

CAPÍTULO DOS

Implicaciones de estrategias corporativas y de negocio en marketing

IBM cambia estrategias¹

DURANTE DÉCADAS, INTERNATIONAL BUSINESS Machines concentró la mayor parte de su atención en el equipo periférico de la industria de las computadoras: primero en grandes computadoras, luego en computadoras personales (PC) y, después, cuando internet empezó a despegar hacia mediados de la década de 1990, en servidores y equipo conexas. Sus clientes objetivo para ese equipo periférico eran, por lo general, organizaciones más que consumidores individuales y, casi siempre, organizaciones que necesitaban una gran capacidad de procesamiento de datos y tenían los recursos financieros para adquirirlo. La compañía no soslayó a los consumidores o negocios pequeños, pero se apoyó en vendedores minoristas independientes, como Circuit City, y en revendedores de valor agregado para llegar a aquellos segmentos, mientras dedicaba gran parte de su propio trabajo de marketing y ventas a organizaciones grandes.

La estrategia competitiva de IBM también fue bastante consistente con el paso de los años. Dado que nunca fue el productor de más bajo costo en la industria, no trató de competir con precios bajos. En cambio, buscaba una estrategia de diferenciación de calidad al ofrecer productos de calidad superior respaldados por su excelente servicio técnico y los vendía a precios elevados.

Para poner en práctica su estrategia, trató de asegurar una corriente continua de productos de alta tecnología al asignar grandes recursos a investigación y desarrollo, así como al perfeccionamiento de productos. Por lo general,

también siguió una política de “arquitectura abierta”. En su negocio de las PC, por ejemplo, la empresa dio licencia de su sistema operativo PC-DOS (creado en colaboración con Microsoft) a otros fabricantes y diseñadores de software. Esto ayudó a expandir el número de usuarios de sistemas operativos de disco en sus PC, con lo cual incentivó a quienes tenían licencia de IBM a desarrollar software de aplicaciones más innovador para funcionar en sistemas de las PC-DOS, lo que a su vez aumentó la utilidad y valor al cliente del hardware de IBM.

En cuanto al marketing, mantuvo importantes presupuestos de publicidad y promoción para mantener informados a clientes potenciales acerca de sus líneas de productos en constante evolución, así como a pulir su identidad de la marca IBM. Lo que fue más importante, sin embargo, fueron los millones gastados en contratar, capacitar y compensar a uno de los equipos de venta más grandes y técnicamente competentes del mundo.

Los cambios tecnológicos y las acciones de la competencia requieren un cambio en la estrategia

Durante décadas, las estrategias corporativas, de negocios y de marketing de IBM fueron todas exitosas. A mediados de la década de 1990, no obstante, varios negocios

Ilustración 2.1

ANUNCIO DE SERVICIOS DE COMERCIO ELECTRÓNICO DE IBM

Corbis



tradicionales de IBM tenían problemas. La participación de la compañía en el mercado mundial de las PC cayó a alrededor de 8% en 1999, un tercio detrás de Dell y Compaq. Peor aún, el negocio de las PC de la compañía estaba proyectado para perder 400 millones de dólares en 1998, además de mil millones de dólares de pérdida. A la vez, mientras que las ventas de servidores, formados principalmente por computadoras con base UNIX, crecían rápidamente en el mundo, IBM pudo captar sólo una pequeña parte de ese negocio. Su crecimiento rápido en el mercado de servidores durante los últimos años de la década de 1990 fue sólo un tercio del de competidores importantes como Sun Microsystems. Hasta su venerable negocio de grandes computadoras, que había sido un mercado de crecimiento bajo pero muy rentable en la década de 1980 y principios de la de 1990, sufrió una fuerte reducción en utilidades debido a la caída de precios y la demanda a la baja.

Los problemas de operación de IBM se pueden rastrear en varios factores que, en conjunto, hicieron que las estrategias de marketing, competitivas y corporativas

fueran menos eficientes de lo que una vez fueron. Por eso, los cambios tecnológicos importantes en el ambiente macro (por ejemplo el rápido aumento en la potencia de las PC de escritorio, la aparición de internet, así como el desarrollo de redes computarizadas internas en organizaciones completas, llamadas intranets) contribuyó en gran medida a la demanda a la baja para grandes computadoras y sistemas centralizados de procesamiento de datos.

De igual manera, la estrategia de diferenciación de calidad de IBM se hizo menos efectiva cuando algunos de sus mercados de productos empezaron a madurar y cambiaron los criterios de compra de los clientes. Las diferencias técnicas y de operación entre marcas competidoras se hicieron menos pronunciadas cuando maduró la industria de las PC, por ejemplo, y los compradores tardíos tendían a ser técnicamente menos exigentes, más conscientes en precios y más interesados en comprar equipo que fuera fácil de usar. Su posición de precios elevados puso a IBM en desventaja para atraer a estos clientes. Peor todavía, varios competidores, Dell en particular,

daban más ventajas a precios más bajos al ofrecer sistemas personalizados, cómodas compras directas por la web, servicio fácil y programas de apoyo.

