

# Creación de estrategias de marketing y organizacionales exitosas



Después de estudiar este capítulo usted debe ser capaz de:

**OA1** Describir los tipos de organizaciones que existen y los tres niveles de estrategia de estas.

**OA2** Describir de qué manera los valores fundamentales, la misión, la cultura organizacional, los negocios y las metas son importantes para las organizaciones.

**OA3** Explicar la forma en la que los gerentes usan los tableros de control empresarial y las medidas de marketing.

**OA4** Describir la manera en la que una organización evalúa dónde se encuentra ahora y dónde quiere estar.

**OA5** Explicar los tres pasos de la fase de planificación del proceso estratégico de marketing.

**OA6** Describir los elementos de las fases de evaluación e implementación del proceso estratégico de marketing.

## ¿QUIERE SER UN EMPRENDEDOR? ¡SAQUE LA MEJOR CALIFICACIÓN EN UN CURSO POR CORRESPONDENCIA SOBRE PRODUCCIÓN DE HELADOS!

Los dos emprendedores que fundaron Ben & Jerry's han aplicado con éxito algunas estrategias de marketing y organizacionales muy creativas. Por ejemplo:

- *Ocuparse de los lácteos.* Adquieren toda la leche y la crema de una cooperativa lechera, la que garantiza que sus productos no contienen hormonas de crecimiento para el ganado bovino.
- *Programa PartnerShop.* Su programa "emprendedor social", llamado PartnerShop, ayuda a que las organizaciones no lucrativas de la comunidad posean y operen ScoopShops (tiendas despachadoras) que dan empleo a jóvenes en situación de riesgo.
- *Comercio justo.* Ellos creen que "las personas deben recibir la parte justa del pastel". Con ese fin, buscan fuentes certificadas de comercio justo para los ingredientes clave (cacao, café y vainilla) de sus deliciosos y singulares sabores, como el Bonnaroo Buzz. Compran estos artículos a productores de países en desarrollo que practican técnicas agrícolas sostenibles.
- *Prevención y atención del sida.* Desarrollaron una edición limitada del helado "Goodbye Yellow Brick Road" en asociación con sir Elton John para ayudar a su fundación mundial contra el sida. El nombre es un juego de palabras hecho con una de sus canciones más famosas. El sabor es una "extraordinaria sinfonía de decadente helado de chocolate con pedacitos de galleta de mantequilla de cacahuate, caramelo y chocolate blanco".

Este enfoque creativo y original de los negocios en Ben & Jerry's Homemade, Inc. vincula su misión, sus valores fundamentales y su prosperidad con causas sociales orientadas a apoyar a la humanidad, como se observa en la página siguiente.

Su negocio comenzó en 1978, cuando los amigos de toda la vida, Ben Cohen y Jerry Greenfield, se mudaron a Vermont para establecer una heladería en una gasolinera renovada. Su impulso inicial lo obtuvieron del entusiasmo, 12 000 dólares provenientes de sus ahorros y un préstamo, así como las ideas que sacaron de un curso por correspondencia tomado en la Pennsylvania State University sobre producción de helados.<sup>1</sup> En la actualidad, Ben & Jerry's es propiedad de Unilever, que es el líder de mercado en la industria mundial de helados (se espera que llegue a 68 000 millones de dólares en 2015).<sup>2</sup> Aunque a sus clientes les encantan sus helados de alta calidad, muchos los compran, además, para apoyar su misión social.

En este capítulo se describe la forma en la que las organizaciones, como Ben & Jerry's, Medtronic y Kodak, establecen metas con el fin de conseguir una dirección global vinculada con sus estrategias organizacional y de marketing. El departamento de marketing convierte estas estrategias en planes que deben llevarse a cabo y evaluarse. En este mundo competitivo, muchas de estas estrategias tienen éxito, mientras que otras pueden acabar en problemas, como se verá aquí.

<sup>1</sup> La información se obtuvo de páginas web seleccionadas y comunicados de prensa del sitio web de Ben & Jerry's. Vea [www.benjerry.com](http://www.benjerry.com).

<sup>2</sup> "Ice Cream: Global Industry Guide", Datamonitor, 27 de abril de 2010, comunicado de prensa publicado en [MarketResearch.com](http://MarketResearch.com)

## ORGANIZACIONES ACTUALES



Al estudiar las organizaciones visionarias actuales es importante reconocer: 1) los tipos de organizaciones que existen, 2) qué es una estrategia y 3) cómo se relaciona ésta con los tres niveles observados en varias organizaciones grandes.

### Tipos de organizaciones

Una *organización* es una entidad legal de personas que comparten una misión común. Esto las motiva para crear *ofertas* (productos, servicios o ideas) que generen valor tanto para las organizaciones como para sus clientes al satisfacer las necesidades y los deseos de estos.<sup>3</sup> Las organizaciones actuales se dividen en empresas comerciales y organizaciones no lucrativas.

Una *empresa comercial* es una organización de propiedad privada que atiende a sus clientes con el fin de obtener utilidades que le permitan sobrevivir.<sup>4</sup> La **utilidad**, recompensa que obtiene una empresa por el riesgo que asume cuando ofrece un producto en venta, se define como el dinero que queda después de restar el total de gastos del total de ingresos.

A diferencia de las empresas comerciales, una *organización no lucrativa* es una entidad no gubernamental que atiende a sus clientes sin tener la utilidad como objetivo organizacional. En lugar de eso, sus metas pueden ser la eficiencia operacional y la satisfacción de los clientes. No obstante, también debe recibir fondos suficientes para continuar en operación. Emprendedores sociales como Teach For America, SightLife y Hand in Hand International, que se describen en la sección “Decisiones responsables de marketing”, buscan resolver las necesidades prácticas de la sociedad y por lo general se estructuran como organizaciones no lucrativas.<sup>5</sup> En aras de la sencillez, a lo largo del libro se aplican indistintamente los términos *compañía*, *corporación*, *organización* y *empresa* para referirse a las empresas comerciales y a las organizaciones no lucrativas.

Las organizaciones que crean ofertas similares forman una *industria*, como la industria de las computadoras o la automotriz.<sup>6</sup> Como resultado, las organizaciones toman decisiones estratégicas que reflejan la dinámica de la industria, con el propósito de generar una ventaja convincente y sustentable para sus ofertas en relación con las de sus competidoras y así alcanzar un nivel de desempeño superior.<sup>7</sup> La base de gran parte de la estrategia de marketing de una organización es comprender con claridad la industria en la que compete.

### ¿Qué es estrategia?

Una organización tiene límites en sus recursos humanos, financieros, tecnológicos y de otro tipo para producir y comercializar sus ofertas: no puede ofrecer todo a todas las personas. Cada organización debe desarrollar estrategias que ayuden a concentrar y dirigir sus esfuerzos a fin de alcanzar sus metas. Sin embargo, los teóricos de la administración y el marketing todavía debaten acerca de la definición de “estrategia”.<sup>8</sup> Para los propósitos de este libro, la **estrategia** es el curso de la acción a largo plazo de una organización, diseñado para lograr una experiencia única del cliente y, al mismo tiempo, alcanzar sus metas.<sup>9</sup> De manera explícita o implícita, todas las organizaciones establecen una dirección estratégica. Y el marketing ayuda no solo a fijar esta dirección, sino también a conducir por ella a la organización.

QR 2-1  
Teach For  
America Video



<sup>3</sup> Roger Kerin y Robert Peterson, *Strategic Marketing Problems: Cases and Comments*, 11a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2010), p. 140.

<sup>4</sup> Michael E. Porter, “What is Strategy?” *Harvard Business Review*; OnPoint Article, noviembre-diciembre de 1996, p. 2.

<sup>5</sup> Vea <http://www.teachforamerica.org>; Wendy Kaufman, “ExStarbucks Exec Helps Develop Global Eye Banks”, *National Public Radio*, 8 de marzo de 2011.

<sup>6</sup> Para un análisis de la manera en que se definen las industrias y se clasifican las ofertas, véanse: el sitio web de la American Marketing Association, que proporciona una definición de una industria ([www.marketingpower.com/mg-idictionary-view1509.php](http://www.marketingpower.com/mg-idictionary-view1509.php)); Economic Classification Policy Comité Issues Paper #1 del Census Bureau ([www.census.gov/epcd/naics/issues1](http://www.census.gov/epcd/naics/issues1)), que agrega industrias al NAICS ([www.census.gov/epcd/www/naicsdev.htm](http://www.census.gov/epcd/www/naicsdev.htm)) desde una perspectiva “orientada al producto” (vea capítulo 6).

<sup>7</sup> W. Chan Kim y Renee Mauborgne, “Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice”, *California Management Review* 47, núm. 3, primavera de 2005, p. 105; Porter, “What is Strategy?”, p. 2.

<sup>8</sup> Costas Markides, “What is Strategy and how do You Know if You Have One?”, *Business Strategy Review* 15, núm. 2, verano de 2004, p. 5.

<sup>9</sup> La definición de *estrategia* refleja las consideraciones que aparecen en Porter, “What is Strategy?” pp. 4, 8: una definición condensada de estrategia tomada del sitio web de la American Marketing Association, [www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com); Gerry Johnson, Kevan Scholes y Richard Wittington, *Exploring Corporate Strategy* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005), p. 10.

# Toma de decisiones responsables

## responsabilidad social

### Aplicar la capacidad emprendedora social para ayudar a las personas

¿Qué tienen en común Teach for America, SightLife y Hand in Hand?

La respuesta: todas son “emprendedoras sociales” que practican activamente —lo adivinó— la capacidad emprendedora social, la cual, en pocas palabras, aplica enfoques innovadores para organizar, crear y administrar una empresa con el fin de resolver las necesidades prácticas de la sociedad. Por lo general, son organizaciones no lucrativas que se enfocan en asuntos a los que se enfrentan las personas que carecen de medios políticos o financieros para resolver sus propios problemas. Analicemos las tres emprendedoras mencionadas, todas ellas modelos de organizaciones creativas no lucrativas.

#### Teach for America

Fundada por una estudiante universitaria, Teach for America es el grupo estadounidense de universitarios recién graduados y destacados, que se comprometen a enseñar durante dos años en escuelas públicas urbanas y rurales, y que se convierten durante toda la vida en líderes en la expansión de oportunidades educativas. En el otoño de 2011, 9 300 miembros del cuerpo enseñaron en 43 regiones de todo el país, mientras que 24 000 exalumnos de Teach for America continúan trabajando desde adentro y afuera del campo de la educación en favor de los cambios fundamentales necesarios para asegurar la excelencia educativa y la equidad.

#### TEACHFORAMERICA

#### SightLife

La misión de SightLife es increíblemente clara y específica: “Terminar con la ceguera de córnea”. Esta enfermedad, que afecta a 10 millones de personas de todo el mundo, puede curarse si se realiza un trasplante con una donación de córnea saludable que reemplace la dañada. SightLife, con sede en Seattle, halla donantes de córneas y prepara los tejidos para la cirugía. Con la intención de crear 900 bancos de ojos en todo el mundo, SightLife contrató a Tim Schottman para que liderara la campaña, ya que él había formado parte del equipo de estrategia mundial de Starbucks que con frecuencia alcanzaba la cifra de seis o siete tiendas inauguradas en un día. La reacción de Schottman ante el reto de SightLife fue, “¡Ah!, solo 900... no es tan difícil”.

#### Hand in Hand International

Mediante una práctica llamada microfinanciamiento, Hand in Hand otorga pequeños préstamos (alrededor de 125 dólares) a mujeres de India, Sudáfrica y Afganistán que quieren iniciar y operar un pequeño negocio. Un grupo de autoayuda de Hand in Hand llega hasta las mujeres más pobres y analfabetas, y a estas futuras empresarias les enseña primero lo básico (leer, escribir y aritmética) y luego las habilidades necesarias para operar un negocio. Percy Barnevik, su fundador, dice que quería “donar” su conocimiento, capacidades y pasión como ex CEO a fin de mejorar la calidad de vida de la sociedad.

## Estructura de las organizaciones actuales

Las organizaciones grandes son muy complejas. Por lo general, tienen tres niveles organizacionales cuyas estrategias están vinculadas con el marketing, como se observa en la [figura 2-1](#).

**Nivel corporativo** El **nivel corporativo** es el que ocupa la alta gerencia que dirige la estrategia global de toda la organización. “Alta gerencia” comúnmente significa la junta directiva, personas dentro y fuera de la organización con diversas aptitudes y experiencias que resultan invaluable para establecer una estrategia general.

El director ejecutivo o CEO (siglas en inglés de *chief executive officer*) es el funcionario de mayor rango de la organización y por regla general es un miembro de la junta directiva. Esta persona debe poseer capacidades de liderazgo y conocimientos para efectuar tareas que van desde supervisar las operaciones diarias de la organización hasta encabezar los esfuerzos de planificación de una estrategia que podría determinar la supervivencia misma de la empresa.

En años recientes, muchas empresas grandes han cambiado el nombre del cargo del jefe de marketing, de vicepresidente de marketing a director ejecutivo de marketing o CMO (siglas en inglés de *chief marketing officer*).

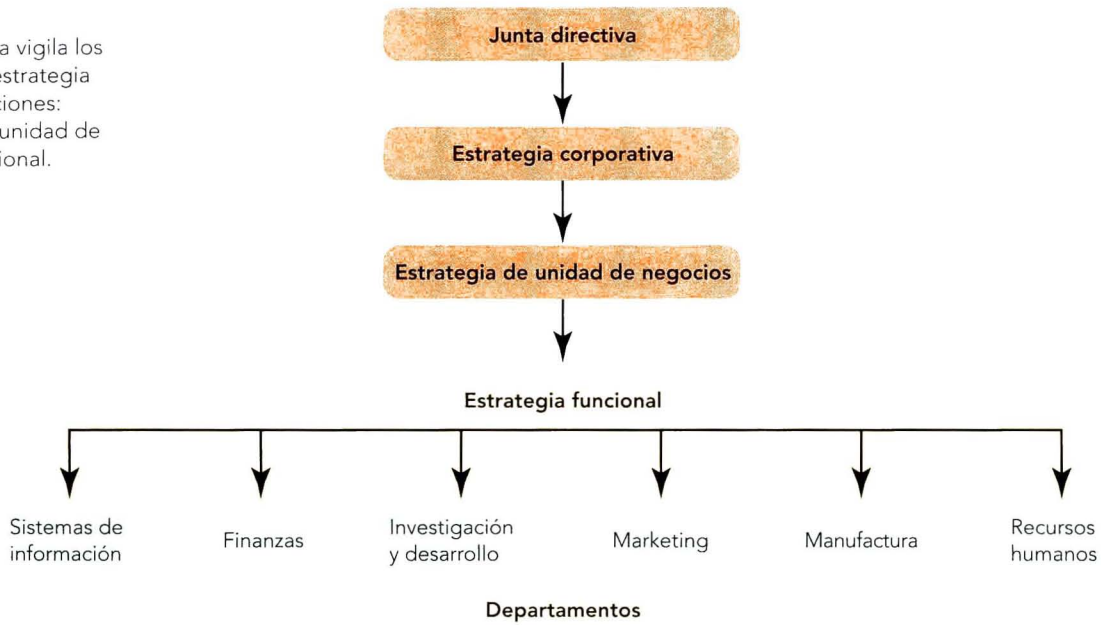
Los CMO desempeñan una función cada vez más importante en la alta administración debido a su capacidad de pensar estratégicamente. La mayoría de ellos aportan a sus empleos su experiencia en diversas industrias, en tareas administrativas multidisciplinarias, habilidades analíticas y perspectivas intuitivas de marketing.<sup>10</sup>

**Nivel de unidad estratégica de negocios** Algunas empresas con mercados y productos múltiples, como General Electric o Johnson & Johnson, en realidad administran una cartera de empresas, que se denominan **unidades estratégicas de negocios** o **SBU** (siglas en

<sup>10</sup>John Kador, “The View from Marketing: How to Get the Most from Your CMO”, *Chief Executive*, julio/agosto de 2001, pp. 60-61; Jessica Shambora, “Wanted: Fearless Marketing Execs”, *Fortune*, 15 de abril de 2011, p. 27; Roger A. Kerin, “Strategic Marketing and the CMO”, *Journal of Marketing*, octubre de 2005, pp. 12-13; The CMO Council: Biographies of Selected Advisory Board Members. Vea [www.cmocouncil.org/advisoryboard.html](http://www.cmocouncil.org/advisoryboard.html).

**FIGURA 2-1**

La junta directiva vigila los tres niveles de estrategia de las organizaciones: corporativa, de unidad de negocios y funcional.



inglés de *strategic business units*).<sup>11</sup> El término unidad estratégica de negocios se refiere a una subsidiaria, división o unidad de una organización que comercializa un conjunto de productos relacionados con un grupo claramente definido de clientes. En el nivel de *unidad estratégica de negocios*, los administradores de las unidades fijan una dirección estratégica más específica para sus negocios a fin de aprovechar las oportunidades de creación de valor. En el caso de las empresas menos complejas y enfocadas en un solo negocio, como Ben & Jerry's, los niveles corporativo y de unidad de negocios podrían fusionarse.

**Nivel funcional** Cada unidad estratégica de negocios tiene un **nivel funcional** en el que los grupos de especialistas crean *realmente* valor para la organización. El término *departamento* generalmente se refiere a esas funciones especializadas, como los departamentos de marketing o de finanzas (figura 2-1). En el nivel funcional, la dirección estratégica de la organización se vuelve más específica y centralizada. Así como hay una jerarquía de niveles en las organizaciones, también hay una jerarquía de direcciones estratégicas que establecen los administradores de cada nivel.

Una función crucial del marketing es mirar hacia fuera y mantener la organización enfocada en crear valor para sí misma y para los clientes a la vez. Esto se logra escuchando a los clientes, creando y produciendo ofertas, al igual que aplicando programas de marketing.

Cuando se elaboran programas de marketing destinados a nuevas ofertas o para mejorar los existentes, la administración principal de una organización podría formar **equipos interdisciplinarios**, constituidos por un número reducido de personas provenientes de distintos departamentos, quienes son corresponsables de culminar una tarea o un conjunto común de metas de desempeño. En ocasiones estos equipos cuentan con representantes ajenos a la organización, como proveedores o clientes, para que los asistan.

### repaso de conceptos

1. ¿Cuál es la diferencia entre una empresa comercial y una organización no lucrativa?
2. Mencione ejemplos del nivel funcional de una organización.

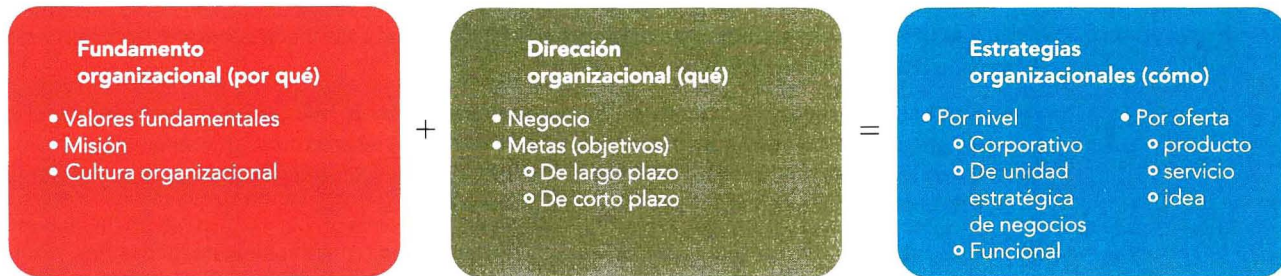
<sup>11</sup>Roger A. Kerin, Vijay Mahajan y P. Rajan Varadarajan, *Contemporary Perspectives on Strategic Marketing Planning*, cap. 1 (Boston: Allyn & Bacon, 1990); Orville C. Walker, Jr., Harper W. Boyd, Jr. y Jean-Claude Larreche, *Marketing Strategy*, caps. 1 y 2 (Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, 1992).

# ESTRATEGIA EN LAS ORGANIZACIONES VISIONARIAS

Para tener éxito, las organizaciones actuales deben ser visionarias, esto es, deben prever los eventos futuros y responder con rapidez y eficacia al mismo tiempo. Esto requiere que una organización visionaria especifique su fundamento (por qué), fije una dirección (qué) y formule estrategias (cómo), como se muestra en la figura 2-2.<sup>12</sup>

## Fundamento organizacional: ¿por qué existe?

El fundamento de una organización es su razón filosófica de ser: por qué existe. Las organizaciones visionarias exitosas usan este fundamento para guiar e inspirar a sus empleados mediante tres elementos: valores fundamentales, misión y cultura organizacional.



**FIGURA 2-2**

La organización visionaria actual emplea elementos clave para: 1) establecer un fundamento y 2) fijar una dirección, utilizando 3) estrategias que le permitan desarrollar y comercializar con éxito sus ofertas.

QR 2-2  
Medtronic  
Video



Quiénes acuden a las oficinas centrales de un corporativo de primer nivel se quedan contemplando en el mural "la figura humana que se levanta". ¿Que significa? ¿Que les dice a los empleados? ¿Y a los demás? Para saber de ella y por que es importante, vea el texto.

