratégica de marketing.* Los ejecutivos de la dirección imponen las metas y estrategias del esfuerzo de marketing de la organización. Como es obvio, la planeación estratégica de *marketing* debe coordinarse con la planeación de *toda la compañía*.
- *Planeación anual de marketing.* Los planes a corto plazo deben prepararse para las principales funciones de la compañía. El plan de marketing, que por lo general cubre un periodo de un año, se basa en la planeación estratégica de marketing de la empresa.

Las actitudes hacia la planeación estratégica parecen darse en ciclos. Durante la década de 1970, la planeación estratégica era muy valuada en las corporaciones gran-



des. Entonces, durante la década de 1980 y casi toda la de 1990, el enfoque cambió a la implantación y la evaluación —especialmente los esfuerzos por impulsar la eficacia y la rentabilidad—. Ahora la planeación estratégica vuelve a ser favorecida —particularmente en lo que respecta a la expansión global—. De hecho, en una encuesta 27% de ejecutivos de nivel superior calificaron la planeación estratégica como la función de negocios más importante. Sólo el desarrollo de productos, situado en primer lugar por 29% de los participantes, tuvo una mayor puntuación.⁷

Ahora, un experto insta a los directivos para que modifiquen su pensamiento concerniente a la planeación estratégica. Una premisa fundamental, según esta nueva perspectiva, consiste en que es posible influir en algunos aspectos del macroambiente, como el establecimiento de nuevos modelos de negocios. Lo han hecho empresas de creación hasta cierto punto reciente, como eBay, E*Trade y Amazon.com.⁸

www.etrade.com

Planeación estratégica de la empresa

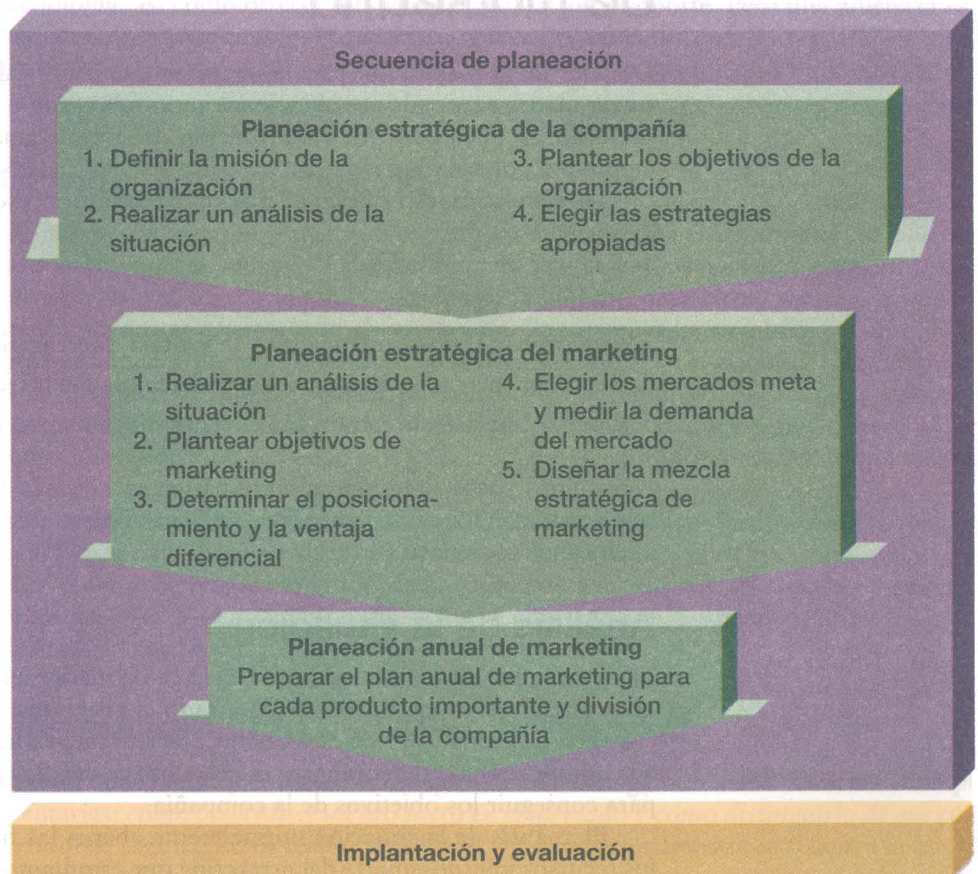
La planeación estratégica de la compañía consta de cuatro pasos esenciales:

1. Definir la misión de la organización.
2. Analizar la situación.
3. Plantear los objetivos de la organización.
4. Elegir las estrategias para alcanzar estos objetivos.

El proceso se muestra en la parte superior de la figura 20.2.⁹ El primer paso, *definir la misión de la organización*, influye en la planeación subsecuente. En algunas empresas

FIGURA 20.2

Tres niveles de planeación organizacional.



este paso sólo precisa revisar la declaración actual de la misión y confirmar que todavía es apropiada. Sin embargo, este paso tan sencillo se omite muchas veces.

Realizar un análisis de la situación, el segundo paso, es vital porque muchos factores dentro y fuera de la compañía influyen en la planeación estratégica. Un **análisis de la situación** consiste en reunir y estudiar la información que atañe a uno o más aspectos específicos de la organización. En la sección siguiente diremos más del análisis de la situación.

El tercer paso en la planeación estratégica de la compañía, *decidir un conjunto de objetivos*, guía a la organización para cumplir con su misión. Los objetivos también brindan criterios para evaluar el desempeño.

En este punto de su planeación estratégica, la empresa ha determinado a dónde quiere ir. El cuarto paso, *elegir las estrategias apropiadas*, indica cómo hará la compañía para llegar a ese fin. Las **estrategias de la organización** representan planes de acción amplios por medio de los cuales la empresa trata de cumplir su misión y alcanzar sus metas. Las estrategias se eligen para toda la compañía si es pequeña y tiene un solo producto o bien para cada división si se trata de una compañía grande con muchos productos o unidades.

¿Realmente las compañías trazan un plan estratégico y lo ponen por escrito? El resultado de una encuesta indica que casi 70% de las empresas tienen en marcha planes estratégicos; de éstas, casi 90% piensan que sus planes estratégicos han sido eficaces. Sin embargo, de acuerdo con datos más recientes, apenas 12% de las empresas relativamente pequeñas (las que tienen menos de 500 empleados) tienen un plan de largo alcance por escrito. De hecho, casi 60% de estas compañías no tienen planes escritos.¹⁰

Planeación estratégica de marketing

Después de la planeación para la empresa como un todo, la administración requiere trazar planes para cada área funcional importante, como marketing o producción. Desde luego, la planeación de cada función debe estar guiada por la misión de toda la empresa y por sus objetivos.

La **planeación estratégica de marketing** es un proceso de cinco pasos:

1. Realizar un análisis de la situación.
2. Establecer objetivos de marketing.
3. Determinar el posicionamiento y la ventaja diferencial.
4. Elegir los mercados meta y medir la demanda del mercado.
5. Diseñar una mezcla estratégica de marketing.

Estos cinco pasos se muestran en la parte central de la figura 20.2 e indican cómo se relacionan con los cuatro pasos de la planeación estratégica de la compañía. Enseguida analizamos cada paso.

Análisis de la situación

El primer paso de la planeación estratégica de marketing es el **análisis de la situación**, que consiste en examinar dónde ha estado el programa de marketing de la compañía, cómo ha funcionado y qué es probable que enfrente en los años por venir. Esto permite a la administración determinar si es necesario revisar los planes viejos o diseñar nuevos para conseguir los objetivos de la compañía.

El análisis de la situación normalmente abarca las fuerzas del ambiente externo y los recursos internos aparte del marketing que estudiamos en el capítulo 2. Este análisis

también considera los grupos de consumidores que atiende la compañía, las estrategias para satisfacerlos y las medidas fundamentales del desempeño del marketing. Hay que prestar la atención debida a identificar y evaluar a los competidores que atienden a los mismos mercados. Asimismo, como subrayaron dos asesores, es importante “quitarse las anteojeras” —es decir, colocarse en nuevas perspectivas de las actividades centrales de la organización y poner en duda las premisas sobre cómo hace negocios (premisas tales como “debemos ofrecer precios competitivos”)—. ¹¹

El análisis de la situación es crucial; pero puede ser costoso, prolongado y frustrante. Por ejemplo, es difícil espigar información fiel y oportuna de las “montañas” de datos compilados. Además, no siempre se consigue cierta información valiosa, como las cifras de ventas o de participación en el mercado de los competidores.

Como parte del análisis de la situación, muchas empresas realizan una **evaluación SWOT**, mediante la cual identifican y evalúan las fuerzas (*Strengths*), debilidades (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) y amenazas (*Threats*). Para cumplir su misión, una organización necesita capitalizar sus fuerzas principales, superar o aliviar sus mayores debilidades, evitar las amenazas importantes y aprovechar oportunidades promisorias. ¹²

Nos referimos a las fuerzas y debilidades intrínsecas de las organizaciones. Por ejemplo, una fuerza de Sears es su gran tamaño, que le da —entre otras cosas— influencia para negociar con los proveedores. En cambio, una debilidad de la compañía son sus costos de operación relativamente elevados, que le dificulta competir sobre la base de precios bajos.