Incluso el tradicional interés de IBM en grandes clientes organizacionales ocasionó problemas a la compañía en los mercados de nueva aparición para servidores y equipo conexo y software. IBM se tardó en buscar los numerosos pequeños negocios que iniciaban operaciones, dejando un campo abierto a Sun, Hewlett-Packard y a otros competidores. “Teníamos que adaptar nuestro modelo [de estrategia] a ellos —reconoció Lou Gerstner, director general de IBM—. Llegamos tarde.”

Una nueva estrategia corporativa



Cuando Lou Gerstner se hizo cargo como director ejecutivo de IBM en 1994, él y otros ejecutivos, incluyendo muchos de los equipos de marketing y ventas, reexaminaron todos los negocios de la firma, segmentos de clientes, así como competidores y competidores potenciales. Su conclusión: internet lo cambiaría todo. Previeron que “El verdadero liderazgo en la industria [tecnología de la información] se estaba moviendo de la creación de tecnología a la aplicación de ésta —dice Gerstner—. El explosivo crecimiento está en los servicios. [Además] concluimos que ésta [internet] no era una supercarretera de información. Era todo para negocios, hacer transacciones, no para buscar información.”

En consecuencia, los principales ejecutivos de IBM empezaron a redirigir la misión corporativa, a restar importancia al desarrollo y manufactura de hardware de alta tecnología y a aumentar la importancia en dar a los clientes la ingeniería de negocios electrónicos, software y servicios de contratos externos. Para apalancar las competencias de la compañía y sus relaciones a largo plazo con sus clientes tradicionales, muchos de los nuevos servicios que desarrolló se concentraron en ayudar a grandes empresas establecidas a (1) acoplar viejas bases de datos corporativas (a veces en grandes computadoras) con nuevos sistemas en línea, (2) integrar tecnología web en sus procesos internos de negocios para mejorar la eficiencia, y (3) desarrollar y ejecutar sitios web de la compañía. Por ejemplo, Lego, el fabricante danés de juguetes, paga a IBM por ejecutar toda su operación de web, incluyendo contratar con la oficina de correos danesa para manejar sus embarques.

Pero la corporación también ha expandido el alcance de su nuevo servicio y los viejos negocios de hardware para llegar a clientes más pequeños. Por ejemplo, en 2002 puso a la venta versiones a escala reducida de su base de datos, correo electrónico y software de administración de redes que son más fáciles de mantener y hasta 80% más baratas que sus versiones estándar. También

anunció una sociedad con J. D. Edwards & Co., en la que el proveedor de servicios técnicos a compañías de tamaño medio basará todo su menú de software en programas de IBM.

Nuevas estrategias de negocios y marketing

La nueva importancia corporativa en servicios de negocios electrónicos y software como sus caminos principales hacia un futuro crecimiento también ha forzado algunos cambios en las estrategias competitivas y de marketing de IBM. Al nivel de negocios, todavía busca diferenciarse de sus competidores con base en una calidad superior y cobrar precios elevados por esa calidad. Pero en sus nuevos negocios de servicios, la superioridad competitiva depende del conocimiento, experiencia y práctica de sus consultores, así como de su familiaridad con las operaciones con un cliente que proviene de una continua interacción, en lugar de la calidad técnica de sus productos. Por lo tanto, para poner en práctica en forma eficiente su nueva estrategia de diferenciación basada en servicio, reorganizó y reasignó muchos de sus recursos internos. Por ejemplo, creó una división independiente de software con su propia fuerza de ventas y una nueva división de internet con responsabilidad para asegurar que todos los productos de la compañía funcionaran con la web y, así, desarrollar y coordinar una corriente continua de servicios de negocios por vía electrónica. También ha cambiado más de 50% de sus 5 700 millones de dólares de presupuesto para investigación y desarrollo hacia proyectos encaminados a crear nuevos servicios y software con base en internet.

Dado que la estrategia competitiva de IBM depende en gran medida del conocimiento y experiencia de su personal, y de su capacidad para formar relaciones benéficas con los clientes, sus vendedores son ahora más importantes que nunca. Muchos vendedores que solían pasar parte de su tiempo vendiendo hardware de la compañía han recibido más capacitación y se han convertido en ingenieros de software de tiempo completo o en asesores de negocios por vía electrónica.

La mayor experiencia de su personal, así como la capacidad de la compañía para satisfacer las necesidades de comercio electrónico de los clientes en varias industrias, también se comunicó con eficiencia por medio de campañas de publicidad que presentaban una serie de anuncios comerciales como el que se ve en la ilustración 2.1. Los anuncios identificaban empresas de diferentes industrias que se apoyaban en IBM para diseñar e implementar sus sitios web, y se colocaron en diversos medios de comunicación dirigidos a gerentes y empresarios.