**Valores fundamentales** Los **valores fundamentales** de una organización son los principios básicos, vehementes y perdurables que guían su comportamiento en el transcurso del tiempo.<sup>13</sup> Los fundadores de una organización o la administración principal crean esos valores fundamentales, los cuales concuerdan con sus ideas y carácter esenciales.<sup>14</sup> Estos valores aprehenden el alma y el corazón de la organización y sirven para motivar e inspirar a sus grupos de interés (empleados, accionistas, miembros de la junta directiva, proveedores, distribuidores, acreedores, sindicatos, gobierno, comunidades locales y clientes). Los valores fundamentales son eternos; no deben cambiar debido a intereses financieros, operacionales o estratégicos de corto plazo. Por último, son los que guían la conducta de una organización. Para ser eficaces, el director ejecutivo y la junta directiva deben apoyar los valores fundamentales de su organización; de lo contrario, se convierten en palabras huecas.<sup>15</sup>

**Misión** Al entender sus valores fundamentales, una organización puede definir su **misión**, la cual es una declaración de la función de la empresa en la sociedad, que por lo regular identifica a sus clientes, mercados, productos y tecnologías. La *declaración de misión*, a la



<sup>12</sup> Tomado en parte de Jim Collins y Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (Nueva York: HarperCollins Publishers, 2002), p. 54.

<sup>13</sup> *Ibid.*, p. 73; Patrick M. Lencioni, "Make Your Values Mean Something", *Harvard Business Review*, julio de 2002, p. 6; Aubrey Malphurs, *Values Driven Leadership: Discovering and Developing Your Core Values for Ministry*, 2a. ed. (Grand Rapids, MI: Baker-Books, 2004), p. 31.

<sup>14</sup> *Idem*; Lencioni, "Make Your Values Mean Something", p. 6.

<sup>15</sup> Catherine M. Dalton, "When Organizational Values are Mere Rhetoric", *Business Horizons* 49, septiembre-octubre de 2006, p. 345.

que frecuentemente en la actualidad se hace referencia indistintamente con el término *visión*, debe ser clara, concisa, significativa, inspiradora y perdurable.<sup>16</sup>

Medtronic es un líder mundial en la fabricación de marcapasos y otros dispositivos de estimulación eléctrica para tratar la diabetes, la enfermedad de Parkinson y el dolor lumbar crónico.<sup>17</sup> Medtronic casi muere al nacer, cuando trataba de reunir capital para empezar. Una compañía consultora, conocida mundialmente, encuestó a médicos y “concluyó que no había un mercado previsible para los marcapasos”.<sup>18</sup> Earl Bakken, su fundador, escribió la declaración de misión para Medtronic cuando la lanzó hace medio siglo (misma que permanece prácticamente sin cambios).

Contribuir al bienestar humano mediante la aplicación de la ingeniería biomédica en la investigación, diseño, manufactura y venta de instrumentos o dispositivos que alivien el dolor, restablezcan la salud y prolonguen la vida.

Esa inspiración y enfoque también aparecen en la misión de muchas empresas de negocio y organizaciones no lucrativas:

- Southwest Airlines: Dedicarse al “servicio al cliente con la más alta calidad, brindado con un sentido de calidez, amabilidad, orgullo individual y espíritu de la compañía”.
- Cruz Roja estadounidense: “Proporcionar alivio a las víctimas de desastres y ayudar a prevenir, prepararse para y responder a las emergencias.”

Cada declaración presenta las cualidades de una buena misión: una imagen clara, desafiante y convincente del futuro que se vislumbra.

Recientemente, las organizaciones han agregado un elemento social a su declaración de misión para reflejar un ideal que sea moralmente correcto y útil. A esto se refiere la declaración de misión social de Ben & Jerry’s, presentada al principio del capítulo. Los grupos de interés, en particular los clientes y empleados, y ahora la sociedad, están pidiendo a las organizaciones que sean ciudadanos excepcionales mediante la entrega de un valor de largo plazo, al mismo tiempo que resuelven los problemas de la sociedad.



En la primera mitad del siglo xx, ¿en qué “negocio” creían los ejecutivos de los ferrocarriles que estaban? El texto revela su desastroso error.

**Cultura organizacional** Una organización debe relacionarse no solo con sus empleados, sino también con todos sus grupos de interés. Así, una función importante de marketing corporativo es comunicarles sus valores fundamentales y su misión. En la oficina matriz de Medtronic está un mural con una figura humana que se está levantando. Esta empresa da la bienvenida a cada nuevo empleado con un medallón que tiene la figura del mural, por un lado, y la misión de la compañía, por el otro. Cada año, en diciembre, varios pacientes dan su testimonio —ante un numeroso auditorio de empleados que celebra la temporada navideña— de cómo los productos de Medtronic cambiaron su vida.<sup>19</sup> Esas actividades envían mensajes claros a los empleados y a los grupos de interés sobre su **cultura organizacional**, es decir, sobre el sistema de valores, ideas, actitudes y normas de comportamiento que aprenden y comparten los integrantes de una organización.

## Dirección organizacional: ¿qué hará?

Como se observa en la figura 2-2, el fundamento de la organización le permite establecer una dirección en cuanto a: 1) el “negocio en el que está” y 2) sus metas específicas.

**Negocio** Un **negocio** describe el sector del mercado o la categoría clara, amplia y básica de la industria en la que opera una organización. Para ayudar a definir su negocio, primero una organización analiza el conjunto de organizaciones que tienen ofertas similares —aquellas que compiten directamente entre sí, como el “negocio de los helados”—. Así, la organización comienza a responder a las preguntas: “¿Qué hacemos?” o “¿En qué negocio estamos?”

<sup>16</sup> Jim Collins y Jerry I. Porras., *op. cit.*, pp. 94-95; Tom Krattenmaker, “Write a Mission Statement that Your Company is Willing to Live”, *Harvard Management Communication Letter*, marzo de 2002, pp. 3-4.

<sup>17</sup> Janet Moore, “Change of Pace”, *Star Tribune*, 23 de mayo de 2010, pp. D1, D8.

<sup>18</sup> Tom E. Holloran, “Remarks to Medtronic Employees at the Celebration of the 50<sup>th</sup> Anniversary of Earl Bakken’s Invention of the Wearable Pacemaker”, 6 de diciembre de 2007; Janet Moore, “An Enduring Mission”, *Star Tribune*, 27 de diciembre de 2010, pp. D1, D2.

<sup>19</sup> Kenneth E. Goodpaster y Thomas E. Holloran, “Anatomy of Spiritual and Social Awareness: The Case of Medtronic, Inc.”, *Tercer Simposio Internacional de Pensamiento Social Católico y Educación en Administración*, Goa, India, 1999, pp. 9-11.

## El lanzamiento de Netflix y su modelo de negocio en continuo cambio

Si en 1977 a un cliente le hubieran cobrado un cargo de 40 dólares por retraso en la devolución de una cinta de video de la película *Apollo 13*, ¿qué hubiera hecho? ¿Quizá solo refunfuñar y pagar?

Reed Hastings se sintió avergonzado, aparentemente pagó los 40 dólares de penalización y —esto es lo diferente— se puso a pensar que había un gran mercado allá afuera. “Así que empecé a investigar la idea de cómo crear un negocio de renta de películas por correo”, le dijo al entrevistador de la revista *Fortune*.

## El modelo de negocios original

“Al principio, el primer concepto que lanzamos fue el de renta por correo, pero no se basaba en una suscripción; funcionaba más bien como Blockbuster”, dice Hastings, fundador y director ejecutivo de Netflix. No tuvo mucho éxito. Así que, en 1999, volvió a lanzar su idea con un nuevo modelo de negocio: como un servicio de suscripciones, muy parecido al negocio por correo que se conoce ahora. “Llamamos a la compañía Netflix, y no ‘DVD por Correo’, porque sabíamos que finalmente acabaríamos entregando películas directamente por internet”, dice Hastings.

## El modelo de negocios cambiante de Netflix

El modelo de DVD por correo de Netflix entregaba películas en formato DVD a sus clientes por una tarifa mensual fija, lo que llevó a Blockbuster a buscar el capítulo 11 de protección ante la quiebra. Pero el modelo de negocios de Netflix cambió en ocho meses en 2008: de “Mira ahora”, que permitía a los suscriptores ver cualquiera de sus mil películas en una PC, pasó a asociarse con TiVo, Xbox y otros para hacer que sus sistemas reproduzcan en su televisión una de sus aproximadamente 12 000 películas.

El canal de distribución de películas también se ha expandido con televisores listos para la web, como el Bravia de Sony, consolas de juego como Xbox 360 y las nuevas entradas al mercado, como el iPad de Apple.

Al romper una serie de barreras tecnológicas, su negocio de “cualquier película en cualquier momento” está a la vuelta de la esquina. A mediados de 2011, Netflix introdujo nuevas opciones de precio que resultaron controversiales: solo DVD, solo vía *streaming* o ambos. Luego, a finales de ese mismo año, cuando la reacción de los clientes explotó, Reed Hastings canceló el plan de separar el negocio de DVD por correo de su servicio de películas vía *streaming*. El cambio es una constante en el modelo de negocios de Netflix.

El profesor Theodore Levitt sostiene que los ferrocarriles estadounidenses de la primera mitad del siglo xx tenían una declaración de negocios muy limitada: “Estamos en el negocio de los ferrocarriles”. Esta limitada declaración de negocios hizo que perdieran de vista quiénes eran sus clientes y cuáles eran sus necesidades. Los ferrocarriles no diseñaron estrategias para competir con las aerolíneas, las barcas, los camiones y los sistemas de conducción por tubería. Como resultado de esto, muchos terminaron por fusionarse o quebrar. Debieron haber reconocido que estaban en “el negocio del transporte”.<sup>20</sup>

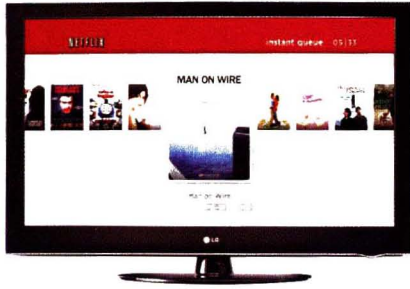
Debido a la cada vez mayor competencia mundial, muchas organizaciones están reconsiderando su **modelo de negocios**, es decir, las estrategias que desarrollan para proporcionar valor a los clientes que atienden. La innovación tecnológica a menudo es el disparador de este cambio del modelo de negocios. Los periódicos estadounidenses están buscando un nuevo modelo de negocios, a medida que cada vez más número de sus antiguos suscriptores leen sus noticias en línea.<sup>21</sup> La cadena de librerías Barnes & Noble también reconsideró su modelo de negocios conforme aparecieron los dispositivos para lectura de libros electrónicos Kindle, de Amazon, e iPad, de Apple.<sup>22</sup> En la sección “Temas de marketing” se describe cómo el fundador y director ejecutivo de Netflix, Reed Hastings, tuvo la idea de comenzar esta empresa y la manera en la que su modelo de negocios cambia constantemente para reflejar la forma en la que los avances de internet son capaces de hacer llegar las películas de manera más conveniente al televisor, la consola de juegos o el iPad del consumidor.<sup>23</sup> Pero los nuevos competidores de Netflix están por

<sup>20</sup>Theodore Levitt, “Marketing Myopia”, *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1960, pp. 45-56.

<sup>21</sup>David Phelps, “Debt Threat”, *Star Tribune*, 26 de enero de 2009, pp. D1, D6.

<sup>22</sup>Jeffrey A. Trachtenberg, “E-Books Rewrite Bookselling”, *The Wall Street Journal*, 21 de mayo de 2010, pp. A1, A12.

<sup>23</sup>Nick Wingfield, “Netflix Warns Price Rise Will Clip Growth”, *The Wall Street Journal*, 26 de julio de 2011, p. B9; Ronald Grover, “Netflix: Premium Cable’s Worst Nightmare”, *Bloomberg Businessweek*, 20-26 de septiembre de 2010, pp. A1, A2; Stephen Gandel, “How Blockbuster Failed at Failing”, *Time*, 11 de octubre de 2010, pp. 38-40; Damon Darlin, “Always Pushing beyond the Envelope”, *The New York Times*, 8 de agosto de 2010, p. BU5; Alyssa Abkowitz, “The Movie Man”, *Fortune*, 2 de febrero de 2009, p. 24; David Pogue, “Any Movie, Any Time”, *Star Tribune*, 4 de febrero de 2009, p. D6; Nick Wingfield, “Netflix Boss Plots Life after the DVD”, *The Wall Street Journal*, 23 de junio de 2009, pp. A1, A12.



Netflix está modificando su “modelo de negocio” para responder a los continuos cambios en las demandas del consumidor y en la tecnología. Vea el texto y la sección “Temas de marketing” para conocer mas sobre estos cambios en Netflix.

todas partes, como las películas vía *streaming* de Redbox, Amazon y Apple. ¿Un modelo nuevo de negocios para Netflix? Permanece atento.

**Metas** Las **metas** u **objetivos** (términos utilizados indistintamente en este libro) son declaraciones acerca del logro de una tarea que debe alcanzarse, a menudo en una fecha específica. Por ejemplo, Netflix tiene la meta de ser el principal proveedor de películas en línea para 2012. Las metas convierten la misión y el negocio de una organización en objetivos de desempeño a corto y largo plazos.

Las empresas pueden tener metas de diversos tipos:

- **Utilidades.** Muchas empresas buscan elevar al máximo las utilidades para obtener el rendimiento financiero más alto posible de sus inversiones (ROI, siglas en inglés de *return on investment*).
- **Ventas** (en términos de dinero o de unidades). Si las utilidades son aceptables, una compañía podría optar por mantener o aumentar su nivel de ventas, aunque la rentabilidad podría no ser elevada al máximo.
- **Participación en el mercado.** La **participación en el mercado** es la relación entre los ingresos por ventas de la compañía y el total de ingresos por ventas de todas las empresas de su ramo, incluida ella misma.
- **Calidad.** Una empresa podría tener como objetivo la calidad máxima, como lo hace Medtronic con sus dispositivos médicos implantables.
- **Satisfacción de los clientes.** Los clientes son la razón de que exista una *organización*, de modo que las percepciones y acciones de estos son de vital importancia.
- La satisfacción de los consumidores se mide directamente con encuestas o con el número de quejas recibidas por parte de los clientes.
- **Bienestar de los empleados.** Una empresa podría reconocer la importancia crítica que tienen sus empleados si cuenta con una meta explícita que defina el compromiso de brindarles buenas oportunidades de empleo y condiciones de trabajo adecuadas.
- **Responsabilidad social.** Una empresa también podría buscar el equilibrio entre los objetivos contrapuestos de consumidores, empleados y accionistas, con el propósito de promover el bienestar general de esos grupos, incluso a expensas de las utilidades.

De igual manera, las organizaciones no lucrativas (museos, orquestas sinfónicas y hospitales) tienen metas, como esforzarse por servir a los clientes tan eficientemente como sea posible. De manera similar, al buscar servir bien al público, las dependencias gubernamentales también establecen metas de desempeño.

### Estrategias organizacionales: ¿cómo lo hará?

Como se muestra en la figura 2-2, el fundamento organizacional establece el “porqué” de las organizaciones y la dirección organizacional establece el “qué”. Para convertir estas respuestas en resultados reales, las estrategias organizacionales se ocupan del “cómo”. Estas estrategias varían, por lo menos de dos maneras, dependiendo de 1) el nivel de la estrategia en la organización y 2) lo que la organización ofrece a sus clientes.

**Variación por nivel** Descender por los niveles de una organización supone crear estrategias y planes cada vez más detallados y específicos. Por ejemplo, en el nivel corporativo, los altos ejecutivos se esfuerzan por escribir una declaración de misión significativa; mientras, en el nivel funcional, el tema es si las llamadas de ventas de mañana las hará Joan o Adams.

**Variación por la oferta** Las estrategias organizacionales también varían con la oferta de la organización. La estrategia será muy diferente si se comercializa un producto físico y tangible (un marcapasos de Medtronic), un servicio (un vuelo de Southwest Airlines) o una idea (una donación a la Cruz Roja).

#### repasso de conceptos

3. ¿Qué significa la misión de una organización?
4. ¿Cuál es la diferencia entre el “negocio” de una organización y sus “metas”?

## Seguimiento de la dirección estratégica con los tableros de control de marketing

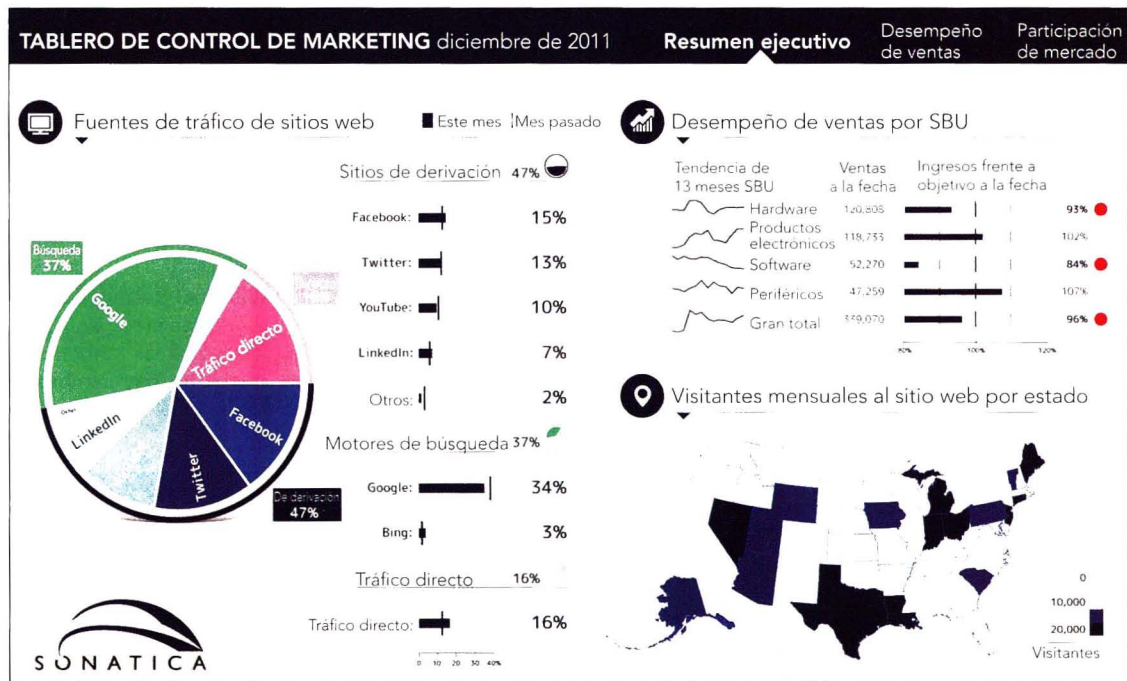
Aunque los administradores de marketing pueden fijar una dirección estratégica para sus organizaciones, ¿cómo saben si avanzan en esa dirección? Cada vez es más común una respuesta: mediante el uso de tableros de control de marketing.

**Tableros de instrumentos de automóvil y tableros de control de marketing** Un **tablero de control de marketing** es una representación visual, en una sola pantalla de computadora, de la información esencial para alcanzar un objetivo de marketing.<sup>24</sup> Con frecuencia, los hipervínculos activos aportan detalles adicionales. Un ejemplo es el de un director de marketing que quiere ver cada hora el efecto de una nueva campaña de publicidad por televisión en la venta de sus productos.<sup>25</sup>

La idea de un tablero de control de marketing proviene del tablero de instrumentos del automóvil. En este último, se echa una mirada al medidor de combustible y se ejecuta una acción cuando la gasolina se está terminando. Con un tablero de control de marketing, un director de marketing observa una gráfica o una tabla y puede decidir si aplica o no una acción, o si debe profundizar en el análisis para comprender mejor el problema.<sup>26</sup>

**Medidas y planes en el diseño de tableros de control de marketing** El tablero de control de marketing de Sonatica, una empresa hipotética de hardware y software, de la **figura 2-3** visualiza los gráficos de las medidas fundamentales del desempeño vinculadas con sus líneas de productos.<sup>27</sup> Cada visualización del tablero de control muestra una **medida de marketing**, que es una medida del valor cuantitativo, o la tendencia de un resultado o de una actividad de marketing.<sup>28</sup> La elección de qué medida de marketing hacer visible en la pantalla

**FIGURA 2-3**  
Un tablero de control de marketing eficaz, como este de Sonatica (una empresa hipotética de productos de hardware y software), ayuda a los directores a evaluar la situación de un negocio de un vistazo.



Fuente: Dundas Data Visualization, Inc.

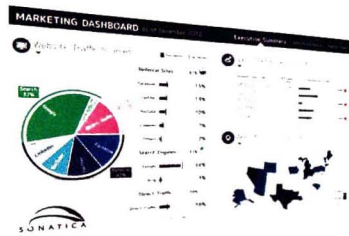
<sup>24</sup> Adaptamos la definición de Stephen Few, *Information Dashboard Design: The Effective Visual Communication of Data* (Sebastopol, CA: O'Reilly Media, Inc., 2006), pp. 2-46.