Las oportunidades y las amenazas se originan fuera de la organización. De acuerdo con el director ejecutivo de Radio Shack, los avances en la computación y la tecnología de telecomunicaciones le dan a la cadena la oportunidad de “desmitificar la tecnología en todos los barrios de Estados Unidos”. Con más de 7 000 tiendas Radio Shack Corp. pretende ser el “detallista especializado más confiable” de diversos productos de alta tecnología, así como ofrecer servicios de instalación y soporte. Pero una amenaza es la variedad de los competidores que van de cadenas de tiendas, como CompUSA, a gigantes de las telecomunicaciones, como AT&T, que tienen hasta cierto punto intenciones semejantes. ¹³

www.radioshack.com

www.compusa.com

Objetivos de marketing

El siguiente paso en la planeación estratégica de marketing es *determinar los objetivos de marketing*. Las metas del marketing deben guardar una relación estrecha con las metas y las estrategias de toda la compañía. De hecho, una *estrategia de la compañía* suele convertirse en una *meta de marketing*. Por ejemplo, para investigar un objetivo organizacional de una recuperación de la inversión de 20% el año siguiente, una estrategia organizacional sería reducir los costos de marketing 10%. Esta estrategia de la compañía se convertiría en una meta de marketing. A su vez, la estrategia de cambiar a todos los vendedores del pago por salario a base de comisión podrían adoptarse para alcanzar esta meta de marketing.

Ya sabemos que la planeación estratégica requiere concordar los recursos de la organización con sus oportunidades de mercado. Con esto presente, cada objetivo de marketing debe recibir un grado de prioridad de acuerdo con su urgencia y su efecto potencial en esta área y en la organización. A continuación, los recursos deben asignarse de acuerdo con esas prioridades. ¹⁴

Posicionamiento y ventaja diferencial

El tercer paso de la planeación estratégica de marketing abarca dos decisiones complementarias: *cómo posicionar un producto en el mercado y cómo distinguirlo de sus competidores*. Según dijimos en los capítulos 6 y 9, el **posicionamiento** se refiere a la imagen del producto en relación con los productos competidores, así como otros productos que



comercializa la misma compañía. Por ejemplo, una empresa canadiense trata de ganarse consumidores estadounidenses promoviendo el espantoso sabor de su jarabe para la tos. Como Buckley's Mixture no contiene azúcar ni alcohol para compensar el sabor químico, reza el lema: "Sabe horrible. Y funciona".¹⁵

Después de posicionar el producto hay que encontrar una ventaja diferencial viable. La **ventaja diferencial** se refiere a cualquier característica de una organización o marca que los consumidores perciben deseable y distinta que la competencia. Algunas tintorerías buscaron una ventaja en el uso de solventes de petróleo en lugar del agente limpiador tradicional, que puede causar cáncer.¹⁶

Aparte de esforzarse por dar con una ventaja, una compañía tiene que evitar una **desventaja diferencial** de su producto. Si volvemos al ejemplo de las tintorerías, las que usan agentes limpiadores "nuevos y mejorados" todavía necesitan ofrecer precios competitivos, pues de otra manera corren el riesgo de tener una *desventaja* en el precio, que podría anular la ventaja ganada con el uso de otro método de limpieza.

Los conceptos de ventaja y desventaja diferenciales se aplican a bienes y servicios y —en algunos ámbitos, como las ventas al detalle— a empresas completas. Un asesor piensa que los detallistas pueden ganar una ventaja diferencial si fomentan una o más de cuatro dimensiones superlativas —los precios *más* baratos, el surtido *más* variado, la mercancía *más* a la moda, la tienda *más* cómoda—. Nordstroms, que se ha recuperado luego de dos años de ganancias decrecientes, no compite en precios bajos pero sobresale en los otros aspectos. Por el contrario, una empresa corre el riesgo de tener una *desventaja* diferencial si en estas dimensiones está en el nivel promedio o es apenas "razonablemente buena".¹⁷

Mercados meta y demanda del mercado

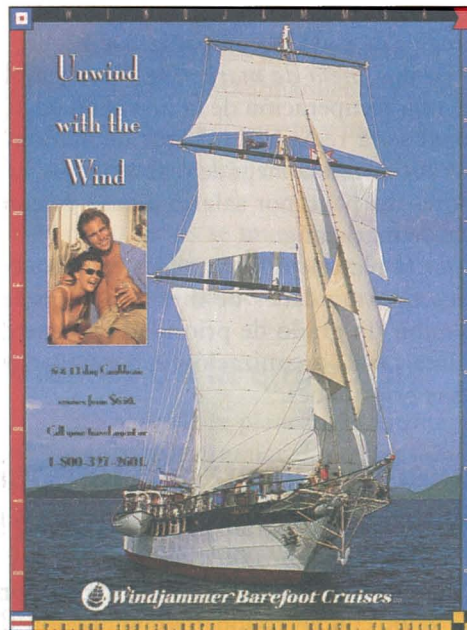
Elegir los mercados meta es la cuarta etapa de la planeación de marketing. Como vimos en los capítulos anteriores, un **mercado** es un conjunto de personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y la disposición para comprar. Por ejemplo, muchas personas favorecen los viajes por aire y tienen la capacidad y la disposición para pagarlos. Sin embargo, este grupo grande está compuesto de varios segmentos (es decir, partes del mercado) con diversas preferencias. Como por lo regular una organización no puede satisfacer a todos los segmentos con distintas necesidades, es prudente concentrarse en uno o algunos segmentos.

Un **mercado meta** es el grupo de personas u organizaciones al que la empresa dirige su programa de marketing. A fin de seleccionar estos mercados, la empresa debe pronosticar la demanda (es decir, las ventas) en los segmentos de mercado que parezcan promisorios. Como estudiamos en el capítulo 6, los resultados de este pronóstico son información valiosa para decidir si vale la pena un segmento específico o deben considerarse segmentos alternativos.

Mezcla de marketing

Para analizar sus oportunidades, la gerencia debe diseñar una **mezcla de marketing**, que es la combinación de numerosos aspectos de los siguientes cuatro elementos: un producto, cómo se distribuye y promueve y cuál es su precio. Estos cuatro elementos, que tratamos con detalle en los capítulos 8 a 19.

En contraste con barcos de crucero grandes, Windjammer Barefoot Cruises posiciona su producto como vacaciones más informales, menos atestadas. Los "grandes barcos" de Windjammer, son cada uno un barco real que trabaja con un historial único, acomoda ya sea a 64 o 128 vacacionistas. Los barcos serpentean en todas partes del Mar Caribe, navegando principalmente de noche y parándose en varias islas de la región durante el día.



USTED TOMA LA DECISIÓN



¿Cuál carne tiene la ventaja?

Durante los últimos 20 años, el consumo per cápita de carne de res se ha reducido de 34 a 29.5 kg anuales. ¿Qué tanta carne de res se come en relación con otras carnes? En ese mismo periodo, la demanda de carne de puerco aumentó levemente, a unos 21.3 kg por persona, mientras que la de pollo se incrementó en forma acelerada, hasta unos 34 kg por persona. De hecho, la demanda de pollo se ha ampliado en 80% desde 1970.

Está claro que los productores de carne de res enfrentan un problema de marketing. El ramo porcino se vio en una encrucijada similar durante la década de 1980. Después de una amplia investigación entre los consumidores, los productores porcinos decidieron reposicionar su producto como "la otra carne blanca". La campaña posicionó exitosamente al puerco más cerca del pollo, que tiene una imagen de alimento más saludable en la mente de los consumidores, y más lejos de la carne de res, a la que se percibe como menos favorable. El único problema fue que la campaña no impulsó significativamente el consumo de carne de puerco. Así pues, en una campaña subsiguiente, los productores de cerdos promocionaron el sabor de la carne de puerco. En fecha reciente, el National Pork Board estadounidense buscó llamar todavía más la atención hacia la carne de puerco con carteles en paradas de autobús y anuncios en carreteras. Entre los mensajes, poco convencionales y que pretenden ser memorables, se incluyen "La vida es como un tazón de carne de puerco en trozos" y "Yo grito. Usted grita. Todos gritamos pidiendo lomo de puerco". Una actividad de marketing separada se emprendió para fomentar el consumo de carne de puerco entre los hispanos de Estados Unidos.

Lograr una ventaja diferencial verdadera ha sido difícil en el caso de la carne de res. En fecha reciente, se ha

hecho énfasis en la conveniencia y nutrición, ello apoyado con una campaña de marketing de 30 millones de dólares. Al mismo tiempo, los empresarios del ramo han realizado pruebas de cocina, de nuevos productos fáciles de preparar. Se ha prestado mucha atención a reducir el tiempo de preparación, lo cual reviste importancia para consumidores muy atareados. Una opción promisoría es la carne de res precocida en plantas de procesamiento, lo cual significa que está lista para la mesa luego de un breve lapso en el horno de microondas.