Los resultados

Al momento de publicar este libro, las nuevas estrategias de IBM no habían logrado que la empresa evitara del todo la baja mundial que sacudió a la industria de tecnología de la información en los primeros años del nuevo siglo, pero la ayudaron a capear el temporal en mejor forma que numerosos competidores. Aunque los ingresos de IBM se redujeron 5% en 2002 en comparación con el año anterior, ascendieron a \$83 000 millones.

Más de 40% de esos ingresos fueron generados por los negocios de servicio de la compañía, y otro 15% provino de ventas de software.

Lo que es más importante aún, es que IBM estaba ganando participación del mercado contra competidores importantes como Oracle, Sun y BEA Systems en casi todos los segmentos de servicio y software en los que compitió. Como resultado de esto, la acción bursátil de IBM ganó más de \$2 por acción en 2002, un año que fue mucho menos rentable para muchas otras compañías de tecnología de información.

Desafíos del marketing expuestos en el capítulo 2

La experiencia de IBM en la industria de tecnología de información ilustra algunos puntos importantes acerca de la naturaleza de la estrategia de negocios y las relaciones internas entre diferentes niveles de estrategia en una organización. También demuestra la importancia de los conocimientos oportunos y precisos de los deseos de los clientes, las tendencias ambientales, así como las acciones de la competencia en la formulación de estrategias de éxito en todos los niveles.

Como ya vimos en el capítulo 1, es frecuente que la familiaridad de los gerentes de marketing con los clientes, los competidores y las tendencias ambientales signifique que desempeñen un papel decisivo en influir en las estrategias formuladas a niveles más altos en la compañía. Mientras que la necesidad de nuevas estrategias corporativas y competitivas en IBM se hizo obvia debido al estancamiento en ventas y a la reducción de utilidades en algunos de los negocios más consolidados, las decisiones acerca del contenido de estas nuevas estrategias se vieron sometidas a la influencia de la información y el análisis proporcionados por su personal de marketing y ventas. Los ejecutivos de marketing fueron elementos clave del equipo de trabajo nombrado por el director general Gerstner, para analizar los puntos fuertes y débiles de IBM, así como para perfeccionar nuevas direcciones para el crecimiento y la rentabilidad. Gerstner mismo fue contratado, en parte, por su experiencia en el negocio de artículos y servicios financieros orientados a clientes en Nabisco y American Express.

Algunas compañías incorporan sistemáticamente estos análisis de mercado y de competencia en sus procesos de planificación. También coordinan sus actividades en torno a la meta fundamental de dar cumplimiento a las necesidades no satisfechas de clientes. Estas empresas están *orientadas al mercado* y siguen una filosofía de negocio comúnmente llamada *concepto de marketing*. Se ha demostrado que las empresas orientadas al mercado están entre las más rentables y exitosas para mantener sólidas posiciones competitivas en sus industrias. Como veremos más adelante en este capítulo, sin embargo, las compañías no siempre comprenden una orientación al mercado ni se apoyan de una manera tan fuerte en las entradas de su personal de ventas y de marketing para desarrollar sus estrategias. Las estrategias de algunas empresas son impulsadas por la tecnología, la producción o la inquietud por sus costos.

Cualquiera que sea su participación o influencia en la formulación de estrategias corporativas y de negocios, la libertad de acción de los gerentes de marketing se ve restringida en última instancia por esas estrategias de niveles más altos. Las metas, estrategias y planes de acción para un mercado específico de producto son sólo una parte de una jerarquía de estrategias dentro de la compañía. Cada uno de los niveles de estrategia debe ser congruente con niveles más altos de la jerarquía y, por lo tanto, éstos deben influir en esa estrategia y restringirla. Por ejemplo,

NOTA CLAVE

Cada uno de los niveles de estrategia debe ser coherente con los niveles más altos de la jerarquía y, por lo tanto, éstos deben influir en esa estrategia y restringirla.

no sólo los nuevos servicios creados por IBM, sino también sus atractivos de publicidad, precios y otros aspectos de los planes de marketing fueron conformados por el cambio en estrategia corporativa orientada a destacar los servicios con base en la web como vía principal para un futuro crecimiento.