<sup>25</sup> Koen Pauwels et al., *Dashboards & Marketing: Why, What, How and What Research Is Needed?* (Hanover, NH: Tuck School, Dartmouth, mayo de 2008).

<sup>26</sup> Stephen Few, *Information Dashboard Design, op. cit.*; Bruce H. Clark, Adrew V. Abela y Tim Ambler, "Behind the Wheel", *Marketing Management*, mayo-junio de 2006, pp. 19-23; Spencer E. Ante, "Giving the Boss the Big Picture", *BusinessWeek*, 13 de febrero de 2006, pp. 48-49; *Dashboard Tutorial* (Cupertino, CA: Apple Computer, Inc., 2006).

<sup>27</sup> Stephen Few, *Information Dashboard Design, op. cit.*, p. 13.

<sup>28</sup> Mark Jeffrey, *Data-Driven Marketing: The 15 Metrics Everyone is Marketing Should Know*, cap. 1 (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2010); Michael Krauss, "Balance Attention to Metrics with Intuition", *Marketing News*, 1 de junio de 2007, pp. 6-8; John Davis, *Measuring Marketing: 103 Key Metrics Every Marketer Needs* (Singapur: John Wiley & Sons [Asia] Pte Ltd., 2007); Paul W. Farris, Neil T. Bendle, Phillip E. Pfeiffer y David J. Reibstein, *Marketing Metrics*, 2a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2010).



# Uso de tableros de control de marketing

¿Cómo les va a Ben & Jerry's?

Como director de marketing de Ben & Jerry's, usted necesita evaluar cómo le está yendo en Estados Unidos en la industria de helados de primera calidad en la que compite. Para ello, elige dos medidas de marketing: las ventas en dólares y la participación de mercado en dólares.

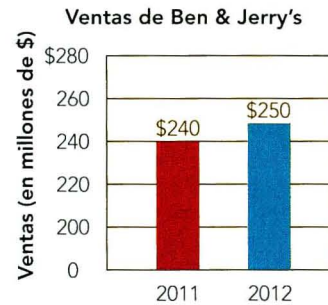
**Su desafío** Los datos de los escáneres de los mostradores de los supermercados y de otros minoristas muestran que las ventas totales de la industria de helados de primera calidad fueron de 1.2 mil millones de dólares en 2012. Los datos internos de la compañía muestran que Ben & Jerry's vendió cinco millones de unidades a un precio promedio de cinco dólares por unidad en 2012. Una "unidad" de un helado de primera calidad es cerca de medio litro.

**Sus hallazgos** Las ventas en dólares y la participación de mercado en dólares pueden calcularse para 2012 usando fórmulas sencillas, y luego mostrarlas en el tablero de control de marketing de la compañía de la siguiente manera:

$$\begin{aligned} \text{Ventas en dólares (\$)} &= \text{precio promedio} \times \text{cantidad vendida} \\ &= \$5.00 \times 50 \text{ millones de unidades} \\ &= \$250 \text{ millones} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Participación de mercado en dólares (\%)} &= \frac{\text{ventas de Ben \& Jerry's (\$)}}{\text{Ventas totales de la industria (\$)}} \\ &= \frac{\$250 \text{ millones}}{\$1.25 \text{ mil millones}} \\ &= 0.20 \text{ o } 20\% \end{aligned}$$

La pantalla de su tablero de control muestra que de 2011 a 2012 las ventas en dólares aumentaron de 240 millones de dólares a 250



millones de dólares y que la participación de mercado en dólares creció de 18.4 a 20.0%.

**Su acción** Los resultados deben compararse con las metas establecidas para estas medidas y con los resultados de años anteriores para ver si las tendencias están aumentando, disminuyendo o si no hay cambios. Esto llevará a tomar las acciones apropiadas.

es fundamental para un administrador ocupado, quien puede sentirse abrumado por demasiada información.<sup>29</sup>

Los mercadólogos actuales usan la visualización de los datos, la cual presenta la información sobre las medidas de marketing de una organización de manera gráfica para que ellos puedan: 1) detectar rápidamente las desviaciones de los planes y 2) tomar acciones correctivas.<sup>30</sup> El tablero de control de marketing de Sonatica, que aparece en la figura 2-3, usa herramientas de visualización de datos, como gráficas y un mapa, para proporcionar una instantánea de cómo se desempeñó parte de sus negocios en diciembre de 2011:

- *Fuentes de tráfico de sitios web.* El perímetro codificado en colores de la gráfica circular muestra las tres fuentes principales de tráfico de sitio web (sitios referidos 47%, motores de búsqueda 37% y tráfico directo 16%), donde cada una de las ocho fuentes específicas

<sup>29</sup>Alexander Chiang, "Special Interview with Stephen Few, Dashboard and Data Visualization Expert", *Dundas Dashboard*, 14 de julio de 2011; Stephen Few, *Now You See It*, caps. 1-3 (Oakland, CA: Analytics Press, 2009); Jacques Bughin, Amy Guggenheim Shenkan y Mark Singer, "How Poor Metrics Undermine Digital Marketing", *The McKinsey Quarterly*, octubre de 2008.

<sup>30</sup>La referencia clásica actual a una presentación gráfica eficaz es Edward R. Tufte, *The Visual Display of Quantitative Information*, 2a. ed. (Cheshire, CN: Graphic Press, 2001); también vea Stephen Few, *Information Dashboard Designs*, op. cit., caps. 3-5.

se representan con una porción del círculo. De 47% del tráfico proveniente de sitios de derivación, las *gráficas de barras* horizontales de la derecha muestran que las visitas del Facebook de Sonatica comprenden 15% del tráfico total de la web, por encima del mes anterior (como lo muestra la línea vertical).

- Desempeño de ventas por unidad estratégica de negocio (SBU). Las *líneas quebradas* (las líneas onduladas que se encuentran más alejadas, en la columna izquierda) muestran las tendencias de 13 meses de las unidades estratégicas de negocios (SBU) de Sonatica. Por ejemplo, las tendencias en productos electrónicos y periféricos por lo general aumentaron, lo que hizo que a la fecha sus ventas excedieran sus metas. Por el contrario, las ventas de los productos de hardware y software no lograron cumplir sus metas hasta la fecha, un problema que el director de ventas observó rápidamente cuando vio los círculos rojos de “aviso” en sus filas de la derecha. Esto sugiere que deben tomarse acciones correctivas de manera inmediata para las SBU de dichos productos.
- Visitas mensuales al sitio web por estado. El mapa de Estados Unidos muestra que cuanto más oscuro es el estado más visitas al sitio web hizo para el mes actual. Por ejemplo, Texas tiene casi 20 000 visitas mensuales, mientras que Illinois no tiene ninguna.

El tablero de control de Ben & Jerry’s en el recuadro anterior de “Uso de tableros de control de marketing” muestra cómo las dos medidas de marketing más usadas, venta en dólares y participación de mercado en dólares, pueden ayudar en la evaluación de su desempeño en el periodo 2011-2012. Los recuadros de “Uso de tableros de control de marketing” de los últimos capítulos destacan otras medidas clave de marketing y cómo conducen a la toma de decisiones.

La mayoría de las organizaciones vinculan las medidas de marketing a las que dan seguimiento en sus tableros de control de marketing con los objetivos cuantitativos establecidos en su **plan de marketing**, que es una hoja de ruta de las actividades de marketing de una organización para un periodo futuro específico —un año o cinco años—. La fase de planificación del proceso estratégico de marketing (que se analiza más adelante en este capítulo) por lo general resulta en un plan de marketing que fija la dirección para las actividades de marketing de una organización. El “Apéndice A”, al final de este capítulo, ofrece las guías para preparar un plan de este tipo.

## ESTABLECIMIENTO DE UNA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Establecer una dirección estratégica hace necesario contestar dos preguntas de difícil respuesta: 1) ¿dónde estamos hoy? y 2) ¿adónde queremos ir?

### Una mirada al entorno: ¿dónde estamos hoy?

Preguntarse dónde se encuentra una organización en el momento actual requiere de la identificación de sus competencias, clientes y competidores.



La garantía incondicional de Land’s End para sus productos resalta su enfoque en el cliente.

**Competencias** Los administradores principales de una organización deben formular una pregunta fundamental: “¿qué hacemos mejor?” La respuesta implica una evaluación de las *competencias* fundamentales de la organización, las cuales son sus capacidades especiales —técnicas, tecnologías y recursos— que la diferencian de otras y que ofrecen valor a sus clientes. Aprovecharlas conduce al éxito.<sup>31</sup>

Las competencias de Medtronic incluyen una tecnología de clase mundial, la capacitación y el servicio, que responden a necesidades médicas que ponen en riesgo la vida. La revista *Bloomberg BusinessWeek* califica a Medtronic como “la empresa que establece el estándar de calidad”.<sup>32</sup>

Las competencias deben ser lo suficientemente distintivas como para proporcionar una **ventaja competitiva**, que es una fortaleza única en relación con los competidores, y

<sup>31</sup>George Stark, Phillip Evans y Lawrence E. Snutman, “Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy”, *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1992, pp. 57-69; Darrell K. Rigby, *Management Tools 2007: An Executive’s Guide* (Boston: Bain & Company, 2007), p. 22.

<sup>32</sup>Michael Arndt, “High-Tech and Handcrafted”, *BusinessWeek*, 5 de julio de 2004, pp. 86-87.

que proporciona beneficios superiores, a menudo basada en la calidad, el tiempo, los costos o la innovación.<sup>33</sup>

**Clientes** Los clientes de Ben & Jerry's son principalmente consumidores de helado y yogur congelado que tienen gustos diferentes (forma, sabor, contenido de grasa y conveniencia). Los clientes de Medtronic son cardiólogos y cirujanos. Land's End afirma su compromiso con la experiencia del cliente y con la calidad de sus productos mediante las palabras:

#### **Garantizado. Punto<sup>60</sup>.**

La garantía de Land's End siempre ha sido incondicional. En su sitio web se afirma: "Si no está satisfecho con cualquier artículo, simplemente devuélvalo en cualquier momento para cambiárselo o devolverle su dinero." Pero para que el mensaje llegara con claridad a sus clientes, creó la garantía en las dos palabras ya mencionadas antes. El punto crucial es que la estrategia de Land's End debe aportar valor y beneficios genuinos a los clientes para asegurarles una experiencia satisfactoria.<sup>34</sup>

**Competidores** En la competencia globalizada actual, las fronteras entre los competidores se hacen cada vez más borrosas. Land's End surgió como una tienda minorista de venta por catálogo. Pero ahora compete no solo contra otras tiendas minoristas de venta de ropa por catálogo, sino también contra las tiendas departamentales ordinarias, las de mercancía general y las especializadas en ropa. Incluso marcas de ropa muy conocidas, como Liz Claiborne, ahora tienen su propia cadena de tiendas.

Aunque solo una parte de las líneas de productos de estas tiendas compete con las de Land's End, todas tienen sitios web para ventas por internet, lo que representa una enorme competencia en ese campo.

### **Estrategias de crecimiento: ¿adónde queremos ir?**

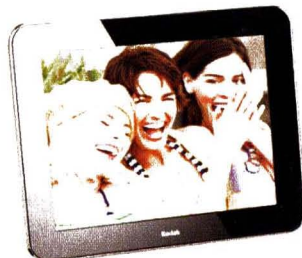
Saber dónde está la organización en el momento actual permite que los administradores establezcan una dirección para la empresa y asignen recursos a fin de moverse en esa dirección. Dos técnicas facilitan estas decisiones: 1) el análisis de la cartera de negocios y 2) el análisis de diversificación.

**Análisis de la cartera de negocios** El Boston Consulting Group (BCG, por sus siglas en inglés), una empresa consultora en administración conocida en todo Estados Unidos, emplea el **análisis de la cartera de negocios** a fin de cuantificar las medidas del rendimiento y los objetivos de crecimiento para analizar las unidades estratégicas de negocios de sus clientes como si se tratara de un conjunto de inversiones separadas.<sup>35</sup> El propósito del análisis es determinar el atractivo de cada SBU u oferta y luego determinar la cantidad de efectivo, en caso de ser necesario, que cada una debe recibir. El análisis BCG también se ha aplicado a ofertas, productos o marcas. Más de 75% de las empresas más grandes de Estados Unidos utiliza este recurso analítico.

En la actualidad, Kodak debe tomar una serie de difíciles decisiones de marketing. A partir de sus conocimientos en cámaras y fotografías, evalúe las oportunidades de ventas de Kodak para los cuatro productos presentados aquí. En el texto y en la figura 2-4, se encuentran algunas respuestas posibles y un modo de representar las oportunidades de manera gráfica.



Cámaras digitales Kodak



Marcos de imágenes digitales de Kodak



Impresoras de inyección de tinta Kodak y cartuchos para imprimir fotografías en casa



Película Kodak

<sup>33</sup> Kerin y Peterson, *Strategic Marketing Problems*, pp. 2-3; y Derek F. Abell, *Defining the Business* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1980), p. 18.

<sup>34</sup> Robert D. Hof, "How to Hit a Moving Target", *BusinessWeek*, 21 de agosto de 2006, p. 3; Peter Kim, *Reinventing the Marketing Organization* (Cambridge, MA: Forrester, 13 de julio de 2006), pp. 7, 9 y 17.

<sup>35</sup> Adaptado de *The Experience Curve Reviewed, IV. The Growth Share Matrix of the Product Portfolio* (Boston: The Boston Consulting Group, 1973).

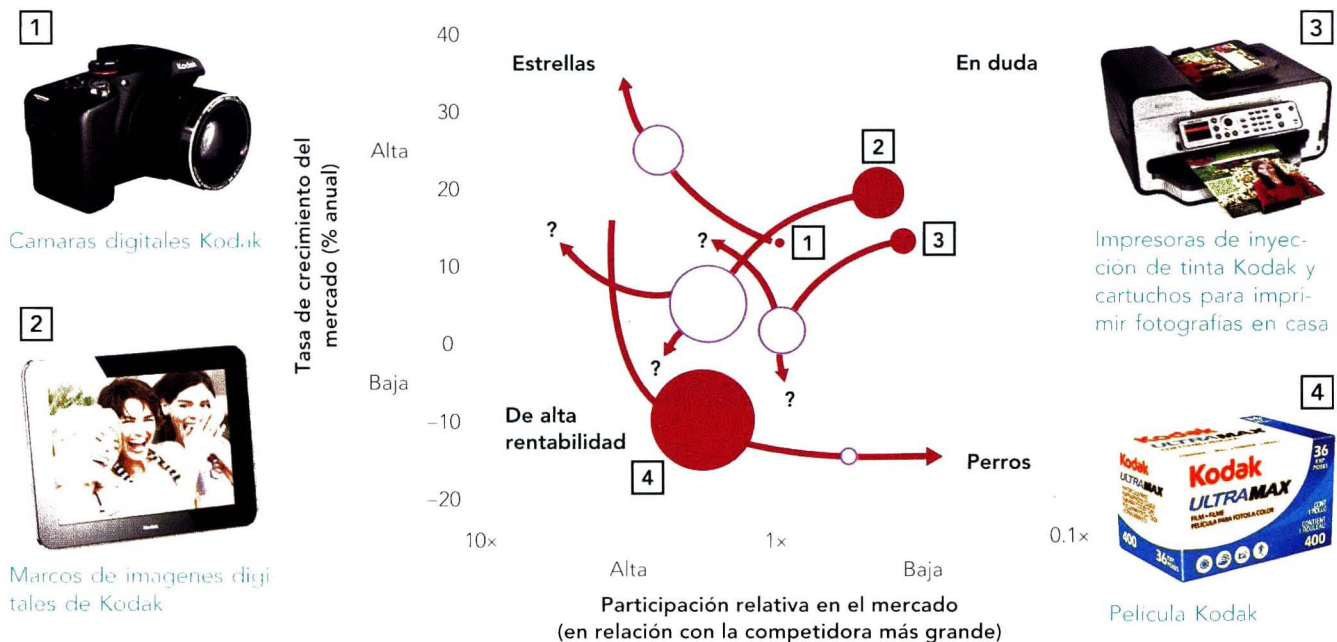
El análisis de la cartera de negocios de BCG requiere que la organización ubique la posición de cada una de sus SBU en una matriz de crecimiento-participación (vea la figura 2-4). El eje vertical es la *tasa de crecimiento de mercado*, la cual es el ritmo de crecimiento del mercado anual de la industria de las SBU. El eje horizontal es la *participación de mercado relativa*, que se define como las ventas de la SBU divididas entre las de la empresa más grande del ramo. Una participación de mercado relativa de 10x (en el extremo izquierdo de la escala) significa que la unidad de negocios tiene 10 veces más participación que su competidora más grande, mientras que una participación de 0.1x (en el extremo derecho de la escala) significa que tiene apenas 10% de las ventas de su competidor más grande.

BCG ha asignado nombres y descripciones específicos a cada uno de los cuatro cuadrantes de la matriz de crecimiento-participación, basándose en el efectivo que generan para, o requieren de, la empresa:

- *Unidades estratégicas de negocios de alta rentabilidad.* Son SBU que generan grandes montos de efectivo, mucho mayores de los que pueden invertir rentablemente en su propia línea de productos. Tienen participación dominante en mercados de crecimiento lento y aportan el efectivo para pagar los gastos generales de la compañía e invertir en otras SBU.
- *Unidades estratégicas de negocios estrella.* Son SBU que tienen una participación alta en mercados de alto crecimiento, las cuales podrían necesitar efectivo adicional para financiar su futuro crecimiento rápido. Al disminuir el crecimiento es probable que se conviertan en unidades de alta rentabilidad.
- *Unidades estratégicas de negocios en duda.* Son SBU con una participación baja en mercados de alto crecimiento. Requieren de cuantiosas inversiones solo para mantener su participación de mercado, y otras para aumentarla. Su nombre implica una disyuntiva administrativa: elegir las adecuadas para invertir en ellas y eliminar las restantes.
- *Unidades estratégicas de negocios perros.* Son SBU que tienen una participación baja en mercados de crecimiento bajo. Aunque podrían generar el efectivo necesario para ser autosuficientes, no parece probable que lleguen a convertirse en verdaderos éxitos de la empresa. En general se recomienda eliminarlas de la cartera de negocios, salvo cuando existen relaciones con otras unidades de negocios, consideraciones competitivas o posibles alianzas estratégicas.<sup>36</sup>

En su análisis de la cartera de negocios, las SBU de una organización a menudo comienzan como unidades de negocio en duda y avanzan en sentido contrario a las manecillas del reloj en la figura 2-4, para convertirse en SBU estrellas, luego en SBU de alta rentabilidad y, por último, en SBU perros. Debido a que una organización ejerce influencia limitada en la tasa de crecimiento del mercado, su principal alternativa es intentar cambiar su participación relativa

**FIGURA 2-4**  
Análisis de la cartera de negocios de Boston Consulting Group para las SBU relacionadas con los clientes de Kodak, de acuerdo con su desempeño en 2003 (círculos llenos) y su desempeño posible en 2010 (círculos vacíos).



<sup>36</sup> Roger A. Kerin, Viay Mahajan y P. Rajan Vardarajan, *Contemporary Perspectives*, op. cit., p. 52.

en el mercado. Para lograr lo anterior, la administración decide qué función debe tener cada SBU en el futuro e inyecta efectivo en ella, o bien lo retira.

Un análisis de Kodak durante la década pasada nos proporciona un ejemplo de cómo las nuevas tecnologías y el cambio en los gustos de los consumidores pueden desafiar incluso a los líderes de la industria.<sup>37</sup> Kodak dependió no de sus cámaras sino de su película, hasta alrededor del año 2000, para la obtención de la mayor parte de sus ingresos y ganancias, debido a las miles de millones de fotografías que se tomaban cada año. La compañía ganaba dinero por el negocio reiterado de vender películas tradicionales y *no* por las cámaras que vendía. La aparición de las cámaras digitales cambió para siempre su negocio, ya que las ventas de película se acabaron.

En la figura 2-4 se muestran, mediante círculos llenos, cuatro SBU de Kodak como posiblemente aparecieron en 2003, y sirven de ejemplo del análisis BCG. El área de cada círculo lleno de la figura es proporcional a los ingresos por ventas en 2003 de la SBU correspondiente. En un análisis más completo se incluirían las otras SBU de Kodak. Este ejemplo también ilustra las angustiosas decisiones estratégicas que deben tomar los ejecutivos de las empresas en las industrias que enfrentan un cambio revolucionario: la situación de Kodak ante la llegada de la tecnología digital.

El éxito de la nueva estrategia digital de Kodak y sus líneas de productos, presentadas en la figura 2-4, depende: 1) de cuántos millones de clientes tomen fotos y las conviertan en imágenes impresas durante los próximos años y 2) de que siga viéndose afectada por la recesión económica mundial. A continuación, una visión instantánea de dónde estaban los ingresos de ventas para las cuatro líneas de productos para el consumidor de Kodak en 2003 (los círculos llenos) y a dónde parece que se dirigieron en 2012 (círculos vacíos).