En otro frente, tanto los productores como las cadenas de supermercados luchan por vincular marcas con la carne roja como primer paso para lograr mayor lealtad de los clientes. Después de que Tyson Foods Inc. adquiriera IBP Inc. en 2001, el rey del pollo sustituyó su propia marca Tyson por varias marcas regionales de carne de res y cerdo de IBP.

¿Cuál es —o podría ser— la ventaja diferencial de la carne de res en comparación con la de puerco o pollo?

Fuentes: "Overview of U.S. Meat and Poultry Production and Consumption", hoja de datos del American Meat Institute, noviembre de 2002, www.meatami.com/content/presscenter, al que se tuvo acceso el 22 de diciembre de 2002; Wendy Zellner, "Tyson: Is There Life Outside the Chicken Coop?", en *Business Week*, 10 de marzo de 2003, p. 77; Scott Kilman, "Branding Beef: A Roast Is a Roast?", en *The Wall Street Journal*, 20 de febrero de 2002, p. A1; Phil McCombs, "This Little Piggy Went to Marketing", en *The Washington Post*, 17 de diciembre de 2001, p. C10; Lewis Lazare, "Chicago Agency Wins Job of Helping Market Pork to Hispanics", en *Chicago Sun-Times*, 22 de junio de 2001, p. 61; "Love That Steak!", en *Business Week*, 14 de febrero de 2000, p. 10; Howard Riell, "Convenience & Nutrition", en *Supermarket Business*, 15 de diciembre de 1999, p. 90; Gary Strauss, "Stewing in a Tough Market", en *USA Today*, 8 de julio de 1999, p. 1B, y Daniel Rosenberg, "Pork Is Tasty, Say National Ads That Shift Focus from Nutrition", en *The Wall Street Journal*, 13 de agosto de 1997, p. B5.

tienen por objeto complacer al mercado meta y, también muy importante, cumplir con los objetivos de marketing de la organización.

Cada elemento de la mezcla de marketing contiene numerosas opciones. Más aún, las decisiones sobre uno de los elementos influyen en las otras. Quienes toman las decisiones de marketing deben considerar estas opciones y relaciones cuando diseñan una mezcla de marketing para cierto mercado meta. El siguiente es un ejemplo convincente de una mezcla de marketing que satisface a los clientes. Midwest Express Airlines, que se enfoca en los viajeros de negocios, ofrece varias mejoras, como asientos de piel, cena completa a bordo y galletas con chispas de chocolate recién horneadas en los vuelos vespertinos. Midwest aplica los métodos habituales del ramo para promover y distribuir su servicio y equipara las tarifas por asiento de sus competidores —al tiempo que provee el servicio de clase de negocios—. Como resultado, desde su fundación a mediados de la década de 1980, Midwest ha crecido constantemente, hasta convertirse en la vigesimosegunda aerolínea de Estados Unidos.¹⁸

www.midwestexpress.com/corporate

Planeación anual de marketing

Aparte de la planeación estratégica para varios años venideros, también es vital una planeación más concreta y a corto plazo. Así, como se muestra en la parte inferior de la figura 20.2, la elaboración de un plan anual sigue a la planeación estratégica. Un **plan anual de marketing** es el cianotipo de las actividades de marketing en el año por división específica de la empresa o producto importante. Debe ser un documento escrito, no sólo un concepto mental.

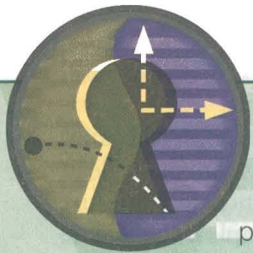
Normalmente debe prepararse un plan aparte para cada producto importante y división de la compañía. En ocasiones, se crean planes separados para las marcas clave y los mercados meta importantes. Como su nombre implica, el plan cubre un año; sin embargo, hay excepciones. A causa de la naturaleza estacional de algunos productos o mercados, puede ser aconsejable preparar planes para periodos más cortos. En el caso de la ropa de moda, los planes se hacen para cada temporada, que dura apenas unos meses. El horizonte de planeación es todavía más corto en la actual economía de la información. Como se señala en un artículo: “en internet las compañías tienen que estar listas para cambiar metas y estrategias prácticamente de la noche a la mañana”.¹⁹

Propósitos y responsabilidades

Un plan anual de marketing cumple varios propósitos:

- Resume las estrategias y tácticas de marketing con las que se alcanzarán los objetivos concretos el año siguiente. Así, se convierte en una guía sobre “cómo hacerlo” para los ejecutivos y otros empleados de marketing.
- El plan también señala lo que hay que hacer con respecto de los otros pasos del proceso administrativo, a saber, la implantación y la evaluación del programa de marketing.
- Además, el plan esboza quién es el responsable de qué actividades, cuándo hay que realizarlas y cuánto tiempo y dinero se les puede dedicar.

El ejecutivo responsable de la división o producto que comprende el plan es quien lo prepara. Desde luego, la tarea puede delegarse toda o en partes a los subordinados. La preparación puede comenzar nueve meses o más antes de que comience el periodo que comprende. El trabajo inicial incluye las investigaciones necesarias y la organización de otras fuentes de información. La parte más intensa ocurre de uno a tres meses antes de fecha de inicio del plan. Los últimos pasos son hacer que la dirección revise y apruebe el plan. Su revisión podría ser necesaria antes de conseguir la aprobación definitiva. La



¿UN DILEMA ÉTICO?

Suponga que es el gerente de producto de una línea de teléfonos celulares. El año pasado, su marca cayó del segundo al tercer lugar en ventas. Atribuye ese fenómeno a una campaña publicitaria comparativa injusta de la compañía que ahora ocupa el segundo lugar. En ella, se usaron anuncios en los que se mencionaban supuestas deficiencias de los teléfonos de su compañía. En forma inesperada, tiene la oportunidad de recuperar el segundo lugar en ventas, cuando uno de sus representantes de

ventas le lleva una copia del plan de marketing de su competidor para el año venidero. El representante lo encontró sobre una silla al término de un semanario en el que participaron representantes de diversos fabricantes de teléfonos celulares y productos afines. Después de estudiar el documento, podría modificar sus planes para contrarrestar las estrategias de la otra empresa.

Aunque no compró ni robó el plan de marketing, ¿es ético leerlo y usarlo?

versión final del plan, o partes importantes de él, debe compartirse con todos los empleados que participarán en la implantación de las estrategias y tácticas acordadas.

Contenido recomendado

La planeación anual de marketing sigue una secuencia parecida a la planeación estratégica de marketing. Sin embargo, la planeación anual tiene un marco temporal más breve y es más específico —especialmente respecto de los planes que delinea—. Con todo, como se muestra en la tabla 20.1, en las principales secciones del plan anual se brinda la atención debida a temas cubiertos en la planeación estratégica de marketing.²⁰

En un plan anual, se dedica más atención a los detalles tácticos que en otros niveles de planeación. Como ejemplo, la planeación estratégica de marketing podría destacar las ventas personales en la mezcla de marketing. En tal caso, el plan anual recomendaría aumentar la contratación en las universidades como fuente de más vendedores.

En realidad, un plan anual de marketing se relaciona con los tres pasos del proceso de administración, no sólo la planeación. Las secciones 5 a 7 de la tabla 20.1 se ocupan de la implantación y la sección 8 trata de la evaluación. Para aumentar la probabilidad de hacer una revisión cuidadosa, algunas empresas limitan los planes anuales a cierta extensión, digamos, 20 páginas.