Estas relaciones internas entre los diversos niveles de estrategia hacen surgir varias preguntas de importancia para gerentes de marketing, así como para gerentes de otros departamentos funcionales y para altos ejecutivos. Mientras que los gerentes de marketing claramente soportan la responsabilidad principal de crear planes estratégicos de marketing para ofrecer un producto o servicio individual, ¿qué papel desempeña el marketing en la formulación de estrategias a nivel corporativo y de unidad divisional o de negocios? ¿Por qué algunas organizaciones ponen mucha más atención en los clientes y competidores que a formular sus estrategias (es decir, ¿por qué algunas empresas están más orientadas al mercado?) que otras, y esto marca la diferencia en su funcionamiento? ¿En qué consisten las estrategias, y si son semejantes o diferentes a niveles corporativos, de negocios y funcional? ¿Qué decisiones específicas sirven de base a eficientes estrategias corporativas y al nivel de negocios, y cuáles son sus implicaciones para el marketing?

¿Cuál es la función del marketing en la formulación y puesta en práctica de las estrategias?

La esencia de la planificación estratégica en todos los niveles es identificar riesgos que se puedan evitar, así como identificar oportunidades. La principal responsabilidad estratégica de cualquier gerente es vigilar continuamente para que la empresa o el negocio mantenga el paso al ritmo de los cambios que se dan en el ambiente. Debido a que los gerentes de marketing ocupan posiciones fronterizas entre la empresa y sus clientes, distribuidores y competidores, suelen estar más familiarizados con las condiciones y tendencias del ambiente del mercado. En consecuencia, no sólo son responsables de crear planes estratégicos para sus propios lanzamientos al mercado de un producto, sino que también son participantes principales y colaboradores en un proceso de planificación al nivel corporativo y del negocio.

La influencia de gran alcance de los gerentes de marketing en decisiones estratégicas de nivel más elevado, se muestra claramente en una reciente encuesta hecha a gerentes de 280 unidades de negocios en Estados Unidos y 234 en Alemania, en empresas de equipo eléctrico, maquinaria mecánica e industrias de artículos envasados para el consumidor.² El estudio examinó percepciones de la influencia de los gerentes de marketing con respecto a los gerentes de ventas, investigación y desarrollo, operaciones y finanzas en varias decisiones estratégicas y tácticas dentro de sus empresas. La ilustración 2.2 resume los resultados.

El estudio encontró que, en promedio, los ejecutivos de marketing y ventas ejercieron considerablemente más influencia que los gerentes de otras funciones en decisiones estratégicas respecto a actividades tradicionales de marketing, por ejemplo mensajes de publicidad, fijación de precios, distribución, servicio y apoyo a clientes, y medición y mejora de satisfacción al cliente. No obstante, es curioso que la influencia de los ejecutivos de ventas se percibió incluso más que la de los gerentes de marketing en algunas de estas decisiones. Una razón, particularmente en empresas de artículos industriales que venden equipo y maquinaria electrónicos, puede ser que los gerentes de ventas tienen información más detallada acerca de las necesidades y deseos de los clientes porque tienen contacto directo y continuo con los compradores existentes y potenciales.

Lo que es más sorprendente es que se percibió que los gerentes de marketing tenían considerablemente más influencia que los gerentes de otros campos funcionales en lo que respecta a decisiones estratégicas en funciones cruzadas al nivel de negocios. Mientras que los puntos de vista de los ejecutivos de finanzas y operaciones tienen más peso en la aprobación de los gastos de capital importantes, los gerentes de marketing y de ventas ejercen más influencia en las decisiones concernientes a la dirección estratégica de la unidad de negocios, la expansión en nuevos mercados geográficos, la selección de socios estratégicos de negocios y el desarrollo de nuevos productos.

¿La relativa influencia de las diferentes funciones podría equilibrarse conforme las empresas adoptan formas organizacionales más integradas, por ejemplo, los equipos de trabajo en funciones cruzadas? Los resultados del estudio sugieren que no. La influencia del marketing no se redujo de manera significativa en las compañías que habían instituido estructuras y procesos de funciones cruzadas.

Ilustración 2.2

INFLUENCIA DE LAS UNIDADES FUNCIONALES SOBRE VARIAS DECISIONES DE NEGOCIOS

| Decisiones | Marketing | Ventas | Investigación y desarrollo | Operaciones | Finanzas |
|---|-----------|--------|----------------------------|-------------|----------|
| Decisiones estratégicas de negocios | | | | | |
| Dirección estratégica del negocio | 38 | 29** | 11** | 9** | 14** |
| Expansión en nuevos mercados geográficos | 39 | 45** | 3** | 3** | 10** |
| Selección de socios estratégicos | 33 | 38* | 7** | 9** | 12** |
| Desarrollo de nuevos productos | 32 | 23** | 29** | 9** | 7** |
| Gastos importantes de capital | 13 | 11** | 13 | 29** | 35** |
| Decisiones estratégicas de marketing | | | | | |
| Mensajes de publicidad | 65 | 29** | 3** | 1** | 2** |
| Medición de satisfacción al cliente | 48 | 35** | 5** | 8** | 4** |
| Mejora de satisfacción del cliente | 40 | 37* | 7** | 10** | 6** |
| Estrategia de distribución | 34 | 52** | 1** | 6** | 6** |
| Servicio y apoyo al cliente | 31 | 47** | 5** | 10** | 7** |
| Fijación de precios | 30 | 41** | 4** | 9** | 16** |

El número de cada celda es la media de la cantidad de puntos dada por gerentes que respondieron a cada función, usando una escala de 100 de suma constante. Se realizó una prueba *t* para comparar la segunda columna (media de influencia relativa de marketing) con las columnas de la tercera a la sexta (influencia relativa de ventas, investigación y desarrollo, operaciones y finanzas). Estadísticamente, las diferencias importantes con marketing están indicadas por asteriscos, donde: * $p < .05$; ** $p < .01$.