1. *Cámaras digitales Kodak*. En 2008, aproximadamente 80% de los consumidores de Estados Unidos tenía una cámara digital porque es más fácil de usar que una de película, y además es más barata y permite tomar imágenes que pueden subirse y compartirse en línea. Pero las ventas de cámaras digitales de Kodak podrían caer debido a la alta penetración en los hogares, la desaceleración económica y la creciente competencia. Kodak sigue ocupando el tercer lugar en participación de mercado, detrás de Canon y Sony. Actualmente, más mujeres compran cámaras digitales porque son pequeñas y ligeras. En resumen, Kodak espera que esta SBU siga siendo una de alta rentabilidad, en la que sus nuevos modelos generen la mayor parte de sus ventas de reemplazo.<sup>38</sup>
2. *Portarretratos digitales*. En 2007, Kodak introdujo una línea de portarretratos digitales que permitía a los usuarios subir, almacenar y ver imágenes digitales. En 2009, expandió su línea con más de 11 modelos, con precios que oscilaban entre 60 y 180 dólares. La demanda global ha explotado y actualmente Kodak es el líder del mercado, claramente una *estrella*. Para 2013, las ventas podrían acercarse a los 50 millones de unidades.<sup>39</sup>
3. *Impresoras de inyección de tinta Kodak y cartuchos para imprimir fotografías digitales en el hogar*. En 2008, el mercado de impresoras de inyección de tinta se modificó dramáticamente cuando los consumidores cambiaron de máquinas de una sola función a otras que realizaban diferentes tareas: imprimir fotos, hacer copias, escanear imágenes y enviar faxes. Actualmente, Kodak ofrece solo aparatos multiusos. Además, sus cartuchos de tinta de alta calidad usan una tinta especial que no tapa las boquillas de los cabezales de impresión. El resultado: en solo dos años, Kodak ha vendido más de un millón de impresoras. Los consumidores compran un promedio de ocho cartuchos de tinta al año. Dado que HP es el gorila de 300 libras, afianzado en este mercado, el futuro de este negocio *en duda* podría evolucionar a *estrella* si Kodak es capaz de duplicar o triplicar sus ventas unitarias o de convertirse en *perro*, porque ya han despegado la impresión y la participación en línea y muy pronto pueden llegar a mil millones de dólares.<sup>40</sup>

¿Como crea Ben & Jerry's productos nuevos? ¿Cómo lleva a cabo programas de responsabilidad social que sean parte de su misión? El texto describe de qué manera el proceso de marketing estratégico y su análisis SWOT contribuyen a lo anterior.



<sup>37</sup> Jim Collins, "How Great Companies Turn Crisis into Opportunity", *Fortune*, 2 de febrero de 2009, pp. 49-52.

<sup>38</sup> Nick Passmore, "Refocusing on Digital Cameras", *BusinessWeek*, 4 de junio de 2008; Mike Pasini, "CIPA Releases 2009-2011 Camera Shipment Forecast", *Imaging Resource*, 27 de enero de 2009; "Kodak Institutional Investor Meeting", 4 de febrero de 2009, pp. 9, 15, 21-22, 64, 74.

<sup>39</sup> "Digital Photo Frames Market Driven by Gift-Giving Status", *Instat*, 17 de agosto de 2009; vea <http://www.instat.com/press.asp?ID=2593&sku=IN0904506ID>

<sup>40</sup> Dana Mattioli, Joann S. Lublin y Ellen Byron, "Kodak Struggles to Find its Moment", *The Wall Street Journal*, 11 de agosto de 2011, pp. A1, A12; Matthew Daneman, "Home Inkjet Printer Bright Spot for Kodak", *Democrat and Chronicle*, 31 de enero de 2009; Ben Furfie, "Sector Guide: Inkjet/MFD Printers", *PC Retail*, 8 de enero de 2009; Jennifer Nelson, "InfoTrends: Online Photo Printing Market Needs Innovation", *DigitalCameraInfo.com*, 1 de febrero de 2008; y "Kodak Institutional Investor Meeting", 4 de febrero de 2009, pp. 10, 15, 22, 38, 40-41, 64, 74.

4. *Película Kodak*. Una SBU de *alta rentabilidad*, de ocho mil millones de dólares en 2003, las ventas de película Kodak, fue la mayor fuente de ingresos para la compañía. Ahora en caída libre a causa de las cámaras digitales, se esperaba que las ventas de película Kodak se desplomaran a 500 millones en 2009, pasando de ser una *de alta rentabilidad a perro potencial*. La compañía dejó de producir sus diapositivas Kodachrome a finales de 2009. Los expertos creen que las ventas de películas prácticamente habrán desaparecido para 2012.<sup>41</sup>

La ventaja principal del análisis de cartera de negocios radica en que obliga a una empresa a incorporar todas sus SBU a una matriz de crecimiento-participación, lo cual a su vez sugiere qué SBU producirán dinero y cuáles lo necesitarán en el futuro. Las debilidades de este análisis son la dificultad para: 1) obtener la información necesaria y 2) incorporar información competitiva en el análisis.<sup>42</sup>

**Análisis de diversificación** El **análisis de diversificación** es una técnica que ayuda a la empresa a buscar oportunidades de crecimiento entre los mercados nuevos y actuales, así como productos nuevos y actuales.<sup>43</sup> Para cualquier mercado hay tanto un producto actual (lo que vende la empresa en este momento) como uno nuevo (lo que podría vender en un futuro). Y para cualquier producto hay tanto un mercado actual (los clientes actuales de la empresa) como otro nuevo (sus clientes potenciales). A medida que Ben & Jerry's busca incrementar sus ingresos por ventas, considera las cuatro estrategias de mercado-producto que se muestran en la *figura 2-5*:



- *Penetración de mercado* es una estrategia de marketing para aumentar las ventas de productos actuales en mercados actuales. Por ejemplo, Ben & Jerry's vende más helado Bonnaroo Buzz Fair Trade (de comercio justo) a los consumidores estadounidenses. No hay cambio en la línea básica del producto ni en los mercados que atiende. El aumento de las ventas se genera por vender más helado (mediante una mejor promoción o distribución) o por vender la misma cantidad de helado a un precio mayor a los clientes actuales.
- *Desarrollo de mercado* es una estrategia de mercado para vender productos actuales en nuevos mercados. Por ejemplo, Brasil es un mercado atractivo para Ben & Jerry's. Hay buenas y malas noticias para esta estrategia: a medida que aumenta el ingreso familiar de los brasileños, los consumidores pueden comprar más helado; sin embargo, la marca Ben & Jerry's puede ser desconocida para los consumidores brasileños.
- *Desarrollo de productos* es una estrategia de marketing que consiste en vender nuevos productos en mercados actuales. Por ejemplo, Ben & Jerry's podría dar a conocer su marca vendiendo ropa infantil en Estados Unidos. Esta estrategia es arriesgada porque quizá los estadounidenses no relacionen los helados de la compañía con la ropa infantil de la misma marca.

**FIGURA 2-5**  
Cuatro estrategias de mercado-producto: formas alternativas de expandir los ingresos por ventas para la empresa Ben & Jerry's, usando el análisis de diversificación.

MERCADOS	PRODUCTOS	
	Actuales	Nuevo
Actuales	<b>Penetración de mercado</b> Vender más helado de primera calidad Ben & Jerry's a los estadounidenses	<b>Desarrollo de producto</b> Vender un nuevo producto, como ropa infantil, bajo la marca Ben & Jerry's a los estadounidenses
Nuevo	<b>Desarrollo de mercado</b> Vender, por primera vez, helado de primera calidad Ben & Jerry's a los brasileños	<b>Diversificación</b> Vender un nuevo producto, como ropa infantil, bajo la marca Ben & Jerry's a los brasileños

<sup>41</sup> Melissa Korn, "Kodak Posts Profits as Settlement Helps Offset Consumer Weakness", *The Wall Street Journal*, 30 de abril de 2010, p. B4; Matthew Daneman, "Kodak Clings to Film", *Democrat and Chronicle*, 4 de enero de 2009; "Kodak Institutional Investor Meeting", 4 de febrero de 2009, pp. 9, 21, 64, 74; Robert Tomsho, "Kodak to Take Kodachrome Away", *The Wall Street Journal*, 23 de junio de 2009, pp. B1, B6.

<sup>42</sup> Las fortalezas y debilidades de la técnica BCG se fundamentan en Derek F. Abell y John S. Hammond, *Strategic Market Planning: Problem and Analytical Approaches* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1979); Yoram Wind, Vijay Mahajan y Donald Swire, "An Empirical Comparison of Standardized Portfolio Models", *Journal of Marketing*, primavera de 1983, pp. 89-99; y J. Scott Armstrong y Roderick J. Brodie, "Effects of Portfolio Planning Methods on Decision Making: Experimental Results", *International Journal of Research in Marketing*, invierno de 1994, pp. 73-84.

<sup>43</sup> H. Igor Ansoff, "Strategies for Diversification", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1957, pp. 113-124.

- *Diversificación* es una estrategia de marketing que busca desarrollar y vender nuevos productos en mercados nuevos. Por ejemplo, esta es una estrategia potencialmente arriesgada para Ben & Jerry's si decide vender ropa con su marca en Brasil. ¿Por qué? Porque la empresa no tiene experiencia previa en producción ni marketing para comercializar ropa a los consumidores brasileños.

## repaso de conceptos

5. ¿Cuál es la diferencia entre un tablero de control de marketing y una medida de marketing?
6. ¿Qué es un análisis de cartera de negocios?
7. Explique las cuatro estrategias de mercado-producto del análisis de diversificación.

## EL PROCESO DE MARKETING ESTRATÉGICO

Después de que una organización evalúa dónde está y a dónde quiere ir, surgen otras preguntas:

1. ¿Cómo asignar los recursos para llegar a donde queremos ir?
2. ¿Cómo convertimos nuestros planes en acciones?
3. ¿Qué diferencias existen entre nuestros resultados y nuestros planes? ¿Las desviaciones requieren planes nuevos?

Para responder a estas interrogantes, una organización usa el **proceso de marketing estratégico**, mediante el cual asigna sus recursos de la mezcla de marketing para llegar a los mercados meta. Este proceso se divide en tres fases: planificación, implementación y evaluación (figura 2-6).

### Proceso de marketing estratégico: fase de planificación

La figura 2-6 muestra los tres pasos de la fase de planificación del proceso de marketing estratégico: 1) análisis situacional (SWOT), 2) enfoque de mercado-producto y establecimiento de metas y 3) programa de marketing.

**Paso 1: Análisis situacional (análisis SWOT)** La esencia del **análisis situacional** es determinar dónde ha estado recientemente la empresa o el producto, dónde está ahora y hacia dónde se dirige, a la luz de los planes de la organización y de los factores y tendencias externos que la afectan. Un resumen eficaz del análisis situacional es el **análisis SWOT**. Las siglas SWOT describen la evaluación que la organización hace de sus fortalezas (*Strengths*) y debilidades (*Weaknesses*) internas, y de sus oportunidades (*Opportunities*) y amenazas (*Threats*) externas.

### FIGURA 2-6

El proceso de marketing estratégico tiene tres fases vitales: planificación, implementación y evaluación. La figura también muestra dónde se analiza cada una de ellas en el texto.



**FIGURA 2-7**

Análisis SWOT de Ben & Jerry's para mantener su crecimiento. El panorama descrito en este análisis SWOT es la base para las acciones de la administración.

UBICACIÓN DEL FACTOR	TIPO DE FACTOR	
	Favorable	Desfavorable
Interno	<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca de prestigio muy conocida por los consumidores de Estados Unidos.</li> <li>• Complementa las otras marcas de helados de Unilever.</li> <li>• Amplio reconocimiento por su misión social, valores y acciones.</li> </ul>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peligro de que las acciones de responsabilidad social de Ben &amp; Jerry's reduzcan el enfoque en el negocio principal.</li> <li>• Necesidad de administradores experimentados para impulsar el crecimiento.</li> <li>• Aumento moderado de las ventas y de las utilidades en años recientes.</li> </ul>
Externo	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda creciente de helados de calidad en los mercados extranjeros.</li> <li>• Demanda creciente en Estados Unidos de yogur congelado, sorbetes y otros postres bajos en grasas y carbohidratos.</li> <li>• Éxito de muchas empresas estadounidenses al extender una marca exitosa de una categoría de productos a otras.</li> </ul>	<p><b>Riesgos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los clientes de Ben &amp; Jerry's leen las nuevas etiquetas con información nutricional y se preocupan por las grasas y los azúcares en los postres.</li> <li>• Ben &amp; Jerry's compite con las marcas de General Mills y Nestlé.</li> <li>• Aumento de la competencia en los mercados internacionales.</li> </ul>

El análisis SWOT se basa en un estudio exhaustivo de las cuatro áreas que son la base para elaborar el programa de marketing de la empresa.

- Identificar tendencias en la industria de la organización.
- Analizar las competidoras de la organización.
- Evaluar la organización misma.
- Investigar a los clientes actuales y potenciales de la organización.

Suponga que usted es el responsable de efectuar el análisis SWOT para Unilever, la compañía matriz de Ben & Jerry's, como se muestra en la [figura 2-7](#). Observe que la tabla incluye cuatro celdas, formadas por la combinación de factores internos y externos en oposición (filas), y de factores favorables y desfavorables también en oposición (columnas), las cuales resumen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Ben & Jerry's.

La meta es traducir los resultados del análisis SWOT en acciones específicas que ayuden a la empresa a crecer y prosperar. La meta final es identificar los factores *críticos* que afectan a la compañía y luego aprovechar las fortalezas vitales, corregir las debilidades evidentes, sacar partido de las oportunidades importantes y evitar las amenazas que supongan desastres.

El análisis SWOT de Ben & Jerry's en la [figura 2-7](#) puede ser la base para este tipo de acciones específicas. Una acción en cada una de las cuatro celdas podría ser:

- *Aprovechar una fortaleza.* Hallar eficiencias específicas en la distribución de las marcas de helados existentes en Unilever.
- *Corregir una debilidad.* Contratar administradores experimentados, procedentes de otras empresas de productos de consumo y que ayuden a estimular el crecimiento.
- *Sacar partido de una oportunidad.* Crear una nueva línea de yogures y sorbetes bajos en grasas y carbohidratos para responder al interés de los clientes por cuidar la salud.<sup>44</sup>
- *Evitar una amenaza que suponga un desastre.* Concentrarse en los mercados internacionales con menos riesgos, como Canadá y México.

**Paso 2: Enfoque de mercado-producto y establecimiento de metas** Determinar qué productos se dirigirán a qué clientes (paso 2 de la fase de planificación de la [figura 2-6](#)) es indispensable para elaborar un programa de marketing eficaz (paso 3). Esta decisión frecuentemente se basa en la **segmentación del mercado** de la empresa, la cual significa dividir a los compradores potenciales en grupos o segmentos que: 1) tengan necesidades comunes y 2) respondan en forma similar a las acciones de marketing. Esto permite a una organización identificar los segmentos en los cuales centrará sus esfuerzos —sus segmentos de mercado meta— y elaborar programas de marketing específicos para llegar a ellos.

<sup>44</sup>Joanna Peot, "Sweet Success", *Dairy Foods*, 1 de noviembre de 2008.

Como siempre, es esencial comprender al cliente. En el caso de Medtronic, los ejecutivos investigaron un nuevo mercado potencial en Asia mediante largas conversaciones con médicos de India y China. Estos médicos querían un marcapasos de precio razonable que fuera confiable y fácil de implantar. Esta información llevó a Medtronic a crear y vender un producto nuevo, el marcapasos Champion, diseñado de acuerdo con las necesidades del segmento de mercado asiático.

El establecimiento de metas consiste en definir objetivos de marketing mensurables con el fin de alcanzarlos. Tales objetivos serán diferentes, según el nivel de marketing de que se trate. Para un mercado específico, la meta podría ser introducir un producto nuevo, como el marcapasos Champion de Medtronic en Asia. Examinemos el plan de cinco años de Medtronic para alcanzar al segmento “de precio razonable y confiable” del mercado de los marcapasos:<sup>45</sup>



Champion: El marcapasos de alta calidad, vida prolongada y bajo costo de Medtronic para los segmentos del mercado asiático.

- *Establecer metas de marketing y del producto.* Las probabilidades de éxito de nuevos productos aumentan si se especifican tanto las metas del mercado como las metas del producto. Basándose en la investigación de mercado que señaló la necesidad de un marcapasos confiable y de precio razonable, los ejecutivos de Medtronic fijaron la meta siguiente: diseñar y comercializar un marcapasos con esas características en los tres años siguientes, que pudiera fabricarse en China para el mercado asiático.
- *Seleccionar mercados meta.* El marcapasos Champion se destinará a los cardiólogos y las clínicas médicas que realizan intervenciones quirúrgicas de corazón en India, China y otros países asiáticos.
- *Encontrar puntos de diferencia.* Los **puntos de diferencia** son las características de un producto que lo hacen superior a los productos con los que compete. Al igual que una ventaja competitiva es una fortaleza única de toda una organización comparada con sus competidoras, los puntos de diferencia son características únicas de uno de sus productos, mismas que lo hacen superior a los productos de las competidoras que la organización enfrenta en el mercado. En el caso del marcapasos Champion, los puntos de diferencia clave son alta calidad, vida prolongada, fiabilidad, facilidad de uso y bajo costo.
- *Posicionamiento del producto.* El marcapasos se “posicionará” en la mente de cardiólogos y pacientes como un dispositivo médico de alta calidad, fiable y con una vida prolongada de nueve años. El nombre Champion se eligió después de someter a prueba nombres aceptables entre médicos de India, China, Pakistán, Singapur y Malasia.

Así que el paso 2 de la fase de planificación del proceso de marketing estratégico (decidir qué productos se dirigirán a qué clientes) es el fundamento para el paso 3: desarrollar un programa de marketing.

**Paso 3: Programa de marketing** Las actividades del paso 2 le indican al gerente de marketing a qué clientes dirigirse y qué necesidades de estos pueden satisfacer las ofertas de productos de la empresa —el *quién* y el *qué* del proceso de marketing estratégico—. El *cómo* —paso 3 de la fase de planificación— incluye elaborar la mezcla de marketing del programa y su presupuesto.

La figura 2-8 muestra los componentes de cada elemento de la mezcla que se combinan para obtener un programa de marketing coherente. En cuanto al plan de marketing quinquenal de Medtronic, las siguientes son actividades de esta mezcla de marketing:

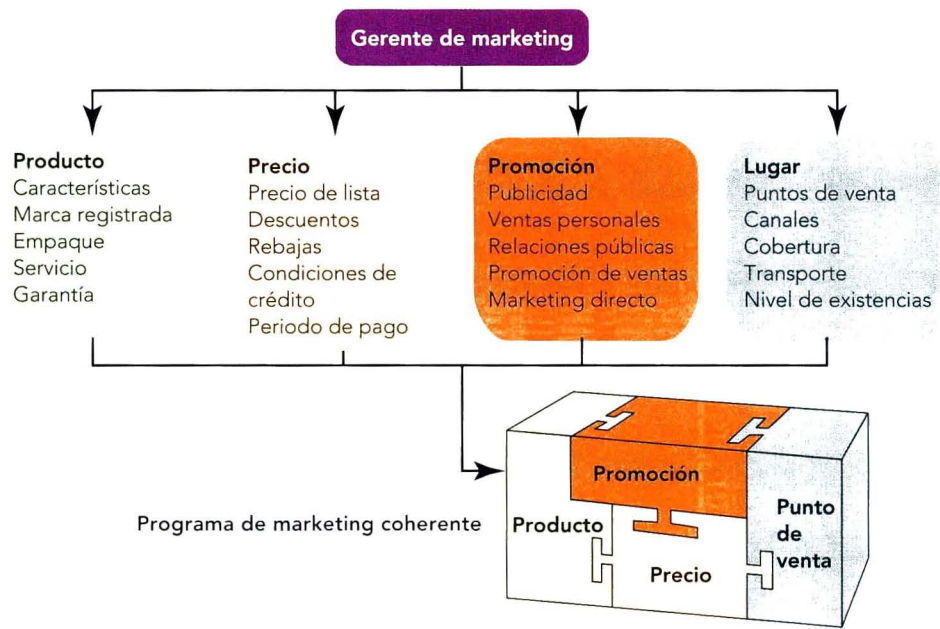
- *Estrategia de producto.* Ofrecer el marcapasos cardiaco de la marca Champion con las características que necesitan los pacientes asiáticos.
- *Estrategia de precio.* Fabricar el marcapasos con control de costos de modo que su precio sea menor de mil dólares estadounidenses —un precio módico para los mercados asiáticos—.
- *Estrategia de promoción.* Demostraciones de las características en convenciones de cardiólogos y médicos de Asia para presentar el Champion y poner de relieve las características y la aplicación del dispositivo.
- *Estrategia de punto de venta (distribución).* Buscar, emplear y capacitar a distribuidores médicos de buena reputación en Asia para que visiten a los cardiólogos y las clínicas médicas.

Para poner en práctica este programa de marketing, se requiere que la compañía le dedique tiempo y dinero en forma de un pronóstico de ventas (vea el capítulo 8) y la asignación de una partida presupuestaria, lo cual debe ser aprobado por la alta gerencia.