Modelos selectos de planeación

Durante más de tres décadas, se diseñaron varias teorías o herramientas —nosotros las llamamos *modelos*— para ayudar en la planeación financiera. La mayor parte de estos

Contenido de un plan anual de marketing

TABLA
20.1

1. **Resumen ejecutivo.** En esta sección de una o dos páginas se describe y explica el curso del plan. Está destinado a los ejecutivos que quieren las generalidades del plan pero no necesitan enterarse de los detalles.
2. **Análisis de la situación.** En esencia, el programa de marketing de una división grande de la compañía (llamada unidad comercial estratégica) o de un producto que cubre el plan se examina en el contexto de las condiciones actuales, pasadas y futuras pertinentes. Buena parte de esta sección se derivaría de los resultados de la planeación estratégica de marketing. En esta sección se incluye otra información de particular relevancia para el periodo planeado de un año.
3. **Objetivos.** Los objetivos del plan anual son más concretos que los del programa estratégico de marketing. Sin embargo, los objetivos anuales deben contribuir a que se consigan las metas en la organización y las metas estratégicas de marketing.
4. **Estrategias.** Como en la planeación estratégica de marketing, las estrategias del plan anual deben indicar qué mercados meta se van a satisfacer mediante una combinación de producto, precio, distribución y promoción.
5. **Tácticas.** Actividades específicas, a veces llamadas planes de acción, concebidas para ejecutar las principales estrategias de la sección anterior. Para que sea más fácil entender las estrategias y las tácticas, hay que tratarlas juntas. Las tácticas responden a las preguntas *qué, quién y cómo* para los esfuerzos de marketing de la compañía.
6. **Programas financieros.** En esta sección se anotan dos clases de información: ventas proyectadas, gastos e ingresos en lo que se llama declaración financiera *pro forma*, y los montos de los recursos dedicados a las diferentes actividades en uno o más presupuestos.
7. **Calendario.** Esta sección, que muchas veces incluye un diagrama, responde la pregunta *cuándo* se realizarán durante el año próximo diversas actividades de marketing.
8. **Procedimientos de evaluación.** En esta sección se abordan las preguntas *qué, quién, cómo y cuándo* en relación con la medición del desempeño a la luz de las metas durante el año y al final del periodo. Los resultados de las evaluaciones durante el año pueden llevar a ajustes en las estrategias o las tácticas del plan o incluso en los objetivos que van a conseguirse.

modelos pueden aplicarse en la planeación estratégica de la compañía y en la planeación estratégica de marketing. En esta sección, se analizan brevemente varios modelos de planeación que han recibido mucha atención en los últimos años. Sin embargo, primeramente debe familiarizarse con una forma de organización, la unidad estratégica de negocios, que es parte integral de la planeación y estructura organizacional de las compañías.

Unidades estratégicas de negocios

Casi todas las compañías grandes y medianas —y hasta algunas pequeñas— constan de varias unidades y producen numerosos artículos. En tales compañías, la planeación de toda la casa no funge como una guía eficaz para ejecutivos que supervisan las diversas divisiones. Altria Group, Inc. (antes Philip Morris Company) provee un ejemplo. La misión, objetivos y estrategias de su división de tabaco son —y deben ser— muy diferentes de las que hay en las divisiones de cervezas y alimentos procesados.

En consecuencia, para que la planeación y las operaciones sean más eficaces, la organización con varios negocios o productos debe dividirse de acuerdo con sus principales mercados o productos. Cada una de esas entidades se denomina **unidad estratégica de negocios (UEN)**, que puede ser una división grande de la organización, un grupo de productos relacionados o incluso un solo producto o marca importante.

Para denominarse UEN, una entidad debe: ser un negocio identificable por separado; tener una misión propia; tener sus propios competidores; tener su propio equipo de ejecutivos, con responsabilidad de obtener ganancias.

Una dificultad en el establecimiento de las UEN en una organización es llegar al número *óptimo*. Si son demasiadas pueden anegar a la dirección con detalles sobre planeación, operación y rendición de informes. Si son muy pocas puede ocurrir que cada una abarque un campo excesivo para la planeación significativa.

Las UEN de dos compañías gigantes y una organización no lucrativa son las siguientes:

- *The Boeing Company*: Aviones comerciales, sistemas de defensa integrados, Boeing Capital Corporation, Connexion by Boeing, y control del tráfico aéreo.
- *The McGraw-Hill Companies, Inc.*: Educación (lo que incluye libros de texto), servicios financieros y servicios de información y medios de comunicación.
- *Su universidad o facultad*: Varias escuelas (como negocios o ingeniería) o bien diferentes sistemas educativos (como planes de estudios y aprendizaje a distancia).

Ahora consideremos varios modelos de planeación bien conocidos.



Como se muestra en este anuncio, "Las compañías McGraw-Hill proporcionan la información que es crítica a cada parte de nuestras vidas". Esto lo hace a través de tres unidades estratégicas de negocio: educación (incluyendo la publicación de libros de texto como éste), servicios financieros, e información y servicios de medios de comunicación.

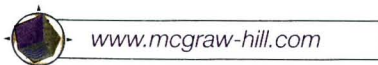
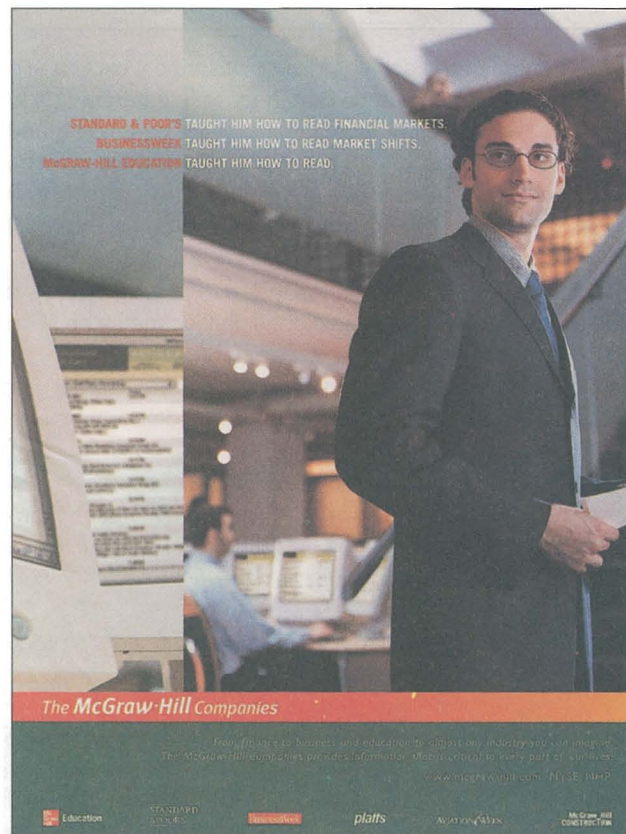
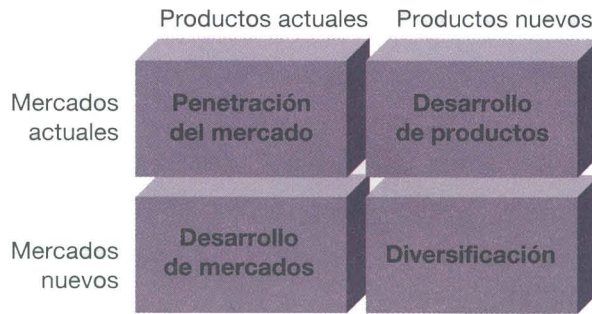


FIGURA 20.3

Matriz de crecimiento de mercado y producto.



Matriz de crecimiento de mercado y producto

Muchas organizaciones quieren o necesitan crecer y, por ello, sus objetivos frecuentemente se centran en el crecimiento —es decir, el deseo de incrementar los ingresos y las ganancias—. Al buscar el crecimiento, una compañía debe considerar tanto sus mercados como sus productos. A continuación, tiene que decidir si continúa lo que hace ahora, y quizá lo mejora o emprende nuevos negocios. La **matriz de crecimiento de mercado y producto**, ilustra estas opciones.²¹

Como se muestra en la figura 20.3, son cuatro las estrategias fundamentales de crecimiento del mercado o producto:

- **Penetración del mercado:** Una compañía trata de vender más de sus productos actuales a sus mercados actuales. Las tácticas de apoyo son gastar más en publicidad o en ventas personales. Por ejemplo, la William Wrigley Jr. Co. depende de esta estrategia y exhorta a los fumadores a mascar chicle donde se prohíba fumar. O una compañía pretende ser la única proveedora ofreciendo un tratamiento de preferencia a los clientes que centren en ésa todas sus compras.
- **Desarrollo de mercados:** Una empresa sigue vendiendo sus productos actuales pero a un mercado nuevo. Las compañías que dependen en gran parte de unos cuantos

www.wrigley.com

Garmin Ltd. pone en venta equipo de comunicaciones y navegación para mercados de consumo y la aviación. Los productos del Sistema de Posición Global de la empresa (GPS), que señalan la posición de un usuario, ha sido especialmente exitoso. Los productos de consumo de Garmin acentúan la ventaja de tener direcciones de vuelta-por-vuelta de un punto de partida a un destino. ¿Qué estrategia de crecimiento de mercado de producto usa Garmin Ltd.?

www.garmin.com

Whoever said getting there was half the fun was only half right.

Wherever you're going, whatever you're driving, GARMIN car navigation systems make the drive a dream. Electronic maps show where you are. Turn-by-turn directions plan your route. And a voice prompts you every step of the way.* Satellite navigation from GARMIN. We'll get you there.

GARMIN

*data program available on the iFleet® II

www.garmin.com 800.543.4688



PERSPECTIVA GLOBAL

¿Es la expansión a China una estrategia de crecimiento aconsejable?

Una de las cuatro estrategias de crecimiento de producto-mercado es poner los bienes y servicios de la compañía a la venta en nuevos mercados. En este contexto, el mercado adicional podría ser un grupo demográfico, tipo de organización o región del mundo que todavía no atiende la empresa.