Fuente: Adaptado de Christian Homburg, John P. Workman, Jr., y Harley Krohmer, "Marketing's Influence Within the Firm", *Journal of Marketing* (abril de 1999), p. 9. Con permiso de la American Marketing Association.

Pero los gerentes de marketing pueden no desempeñar un papel estratégico que lo abarque todo en otras culturas, como lo hacen en Estados Unidos. El estudio encontró que la influencia de los vendedores en los problemas tácticos y estratégicos fue mucho menor en las empresas alemanas. Como lo indica uno de los autores del estudio: "Tradicionalmente Alemania ha hecho más hincapié en la tecnología y las operaciones que los aspectos más suaves y orientados al cliente que son decisivos para el marketing. Por lo tanto, aun cuando cambie el ambiente, que es señal para los gerentes alemanes de alto nivel de que el marketing debe desempeñar un papel más importante, están poco dispuestos a darle ese papel."³

Administración orientada al mercado

Incluso dentro de Estados Unidos, los administradores de marketing no desempeñan un papel estratégico igualmente extenso en todas las empresas, porque no todas están orientadas al mercado. Sorprendentemente, los vendedores tienden a tener una mayor influencia en todos los niveles de estrategia en organizaciones que abarcan una filosofía de negocios orientada al mercado. Lo que es más crítico es que también los gerentes de otros departamentos funcionales de empresas orientadas al mercado incorporan más información de los clientes y competidores en sus procesos de toma de decisiones.

Las organizaciones orientadas al mercado tienden a operar de acuerdo con la filosofía de negocios conocida como concepto de marketing. Como originalmente lo dijo General Electric hace cinco décadas, el **concepto de marketing** sostiene que la planificación y coordinación de todas las actividades de la compañía en torno a la meta principal de satisfacer necesidades del cliente es el medio más efectivo de alcanzar y sostener una ventaja competitiva y de lograr metas de la compañía en el transcurso del tiempo.

Ilustración 2.3

GUÍAS PARA ADMINISTRACIÓN ORIENTADA AL MERCADO

1. Crear interés en el cliente en todo el negocio.
2. Escuchar al cliente.
3. Definir y nutrir su competencia distintiva.
4. Definir el marketing como inteligencia de ventas.
5. Identificar en forma precisa a clientes.
6. Administrar para lograr rentabilidad, no volumen de ventas.
7. Hacer que el cliente valore la estrella guía.
8. Dejar que el cliente defina la calidad.
9. Medir y administrar las expectativas del cliente.
10. Construir relaciones y lealtad con el cliente.
11. Definir el negocio como un negocio de servicio.
12. Dedicarse a la mejora e innovación continuas.
13. Administrar la cultura junto con las estrategias y estructuras.
14. Crecer con socios y alianzas.
15. Destruir la burocracia de marketing.

Fuente: Frederick E. Webster, Jr., "Executing the New Marketing Concept", *Marketing Management* 3, núm.1 (1994), p. 10. Con permiso de la American Marketing Association.

De esta manera, las empresas orientadas al mercado se caracterizan por un interés coherente del personal de todos los departamentos y a todos los niveles en las necesidades del cliente, así como en las circunstancias competitivas del ambiente del mercado. También están dispuestas y son capaces de adaptar rápidamente los productos y programas funcionales para realizar cambios en ese ambiente. Este tipo de empresas pone mucha atención en investigar al cliente *antes* de que los productos se diseñen y produzcan. Abarcan el concepto de segmentación de mercado al adaptar ofertas de productos y programas de marketing a necesidades especiales de diferentes mercados objetivo.