<sup>45</sup>Linda Swenson y Kenneth E. Goodpaster, *Medtronic in China* (A) (Minneapolis, MN: University of St. Thomas, 1999), pp. 4-5.

**FIGURA 2-8**

Los cuatro elementos de la mezcla de marketing deben combinarse para obtener un programa de marketing coherente.



El éxito puede conllevar más éxito. Una encuesta reciente realizada en China reveló que 260 millones de sus ciudadanos sufrían enfermedades crónicas. Así que en 2010 la compañía abrió en Beijing el Centro Medtronic para la Atención al Cliente, en colaboración con el Centro Nacional de China para las Enfermedades Cardiovasculares. Se espera que este centro reciba nueve mil pacientes anualmente.<sup>46</sup>

### repasso de conceptos

8. ¿Cuáles son los tres pasos de la fase de planificación del proceso estratégico de marketing?
9. ¿Qué son los puntos de diferencia y en qué radica su importancia?

## Proceso de marketing estratégico: fase de implementación

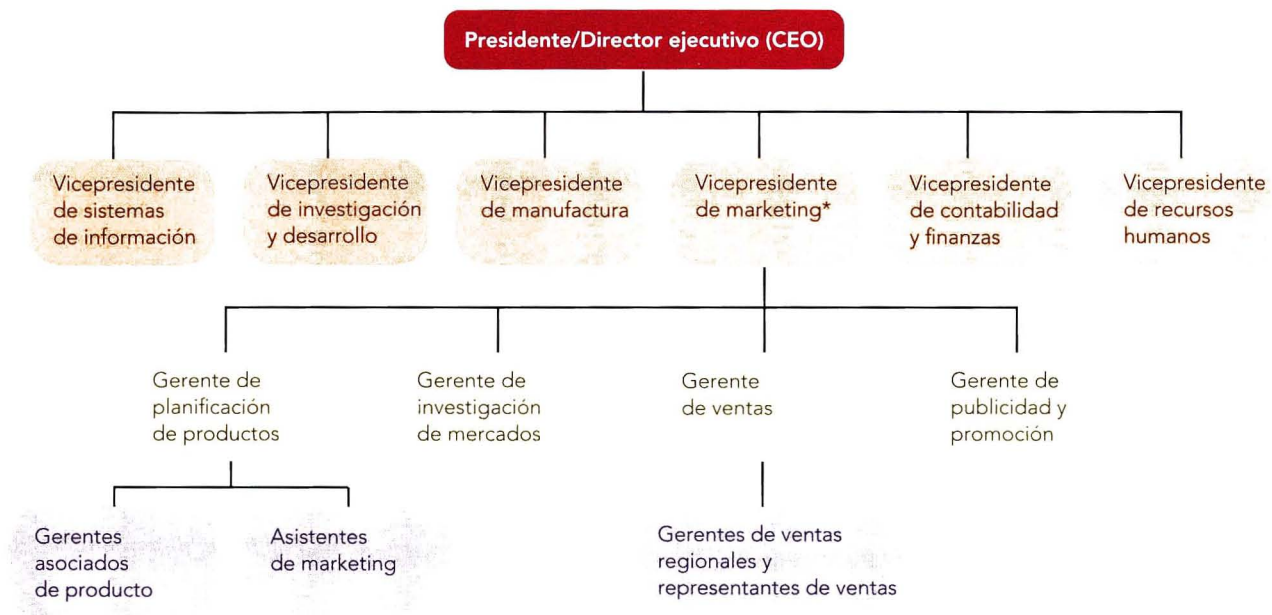
Como lo indica la figura 2-6, el resultado de las decenas o cientos de horas dedicadas a la fase de planificación del proceso de marketing estratégico es el plan de marketing de la compañía. La implementación, que es la segunda fase de ese proceso, consiste en llevar a cabo ese plan. Si la compañía no puede ponerlo en práctica —en la fase de implementación—, la fase de planificación habrá sido un desperdicio de tiempo. Hay cuatro componentes de la fase de implementación: 1) obtención de recursos, 2) diseño de la organización de marketing, 3) calendarización y 4) ejecución real del programa de marketing diseñado en la fase de planificación. Un ejemplo es el caso de Kodak.

**Obtención de recursos** En 2003, Kodak buscó renovarse para la nueva era de las cámaras y las impresoras digitales. Necesitaba recursos para implementar el plan, así que para 2010 había vendido o transformado varias de sus SBU, lo que le proporcionó más de 300 millones de dólares para desarrollar y comercializar nuevos productos.

**Diseño de la organización de marketing** Un programa de marketing necesita una organización de marketing que lo implemente. En la figura 2-9 se observa el organigrama de una compañía manufacturera típica, el cual da algunos detalles de la estructura del departamento de marketing. Aparecen cuatro gerentes de actividades de marketing, quienes rinden cuentas al vicepresidente de marketing.

Al gerente de ventas le pueden reportar otros gerentes de ventas regionales y un gerente de ventas internacional. Los gerentes de producto o marca y sus subordinados ayudan a planificar, implementar y evaluar los planes de marketing para sus ventas. Sin embargo, toda la organización de marketing es responsable de convertir esos planes en realidad.

<sup>46</sup>“Medtronic Opens Patient Care Centre in Beijing, China”. *Medtronic News Release* (Minneapolis, MN: 8 de agosto de 2010).



\* Llamado director ejecutivo de marketing (CMO) en muchas corporaciones.

**FIGURA 2-9**

Organigrama de una empresa manufacturera típica, con el departamento de marketing detallado.

**Desarrollo de programas de planificación** Para llevar a cabo los planes de marketing, los miembros del departamento sostienen reuniones con el fin de identificar las tareas que deben hacerse, el tiempo asignado a cada una, los responsables y las fechas límites para su realización. En la mayoría de los casos, cada miembro del equipo trabaja en diferentes partes del plan.

**Ejecución del programa de marketing** Los planes de marketing son hojas de papel inútiles si no se ejecutan de manera eficaz. Esto último requiere de la atención que se preste a los detalles tanto de las estrategias como de las tácticas de marketing. Una **estrategia de marketing** es el medio a través del cual se alcanzará una meta de marketing, la cual suele caracterizarse por un mercado meta específico y un programa de marketing para lograrla. El término implica tanto el fin buscado (mercado previsto) como el medio para conseguirlo (programa de marketing). En este nivel de la estrategia de marketing, Kodak buscará aumentar las ventas de cámaras digitales, impresoras de inyección de tinta y portarretratos digitales. Kodak introdujo recientemente la PLAYSPORT, su cámara de video de bolsillo, que toma videos de alta definición que pueden subirse a Youtube.<sup>47</sup>

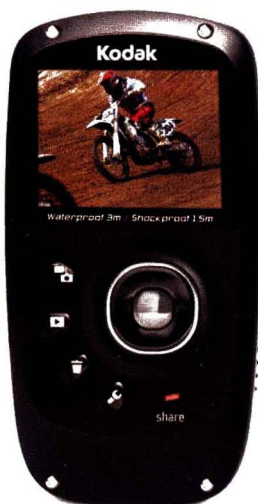
La implementación exitosa de un programa de marketing suele requerir cientos de **tácticas de marketing**, que son decisiones operacionales detalladas y cotidianas, indispensables para el éxito global de las estrategias de marketing. En Kodak, la redacción de los anuncios y la fijación de los precios para sus nuevas líneas de cámaras digitales son ejemplos de tácticas de marketing.

### Proceso de marketing estratégico: fase de evaluación

La fase de evaluación del proceso de marketing estratégico busca mantener el programa de marketing moviéndose en la dirección establecida para él (figura 2-6). Lograr lo anterior requiere que el gerente de marketing: 1) compare los resultados del programa de marketing con las metas del plan escrito, a fin de identificar desviaciones, y 2) actúe sobre esas desviaciones, corrigiendo las negativas y sacando utilidad de las positivas.

**Comparación entre los resultados y los planes a fin de identificar desviaciones** Suponga que en 2003 usted formaba parte de una fuerza de tareas de Kodak responsable de hacer planes hasta 2012. En ese momento observa que los ingresos por ventas en el periodo

PLAYSPORT, la nueva cámara de video de bolsillo de Kodak; con ella puede subir sus videos a Youtube.



<sup>47</sup> Ben Dobbin, "Recession-Hit Kodak Outlines New Strategy", *BusinessWeek*, 4 de febrero de 2009; Meg Tirrell, "Kodak to Cut up to 4,500 Jobs, Restructure, Has Loss (Update 5)", *Bloomberg.com*, 16 de febrero de 2009; "Kodak Institutional Investor Meeting", 4 de febrero de 2009, pp. 6-8, 17-18, 21, 63; Josh Quittner, "Meet the Bitty Viddies", *Time*, 15 de diciembre de 2008, p. 56; "Kodak Explodes onto the Pocket Video Camera Scene", comunicado de prensa de Kodak, 10 de julio de 2008; "Rugged New Kodak Digital Video Camera Enables On-the-Go HD Video Capture", 8 de enero de 2009, comunicado de prensa de Kodak.



Para ayudar a llenar la brecha en su planificación, Kodak busca oportunidades de ventas en el extranjero, como para sus impresoras de fotografías digitales dirigidas a los clientes alemanes.

1998-2003 (la línea AB de la figura 2-10) exhibe una tendencia muy horizontal. La extensión de la tendencia 1998-2003 a 2012, a lo largo de la línea BC, muestra una disminución de los ingresos por ventas, una estrategia sin crecimiento del todo inaceptable.

El crecimiento previsto de Kodak de 5 a 6% anual, la línea BD de la figura 2-9, produciría ingresos por ventas de 16 000 millones de dólares en 2006 y de 20 000 millones de dólares en 2010. Esto pone de manifiesto una brecha sombreada en forma de cuña en la figura. Los planificadores le llaman *brecha de planificación*, es decir, la diferencia entre la proyección de la ruta para alcanzar un nuevo objetivo (línea BD) y la proyección de la ruta correspondiente a los resultados de un plan ya instaurado (línea BC).

El propósito final del programa de marketing de una empresa es “llenar” esa brecha de planificación —en el caso de Kodak, llevar su línea de ingresos por ventas futuras de la línea BC sin crecimiento a la línea BD planificada—. Sin embargo, el desempeño deficiente origina que los ingresos por ventas reales sean mucho menores que lo planificado. Lo anterior es la esencia de la evaluación: comparar los resultados reales con las metas planificadas.

En este ejemplo, la fuerza de tarea de Kodak de 2003 usó una extrapolación para proyectar la tendencia histórica en el transcurso de 2012. Pero, como se muestra en la discrepancia entre la línea BC (la extrapolación de la tendencia) y la línea BE (los ingresos por ventas reales anuales de Kodak), pueden ocurrir graves problemas de pronóstico. En este caso, Kodak no logró anticipar el drástico efecto que la tecnología digital tendría en las ventas de sus películas y cámaras.

Este desafío de Kodak enfatiza las dificultades para hacer proyecciones de largo plazo en las industrias cuando la tecnología cambia rápidamente.

**Cómo actuar sobre las desviaciones** Cuando la evaluación señala que el rendimiento verdadero no cumple las expectativas, los directivos deben emprender medidas correctivas. En respuesta a las desviaciones tanto positivas como negativas respecto de lo planificado, su fuerza de tarea de Kodak podría considerar hacer lo siguiente en 2011:<sup>48</sup>

- *Aprovechamiento de una desviación positiva.* Si los productos digitales innovadores de Kodak se venden mejor de lo esperado, la compañía podría pasar rápidamente a ofrecerlos en los mercados internacionales, como en el caso de las impresoras para fotografías digitales para el mercado alemán.
- *Corrección de una desviación negativa.* Sin embargo, si Panasonic es capaz de superar a Kodak en la participación de mercado global de cámaras digitales, es posible que Kodak tenga que bajar sus precios.

**FIGURA 2-10**

La fase de evaluación del proceso de marketing estratégico requiere que la organización compare los resultados reales con las metas para identificar y actuar sobre las desviaciones a fin de llenar la brecha de planificación. El texto describe cómo Kodak espera llenar su brecha de planificación.



<sup>48</sup> Dana Mattioli. “Kodak Is Exploring Sale of Patent in Apple Lawsuit”. *The Wall Street Journal*, 2 de agosto de 2011, p. B4; “Kodak Institutional Investor Meeting”, 4 de febrero de 2009, pp. 56, 61.

Kodak también podría: 1) desarrollar más cámaras digitales con gran número de funciones, usando sus propias tecnologías de sensores que mejoran la calidad de la imagen (fotografía) para 2) lanzar un nuevo y agresivo programa de marketing mundial que integre sus imágenes de cámara digital en el portarretrato digital Kodak.

## repaso de conceptos

10. ¿En qué consiste la fase de implementación del proceso de marketing estratégico?
11. ¿De qué manera las metas de un programa de marketing, establecidas en la fase de planificación, se relacionan con la fase de evaluación del mismo proceso de marketing estratégico?

## REPASO DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Describe los tipos de organizaciones que existen y los tres niveles de estrategia organizacional.

Una organización es una entidad legal de personas que comparten una misión. Existen dos tipos. Uno es una empresa comercial, la cual es una organización de propiedad privada que atiende a sus clientes para obtener utilidades con el fin de sobrevivir. La otra es una organización no lucrativa, no gubernamental, que atiende a sus clientes pero cuya meta no es la obtención de utilidades. Casi todas las empresas de negocios y organizaciones no lucrativas grandes se dividen en tres niveles de estrategia: a) el nivel corporativo, donde la alta gerencia dirige la estrategia general de toda la organización; b) el nivel de unidad estratégica de negocios, donde los gerentes establecen una dirección estratégica más específica para sus negocios con el fin de generar oportunidades de creación de valor; y c) el nivel funcional, donde grupos de especialistas de un modo real crean valor para la organización.

Describe cómo los valores fundamentales, la misión, la cultura organizacional, el negocio y las metas son importantes para las organizaciones.

Las organizaciones existen para hacer algo por alguien. Con el propósito de obtener dirección y enfoque, las organizaciones evalúan de un modo continuo sus valores fundamentales, su misión, su cultura organizacional, sus negocios y sus metas. Las organizaciones actuales especifican su fundamento, fijan una dirección y formulan estrategias —los factores “por qué”, “qué” y “cómo”, respectivamente—. Los valores fundamentales son los principios básicos, vehementes y perdurables de la organización, que guían la conducta de esta a lo largo del tiempo —lo que Enron olvidó cuando perdió de vista la responsabilidad para con sus grupos de interés—. La misión de la organización es una declaración de su función en la sociedad, en la que con frecuencia se especifican sus clientes, mercados, productos y tecnologías. La cultura organizacional es un conjunto de valores, ideas, actitudes y normas de conducta, aprendido y compartido por los integrantes de una organización. Para responder a la pregunta: “¿en qué negocio estamos?”, una organización define su “negocio” —la categoría definida, amplia y básica de la industria o el sector del mercado de su oferta—. Por último, las metas (u objetivos) de la organización son declaraciones acerca de la consumación de una tarea que debe realizarse, a menudo en un tiempo específico.

Explique por qué los directores usan tableros de control de marketing y medidas de marketing.

Los directores de marketing usan tableros de control de marketing para mostrar visualmente en una pantalla de computadora la infor-

mación esencial que requieren a fin de decidir si ponen en marcha alguna acción o siguen analizando un problema. Esta información consiste en medidas clave de desempeño de una categoría de producto, como ventas o participación de mercado, y se conoce como una medida de marketing, la cual es una medida del valor cuantitativo, o tendencia de una actividad o resultado de marketing. La mayoría de las organizaciones vinculan sus medidas de marketing con los objetivos cuantitativos establecidos en su plan de marketing, que es una hoja de ruta de las actividades que realizará ese departamento para un periodo futuro específico, como uno o cinco años.

Explique cómo evalúa una organización dónde está ahora y dónde busca estar en el futuro.

Los directivos de las organizaciones se formulan dos preguntas importantes para fijar la dirección estratégica. La primera, “¿dónde estamos ahora?”, requiere que una organización: a) reevalúe sus competencias para asegurarse de que sus capacidades particulares todavía aporten una ventaja competitiva, b) precise el tipo de sus clientes actuales y futuros para garantizar que tengan una experiencia satisfactoria; la meta central del marketing actual y c) analice sus competidores actuales y potenciales desde una perspectiva global para determinar si necesita redefinir su negocio.

La segunda pregunta, “¿hacia dónde queremos ir?”, requiere que la organización fije una dirección específica y asigne recursos para avanzar en esa dirección. Los análisis de cartera de negocios y de diversificación ayudan a llevar a cabo lo anterior. Los directores usan el análisis de cartera de negocios para evaluar las unidades estratégicas de negocio (SBU), líneas de producto o productos individuales como si fueran una serie de inversiones por separado (de alta rentabilidad, estrellas, en duda, perros) para determinar la cantidad de efectivo que cada una debería recibir. El análisis de diversificación es un instrumento que ayuda a los directores a usar una sola estrategia, o una combinación de cuatro de ellas, para aumentar los ingresos: penetración de mercado (vender más de un producto existente en los mercados ya existentes), desarrollo de mercado (vender un producto existente en mercados nuevos), desarrollo de producto (vender un producto nuevo en mercados existentes) y diversificación (vender productos nuevos en mercados nuevos).

Explique las tres fases del proceso de marketing estratégico.

Una organización emplea el proceso de marketing estratégico para asignar los recursos de la mezcla de marketing con el fin de alcanzar sus mercados meta. Este proceso consta de tres fases: planificación, implementación y evaluación. La fase de planificación consiste en: a) un análisis situacional (SWOT), que implica estudiar la situación sobre dónde se encontraba en el pasado reciente

la empresa o el producto, dónde se encuentra ahora y hacia dónde se dirige. Esta evaluación se enfoca en los factores internos de la organización (fortalezas y debilidades) y en las fuerzas y tendencias externas que la afectan (oportunidades y amenazas); *b*) un enfoque de mercado-producto mediante la segmentación del mercado (agrupar a los compradores en segmentos con necesidades comunes y respuestas parecidas a los programas de marketing) y el establecimiento de metas, el cual requiere, en parte, crear puntos de diferencia, es decir, aquellas características de un producto que lo hacen superior a sus competidores; y *c*) un programa de marketing que especifique el presupuesto y las actividades (estrategias y tácticas de marketing) para cada elemento de la mezcla de marketing.

*Actividad 2-1* Describa los elementos de las fases de implementación y evaluación del proceso estratégico de marketing.

La fase de implementación lleva a la práctica el plan de marketing que surge de la fase de planificación, y consta de cuatro elementos fundamentales: *a*) obtención de recursos; *b*) diseño de la organi-

zación de marketing, administración del producto, realización de la investigación de mercado, así como las ventas y las actividades de promoción y publicidad; *c*) desarrollo de tiempos para identificar las tareas que deben hacerse, el tiempo asignado a cada una, las personas responsables de cada tarea y las fechas límite para el logro de cada tarea; y *d*) ejecución de las estrategias de marketing, que son los medios por los que se logran los objetivos de marketing y sus tácticas asociadas, decisiones operativas cotidianas que son esenciales para el éxito general de las estrategias de marketing de una empresa. Estas son las acciones del programa de marketing que una empresa lleva a cabo para lograr las metas que estableció en su plan de marketing.

La fase de evaluación del proceso estratégico de marketing busca mantener el programa de marketing en la dirección que se estableció en el plan de marketing. Esto requiere que su responsable compare los resultados del programa de marketing implementado con las metas del plan de marketing a fin de: *a*) identificar las desviaciones o “brechas de planificación” y *b*) actuar para aprovechar las desviaciones positivas o corregir las negativas.

## TÉRMINOS IMPORTANTES

**análisis de la cartera de negocios** p. 36  
**análisis de diversificación** p. 39  
**análisis situacional** p. 40  
**análisis SWOT** p. 40  
**cultura organizacional** p. 30  
**equipos interdisciplinarios** p. 28  
**estrategia** p. 26  
**estrategia de marketing** p. 44  
**metas** p. 32  
**medida de marketing** p. 33

**misión** p. 29  
**modelo de negocios** p. 31  
**negocios** p. 30  
**nivel corporativo** p. 27  
**nivel funcional** p. 28  
**objetivos** p. 32  
**participación en el mercado** p. 32  
**plan de marketing** p. 35  
**proceso de marketing estratégico** p. 40  
**puntos de diferencia** p. 42

**segmentación del mercado** p. 41  
**tablero de control de marketing** p. 33  
**tácticas de marketing** p. 44  
**unidad estratégica de negocios (SBU)**  
 p. 27  
**utilidad** p. 26  
**valores fundamentales** p. 29  
**ventaja competitiva** p. 35

## APLICACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS DE MARKETING

- Mediante el ejemplo de Medtronic: *a*) explique cómo una declaración de misión da una directriz estratégica a su organización y *b*) cree una declaración de misión para su propia carrera.
- ¿Qué competencias describen mejor a: *a*) su universidad, *b*) su restaurante favorito?
- ¿Por qué un producto suele comenzar como en duda y luego se mueve, en dirección contraria a las manecillas del reloj, por la matriz de crecimiento-participación BCG ilustrada en la figura 2-4?
- Mencione una fortaleza, una debilidad, una oportunidad y una amenaza del análisis SWOT de Ben & Jerry's de la figura 2-7.