Muchas compañías estadounidenses y europeas han elegido a China como mercado de expansión. Su grado de éxito ha sido muy variable. En cuanto a resultados negativos, la cadena de supermercados holandesa Ahold se vio forzada a retirarse de China, mientras que Park 'n' Shop, que es propiedad de un conglomerado de Hong Kong, redujo significativamente sus operaciones en dicho país. En lo concerniente a resultados positivos, Coca-Cola tiene 30 000 empleados y 31 plantas embotelladoras apenas dos décadas después de iniciadas sus operaciones de China. Las compañías extranjeras más exitosas serían las operadoras de grandes tiendas de descuento. Tanto Wal-Mart como la francesa Carrefour cuentan con varias decenas de sucursales distribuidas en el gigantesco país. Ambas cadenas han superado sus expectativas de resultados en China, por lo que están dando pasos ambiciosos en ese mercado.

He aquí ciertos aspectos que probablemente rijan las estrategias:

- Los consumidores chinos de grandes áreas urbanas gustan de los bienes occidentales y la conveniencia de las grandes tiendas, que les permiten realizar todas las compras en un solo sitio. Aunque más de 90%

de la población china vive en áreas rurales, Coca-Cola genera la mitad de sus ventas en mercados urbanos de ese país.

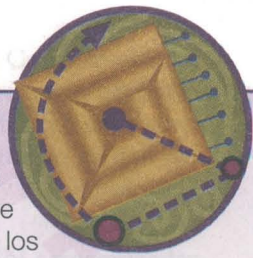
- La distribución de productos en las áreas rurales se dificulta por las grandes distancias y el estado deficiente de los caminos.
- Las marcas chinas están atrincheradas en las áreas rurales. En 1988, cuando P&G entró en China, había sólo 30 marcas de productos para cuidados del cabello en todo el país. Después de presenciar el éxito de dicha compañía, surgieron más de 1 800 marcas locales, tres de ellas competidoras directas de los productos de P&G.
- Lograr economías de escala reviste importancia especial en China porque los costos operativos, en especial los de distribución, son mucho mayores que en Occidente. Ésa es otra razón de que los enormes "hipermercados" hayan tenido mucho éxito en áreas urbanas.

Por supuesto, algunas estrategias y técnicas son útiles en cualquier parte. Así pues, Coca-Cola está formando una base de datos en la que se identifica cada detallista del país que podría vender refrescos o los vende, cuánto vende y a qué precio. Y los hipermercados introdujeron las compras centralizadas y el control computarizado de inventarios en el medio detallista chino.

Fuentes: Leslie Chang, "Western Stores Woo Chinese Wallets", *The Wall Street Journal*, 26 de noviembre de 2002, pp. B1, B6; Gabriel Kahn, "Coke Works Hard at Being the Real Thing in Hinterland", *The Wall Street Journal*, 26 de noviembre de 2002, pp. B1+, y "Not So Fuzzy", *The Economist*, 23 de febrero de 2002, pp. 66+.

clientes usualmente emprenden el desarrollo de mercados para distribuir el riesgo. Exline Inc., fabricante de maquinaria de Salina, Kansas, se vio forzado a hacerlo cuando ocurrió la implosión de Enron Corp. y otros grandes clientes del ramo de energía. En el contexto de los bienes de consumo, líneas de cruceros como Carnival y Royal Caribbean han centrado sus actividades de marketing en el casi 90% de estadounidenses que no ha tomado un crucero.²²

- **Desarrollo de productos:** Una empresa crea productos nuevos para venderlos en los mercados actuales. Por ejemplo, algunas estaciones de esquí preparan pendientes empinadas y peligrosas para atraer a los clientes que buscan emociones "extremas". La compañía Wrigley también sigue esta estrategia introduciendo goma de mascar mentolada para adolescentes. The Medical Center Pharmacy en Scottsbluff, Nebraska, se expandió ofreciendo nuevas líneas de productos —primero, sillas de ruedas y camas hospitalarias para uso doméstico y, enseguida, reparación a domicilio e incluso fabricación personalizada de dichos productos—. Estos movimientos tienen el fin de satisfacer mejor a los clientes existentes y generar más ingresos con ellos.²³
- **Diversificación.** Una compañía desarrolla nuevos productos para vender en nuevos mercados. Por citar un ejemplo, en diversos puntos de su historia Boeing Company



Con el ascenso de internet, cada vez más compañías enfrentan el tema del canibalismo. Si recordamos casos de los capítulos anteriores, no hay duda de que Petsmart.com se lleva algunos clientes de las tiendas físicas homónimas. Las ventas en línea pueden originar canibalismo, al igual que la venta de productos basados en internet, que desplazan a productos anteriores hacia la obsolescencia. Por ejemplo, los nuevos sistemas de comunicaciones VoIP (voz por el protocolo de internet) están sustituyendo a los sistemas de centralita telefónica en algunas organizaciones.

El canibalismo se vuelve más polémico cuando los nuevos esfuerzos, sean en línea o no, se llevan o se pueden llevar las ventas de miembros independientes del canal. Recuerde el caso del capítulo 14 en el que las representantes de Avon se sentían preocupadas de que la adición de un sitio web y otros canales les quitaran ventas y redujeran sus ingresos. Los distribuidores de autos y camiones reaccionaron de la misma manera a las incursiones en internet que emprendieron los fabricantes—ahora abandonadas—. Un distribuidor de Chevrolet habló por muchos de sus colegas cuando dijo: “si ellos [GM] fabrican los coches y nos dejan venderlos, seremos una familia feliz”.

Si las nuevas ventas e ingresos de los nuevos productos hacen más que compensar las reducciones que sufren los productos antiguos, entonces el canibalismo puede ser benéfico. Un escritor de negocios llegó a la conclusión siguiente: “Los detallistas convencionales se han dado cuenta de que los beneficios de unirse a la comunidad en línea contrarrestan sobremanera cualquier posible canibalismo competitivo.” Con eso en mente, la empresa Krause’s Furniture, del sur de California, ha agregado un sitio web con catálogo extenso de productos electrónicos, como otro canal para sus mercancías.

Para las compañías que enfrentan la competencia en línea, el canibalismo es esencial. De acuerdo con un observador: “Las compañías que aprendan hoy a canibalizarse mandarían mañana en la jungla de los negocios. Las que no aprendan, quedarán en el plato de alguien más.”

Fuentes: “VoIP: More Than Long-Distance Savings”, en *Communication News*, enero de 2002, p.10; Connie Robbins Gentry, “When Worlds Collaborate”, en *Chain Store Age*, abril de 2001, pp.101+; Joseph B. White y Fara Warner, “Auto Brass Seeks to Rebuild Ties with Irked Dealers”, en *The Wall Street Journal*, 24 de enero de 2000, p. A12, y Jerry Useem, “Internet Defense Strategy: Cannibalize Yourself”, en *Fortune*, 6 de septiembre de 1999, pp.121-122+.

cambió de las aeronaves a la comercialización de otros vehículos (sistemas de tren ligero o hidrodeslizador) y servicios diversos (planeación urbana o desalinización de abastos de agua). Este método es riesgoso porque no descansa en los productos de éxito de la compañía ni en su posición establecida en uno o más mercados. Algunas veces funciona, pero otras no. Según una investigación del despacho de consultoría Bain & Co., las empresas diversificadas no obtienen resultados financieros tan buenos como los de organizaciones relativamente enfocadas.²⁴

Con el tiempo, a medida que cambian las condiciones del mercado, una compañía puede modificar sus estrategias de crecimiento de productos y mercados. Por ejemplo, si su mercado actual está saturado, una compañía puede no tener otra opción que aventurarse en nuevos mercados. Tal fue el camino seguido por Liz Claiborne Inc., que se había ganado una reputación por confeccionar ropa de moda para mujeres profesionales. En última instancia, la compañía añadió nuevas marcas para atender una variedad de mercados meta, especialmente las compradoras más conscientes del presupuesto. En la actualidad, las etiquetas de Claiborne, como Villager y Crazy Horse, se encuentran en una gama amplia de tiendas, incluidas Mervyn, Kohl y JCPenney.²⁵

Al ejecutar una o más estrategias de crecimiento de productos y mercados, es evidente que una compañía quiere aumentar sus ventas y ganancias. Sin embargo, en el caso del desarrollo de productos, es posible que los ingresos de los productos nuevos se generen a expensas de otros productos que vende esa compañía. Esta situación se llama **canibalización**. Eastman Kodak Co. se dio cuenta de que las ventas de sus películas tradicionales podrían caerse cuando introdujera productos de digitalización de imágenes. El caso con que abrimos el capítulo 6 menciona la posibilidad de canibalismo—la perspectiva de que los vehículos eléctricos Smart Car resten ventas a los automóviles de

www.lizclaiborne.com/lizinc

tamaño normal y precio más alto de Daimler Chrysler—. Y la confeccionadora Claiborne, de la que hablábamos arriba, acepta cierto grado de canibalismo.