Las empresas orientadas al mercado también adoptan varios procedimientos organizacionales y estructuras para mejorar la sensibilidad en la toma de sus decisiones, incluyendo la exploración más detallada del ambiente y de los sistemas de información continuos y de tiempo real, la búsqueda frecuente de retroalimentación y planes de coordinación con clientes clave y proveedores importantes, la descentralización de decisiones estratégicas, el estímulo al pensamiento empresarial entre los gerentes de nivel más bajo y el uso de equipos de administración entre funciones para analizar problemas e iniciar acciones estratégicas fuera del proceso formal de planificación.⁴ Por ejemplo, IBM formó una fuerza de trabajo de funciones cruzadas, de alto nivel, para reevaluar su ambiente de mercado, crear un nuevo interés estratégico y trazar nuevas vías hacia el crecimiento. Esta compañía también ha formado alianzas con creadores empresariales de software, por ejemplo PeopleSoft y Great Plains Software, para mejorar su capacidad de ayudar a clientes a integrar tecnología web en sus procesos de negocios. En la ilustración 2.3 se resumen éstas y otras acciones recomendadas para hacer una organización más orientada al mercado y sensible a los cambios ambientales.

¿Funciona estar orientado al mercado?

Puesto que el éxito en el tiempo de una organización depende de su capacidad para proporcionar beneficios de valor a sus clientes, y hacerlo mejor que sus competidores, parece probable que las empresas orientadas al mercado funcionen mejor que otras. Al poner cuidadosa atención en las necesidades del cliente y en los riesgos de la competencia, y al concentrar actividades en todos los otros departamentos operacionales para satisfacer de manera eficiente esas necesidades y amenazas, las organizaciones deben estar en aptitud de mejorar, acelerar y reducir la volatilidad y vulnerabilidad de sus flujos de efectivo.⁵ Y eso debe mejorar su operación económica y el beneficio del accionista. De hecho, la rentabilidad es la tercera pata, junto con un interés en el cliente y la coordinación de funciones cruzadas, del banco de tres patas conocido como concepto de marketing.

A veces el concepto de marketing se interpreta como una filosofía de tratar de satisfacer todas las necesidades del cliente a cualquier costo, lo cual marcaría el camino al desastre financiero. En lugar de eso, el concepto de marketing es consistente con la noción de concentrarse

sólo en los segmentos de la población de clientes que la compañía puede satisfacer de manera eficiente y rentable. Las empresas podrían ofrecer bienes o servicios menos importantes o costosos para segmentos de poca rentabilidad, o evitarlos. Por ejemplo, el sitio web Buena Vista Winery (www.buenavistawinery.com) no acepta pedidos de menos de media caja porque el proceso y embarque son demasiado costosos.

NOTA CLAVE

Una orientación al mercado tiene un efecto positivo en varios aspectos de la operación, incluyendo el rendimiento sobre activos, el crecimiento de las ventas y el éxito en los nuevos productos.

Una evidencia real apoya la idea de que estar orientado al mercado paga dividendos, al menos en una economía muy desarrollada como la de Estados Unidos. Varios estudios que comprenden más de 500 empresas o unidades de negocios en varias industrias indican que una orientación al mercado tiene un efecto positivo en varios aspectos de la operación, incluyendo el rendimiento sobre los activos, el crecimiento de las ventas y el éxito en los nuevos productos.⁶

Factores que comunican un papel estratégico del marketing

A pesar de la evidencia de que una orientación al mercado mejora el rendimiento, numerosas empresas en todo el mundo no están muy interesadas en sus clientes o competidores. Entre las razones por las que esas empresas no siempre están en contacto continuo con sus ambientes de mercado se cuentan:

- Las condiciones competitivas pueden hacer que una compañía sea exitosa en el corto plazo, sin estar particularmente interesada en los deseos de los clientes.
- Los diferentes niveles de desarrollo económico de las industrias o los países pueden favorecer diferentes filosofías de negocios.
- Las empresas pueden sufrir inercia estratégica, que es la continuación automática de estrategias exitosas del pasado, aun cuando estén cambiando las condiciones actuales del mercado.

Factores competitivos que afectan la orientación al mercado de una compañía Las condiciones competitivas a las que se enfrentan algunas empresas permiten que éstas sean exitosas en el corto plazo, sin poner mucha atención a sus clientes, proveedores, distribuidores u otras organizaciones en su ambiente de mercado. Es muy probable que las primeras industrias que ingresaron al mercado emergente, en particular basadas en las nuevas tecnologías, de manera interna estén interesadas pero no muy orientadas al mercado. Esto se debe a que es probable que haya pocos competidores fuertes durante los años de formación de una nueva industria, pero también es probable que la demanda de clientes por el nuevo producto crezca en forma rápida y rebasa la oferta disponible, y los problemas de producción y las restricciones de recursos tiendan a representar riesgos más inmediatos para la supervivencia de estos nuevos negocios.

Los negocios que se enfrentan a tales condiciones competitivas de mercado están con frecuencia **orientados a un producto u orientados a la producción**. Concentran la mayor parte de su atención y recursos en funciones como la ingeniería de producto o los procesos, la producción y las finanzas para adquirir y manejar los recursos necesarios para estar al nivel de la demanda creciente. El negocio está ocupado principalmente en producir más de lo que desea hacer, y el marketing desempeña por lo general un papel secundario en la formulación y puesta en práctica de las estrategias. Otras diferencias funcionales entre empresas orientadas a la producción y las orientadas al mercado se resumen en la ilustración 2.4.