Sugiera una acción específica que podría emprender un director de marketing para atender cada uno de los puntos anteriores.

- ¿Cuál es el principal resultado de cada una de las tres fases del proceso de marketing estratégico?: *a*) planificación, *b*) implementación y *c*) evaluación.
- El paso de fijación de metas en la fase de planificación del proceso de marketing estratégico define objetivos cuantificables para emplearlos en la fase de evaluación. ¿Qué hace un directivo si los resultados logrados son inferiores o superiores a los objetivos, respectivamente?

### Creación de su plan de marketing

- Lea “Creación de un plan de marketing eficaz” en el “Apéndice A”. Luego, elabore un resumen ejecutivo de 600 palabras del plan de marketing de Paradise Kitchens, utilizando los encabezados numerados que aparecen en el plan. Cuando haya concluido el borrador de su propio plan de marketing, redacte de manera formal un resumen ejecutivo que vaya al principio de su propio plan de marketing.
- Dé enfoque a su plan de marketing, apoyado en el contenido del capítulo 2 y en el “Apéndice A”: *a*) redactando su declaración de misión en 25 palabras o menos, *b*) enumerando tres metas no financieras y tres metas financieras, *c*) escribiendo su ventaja competitiva en 35 palabras o menos y *d*) haciendo una tabla de análisis SWOT.
- Dibuje un organigrama sencillo para su organización.

QR 2-4  
IBM Video  
Case

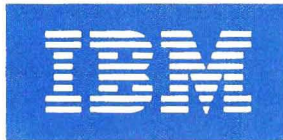


“Planeta más inteligente” no es una campaña de publicidad; ni siquiera es una campaña de marketing: es una estrategia de negocios”, explica Ann Rubin, vicepresidenta de Publicidad de IBM.

La estrategia “Planeta más inteligente” se basa en la idea de que la siguiente revolución importante en el mercado mundial será la instrumentación e integración de los procesos e infraestructuras del mundo, lo que generará cantidades de datos sin precedente. Los datos capturados y analizados en industrias como la banca, energética, del cuidado de la salud y minorista permitirán a IBM ayudar a los negocios a ser más eficaces, productivos y receptivos.

## LA COMPAÑÍA

Fundada en 1911, IBM tiene un historial de innovación y enfoque en los clientes. Las cubiertas azules de sus computadoras, las letras azules del logotipo y los trajes azul oscuro que visten sus vendedores llevaron al muy popular apodo de la compañía: “Gigante Azul”. La revista *Fortune* la clasifica en el lugar 18 de las compañías más grandes de Estados Unidos, con ventas de 99.8 000 millones de dólares y 426 000 empleados en más de 200 países. La misma publicación la considera la cuarta marca más valiosa del mundo. La compañía es un desarrollador líder de nuevas tecnologías de negocios que recibe más de cinco mil patentes cada año. Entre sus inventos más conocidos se encuentran los cajeros automáticos (ATM, por sus siglas en inglés), el disco duro de las computadoras, la tarjeta con banda magnética, las bases de datos relacionales y el Código de Producto Universal (UPC). Además, hace poco IBM captó la atención por su programa de inteligencia artificial llamado Watson, el que retó a dos campeones del programa de entretenimiento *Jeopardy!* ... ¡y los ganó!



## VALORES, MISIÓN Y ESTRATEGIA

Durante más de 50 años, los directores ejecutivos, Thomas Watson Sr. y su hijo Thomas Watson Jr., proporcionaron los principios de la administración a la compañía. Recientemente, IBM inició un proyecto para facilitar las discusiones en línea de los asuntos clave de negocios entre 50 000 empleados a fin de identificar temas y perspectivas comunes. Según Sam Palmisano, actual director ejecutivo de IBM, “necesitábamos afirmar la razón de ser de la compañía, lo que la diferencia y lo que debería impulsar nuestras

\*IBM: Este caso lo redactó Steven Hartley. Fuentes: Jessi Hempel, “IBM’s Super Second Act”, *Fortune*, 21 de marzo de 2011, pp. 114-124; Bruce Upbin, “IBM Plays Jeopardy!”, *Forbes*, 17 de enero de 2011, pp. 36-37; Kurt Badenhausen, “The World’s Most Valuable Brands”, *Forbes*, 30 de agosto de 2010, p. 34; Jeffrey M. O’Brien, “IBM’s Grand Plan to Save the Planet”, *Fortune*, 4 de mayo de 2009, pp. 84-91; *IBM 2009 Annual Report: IBM 2010 Annual Report*; Samuel J. Palmisano, “Our Values At Work on Being an IBMer”, sitio web de IBM, <http://www.ibm.com/ibm/values/us/> (consultado el 5 de julio de 2011); “Welcome to the Decade of Smart”, sitio web de IBM, [http://www.ibm.com/smartplanet/global/files/us\\_en\\_us/overview/decade\\_of\\_smart\\_011310.pdf](http://www.ibm.com/smartplanet/global/files/us_en_us/overview/decade_of_smart_011310.pdf) (consultado el 7 de julio de 2011).

acciones como miembros de IBM”. Los resultados fueron tres valores subyacentes de las prácticas de negocios de la organización: 1) dedicación al éxito de cada cliente, 2) innovación que se preocupa por nuestra compañía y por el mundo y 3) confianza y responsabilidad personal en todas las relaciones. Estos valores cobran vida ahora en IBM a través de “sus políticas, procedimientos y operaciones cotidianas”, explica Palmisano.

Los valores fundamentales de IBM también ayudan a definir su misión o función general en la sociedad. En un lenguaje conciso e inspirador, la declaración de misión de la compañía dice:

- En IBM nos esforzamos por ser líderes en la innovación, desarrollo y producción de las tecnologías de información más avanzadas de la industria, incluidos sistemas de cómputo, software, sistemas de almacenamiento y productos de microelectrónica.
- Traducimos estas tecnologías avanzadas en valor para nuestros clientes mediante nuestras soluciones profesionales, servicios y asesorías en todo el mundo.

La misión, y los valores que esta representa, ayuda a definir la cultura organizacional de IBM. Ejecutivos, gerentes y todos los empleados crean la cultura mediante las estrategias que seleccionan y los planes que detallan para lograrlas.

Las estrategias de IBM se basan en su evaluación de los cambios fundamentales en el ambiente de negocios. Primero observa los cambios globales, como menos barreras comerciales, el crecimiento de las economías en vías de desarrollo y el aumento en el acceso a la World Wide Web. Estos cambios necesitan un nuevo tipo de corporación que IBM llama “la empresa integrada globalmente”. Segundo, prevé un nuevo modelo de computación que incluye capacidad computacional en teléfonos, cámaras, automóviles y otros dispositivos, misma que permita conectar los sistemas económico, social y físico. Esta conectividad crea un “planeta más inteligente”. Finalmente, IBM predice una creciente demanda para las soluciones tecnológicas personalizadas que ayudarán a las organizaciones a medir y lograr resultados específicos.

Como consecuencia, la compañía comenzó a pasar del negocio basado en mercancías, como las computadoras personales y los discos duros, a negocios “personalizables”, como software y servicios. El cambio fue tan sustancial que ha descrito su plan en un documento llamado la *Hoja de ruta 2015*, donde se habla de cuatro oportunidades estratégicas: 1) mercados en crecimiento como China, India, Brasil y África, 2) analítica y optimización de negocios, 3) nube y computación inteligente y 4) el planeta conectado y “más inteligente”. Estas oportunidades sugieren una estrategia para ofrecer valor a través de la innovación en los negocios y en TI a determinadas industrias con una empresa integrada. La estrategia dominante que destaca las capacidades de IBM se llama “construir un planeta más inteligente”.

## CONSTRUIR UN PLANETA MÁS INTELIGENTE

La iniciativa “Planeta más inteligente” está diseñada para clientes que valoran la experiencia de IBM en la industria y los procesos,

así como su capacidad de integración de sistemas e investigación. Un planeta más inteligente, aunque por definición se identifica como global, se da en el ámbito industrial. Es impulsado por organizaciones progresistas que comparten una perspectiva común: ven el cambio como una oportunidad y actúan sobre las posibilidades; no solo reaccionan ante los problemas.

John Kennedy, vicepresidente de marketing, explica que la iniciativa “Planeta más inteligente” en realidad surgió de observar lo que sucedía con nuestros clientes. Buscaban tomar la ingente cantidad de datos que se generaban dentro de su compañía y tratar de entenderlos mejor”. Para IBM, las soluciones “inteligentes” tienen tres características. Son instrumentadas, inteligentes e interconectadas. Millones de dispositivos digitales, conectados ahora a través de internet, producen datos que pueden transformarse en conocimiento mediante un poder computacional avanzado. IBM cree que este conocimiento puede ayudar a reducir los costos y el desperdicio, mejorar la eficiencia y aumentar la productividad de compañías, industrias y ciudades.

Desde la introducción de la estrategia “Planeta más inteligente”, IBM ha colaborado con más de 600 organizaciones de todo el mundo. El éxito de la estrategia es evidente en el amplio rango de industrias en las que se han implementado las soluciones “inteligentes”: bancaria, de comunicaciones, electrónica, automotriz y aeroespacial, energética y de servicios públicos, gobierno, del cuidado de la salud, de seguros, petróleo y gas, minorista y transporte. Cada industria ha reportado diversas aplicaciones, desde la reducción de los congestionamientos de tráfico hasta la disminución de los niveles de inventario o la mejora en el servicio al cliente.

En un estudio realizado en 439 ciudades, por ejemplo, soluciones inteligentes, como los semáforos de entrada a las autopistas, la coordinación de señales y la gestión de accidentes, redujeron los retrasos de viaje en más de 700 000 anualmente, ahorrando a cada ciudad 15 millones de dólares. Un estudio del Departamento de Energía de Estados Unidos descubrió que los consumidores con contadores eléctricos inteligentes redujeron su uso de energía y ahorraron 10% de sus facturas de luz. Los minoristas que implementaron sistemas inteligentes para analizar el comportamiento de los compradores, el surtido de mercancías y la demanda pudieron: disminuir los costos de la cadena de suministro en 30%, reducir los niveles de inventario en 25% y aumentar las ventas en 10%. El Departamento de Policía de Memphis redujo el delito en 28% al usar las soluciones de IBM para analizar sus datos. De igual manera, los bancos están utilizando sistemas inteligentes para dar seguimiento a los préstamos y administrar el riesgo, aumentando así la eficiencia y el servicio al cliente.

## LA CONSTRUCCIÓN DEL PLAN DE MARKETING “PLANETA MÁS INTELIGENTE”

Los profesionales del marketing y las comunicaciones de IBM han desarrollado el plan de marketing para su estrategia “Planeta

más inteligente”. La meta general es describir el punto de vista de la compañía acerca de la siguiente era de tecnología de la información y su impacto en los negocios y la sociedad. La ejecución del plan incluye un mensaje de Palmisano, una campaña publicitaria, una presencia en internet y comunicaciones de relaciones públicas. Además, IBM mide y da seguimiento al desempeño de las actividades de marketing.

La importancia de la estrategia “Planeta más inteligente” se comunicó primero con un mensaje del nivel superior. Palmisano

preparó una “Carta de la dirección” para el informe anual. Su mensaje fue una declaración poderosa. “Un planeta más inteligente —según Palmisano— no es una metáfora. Describe la infusión de inteligencia en la manera en la que funciona el mundo, la forma en la que casi cualquiera, ya sea persona, objeto, proceso o servicio, de cualquier organización, grande o pequeña, ahora puede ser digitalmente consciente, estar en red y ser inteligente”. Palmisano también se reunió con asesores financieros de Wall Street y mantuvo sesiones informativas de seis horas con inversores para contestar preguntas sobre la estrategia.

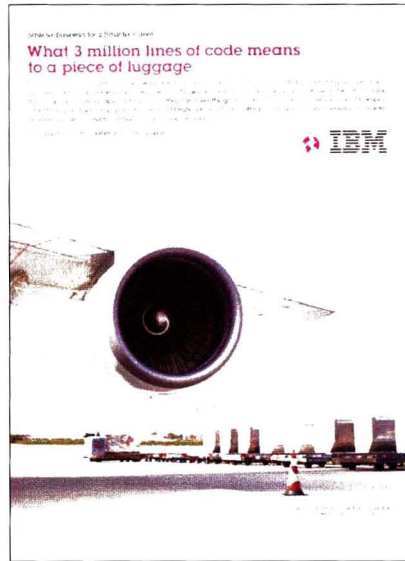
IBM también usó una campaña de publicidad impresa y de televisión para añadir detalles al mensaje de Palmisano. Los anuncios se enfocaban en la capacidad de mejorar el mundo ahora, con la ayuda de IBM. “Creo que lo que hace diferente a

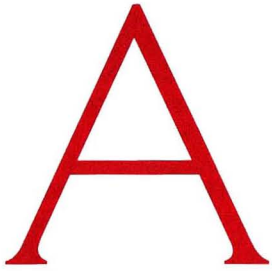
un ‘Planeta más inteligente’ —dice Ann Rubin— es que no se trató hacia adentro, sino que se miró a lo que el mundo necesitaba. Sentíamos que podíamos salir e influir en el mundo para mejorarlo”. El sitio web de IBM también apoyó la campaña con informes de las industrias, descripciones en video del concepto de “Planeta más inteligente” y estadísticas sobre las mejoras en sus clientes. Finalmente, la publicidad que recibió la aparición de la computadora Watson de IBM en el programa *Jeopardy!* proporcionó una manera más de ofrecer un mensaje congruente e integrado.

¡IBM celebró recientemente su aniversario número 100! Su historial de éxito es una prueba de la capacidad de recuperación de un modelo de negocios que fomenta las estrategias de largo plazo que puedan decir: “Bienvenido a un planeta más inteligente”.

### Preguntas

- 1 ¿En qué consiste la estrategia de IBM de “Planeta más inteligente”? ¿De qué manera se relaciona con la misión y los valores de IBM?
- 2 Realice un análisis SWOT de la iniciativa “Planeta más inteligente” de IBM. ¿Cuáles son las tendencias importantes que deben considerarse para los próximos tres a cinco años?
- 3 ¿Cómo puede comunicar IBM su estrategia a compañías, ciudades y gobiernos? ¿De qué manera forma parte Watson de la estrategia de comunicación?
- 4 ¿Cuáles son los beneficios de la iniciativa “Planeta más inteligente” para: a) la sociedad y b) IBM?
- 5 ¿Cómo debería IBM medir los resultados de su estrategia “Planeta más inteligente”?





# Creación de un plan de marketing eficaz

“Las nuevas ideas abundan —comenta Arthur R. Kydd—, y lo mismo ocurre con tecnologías y productos nuevos”. El señor Kydd lo sabe. Como director de St. Croix Venture Partners, junto con su empresa ha proporcionado el capital inicial y de riesgo para más de 60 nuevas empresas en los últimos 25 años. Actualmente, dichos negocios tienen más de cinco mil empleados. El señor Kydd explica:

Cada año recibo entre 200 y 300 planes de negocios y marketing para su evaluación, y St. Croix solo proporciona financiamiento inicial a dos o tres. Los mercados y el marketing son lo que separa una idea, producto o tecnología exitosa de los demás. Si se tiene un producto con un punto de diferencia distintivo que satisfaga las necesidades de los clientes, se tiene un producto exitoso. Y es posible formarse una buena idea de esto en un plan de negocios o de marketing bien documentado.<sup>1</sup>

En este apéndice: 1) se describe qué son los planes de negocios y de marketing, incluidos sus propósitos y los lineamientos de redacción de planes efectivos, y 2) se presenta un ejemplo de plan de marketing.

## PLANES DE MARKETING Y DE NEGOCIOS

Después de explicar los significados, propósitos y audiencias de los planes de marketing y de negocios, en esta sección se describen algunos lineamientos para su redacción y qué suelen buscar en los planes exitosos quienes brindan el financiamiento.

### Significados, propósitos y audiencias

Un *plan de marketing* es como un mapa de las actividades de marketing de una organización en un periodo futuro especificado, por ejemplo, de uno o cinco años.<sup>2</sup> Es impor-

tante señalar que no existe un plan de marketing “genérico” aplicable a todas las organizaciones o situaciones. En vez de ello, el formato específico del plan de marketing de una organización depende de lo siguiente:

- *Audiencia prevista y propósito.* Los elementos incluidos en el plan de marketing específico varían en gran parte según: 1) quienes conformen la audiencia y 2) cuál sea su propósito. Un plan de marketing para una audiencia interna busca indicar la dirección de las actividades de marketing futuras y se envía a todos los miembros de una organización que deban llevarlo a cabo o que resulten afectados por él. Si el plan está dirigido a una audiencia externa (por ejemplo, amigos, bancos, capitalistas de riesgo o posibles inversionistas para la obtención de capital), desempeña la función adicional de ser un importante documento de venta. En este caso, contendrá elementos como plan y enfoque estratégicos, organización, estructura y biografías de personal importante, que pocas veces aparecen en un plan de marketing interno. Además, la información financiera es mucho más detallada cuando el plan se usa para la obtención de capital externo. Los elementos del plan de marketing para cada una de estas dos audiencias se comparan en la [figura A-1](#).
- *Tipo y complejidad de la organización.* Un pequeño restaurante de barrio tiene necesidad de un plan de marketing hasta cierto punto distinto al de Nestlé, que atiende mercados internacionales. El plan del restaurante sería relativamente sencillo y estaría centrado en la atención de clientes en un mercado local. En el caso de Nestlé, existe una jerarquía de planes de marketing, de modo que se usarían diversos niveles de detalles, por ejemplo, de toda la organización, de la unidad de negocios o del producto/línea de productos.
- *La industria.* Tanto el restaurante de barrio como Medtronic, que vende marcapasos cardiacos en todo el mundo, analizan a sus competidores. No solo su enfoque geográfico es muy distinto, sino también la complejidad de sus ofertas y, por lo tanto, los periodos que podrían abarcar sus planes. Un plan de marketing a un año sería adecuado en el caso del restaurante, mientras que Medtronic podría necesitar un horizonte de planificación quinquenal porque los ciclos de desarrollo de los complejos dispositivos médicos suelen ser de tres o cuatro años.

<sup>1</sup>Entrevista personal con Arthur R. Kydd, director de St. Croix Venture Partners.

<sup>2</sup>Son ejemplos de guías para redactar planes de marketing: William A. Cohen, *The Marketing Plan*, 5a. ed. (Nueva York: Wiley, 2006); Roman G. Hiebing, Jr., y Scott W. Cooper, *The Successful Business Plan: A Disciplined and Comprehensive Approach* (Nueva York: McGraw-Hill, 2008).

Elemento del plan	Plan de marketing		Plan de negocios	
	Para audiencias internas (administración de la empresa)	Para audiencias externas (obtención de capital)	Para audiencias internas (administración de la empresa)	Para audiencias externas (obtención de capital)
1. Resumen ejecutivo	✓	✓	✓	✓
2. Descripción de la empresa		✓		✓
3. Plan/enfoque estratégicos		✓		✓
4. Análisis situacional	✓	✓	✓	✓
5. Enfoque en mercado-producto	✓	✓	✓	✓
6. Estrategia y tácticas del programa de marketing	✓	✓	✓	✓
7. Programa de investigación y desarrollo/operaciones			✓	✓
8. Proyecciones financieras	✓	✓	✓	✓
9. Estructura organizacional		✓		✓
10. Plan de implementación	✓	✓	✓	✓
11. Evaluación y control	✓		✓	
Apéndice A: Biografías de personal importante		✓		✓
Apéndice B, etc.: Detalles de otros temas	✓	✓	✓	✓

**FIGURA A-1**  
Elementos de los planes de marketing y de negocios dirigidos a audiencias distintas.

En contraste con el plan de marketing, un **plan de negocios** es como un mapa de toda la organización en un periodo futuro especificado, por ejemplo, de uno o cinco años.<sup>3</sup> Una diferencia clave entre los dos tipos de planes radica en que el de negocios contiene detalles sobre las actividades de investigación y desarrollo /operaciones/manufactura de la organización. Incluso para una empresa manufacturera, es probable que al plan de marketing le corresponda 60 o 70 % del plan de negocios. Los planes de marketing y de negocios de empresas, como un pequeño restaurante o un taller para reparar automóviles, son casi idénticos. Los elementos del plan de negocios que suelen dirigirse a audiencias internas y externas se muestran en las dos columnas de la derecha de la figura A-1.

### Las preguntas más frecuentes de las audiencias externas

Es probable que las instituciones financieras y los posibles inversionistas que leen un plan de negocios o de marketing, que se utiliza para la búsqueda de capital nuevo, sean las audiencias más difíciles de satisfacer. Entre las preguntas más frecuentes suelen estar las siguientes:

1. ¿Es válida la idea de negocios o de marketing de la empresa?
2. ¿Existe algo único o distintivo en el producto o el servicio que lo separe de sus sustitutos y competidores?
3. ¿Existe un mercado definido para el producto o servicio?
4. ¿Son realistas y saludables las proyecciones financieras?
5. ¿Son capaces los directivos y el personal técnico principales, y tienen buen historial en la industria donde deben competir?
6. ¿Acaso el plan describe con claridad la forma en la que recuperarán su dinero y en la que obtendrán utilidades quienes proporcionen el capital?