¿Por qué una compañía emprende acciones que podrían terminar en canibalismo? Muy fácil, si no introducen nuevos productos o canales para satisfacer mejor a sus clientes actuales, uno o más competidores sin duda lo harán. Si eso ocurre, la empresa pasiva perderá clientes y, con ellos, ingresos. Un estudio centrado en las industrias de alta tecnología arroja una luz favorable sobre el canibalismo y concluye que el éxito con productos nuevos verdaderamente innovadores exige estar dispuestos al canibalismo para conseguir ganancias sustanciales en el futuro.²⁶

Matriz BCG

La **matriz BCG**, creada por la empresa de asesoría administrativa Boston Consulting Group, data de más de 30 años.²⁷ Con este modelo, una organización clasifica cada una de sus UEN (y a veces sus principales productos) de acuerdo con dos factores: su participación de mercado en relación con la competencia y la tasa de crecimiento en la que opera la compañía. Cuando los factores se dividen en categorías alta y baja, se crea una cuadrícula de 2×2 , como se aprecia en la figura 20.4.

A su vez, los cuatro cuadrantes de la cuadrícula representan categorías distintas de UEN o productos principales. Las categorías difieren no sólo en cuanto a la participación en el mercado y la tasa de crecimiento de la industria, sino también por las necesidades de efectivo y las estrategias apropiadas.

- **Estrellas.** Participación en el mercado alta y tasa de crecimiento de la industria alta son características de las UEN de esta categoría. Sin embargo, una UEN con esos atributos plantea dificultades a la compañía porque requiere mucho efectivo para no dejar de ser competitiva en los mercados crecientes. Son imperativas unas estrategias de marketing agresivas para que las estrellas mantengan o aumenten su participación en el mercado. Las marcas principales de coches “de lujo” —como BMW, Lexus y Mercedes Benz— actualmente son vistas como estrellas. Aunque ninguna de estas marcas tenga una cuota de mercado de liderazgo sobre una base absoluta, cada uno tiene un éxito relativamente bueno en un segmento que se amplía del mercado de los automóviles nuevos.²⁸
- **Vacas de efectivo.** Estas UEN tienen una gran participación en el mercado y hacen sus negocios en industrias maduras (de bajo crecimiento). Cuando el crecimiento de una industria disminuye, las estrellas pasan a esta categoría. Como la mayoría de los clientes se han quedado algún tiempo y todavía son leales, los costos de marketing de una vaca de efectivo no son elevados. En consecuencia, genera más efectivo

FIGURA 20.4

La matriz BCG.



www.gillette.com/products

del que puede invertirse con provecho en sus propias operaciones. Como resultado, las vacas de efectivo pueden ser “ordeñadas” para sustentar la necesidad de recursos de otras UEN. Las estrategias de marketing de las vacas de efectivo pretenden defender la participación en el mercado reforzando, principalmente, la lealtad del cliente. Como ejemplos, considere las sopas enlatadas Campbell’s y los repuestos de rastrillos, cepillos de dientes y pilas de Gillette.²⁹

www.blockbuster.com/bb/about

- *Interrogaciones* (a veces llamadas *niños problemáticos*). Son UEN caracterizadas por una baja participación en el mercado pero una tasa de crecimiento de la industria alta. Una interrogación no ha alcanzado un punto de apoyo en un mercado en expansión muy competido. La duda en torno a este grupo de UEN es si pueden ganarse una participación adecuada en el mercado y ser rentables. Si la dirección contesta “no”, la UEN debe dismantelarse o liquidarse. Si en cambio dice “sí”, la empresa debe proveer el efectivo para establecer una participación en el mercado —más efectivo que la interrogación característica generada por sus propios ingresos—. Las estrategias de marketing apropiadas se enfocan en tener una ventaja diferencial fuerte y, por tanto, lograr el apoyo de los clientes. Blockbuster Inc. está usando su principal fuente de ingresos desde hace mucho tiempo, la renta de videocasetes y ahora de DVD, para entrar en un área de crecimiento —la venta de películas y juegos en DVD—. Sin embargo, dicha actividad constituye un signo de interrogación en virtud de la presencia de competidores más grandes y bien atrincherados, en particular Wal-Mart, que asigna precios muy bajos a los DVD para generar tráfico en sus tiendas. Blockbuster considera que sus ventajas abarcan recompensar a los compradores de DVD con una renta gratuita y permitir a los clientes que rentan DVD la compra de un ejemplar de la película correspondiente.³⁰
- *Perros*. Estas UEN tienen una baja participación en el mercado y operan en industrias con tasas de crecimiento bajas. Normalmente, una compañía no encontraría prudente invertir fondos sustanciales en UEN de esta categoría. Las estrategias de marketing para los perros pretenden maximizar cualquier ingreso potencial reduciendo al mínimo los gastos o promoviendo una ventaja diferencial para ganar participación en el mercado. Pero la compañía puede declarar “¡basta!” y desmontar o liquidar al perro. Incluso Wal-Mart ha tenido que enfrentar algunos perros y acabó por vender sus divisiones Deep Discount Store y Helen’s Art and Crafts.

www.pepsico.com/company/brands/shtml

Las carteras de casi todas las organizaciones con varias UEN o productos importantes tienen una mezcla de estrellas, vacas de efectivo, interrogaciones y perros. Consideremos la situación de una compañía. Las marcas distintivas de PepsiCo —Frito’s, Pepsi, Quaker Oats y Mountain Dew— pueden describirse como vacas de efectivo. Una empresa conjunta con Lipton produjo una línea de estrellas, los té helados Lipton en botella y lata. La compañía también espera que su marca de agua embotellada Aquafina, sea otra estrella. El refresco deportivo de Pepsi, All Sport, era una interrogación cuando PepsiCo adquirió a su competidora, Gatorade. Luego, PepsiCo vendió la marca All Sport. Finalmente, Pepsi ha tenido algunos perros, como la bebida de cola clara Crystal, que atrajo a pocos clientes y, de tal suerte, fracasó.³¹

En el terreno de las finanzas, un inversionista necesita una cartera equilibrada en cuanto a riesgos y ganancias posibles. Del mismo modo, una compañía debe buscar una cartera equilibrada de UEN. Desde luego, las vacas de efectivo son necesarias, quizá indispensables. Las estrellas e interrogaciones son también parte de una cartera equilibrada, ya que los productos en los mercados en crecimiento determinan el desempeño a largo plazo de la compañía. Aunque los perros son indeseables, es rara la compañía que no tiene por lo menos uno.

www.rollerblade.com/about_us

Por lo regular, una empresa no puede afectar la tasa de crecimiento de su industria (una excepción es la empresa dominante en una industria nueva y de rápido crecimiento. Algunos ejemplos recientes son Microsoft en el software de sistemas operativos y Rollerblade, Inc., en el mercado de patines con ruedas en línea). Si es imposible influir en la tasa de crecimiento, las compañías deben inclinarse al otro factor de la matriz

BCG: la participación de mercado. Por ende, las estrategias basadas en esta matriz tienden a centrarse en formar o mantener una participación, dependiendo de cuál de las cuatro categorías de UEN se trata. Las diversas estrategias requieren distintas sumas de efectivo, lo que significa que la administración debe asignar continuamente los recursos limitados de la empresa (en particular el efectivo) para empeños de marketing distintos.

Grid comercial GE

En la superficie, la **grid comercial GE** se parece mucho a la matriz BCG. Este modelo de planeación, creado por General Electric con la ayuda de la empresa asesora McKinsey, también contempla dos factores y traza una cuadrícula.³² Ahora bien, como veremos, los dos modelos son distintos en aspectos significativos.

La administración se vale del grid comercial GE para clasificar las UEN o los principales productos sobre la base de dos factores: el atractivo del mercado y la posición del negocio. Cada factor se califica de acuerdo con varios criterios. El *atractivo del mercado* debe juzgarse en relación con la tasa de crecimiento del mercado (similar a la matriz BCG), el tamaño del mercado, el grado de dificultad para entrar, número y tipo de competidores, requisitos tecnológicos y márgenes de ganancia, entre otros criterios. La *posición del negocio* abarca la participación en el mercado (como en la matriz BCG), tamaño de la UEN, fuerza de la ventaja diferencial, capacidad de investigación y desarrollo, capacidades de producción, controles de costos y fuerza de la administración, entre otros.

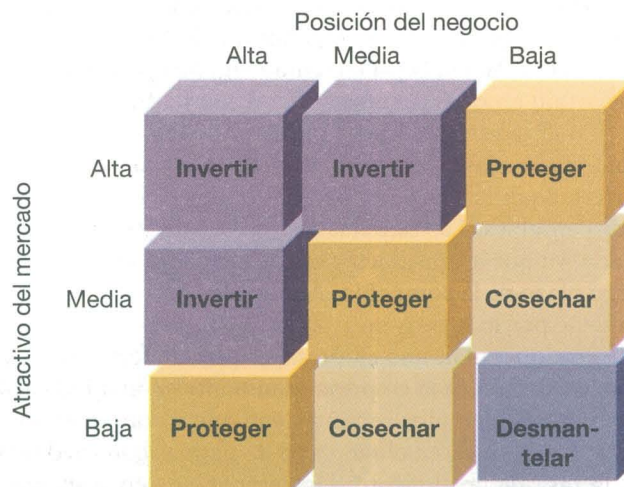
Los criterios usados para calificar el atractivo del mercado y la posición del negocio reciben pesos diferentes porque algunos son más importantes que otros. A continuación, cada UEN se califica con respecto a todos los criterios. Finalmente, se calculan las calificaciones generales (puntuaciones numéricas) de cada UEN en los dos factores. Sobre la base de estas calificaciones, las UEN se designan altas, medias o bajas en relación con 1) el atractivo del mercado y 2) la posición del negocio. Por ejemplo, en la evaluación de una UEN puede decirse que es alta en atractivo del mercado pero media en posición del negocio.