A medida que crecen las industrias, se hacen más competitivas. Entran en el negocio nuevos participantes y los productores tratan de diferenciarse por medio de productos mejorados y procesos de producción más eficientes. En consecuencia, la capacidad de la industria con frecuencia crece más rápido que la demanda y el ambiente se desplaza de un mercado de vendedor a un mercado de comprador. Frecuentemente, las compañías responden a esos cambios con actividades de promociones agresivas, como contratar más vendedores, aumentar los presupuestos de publicidad u ofrecer frecuentes promociones de precios para mantener su participación del mercado y bajar sus costos por unidad.

Ilustración 2.4

DIFERENCIAS ENTRE ORGANIZACIONES ORIENTADAS A LA PRODUCCIÓN Y LAS ORIENTADAS AL MERCADO

| Actividad o función del negocio | Orientación a la producción | Orientación al marketing |
|---------------------------------|---|---|
| Ofrecer productos | La compañía vende lo que puede hacer; interés principal en la operación funcional y el costo. | La compañía hace lo que puede vender; interés principal en las necesidades de los clientes y las oportunidades del mercado. |
| Línea de productos | Estrecha. | Amplia. |
| Fijar precios | Basada en costos de producción y distribución. | Basada en los beneficios percibidos. |
| Investigación | Investigación técnica; interés en mejorar el producto y reducir los costos en el proceso de producción. | Investigación de mercado; interés en identificar nuevas oportunidades y aplicar nueva tecnología para satisfacer las necesidades de los clientes. |
| Empaque | Protección para el producto, minimizar costos. | Diseñada para comodidad del cliente; una herramienta promocional. |
| Crédito | Un mal necesario: minimizar grandes pérdidas por deudas. | Servicio al cliente; herramienta para atraer clientes. |
| Promoción | Destacar características, calidad y precio, de un producto. | Hacer hincapié en los beneficios del producto y la capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes. |

Desafortunadamente, esta clase de respuesta **orientada a las ventas** con el fin de aumentar la competencia todavía se interesa en vender lo que la compañía desea hacer en lugar de interesarse en las necesidades de los clientes. Peor aún, los competidores pueden fácilmente igualar estas tácticas agresivas de ventas. Gastar más en esforzarse en vender por lo general no crea una ventaja competitiva sustentable.

A medida que maduran las industrias, el volumen de ventas se nivela y las diferencias tecnológicas entre marcas tienden a desaparecer cuando los fabricantes copian las mejores características de los productos de los otros. En consecuencia, una compañía debe buscar nuevos segmentos de mercado o apoderarse de la participación de los competidores al ofrecer precios más bajos, servicios superiores o beneficios intangibles que otras empresas no pueden igualar. En esta etapa, los gerentes pueden apreciar con más facilidad los beneficios de una orientación al mercado, y los vendedores reciben con frecuencia un papel más importante en la creación de las estrategias competitivas.⁷

La influencia de diferentes etapas del desarrollo en las industrias y los mercados mundiales

El análisis de las líneas anteriores sugiere que el grado de adopción de una orientación al mercado varía no sólo en las empresas sino también en todas las industrias. Es probable que las industrias que están en las etapas más tempranas de sus ciclos de vida, o que se beneficien de barreras para entrar o de otros factores que reducen la intensidad de la competencia, estén relativamente menos orientadas al mercado. Por ejemplo, en parte debido a reglamentos gubernamentales que restringen la competencia, numerosas industrias de servicios, incluyendo bancos, líneas aéreas, médicos, abogados, contadores y compañías de seguros, adoptaron con lentitud el concepto de marketing. Pero con la tendencia hacia la desregulación y la cada vez más intensa competencia mundial en esas industrias, muchas organizaciones de servicios están trabajando mucho más para entender y satisfacer a sus clientes.⁸

Dado que muchas economías están en diferentes etapas de desarrollo en todo el mundo, la popularidad y hasta la conveniencia de diferentes filosofías de negocios pueden también variar en otros países. La orientación a la producción fue la filosofía dominante de negocios en Estados Unidos, por ejemplo, durante la industrialización que ocurrió desde mediados del siglo XIX hasta la Primera Guerra Mundial.⁹ Del mismo modo, un interés básico en desarrollar productos y tecnología de producción pueden todavía ser apropiados en las naciones en desarrollo que están involucradas en la industrialización.