Rhonda Abrams, autora de *The Successful Business Plan*, señala: "Aunque dedique cinco meses a preparar su plan, la cruda realidad es que un inversionista puede desecharlo en menos de cinco minutos".<sup>4</sup> Si bien sus comentarios se refieren a planes que buscan obtener capital, las primeras cinco preguntas ofrecidas también se aplican a planes para audiencias internas.

<sup>3</sup>Los ejemplos de guías para redactar planes de negocios incluyen a: Rhonda Abrams, *Business Plan in a Day*, 2a. ed. (Palo Alto, CA: The Planning Shop, a Division of Rhonda, Inc., 2009); *The Successful Business Plan*, 5a. ed. (Palo Alto, CA: The Planning Shop, a Division of Rhonda, Inc., 2010); Joseph A. Covello y Brian J. Hazelgren, *Your First Business Plan*, 5a. ed. (Naperville, IL: Sourcebooks, 2005); *The Complete Book of Business Plans*, 2a. ed. (Naperville, IL: Sourcebooks, 2006); Mike McKeever, *How to Write a Business Plan*, 8a. ed. (Berkeley, CA: Nolo, 2007).

<sup>4</sup>Rhonda M. Abrams, *The Successful Business Plan*, op. cit., p. 35.

## Recomendaciones de redacción y estilo

No existe un conjunto único y mágico de lineamientos para la redacción de planes exitosos de marketing y negocios. No obstante, en general se aplican los siguientes lineamientos de redacción y estilo:<sup>5</sup>

- Emplee un estilo de redacción directo y profesional. Aplique los términos de negocios correctos. No utilice lenguaje coloquial.
- En general, el presente y el futuro en la voz activa (“Redactaré un plan de marketing eficaz”) son mejores que el pasado y la voz pasiva (“Un plan de marketing eficaz fue redactado por mi equipo”).
- Sea positivo y específico al comunicar el potencial de éxito. Asimismo, evite adjetivos superlativos (“excelente”, “maravilloso”). Los datos específicos son mejores que las generalizaciones. Incluya cifras para producir impacto y justifique las proyecciones con suposiciones cuantitativas razonables, siempre que sea posible.
- Use balazos para destacar y simplificar los párrafos. Igual que en esta lista, los balazos resaltan los puntos.
- Emplee encabezados de primero y segundo niveles bajo los títulos de sección numerados para facilitar a los lectores la transición de un tema a otro. Esto también lo obliga a organizar el plan con más orden. Inclúyalos a discreción, por lo menos cada 200 a 300 palabras.
- Incorpore elementos visuales cuando sea conveniente. Las fotografías, ilustraciones, diagramas y gráficos ayudan a resumir mucha información.
- Prepare un plan de 15 a 35 páginas, sin incluir las proyecciones financieras y los apéndices. Una sencilla empresa pequeña requeriría apenas 15 páginas, mientras que una empresa nueva de alta tecnología podría precisar más de 35 páginas.
- Tenga cuidado en el diseño, distribución y presentación. Las impresoras láser aportan un aspecto más profesional que las de inyección de tinta. Emplee tamaños de letras en 11 o 12 puntos en el cuerpo del texto. Elija un tipo de letra con patines (*serif*) para el cuerpo del texto, porque es más fácil de leer, y otra sin patines en el material gráfico, como en la figura A-1. Encuaderne el informe con una portada exterior agradable y una página interior, donde el título enfatice su profesionalismo.

Estos lineamientos se usan, en lo posible, en el ejemplo de plan de marketing de este apéndice.

## EJEMPLO DE PLAN DE MARKETING A CINCO AÑOS DE PARADISE KITCHENS<sup>®</sup>, INC.

Para facilitar la interpretación del plan de marketing de Paradise Kitchens,<sup>(b)</sup> Inc., a continuación se describen la empresa y algunos lineamientos de interpretación del plan.

### Antecedentes de Paradise Kitchens, Inc.

Después de titularse en ingeniería química, Randall F. Peters dedicó 15 años de su vida a trabajar para General Foods y Pillsbury en diversas áreas: operaciones de planta, IYD, operaciones de restaurantes y desarrollo de nuevos negocios. Su esposa, Leah, quien cuenta con títulos en biología celular molecular y ciencia alimentaria, ocupó varios puestos en Pillsbury, en las áreas de desarrollo de nuevas categorías y alimentos empacados, y en IYD de restaurantes. En los primeros años de la empresa, Paradise Kitchens sobrevivió con los ahorros de Randy y Leah, sus cofundadores. Por sus antecedentes personales, decidieron que Randy fungiera como presidente y director de la empresa, mientras que su esposa se enfocó en las áreas de IYD y de estrategia corporativa.

### Interpretación del plan de marketing

El siguiente plan de marketing de Paradise Kitchens, Inc. se basa en uno real que elaboró la empresa, dirigido a una audiencia externa (vea la figura A-1). Aunque se modificaron algunos detalles para proteger información patentada de la compañía, se mantuvo la lógica básica del plan.

<sup>5</sup>Algunos de estos puntos se adaptaron de *ibid.*, pp. 41-49; otros se adaptaron de William Rudelius, *Guidelines for Technical Report Writing* (Minneapolis, MN: University of Minnesota, s. f.). Vea también William Strunk Jr., y E. B. White, *The Elements of Style*, 4a. ed. (Needham Heights, MA: Allyn & Bacon, 2000).

Las notas al margen en el plan de la empresa corresponden a dos categorías:

1. Las *notas sustantivas* están en recuadros azules. Detallan la importancia de algún elemento del plan de marketing con referencias a capítulos de la obra.
2. Las *notas de estilo de redacción, formato y diseño* aparecen en recuadros rojos y explican los aspectos editoriales o visuales de elemento.

Una palabra de aliento. Redactar un plan de marketing eficaz es una tarea difícil pero desafiante y satisfactoria. Decenas de estudiantes de los autores de este libro han usado planes de marketing eficaces que redactaron en clase para entrevistas de trabajo, a fin de mostrar a sus patrones potenciales lo que pueden hacer y obtener en su primer trabajo.

**Leyenda de codificación de color**

Los recuadros azules explican la importancia de los elementos del plan de marketing.

Los recuadros rojos contienen lineamientos de estilo, redacción, formato y diseño.

**PLAN DE MARKETING A CINCO AÑOS**  
**Paradise Kitchens,<sup>®</sup> Inc.**

**Contenido**

**1. Resumen ejecutivo**

**2. Descripción de la empresa**

Randall F. Peters y Leah E. Peters fundaron Paradise Kitchens,<sup>®</sup> Inc. para desarrollar y comercializar Howlin Coyote<sup>®</sup> Chili, una línea singular de productos de chile congelado al estilo mexicano, del suroeste de Estados Unidos, en presentación de una ración y para horno de microondas. La línea de productos enchilados Howlin' Coyote se lanzó en el mercado de Minneapolis-St. Paul y se expandió a Denver dos años después, y a Phoenix luego de otros dos años.

Hasta donde sabe la empresa, Howlin' Coyote es el único platillo auténtico de alta calidad de chile congelado estilo mexicano del suroeste que se vende en las tiendas de abarrotes estadounidenses. Su alta calidad ha hecho que su aceptación en el mercado sea rápida y generalizada. De hecho, según datos obtenidos, las ventas en una misma tienda se duplicaron en el último año. La empresa considera que la marca Howlin' Coyote puede ampliarse a otras categorías de productos de alimentos mexicanos del suroeste.

Paradise Kitchens, Inc. puntualiza que esta estrategia de calidad y precio altos ha resultado exitosa. En este plan de marketing se delinea la forma en la que la empresa ampliará su cobertura geográfica de tres a 20 mercados para el año 2013.

**3. Enfoque y plan estratégico**

Esta sección abarca tres aspectos de la estrategia corporativa que influyen en el plan de marketing: 1) la misión, 2) las metas y 3) la competencia fundamental/ventaja competitiva sustentable de Paradise Kitchens, Inc.

**Misión**

La misión de Paradise Kitchens, Inc. es comercializar líneas de productos de comida mexicana del suroeste, de alta calidad a precios altos, que satisfagan a los consumidores de este segmento de mercado en crecimiento, así como brindar oportunidades de desarrollo interesantes a los empleados y rendimientos mayores que el promedio, a los accionistas.

El contenido permite el rápido acceso a los temas del plan, por lo general organizados con títulos de sección y subsección.

El resumen ejecutivo de dos páginas, que muchos expertos consideran el elemento más importante del plan, "vende" el plan a los lectores gracias a su claridad y concisión. Aunque no se muestra por razones de espacio, en el ejercicio "Creación de su plan de marketing", al final del capítulo 2, se le pide al lector que redacte el resumen ejecutivo de este plan.

La sección "Descripción de la empresa" pone de relieve su historia y éxitos recientes.

La sección "Enfoque y plan estratégico" delinea la dirección de toda la organización, la cual debe coincidir con las acciones propuestas en el plan de marketing. Esta sección no se incluye en todos los planes de marketing. Consulte el capítulo 2.

La declaración cualitativa de Misión enfoca las actividades de Paradise Kitchens en los grupos de interesados de la empresa. Consulte el capítulo 2.

La sección "Metas" establece los objetivos financieros y no financieros —siempre que es posible, en términos cuantitativos— con los que se comparan los resultados de la empresa. Consulte el capítulo 2.

En las listas se usa la redacción paralela para mejorar la legibilidad; en este caso, un conjunto de oraciones que empiezan con el verbo en infinitivo.

Las fotografías o anuncios de ejemplo ilustran con eficacia los puntos importantes, incluso si no están a color, como en este caso.

Una leyenda breve en las fotografías y anuncios los relaciona con el texto y destaca la razón de que se incluyan.

### Metas

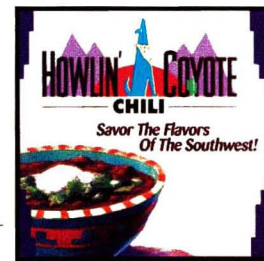
En los próximos cinco años, Paradise Kitchens, Inc. busca lograr las metas siguientes:

- Metas no financieras:
  1. Conservar su imagen actual como línea de comida mexicana del suroeste, de alta calidad, en las categorías de alimentos en las que compete.
  2. Entrar en 17 nuevos mercados metropolitanos.
  3. Lograr distribución nacional en dos cadenas de tiendas de artículos generales o de supermercados para el año 2012 y en cinco para 2013.
  4. Agregar una nueva línea de productos cada tercer año.
  5. Estar entre las tres principales líneas de productos de Chile —sin importar la presentación (congelados o enlatados)— en una tercera parte de los mercados metropolitanos donde compete para el 2015 y en dos terceras partes para 2013.
- Metas financieras:
  1. Lograr un crecimiento real (ajustado según la inflación) constante de las ganancias por acción de 8% anual.
  2. Lograr un rendimiento sobre el capital contable de por lo menos 20%.
  3. Colocar una oferta pública de acciones en el año 2013.

### Competencia fundamental y ventaja competitiva sustentable

En cuanto a su competencia fundamental, Paradise Kitchens, Inc. busca tener la capacidad singular de:  
1) proporcionar platillos de Chile y productos afines de alta calidad y distintivos, en los que usan recetas mexicanas del suroeste que corresponden al gusto contemporáneo por estos productos; 2) llevar estos productos a la mesa de los clientes mediante sistemas de manufactura y distribución eficaces, que cumplan las normas de calidad de la empresa.

Para traducir esas competencias fundamentales en una ventaja competitiva sustentable, la empresa colabora de manera estrecha con sus proveedores y distribuidores importantes para formar las relaciones y alianzas necesarias para satisfacer el alto nivel de exigencia de sus clientes.



Para mantener la meta de lograr distribución nacional mediante cadenas, Paradise Kitchens, Inc. acaba de conseguir la distribución en una cadena de tiendas de artículos generales donde emplea este anuncio en el punto de venta, adherido mediante estática a la puerta de vidrio del refrigerador.

Para aumentar la legibilidad, cada sección suele comenzar en una nueva página. (Esto no se hace en este ejemplo para ahorrar espacio.)

El análisis situacional es una "instantánea" que responde la pregunta: "¿dónde estamos?". Consulte el capítulo 2.

En el análisis SWOT se identifican fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos para tener una base sólida, a fin de identificar las acciones siguientes del plan de marketing. Consulte el capítulo 2.

Cada cuadro, gráfico o fotografía de gran tamaño tienen un número y un título. Su aparición está lo más cerca posible de la primera mención en el texto, en cuanto lo permiten los saltos de página. Esto también evita la división de cuadros largos, como este, a la mitad. Los cuadros o gráficos de menos de cuatro centímetros de altura suelen intercalarse en el texto sin numeración, ya que no causan problemas graves con los saltos de página.

Una tabla eficaz resume mucha información en poco espacio.

#### 4. Análisis situacional

Este análisis situacional se inicia con una instantánea del entorno de Paradise Kitchens, Inc. mediante un breve análisis SWOT (fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos). Después de esa panorámica se ofrecen más detalles: industria, competidores, empresa y consumidores.

#### Análisis SWOT

La figura 1 muestra los factores internos y externos que afectan las oportunidades de mercado de Paradise Kitchens, Inc. De manera sucinta, en este análisis SWOT se ponen de relieve los grandes pasos que ha dado la empresa desde que sus productos aparecieron por primera vez en los estantes de las tiendas de abarrotes.

Figura 1. Análisis SWOT de Paradise Kitchens, Inc.

Factores internos	Fortalezas	Debilidades
Administración	Directivos y consejo de administración experimentados y emprendedores	El hecho de ser una pequeña empresa restringe las opciones
Ofertas	Productos únicos de precio y calidad altos	Muchos competidores de precio y calidad bajos
Marketing	Distribución en tres mercados con aceptación excelente	No hay reconocimiento ni distribución nacionales
Personal	Buena fuerza laboral, aunque poco numerosa; baja rotación de personal	Un gran problema si salen empleados importantes
Finanzas	Crecimiento excelente de los ingresos por ventas	Los recursos limitados restringen las oportunidades de crecimiento, en comparación con los competidores grandes
Manufactura	Un solo proveedor garantiza calidad alta	No se tienen los ahorros de escala de los competidores grandes
IYD	Esfuerzos continuos para garantizar la calidad en los productos	
Factores externos	Oportunidades	Riesgos
Consumidores/sociedad	Mercado de altos ingresos, con probabilidades de ser estable; la categoría de comida mexicana del suroeste tiene una tendencia de crecimiento rápido por el aumento de la población latina y su gusto por la comida picante	El precio alto limitaría el acceso a los mercados masivos; los consumidores valoran una marca fuerte
Competidores	Nombre y empaque distintivos en sus mercados	Los productos no son patentables; los competidores podrían tratar de imitarlos; otros pueden ofrecer otros niveles de precios
Tecnológicos	Los adelantos técnicos permiten que los pequeños productores de alimentos logren muchos ahorros antes disponibles solo para competidores grandes	Los competidores ahorran en el empaquetado y los empaques para hornos de microondas
Económicos	El ingreso de los consumidores es alto; la conveniencia es importante para las familias estadounidenses	Muchas familias comen fuera o llevan alimentos preparados al hogar
Legales/reglamentarios	Las altas normas de la U.S. Food and Drug Administration (Administración de Drogas y Alimentos) eliminan la posibilidad de que aparezcan competidores de la noche a la mañana	Aprobación gubernamental de fusiones de competidores grandes

El análisis en el texto de la figura 1 (tabla del análisis SWOT) amplía algunos de sus elementos más importantes. Conduce al lector por la información desde el punto de vista del redactor del plan.

La sección "Análisis de la industria" proporciona los antecedentes para el análisis siguiente y más detallado de los competidores, la empresa y sus clientes. Sin una comprensión plena de la industria, el análisis restante podría estar mal orientado. Consulte el capítulo 2.

Las ventas de platillos mexicanos son importantes y ofrecen diversas oportunidades futuras para Paradise Kitchens, Inc.

Aunque relativamente breve, este análisis profundo del mercado de platillos mexicanos del suroeste de Estados Unidos muestra a los lectores del plan la forma en la que la empresa entiende el ramo donde compite. Brinda a los lectores internos y externos la confianza de que la empresa entiende a fondo su propio ramo.

Igual que el análisis de la industria, el análisis de los competidores comprueba que la empresa comprende de manera realista a sus principales competidores y sus estrategias de marketing. De nuevo, una evaluación realista asegura que las decisiones de marketing futuras tengan una base sólida. Consulte los capítulos 2, 3, 8 y 9.

Están en favor de la empresa las fortalezas de un equipo administrativo y consejo de administración experimentados, excelente aceptación de sus líneas en los tres mercados metropolitanos donde compite y un sólido sistema de manufactura y distribución para atender esos mercados. Son factores externos favorables (oportunidades) la atracción creciente hacia los platillos mexicanos del suroeste, la fuerza de los productos de la empresa en los mercados de altos ingresos y los adelantos tecnológicos en el procesamiento de alimentos que facilitan competir a las pequeñas empresas productoras de alimentos.

En cuanto a factores desfavorables, la debilidad principal es el tamaño limitado de Paradise Kitchens, Inc. en relación con sus competidores, en cuanto a la amplitud del equipo de directivos, recursos financieros disponibles y reconocimiento entre los consumidores, así como en la distribución nacional de sus líneas de productos. Los riesgos incluyen que los precios altos limiten el acceso a los mercados masivos y a la competencia en el negocio de alimentos para comer fuera y para llevar.

#### **Análisis de la industria: tendencias en la comida congelada y mexicana**

*Comida congelada.* Según Grocery Headquarters, muchos consumidores acuden a la sección de comida congelada de las tiendas. Las razones: los estilos de vida turbulentos exigen mayor conveniencia y abundancia de productos nuevos, sabrosos y nutritivos.<sup>6</sup> En 2007, las ventas totales de alimentos congelados en supermercados, farmacias y tiendas de productos generales, como Target y Costco (a excepción de Wal-Mart) fueron de 29 mil millones de dólares. Las comidas preparadas, definidas como alimentos o platos principales congelados que requieren una preparación mínima, representaron 8 100 millones de dólares o 26% del mercado total de comida congelada.

Las ventas de platillos mexicanos totalizaron 506 millones de dólares.<sup>7</sup> Los consumidores frecuentes de alimentos congelados, quienes ingieren cinco o más platillos cada dos semanas, tienden a ser niños, adolescentes y adultos jóvenes de entre 35 y 44 años de edad.<sup>8</sup>

*Comida mexicana.* En la actualidad, la comida mexicana, como burritos, enchiladas y tacos, es consumida en dos terceras partes de los hogares estadounidenses. Estas tendencias reflejan una actitud más favorable por parte de los estadounidenses hacia los alimentos que contienen chile. El crecimiento de la población latina, alrededor de 44 millones y casi 978 mil millones de dólares en poder de compra en 2009, explica en parte la mayor demanda de comida mexicana. Se prevé que este poder de compra latino sea de 1.3 millones de dólares en 2014.<sup>9</sup>

#### **Competidores en el mercado del chile**

El mercado de platillos enchilados representa más de 500 millones de dólares de ventas anuales. En promedio, los consumidores compran de cinco a seis porciones al año, según NPD Group. Los productos se integran en dos grupos: chiles enlatados (75% de las ventas) y chiles secos (25% de las ventas).

<sup>6</sup>Rebecca Zimoch, "The Dawn of the Frozen Age", *Grocery Headquarters*, diciembre de 2002; vea [www.groceryheadquarters.com](http://www.groceryheadquarters.com).

<sup>7</sup>ACNielsen Strategic Planner según se reportó a la National Frozen and Refrigerated Goods Association para la semana que terminó el 24 de febrero de 2007; vea [www.nfrweb.org](http://www.nfrweb.org).

<sup>8</sup>Chuck Van Hyning, *NPD's National Eating Trends*; vea [www.npdfoodworld.com](http://www.npdfoodworld.com).

<sup>9</sup>Jeffrey M. Humphreys, "The Multicultural Economy 2009", *Georgia Business and Economic Conditions* 69, núm. 3 (tercer trimestre de 2009), pp. 1-13.

Esta página emplea un estilo de bloque con párrafos sin sangría, separados entre sí con una línea adicional. Compárese con la página 53, cuyos párrafos tienen sangría. Muchos lectores piensan que los párrafos con sangría en planes de marketing e informes largos son más fáciles de leer.

El análisis de la empresa brinda detalles sobre las fortalezas de la empresa y las estrategias de marketing que permitirán lograr la misión y las metas ya identificadas. Consulte los capítulos 2 y 8.

El encabezado de primer nivel "Análisis de los clientes" tiene tipo de letra y posición más destacados que el de segundo nivel, "Características de los clientes". Estos encabezados muestran al lector la secuencia y el nivel de los temas cubiertos. La organización de este texto también se basa en ese tipo de estructura y encabezados.