Luego de la calificación, la UEN de una empresa se grafica en una cuadrícula de 3 x 3, como se ilustra en la figura 20.5. El mejor lugar para una UEN es la celda superior izquierda porque señala 1) la oportunidad de mercado más atractiva y 2) la mejor posición del negocio para captar esta oportunidad. En contraste, la peor ubicación es la celda inferior derecha, por las razones opuestas. Las nueve celdas tienen implicaciones acerca de cómo se asignan los recursos y qué estrategias de marketing son las adecuadas.

Toda organización debe tomar decisiones encaminadas a usar más frecuentemente sus recursos limitados. Es ahí donde ayudan los modelos de planeación —para determi-

FIGURA 20.5

El grid comercial GE.



nar qué UEN o producto importante debe estimularse para que crezca, cuáles hay que mantener en su posición actual y cuáles hay que eliminar—. La evaluación de una UEN, como se indica por su ubicación en el grid comercial GE, revela cómo debe ser tratada:

- *Estrategia de invertir.* Las UEN de las tres celdas de la parte superior izquierda deben recibir recursos amplios. Para fortalecer o al menos conservar estas UEN, se requieren esfuerzos de marketing audaces y bien financiados. Varios años atrás, Silicon Graphics Inc. anunció que se concentraría en producir servidores poderosos, adecuados para aplicaciones técnicas y de internet. La decisión de la compañía parecía basarse en una evaluación que habría indicado un atractivo del mercado alto y una posición comercial de nivel medio. Eastman Kodak Co. sigue esta estrategia con respecto de las cámaras digitales, al igual que varios de sus competidores.³³
- *Estrategia de proteger.* Los recursos deben ser asignados selectivamente a las UEN que están sobre la diagonal que va de la esquina inferior izquierda a la superior derecha. Este método un tanto defensivo ayuda a una UEN a mantener su posición actual en el mercado mientras genere el efectivo que necesitan otras UEN. Por ejemplo, a la vez que invierte en cámaras digitales, Kodak gasta también sumas enormes a campañas publicitarias extensas para proteger su posición en la industria de las películas de color.³⁴
- *Estrategia de cosechar.* Como las UEN de las dos celdas que siguen a las celdas de la diagonal central no tienen un mercado atractivo ni una posición fuerte, no deben recibir recursos sustanciales. En cambio, deben recortarse los gastos para llevar al máximo cualesquiera utilidades que queden. Una alternativa es vender estas UEN. A modo de ilustrar un caso, General Motors ha seguido esta estrategia con algunas de sus marcas, como Oldsmobile (la cual desaparecerá en 2005) y Buick, o incluso con algunos modelos, como los sedanes de cuatro puertas.³⁵
- *Estrategia de desmontar.* Las UEN de la celda inferior derecha no tienen muchas esperanzas; por tanto, no deben recibir ningún recurso. Probablemente lo mejor es eliminarlas de la cartera de la organización, para lo cual hay que venderlas o, si no se logra, cerrarlas. Cuando la Gerber Products Company no logró convencer a los adultos de las bondades de Singles, porciones personales de comidas molidas, como pavo en salsa francesa, se deshizo de la línea.³⁶

Las compañías emplean más de una de estas estrategias y las ajustan al paso del tiempo. Para ejemplificarlo, después de evaluar su cartera, Kraft Foods Inc. aplicó una estrategia de *cosechar* con la venta de algunas divisiones, como las de aceites especializados y servicios alimentarios, que tenían pequeños márgenes de utilidades o no concordaban con el núcleo de sus actividades. Un ejecutivo de Kraft llamó “hipopótamos” a estos negocios separados, en lugar de los preferidos, los “sabuesos”. Los recursos derivados de las ventas se usaron para sustentar una estrategia de *proteger* sus marcas clave, como Maxwell House, Oscar Mayer y Jell-O. Más recientemente, Kraft usó una estrategia de *invertir* con la adquisición de Nabisco y sus marcas estables, así como la expansión al área de pizzas congeladas con marcas como Jack’s y DiGiorno.³⁷

Evaluación de los modelos de planeación

Estos modelos de planeación han sido elogiados y criticados.³⁸ Aunque son distintos, comparten limitaciones:

- La principal limitación es la simplificación excesiva. Los modelos basan su evaluación en las oportunidades de mercado y las decisiones subsecuentes en apenas dos o tres factores clave. A este respecto, el grid comercial GE, con sus múltiples criterios para evaluar el atractivo del mercado y la posición del negocio, es una mejora sobre la matriz BCG. Con todo, el modelo GE carece de precisión en cuanto a que lo *alto*, *medio* y *bajo* de los dos factores es en buena medida una cuestión de juicio.

www.sgi.com/products

www.kodak.com

www.kraft.com

- También existe la posibilidad de colocar una UEN en una celda o elegir una estrategia sin información pertinente y confiable. Por ejemplo, todavía se debate si la participación en el mercado es crucial para la rentabilidad de un producto.
- Otra limitación potencial es que los resultados de un modelo sirva para rebatir los juicios críticos de negocios hechos por gerentes de línea, como el vicepresidente de marketing. Un método mejor para tomar decisiones es reunir los resultados del modelo y los juicios de los ejecutivos bien informados sobre la situación en particular.

Sin embargo, estos modelos también producen beneficios notables:

- Lo más importante es que alientan una evaluación cuidadosa y congruente de las oportunidades de mercados y productos, la asignación de recursos y la formulación de estrategias. Sin modelos de planeación, estas actividades serían azarosas —por ejemplo, en un mes se aplicaría un conjunto de criterios y al siguiente otro conjunto, sin ninguna buena razón—.
- Otro valor de los modelos es su clasificación directa. Cada modelo permite a la organización examinar toda su cartera y UEN o productos principales en relación con criterios que influyen en el desempeño de los negocios.
- Otro beneficio es que los modelos pueden señalar oportunidades de negocios atractivas y sugerir lo que se debe evitar.

La investigación de auxiliares útiles en la planeación es continua. Hace algunos años, dos asesores exhortaron a las empresas a crear sus estrategias organizacionales en términos de *valor de las disciplinas*. De acuerdo con este concepto, una compañía debe aumentar el valor ofrecido a los clientes por medio de recortar precios, mejorar los productos o el servicio. Para ello es necesario escoger —e implantar efectivamente— uno de tres valores de las disciplinas: excelencia operativa, liderazgo de productos o cercanía con los clientes.³⁹

Dell Computer y Wal-Mart ejemplifican la excelencia operativa. Ilustran el liderazgo de productos Nike (calzado deportivo y ahora otros artículos deportivos, como los palos de golf) y Júpiter Networks (enrutadores de tráfico de internet, hasta que la desaceleración en el ramo de las telecomunicaciones hizo que redirigieran sus actividades). La cercanía con los clientes incluye brindar exactamente lo que los consumidores quieren y no encuentran en otra parte. Al parecer, Amazon.com intenta hacer eso brindando a los clientes su propia “tienda” (un registro de sus experiencias de compra y recomendaciones adicionales, vinculadas con una compra reciente), además de permitir que los consumidores potenciales publiquen “listas de deseos”, a las que pueden tener acceso familiares y amigos.⁴⁰

En general, creemos que los modelos de planeación pueden ayudar a la administración a asignar recursos y establecer algunas estrategias razonables de comercialización y marketing. Desde luego, todo modelo de planeación debe complementar, no sustituir, a los juicios y las decisiones de los gerentes.

Resumen

El proceso de administración consiste en planear, implantar y evaluar. La planeación da dirección a una entidad, al decidir ahora qué se hará después, incluyendo cuándo y cómo se hará. La planeación estratégica pretende concordar los recursos de la organización con sus oportunidades de mercado en el largo plazo.

En cualquier organización debe haber tres niveles de planeación: planeación estratégica de la empresa, planeación estratégica de marketing y planeación anual de marketing. En la planeación estratégica de la empresa, la administración define la misión de la casa, evalúa su ambiente operativo, impone metas a largo plazo y formula estrate-

gias generales para alcanzar estas metas. Este nivel de planeación guía la planeación en diversas áreas funcionales, incluyendo marketing.