Satisfacer a los clientes y brindarles valor es la razón por la que existen las organizaciones en la economía de mercado. En esta sección se analiza la pregunta: "¿Quiénes son los clientes de los productos de Paradise Kitchens, Inc.?". Consulte los capítulos del 5 al 9.

Dicho de manera directa, la desventaja principal del producto dominante de esta categoría de productos, los chiles enlatados, es que su sabor no es muy bueno. En una prueba de sabor descrita en la revista *Consumer Reports* en el número de octubre de 1990, 26 marcas de chiles enlatados obtuvieron calificaciones de "deficiente" a "regular" en calidad general de sabor. En el estudio se llegó a esta conclusión: "Los chiles no tienen que ser muy picantes para ser buenos. Pero los chiles de veras buenos, picantes o no, no salen de una lata".

**Análisis de la empresa**

El matrimonio que cofundó Paradise Kitchens, Inc. en 1989 tiene 44 años de experiencia combinada en el negocio del procesamiento de alimentos. Ambos han tenido puestos importantes en la administración de Pillsbury Company. Reciben asesoría de un grupo de profesionales de negocios muy experimentados, con comprensión profunda de los requisitos del desarrollo de nuevos productos.

La empresa tiene un solo productor externo con quien colabora muy de cerca para mantener una calidad alta y constante en sus productos. El aumento de volumen ha generado eficacia en la producción, lo cual causa una disminución constante del costo de las mercancías vendidas.

**Análisis de los clientes**

En esta sección se describen: 1) las características de los clientes que se espera que compren los productos Howlin' Coyote y 2) las preocupaciones actuales de los estadounidenses por la salud y la nutrición.

**Características de los clientes.** En el aspecto demográfico, los productos de chiles suelen ser adquiridos por personas con antecedentes socioeconómicos muy diversos. Los compradores habituales de chiles Howlin' Coyote son consumidores con niveles de estudios altos e ingresos de 50 mil dólares o más. Esos consumidores adquieren 50% de los chiles enlatados y en mezclas secas.

Las familias que adquieren Howlin' Coyote están formadas por entre una y tres personas. Son matrimonios, sobre todo, en los que ambos cónyuges trabajan. Aunque las mujeres conforman la mayoría de los compradores, los hombres solteros constituyen un grupo importante.

El chile sirve para preparar con rapidez platillos sabrosos y sus principales consumidores tienden a ser personas con presiones de tiempo. Los precios altos de Howlin' Coyote también significan que sus compradores son ante todo personas con un alto nivel de ingresos. Los clientes tienen entre 25 y 54 años de edad y suelen vivir en el occidente de Estados Unidos, donde se ha aceptado con facilidad la comida picante.



Los cinco platillos de Howlin' Coyote son una comida rápida y sabrosa con ingredientes de alta calidad.

En esta sección se analizan las ideas que tiene la empresa de una tendencia con efectos posiblemente importantes.

**Aspectos de salud y nutricionales.** La cobertura de temas alimentarios en los medios de comunicación masiva de Estados Unidos tiende a ser errática y, en ocasiones, alarmista. A los estadounidenses les preocupa su dieta, de modo que estudios de organizaciones con credibilidad muy diversa suelen recibir atención significativa de las principales agencias noticiosas. Por ejemplo, se informó de un estudio sobre el contenido de grasa de las palomitas de maíz en los principales medios de comunicación. Asimismo, estudios sobre cuán saludables son los platillos mexicanos han recibido atención prominente en medios impresos y electrónicos. Se ha informado, y en muchos casos exagerado, del alto contenido calórico de los platillos mexicanos y del suroeste. En respuesta a dicho interés, algunos competidores con comida congelada mexicana, como Don Miguel, Mission Foods, Ruiz Foods y José Olé, planifican ofrecer o han brindado hace poco más productos “bajos en carbohidratos” y “con poca grasa”.

El contenido de Howlin' Coyote ya es más bajo en calorías, grasa y sodio que el de sus competidores, pero esas cualidades no se resaltan en su promoción. En vez de eso, en los espacios y tiempo disponibles para promoción, Howlin' Coyote hace hincapié en el sabor, la conveniencia y la flexibilidad.

El tamaño de los encabezados debe dar aspecto profesional al informe y no abrumar al lector. Estos dos encabezados son demasiado grandes.

## 5. Enfoque en el mercado-producto

En esta sección se describen los objetivos de marketing y producto a cinco años de Paradise Kitchens, Inc., y sus mercados previstos, puntos de diferencia y posicionamiento de sus productos de chile Howlin' Coyote.

### Objetivos de marketing y productos

El objetivo de marketing de Howlin' Coyote es aprovechar todo el potencial de su marca y construir una base para obtener ingresos adicionales, dentro y fuera de las tiendas de abarrotes. Esto se detalla en las cuatro áreas siguientes:

- Mercados actuales. Los mercados actuales crecerán al ampliar la distribución al menudeo de la marca y los sabores. Además, las ventas en las mismas tiendas crecerán al aumentar el reconocimiento entre los clientes y sus compras repetidas, lo cual conduce a un canal de distribución de agente/almacén más eficiente.
- Mercados nuevos. Al final del quinto año, el negocio de chiles, salsas, burritos y enchiladas se habrá expandido a 20 áreas metropolitanas. Esos mercados representan 70% de las ventas en tiendas de alimentos en Estados Unidos.
- Servicio de alimentos. Las ventas de servicios de alimentos incluyen chiles y salsas como condimento. Se espera que alcancen 693 mil dólares al final del tercer año y 1.5 millones de dólares al final del quinto año.
- Nuevos productos. La presencia de la marca Howlin' Coyote se ampliará en ventas al menudeo con la adición de nuevos productos en

Como se menciona en los capítulos 2, 9 y 10, las probabilidades de éxito de un producto nuevo aumentan mucho si se establecen sus metas y se identifican sus segmentos de mercado previstos. En esta sección se detallan estos dos aspectos de Paradise Kitchens, Inc. Además, en la realización y evaluación del programa, las actividades de marketing se miden con esas metas planificadas.

Un encabezado debe estar más cerca del texto al que hace referencia que del anterior, para no confundir al lector. Este encabezado no cumple esta regla, pues por desgracia parece "flotar" entre los dos párrafos.

Esta sección identifica los nichos específicos de los mercados previstos a los cuales se dirigen los productos de la empresa. Cuando sea apropiado y se cuente con espacio, esta sección suele incluir una matriz de mercado-producto. Consulte el capítulo 9.

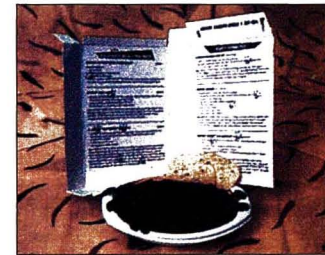
Una organización no puede crecer si solo ofrece productos "de imitación". El principal factor en el fracaso de nuevos productos es la falta de "puntos de diferencia" significativos que los separen de los sustitutos de los competidores. Esta sección explica esos puntos de diferencia. Consulte el capítulo 10.

Una estrategia de posicionamiento ayuda a comunicar a los clientes potenciales, de manera sencilla y clara, los puntos de diferencia únicos de los productos de la empresa. Ese posicionamiento se describe en esta sección. Consulte los capítulos 9 y 10.

la sección de alimentos congelados. Esto se logrará mediante la evaluación de productos nuevos en el primer año para identificar los que se llevarán al mercado en el segundo y tercer años.

### **Mercados previstos**

El mercado previsto principal de los productos Howlin' Coyote son hogares formados por uno a tres miembros, donde suelen trabajar ambos cónyuges y cada uno tiene ingresos mayores a 50 mil dólares anuales. Estos consumidores son más experimentados en comida mexicana del suroeste y desean productos de alta calidad.



Para que los consumidores conozcan los múltiples usos de los productos de chile Howlin' Coyote, se incluyen recetas impresas en el interior del empaque.

### **Puntos de diferencia**

Los "puntos de diferencia" —características que distinguen a los chiles Howlin' Coyote de sus competidores— corresponden a tres áreas importantes:

- Sabor único y conveniencia. Ningún otro competidor conocido ofrece productos de chile congelados "auténticos" de alta calidad con una gama de sabores. Ninguno de los productos de chile existentes tiene esta combinación de preparación rápida y sabor casero.
- Tendencias en los gustos. Los estadounidenses tienen cada vez más interés en los condimentos picantes y las marcas Howlin' Coyote ofrecen más sabor que muchos otros productos de chile preparados.
- Empaque de alta calidad. Las imágenes del empaque de Howlin' Coyote comunican el producto singular de alta calidad que contiene y su posicionamiento no convencional.

### **Posicionamiento**

En el pasado, los productos de chile habían tenido las características de conveniencia o buen sabor, mas no ambas. Howlin' Coyote incluye esas dos características deseadas para obtener un posicionamiento en la mente de los consumidores, como chiles con "sabor mexicano/del suroeste auténtico" de muy alta calidad que se preparan rápida y fácilmente.

Todo lo anterior en este plan de marketing prepara el terreno para las acciones de la mezcla de marketing que se incluyen en el programa de marketing. Consulte los capítulos del 10 al 18.

Esta sección describe con detalles tres elementos importantes de la estrategia de productos de la empresa: la línea de productos, su calidad y cómo se logra, así como su empaque "moderno". Consulte los capítulos del 10 al 11.

En la sección de estrategia de precios se pone en claro la razón de los precios de la empresa, además de su posición comparada con posibles sustitutos. Cuando es apropiado y se cuenta con espacio, esta sección podría incluir un análisis del punto de equilibrio. Consulte el capítulo 13.

Esta frase introductoria del primer párrafo indica al lector los temas que comprende la sección: en este caso, demostraciones en tiendas, recetas y cupones de descuento. Aunque podría omitirse en memorandos o planes breves, ayuda a que los lectores sepan a dónde se dirige el texto. Estas frases se usan a lo largo de este plan. En general, en este libro también se utilizan para facilitar la comprensión al lector.

## 6. Programa de marketing

A continuación se detallan los cuatro elementos de la mezcla de marketing del programa de marketing de Howlin' Coyote. Observe que se llama "chile" al producto agrícola y "chili" al platillo.

### Estrategia de producto

Primero se resume la línea de productos y luego se analizan el enfoque de calidad y el empaque de los productos.

**Línea de productos.** Los productos de chile Howlin' Coyote, que se venden al menudeo en 3.99 dólares por paquete de 312 gramos, están disponibles en cinco sabores: Green Chile Chili, Red Chile Chili, Beef and Black Bean Chili, Chicken Chunk Chili y Mean Bean Chili.

**Calidad única de los productos.** Los sistemas de sabores de los chiles Howlin' Coyote son de marca registrada. El sabor de los productos se debe al gran cuidado que se dedica a los ingredientes durante su producción. Los ingredientes usados son de muy alta calidad. La carne es baja en contenido de grasa y fresca, no congelada, para conservar su estructura celular y humedad. Los chiles se asan para conservar su sabor. Los jitomates y otras verduras son de alta calidad. No se usan conservadores ni saborizantes artificiales.

**Empaque.** Como reflejo de la estrategia de marketing "moderno" de sus productores, Howlin' Coyote comunica sabiduría convencional en su empaque. Evita colocar fotografías predecibles del producto en el empaque.

### Estrategia de precio

Un paquete de 312 gramos de Howlin' Coyote cuesta 3.99 dólares, lo cual es comparable a otros platillos congelados y cuesta más que los productos enlatados y secos. Sin embargo, las ventajas significativas de sabor sobre los chiles enlatados y las de conveniencia sobre los chiles secos justifican esa estrategia de precio.

### Estrategia de promoción

Los programas de promoción importantes abarcan demostraciones en tiendas, recetas y cupones de descuento.



El diseño del suroeste de Estados Unidos hace que los empaques de Howlin' Coyote se distingan en el refrigerador del supermercado.

Los elementos de la estrategia de promoción se destacan con las tres actividades de promoción importantes que usa la empresa: demostraciones en tiendas, recetas y cupones de descuento. Por razones de espacio, el plan no incluye las estrategias en línea de la compañía. Consulte los capítulos del 15 al 18.

Otra lista con balas aclara muchos detalles al lector, como los métodos de reconocimiento de marca, compras de prueba y compras repetidas cuando se lanzan los productos Howlin' Coyote en nuevas áreas metropolitanas.

La estrategia de distribución se describe aquí con base en: 1) el método actual y 2) el método que se usará cuando el aumento del volumen de ventas lo haga factible. Consulte los capítulos 13 y 14.

Todas las decisiones de la mezcla de marketing analizadas en el programa de marketing precedente tienen efectos en los ingresos y gastos y se resumen en esta sección del plan de marketing.

Observe que esta sección no incluye una frase introductoria. Aunque no es indispensable, muchos lectores la prefieren, en lugar del inicio repentino de la sección "Ingresos por ventas en el pasado".

**Demostraciones en tiendas.** Estas demostraciones se realizan para que los consumidores prueben los productos Howlin' Coyote y conozcan sus cualidades singulares. Las demostraciones se efectúan con regularidad en todos los supermercados para aumentar el reconocimiento de los consumidores y las compras de prueba.

**Recetas.** Como la flexibilidad de uso de los productos es un elemento de venta importante, se brindan recetas a los consumidores para estimular el uso. Las recetas se regalan en las demostraciones que se efectúan en las tiendas, se incluyen en el interior del empaque y se envían por correo como un recetario; también se ofrecen recetas en los cupones enviados por correo directo o en inserciones independientes.

**Cupones de descuento.** Para generar compras repetidas y de prueba de los productos Howlin' Coyote, se distribuyen cupones en cuatro formas:

- Cupones en periódicos dominicales. Son muy leídos y ayudan a generar reconocimiento del producto.
- Cupones en el empaque. Dentro de cada empaque de productos de Chile Howlin' Coyote se incluyen cupones de descuento de un dólar en la compra de otros dos paquetes. Los cupones se incluyen durante los primeros tres meses de distribución en un mercado nuevo. Hacerlo fomenta las compras repetidas de nuevos usuarios.
- Cupones de descuento por correo directo. Los hogares que encajan en las características demográficas descritas de Howlin' Coyote reciben cupones por correo.
- Demostraciones en tiendas. Se entregan cupones en las demostraciones en tiendas como un incentivo de compra adicional.



Una inserción en un periódico dominical alienta el interés del consumidor y ofrece recetas que indican cómo preparar los chiles de Howlin' Coyote.

**Estrategia de lugar (distribución)**

Howlin' Coyote se reparte en sus mercados actuales mediante una distribuidora de alimentos, la cual compra el producto, lo almacena, lo vende y lo envía a los minoristas de abarrotes, tienda por tienda. A medida que crecen las ventas, la empresa cambia a un sistema más eficaz mediante un agente, quien vende los productos a las cadenas minoristas y a los mayoristas de abarrotes.

**7. Datos y proyecciones financieras**

**Ingresos por ventas en el pasado**

Desde su lanzamiento en 2003, los ingresos por ventas de Howlin' Coyote han crecido en forma constante. En 2007, las ventas aumentaron

El gráfico muestra con mayor claridad el impresionante crecimiento de los ingresos por ventas.

La sección "Proyecciones a cinco años" se inicia con el pronóstico de los directivos acerca de cajas vendidas y ventas netas. Se proyectan las utilidades brutas y operativas, que son fundamentales para la supervivencia de la empresa. Un plan real suele incluir muchas páginas de proyecciones de hojas de cálculo generadas en computadora, en muchos casos como un apéndice.

Esta tabla es muy breve, de modo que se intercala en el texto, en vez de asignarle número y título.

Como el plan propone ingresar en 17 nuevos mercados de áreas metropolitanas durante los próximos cinco años (para un total de 20), no puede tan solo extrapolarse la tendencia de la figura 2. En su lugar, los directivos deben aplicar su juicio. Los métodos de elaboración de pronósticos de ventas—incluida la técnica de "caballo perdido" que se usa en esta tabla—se explican en el capítulo 8.

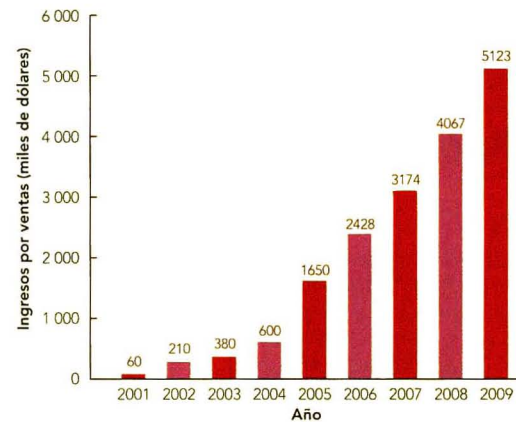
Este es el organigrama de Paradise Kitchens, Inc. Refleja la estructura organizacional de las empresas pequeñas y exitosas. Un plan de marketing más detallado suele incluir los nuevos puestos que se espera añadir a medida que crezca la empresa.

de manera espectacular, en gran parte debido a nuevas estrategias de promoción. Ha continuado dicho ascenso de las ventas, pero con un ritmo menos impresionante. Las tendencias de ingresos por ventas se ilustran en la figura 2.

### Proyecciones a cinco años

Las proyecciones financieras quinquenales de Paradise Kitchens, Inc. se muestran a continuación. Estas proyecciones reflejan el crecimiento continuo de la cantidad de cajas vendidas (cada una tiene ocho paquetes de Howlin' Coyote) y más ahorros en la producción y distribución.

Figura 2. Ingresos por ventas de Paradise Kitchens, Inc.



Elemento financiero	Unidades	Proyecciones					
		Real 2011	Año 1 2012	Año 2 2013	Año 3 2014	Año 4 2015	Año 5 2016
Cajas vendidas	1 000	353	684	889	1 249	1 499	1 799
Ventas netas	\$1 000	5 123	9 913	12 884	18 111	21 733	26 080
Utilidades brutas	\$1 000	2 545	4 820	6 527	8 831	10 597	12 717
Utilidades (pérdidas) operativas	\$1 000	339	985	2 906	2 805	3 366	4 039

## 8. Organización

El organigrama actual de Paradise Kitchens, Inc. se ilustra en la figura 3. Muestra los cuatro directivos que informan al presidente. Supeditados a ellos están los empleados de tiempo completo y medio tiempo de la empresa.

Figura 3. Organigrama de Paradise Kitchens, Inc.



El plan de implementación explica la forma en la que la empresa transforma los planes en resultados. Suelen usarse gráficas de Gantt para establecer fechas límite y asignar la responsabilidad de las numerosas decisiones de marketing táctico, necesarias para entrar en nuevos mercados.

La esencia de evaluación y control es comparar las ventas reales con las proyectadas en el plan y emprender acciones apropiadas. Observe que la sección describe de manera breve un plan de contingencias, con acciones alternas, que dependerá del éxito que logre la empresa al entrar en nuevos mercados.

Diversos apéndices pueden aparecer al final del plan, según su propósito y audiencia. Por ejemplo, es frecuente que se incluyan como apéndices los currículos del personal importante o proyecciones financieras detalladas de hojas de cálculo. Por razones de espacio no se muestran en este apéndice.

Actualmente, Paradise Kitchens, Inc. tiene empleados de tiempo completo en puestos indispensables. Este personal se complementa con asesores, consultores y subcontratistas. A medida que crezca la empresa, se contratará personal con experiencia especializada.

### 9. Plan de implementación

Introducir los productos de Chile Howlin' Coyote en 17 nuevas áreas metropolitanas es una tarea compleja y requiere que las actividades de promoción generen reconocimiento entre los consumidores y compras de prueba iniciales. Contando los tres mercados metropolitanos existentes en los que ya compete Paradise Kitchens, Inc., para 2016 estará en 20 mercados más de ese nivel o 53% de los 38 mejores mercados metropolitanos de Estados Unidos. El calendario de entrada a esos mercados metropolitanos se ilustra en la figura 4.

Figura 4. Calendario de entrada a nuevos mercados en Estados Unidos

Año	Nuevos mercados añadidos	Mercados acumulados	Porcentaje acumulado del mercado en Estados Unidos
Hoy (2011)	2	5	16
Año 1 (2012)	3	8	21
Año 2 (2013)	4	12	29
Año 3 (2014)	2	14	37
Año 4 (2015)	3	17	45
Año 5 (2016)	3	20	53

La diversidad en las preferencias de sabor regionales se vigilará con atención para evaluar si se requieren ligeras modificaciones en las recetas de los productos. A medida que continúe el lanzamiento en nuevas áreas metropolitanas, Paradise Kitchens, Inc. evaluará los costos de manufactura y distribución. Esto es importante para determinar si se inicia la producción con empacadores regionales de alta calidad, por contrato.

### 10. Evaluación y control

Se han establecido metas de ventas mensuales en cajas para cada área metropolitana. Las ventas reales de cajas se compararán con esas metas y los programas de marketing tácticos se modificarán para reflejar los conjuntos únicos de factores en cada área metropolitana. La rapidez del programa de lanzamiento aumentará o disminuirá según el desempeño de Paradise Kitchens, Inc. en los mercados metropolitanos donde entre.

**Apéndice A. Biografías breves de personal importante**

**Apéndice B. Proyecciones financieras detalladas**