La planeación estratégica de marketing comprende cinco pasos: realizar un análisis de la situación, establecer objetivos de marketing, determinar el posicionamiento y la ventaja diferencial, elegir los mercados meta y medir la demanda del mercado, y diseñar una mezcla de marketing. Basado en los planes estratégicos de marketing, un plan anual de marketing despliega las actividades de marketing del año para cada producto importante y división de la organización. Un plan anual abarca tácticas

tanto como estrategias. Por lo regular su preparación está a cargo del ejecutivo responsable de la división o el producto.

La administración puede apoyarse en uno o más de los siguientes modelos a la hora de la planeación estratégica: matriz de crecimiento de mercados y productos, matriz BCG y grid comercial GE. Al buscar el crecimiento a través de productos nuevos, a veces la organización tiene que enfrentar el tema de la canibalización. Un modelo de planeación sirve a la administración para ver la mejor manera de asignar sus recursos y elegir las estrategias de marketing eficaces.

Más sobre Starbucks



Starbucks está todavía en expansión, y en varias direcciones. En 1996, el proveedor de café formó una alianza con Dreyer's para crear helados Starbucks, que pronto se convirtieron en la marca más vendida de helados de café en

Estados Unidos. Starbucks también se asoció con Pepsi-Cola para producir y vender Frappuccino, café helado listo para beber que se convirtió en un éxito arrollador en Norteamérica. Ahora, esta empresa conjunta dirige DoubleShot, que tiene “la deliciosa intensidad del café expreso combinada con un toque dulce de crema”, hacia un segmento de mercado más joven que el de su Frappuccino embotellado. Starbucks la considera una bebida matutina, lo que también lo diferencia del mercado vespertino o “de paso” del Frappuccino.

Además de lo anterior, Starbucks ha formado una red de relaciones con otras compañías, la cual le permite llegar a nuevos mercados. Por ejemplo, las compañías de servicios alimentarios y cadenas de tiendas de abarrotes, clubes de almacén, distribuidores de café, hoteles, aerolíneas, detallistas y restaurantes se incluyen entre las 5 500 cuentas de servicios alimentarios que originan casi un tercio de los ingresos de la compañía con clientes especializados. Por añadidura, la empresa tiene un acuerdo de largo plazo con Kraft Foods para la comercialización y distribución de café de grano entero y molido en tiendas detallistas de Estados Unidos. La colaboración Starbucks-PepsiCo distribuye Frappuccino y DoubleShot en unos 200 000 supermercados, tiendas de conveniencia y farmacias de Estados Unidos y Canadá.

Starbucks se ha vuelto una marca familiar en otras partes del planeta. De hecho, en una clasificación que compiló *Business Week* a mediados de 2002, estuvo incluida entre las marcas globales de más rápido crecimiento.

Además de Norteamérica y Reino Unido, Starbucks está presente en muchos países, como Tailandia, Australia, Bahrein, Israel, Japón, Austria y China. Entre sus adiciones más recientes, se incluyen Grecia, Alemania y España. Hoy, la compañía tiene más de 1 200 sucursales fuera de Estados Unidos, muchas de ellas operadas con socios locales. No obstante cierta resistencia inicial a la sucursal de Starbucks en la Ciudad Prohibida de Beijing, el presidente de Starbucks Coffee International dijo, a la sazón: “Hasta este punto, hemos sido afortunados; nos han recibido bien doquiera que hemos ido, sin excepción.”

A fin de mantener sus envidiables resultados de ventas y utilidades, Starbucks debe enfrentar por los menos cuatro retos importantes:

- Según algunos informes, el número de sucursales de Starbucks en el mercado de Estados Unidos pronto llegará el punto de saturación.
- Mientras que numerosos *baby boomers* están enamorados del concepto de Starbucks, algunos miembros de las generaciones X y Y desdeñan los “cafés elegantes y costosos” y la música New Age que caracterizan a las sucursales de la compañía.
- Empieza a erosionarse la armonía entre los empleados, en cuya creación trabajó tan intensamente Howard Schultz, director general de Starbucks, a medida que algunos gerentes de sucursal y empleados de mostrador se cansan de la paga relativamente baja y las jornadas de trabajo inusuales (como llegar muy temprano por la mañana para abrir la sucursal).
- Más allá de las diferentes preferencias de sabor, en cada mercado fuera de Estados Unidos existen otros atributos que deben atenderse, como los reglamentos laborales en Francia, los precios más bajos del café en Italia y el sentimiento antiestadounidense en algunas partes del planeta.

En última instancia, Starbucks tiene la visión de que su logotipo verdiblanco estará en más de 25 000 sucursales y en decenas de productos distribuidos en millones de establecimientos detallistas del mundo. Por supuesto, los logros pasados no garantizan el éxito futuro. Para que ocurra ello y la cadena siga siendo tan famosa como el primer oficial de *Moby Dick*, Schultz y su equipo de directivos necesitan simultáneamente hacer frente a los retos mencionados y buscar nuevas oportunidades de crecimiento.⁴¹

1. En la matriz de crecimiento de productos y mercados, ¿dónde se ubica la expansión de Starbucks a las

tiendas de abarrotes? ¿Qué hay respecto del helado, el Frappuccino y la expansión global?

2. ¿Cuál o cuáles de los siguientes empeños comerciales concuerda con la declaración de la misión de Starbucks: “Establecer a Starbucks como el primer proveedor mundial del café más fino, al tiempo que mantenemos nuestros principios inflexibles mientras crecemos”?
3. ¿Cuáles estrategias debe usar Starbucks para buscar el éxito en países como Italia y Francia, con tradición añeja de cafeterías independientes, y en países asiáticos, donde la tienen de beber té?

Términos y conceptos clave

Administración (666)

Planear (667)

Planeación estratégica (667)

Ventana estratégica (667)

Misión (668)

Objetivo (668)

Estrategia (669)

Táctica (669)

Planeación estratégica de la compañía (671)

Análisis de la situación (672)

Estrategias de la organización (672)

Planeación estratégica de marketing (672)

Análisis de la situación (672)

Evaluación SWOT (673)

Posicionamiento (673)

Ventaja diferencial (674)

Desventaja diferencial (674)

Mercado (674)

Mercado meta (674)

Mezcla de marketing (674)

Plan anual de marketing (676)

Unidad estratégica de negocios (UEN) (678)

Matriz de crecimiento de mercado y producto (679)

Canibalización (681)

Matriz BCG (682)

Grid comercial GE (684)

Preguntas y problemas

1. ¿Debe una empresa pequeña (fabricante, detallista o empresa en línea) realizar una planeación estratégica formal? ¿Por qué?
2. Toda organización necesita definir su misión. Con un enfoque orientado al cliente (beneficios provistos o deseos satisfechos), responda la pregunta: “¿En qué negocio estamos?” para cada una de las siguientes compañías:
 - a) Holiday Inn
 - b) Amazon.com
 - c) Dell Computer
 - d) Universal Studios (cine)
 - e) Goodyear Tire and Rubber Co.
3. En el paso de análisis de la situación de la planeación estratégica de marketing, ¿qué factores particulares del ambiente externo deben ser analizados en una empresa que fabrica equipo para excursionismo?
4. ¿Puede un producto tener una ventaja diferencial y una desventaja diferencial al mismo tiempo?
5. Identifique y explique la ventaja o la desventaja diferencial del principal producto de una de las siguientes organizaciones:
 - a) United Airlines
 - b) Su universidad o escuela
 - c) Victoria's Secret
 - d) Una organización social de su localidad
 - e) Una liga deportiva de su localidad
 - f) eBay
6. Describa el mercado o los mercados meta de una de las organizaciones anotadas arriba.
7. Explique con un ejemplo el concepto de unidad estratégica de negocios.
8.
 - a) ¿Cuál es la diferencia básica entre la matriz BCG y el grid comercial GE?
 - b) ¿Cuál cree que sea mejor, y por qué?

9. Si fuera vicepresidente de marketing de una compañía aérea grande, ¿cuál de los tres modelos de planeación le parecería el más útil? ¿Por qué?
10. “La Unión Europea, que tiene como objetivo la unificación económica de Europa, significa un caos absoluto para las

empresas estadounidenses que se dirigen a clientes de esos países. Durante varios años, la situación será tan dinámica que los ejecutivos estadounidenses no deben perder su tiempo en una planeación estratégica formal relativa a los mercados europeos.” ¿Está de acuerdo con esta afirmación?

Marketing en acción

1. Ya sea en línea o en la biblioteca de su escuela, consiga una copia de un informe anual de una corporación importante. Sobre la base de su examen de esa revisión del final del año, ¿cuál de las siguientes estrategias de crecimiento de productos y mercados aplicó la compañía: penetración del mercado, desarrollo de mercados, desarrollo de productos y/o diversificación?
2. Hable con el dueño o el gerente de una empresa local sobre sus estrategias de marketing. Considerando la información que obtuvo, determine la ventaja o la desventaja diferencial del principal producto de la casa. Enseguida, indique cómo fortalecería la ventaja o reduciría la desventaja.