Las diferencias internacionales en cuanto a las diversas filosofías de negocios pueden causar algunos problemas para la globalización de los programas estratégicos de marketing de una compañía, pero también pueden crear algunas oportunidades, en especial para establecer alianzas o sociedades en participación. Considere, por ejemplo, la sociedad de General Electric con el fabricante mexicano de aparatos electrodomésticos Organización Mabe. Este convenio beneficia a GE al dar acceso directo al explosivo mercado de México para aparatos electrodomésticos y su mano de obra de bajo costo. Pero también beneficia a Mabe, y a la economía mexicana, al dar a esta empresa acceso a la investigación y desarrollo de diseño avanzado, así como a la tecnología de producción y al capital necesario para aprovechar su nueva tecnología.¹⁰

Inercia estratégica En algunos casos, una compañía que alcanzó el éxito al estar a tono con su ambiente pierde contacto con su mercado porque sus gerentes están poco dispuestos a echar a perder estrategias y programas de marketing que funcionaron en el pasado. Empiezan por creer que hay una mejor forma de satisfacer a sus clientes. Esta inercia estratégica es peligrosa porque las necesidades de los clientes y las ofertas de la competencia cambian con el tiempo. El tradicional interés de IBM en los grandes clientes organizacionales, por ejemplo, hizo que dedicara muy poca atención al segmento de crecimiento mucho más rápido de empresas que iniciaban con poca tecnología. Y su énfasis en la tecnología de computadoras y hardware la tornó lenta para responder al explosivo crecimiento en la demanda de aplicaciones y servicios con base en la web. Por lo tanto, en ambientes donde estos cambios ocurren con frecuencia, el proceso estratégico de planificación necesita estar muy activo y ser adaptable. Todos los participantes, ya sea de marketing o de otros departamentos, necesitan poner constante atención a lo que les esté ocurriendo a sus clientes y competidores.

Tres niveles de estrategia: componentes similares, pero problemas diferentes

Hemos dicho que los administradores de marketing tienen una responsabilidad muy importante en las estrategias de marketing asociadas con las ofertas de productos o servicios individuales, y que sus perspectivas y participaciones tienen con frecuencia influencia decisiva en las decisiones que conforman las estrategias corporativas y al nivel de negocios. Pero no hemos dicho mucho acerca de qué son estas decisiones estratégicas. En consecuencia, es momento de definir lo que son las estrategias y la forma en que varían en diferentes niveles de una organización.

Estrategia: una definición

Aun cuando *estrategia* se convirtió en una palabra pegadiza muy popular durante la década de 1960, continúa siendo tema de definiciones e interpretaciones que difieren mucho. La siguiente definición, no obstante, capta la esencia del término:

Una **estrategia** es un modelo fundamental de metas presentes y planificadas, despliegue de recursos, e interacciones de una organización con los mercados, los competidores y con otros factores ambientales.¹¹

Nuestra definición sugiere que una estrategia debe especificar (1) *qué* (metas lograr), (2) *dónde* (en qué industrias y mercados de producto concentrarse), y (3) *cómo* (qué recursos y actividades asignar a cada mercado para satisfacer oportunidades y riesgos y para ganar una ventaja competitiva).

Los componentes de una estrategia

Una estrategia bien desarrollada contiene cinco componentes, o conjuntos de problemas:

1. **Ámbito.** La esfera de acción de una organización se refiere a la amplitud de su dominio estratégico, es decir, al número y tipo de industrias, líneas de productos y segmentos de mercado en que compete

o tiene planes para entrar. Las decisiones acerca del ámbito estratégico de una organización deben reflejar el punto de vista del propósito, o *misión*, de la administración. Este hilo común entre sus diversas actividades y mercados define la naturaleza esencial de lo que es su negocio y lo que debería ser.

2. *Objetivos y metas.* Las estrategias también deben detallar los niveles deseados de logro en una o más dimensiones de la operación, por ejemplo crecimiento de volumen, contribución de utilidades o rendimiento en inversiones, en periodos especificados para cada uno de esos negocios y mercados y para la organización en su conjunto.
3. *Despliegue de recursos.* Cada organización tiene limitados los recursos financieros y humanos. Formular una estrategia también comprende decidir la forma en que esos recursos han de obtenerse y asignarse, en negocios, mercados, departamentos funcionales y actividades dentro de cada negocio o mercado.
4. *Identificación de una ventaja competitiva sustentable.* Una parte importante de cualquier estrategia es una especificación de *cómo competirá la organización* en cada negocio y mercado dentro de su dominio. ¿Cómo puede posicionarse para crear y sostener una ventaja diferencial sobre los competidores actuales y los potenciales? Para contestar estas preguntas, los administradores deben examinar las oportunidades de mercado en cada negocio y mercado y las competencias o puntos fuertes distintivos de la compañía con respecto a sus competidores.
5. *Sinergia.* Hay sinergia cuando los negocios, los mercados, el despliegue de recursos y las competencias de la compañía se complementan y refuerzan entre sí. La sinergia hace posible que la operación total de los negocios relacionados sea más grande de lo que sería de otro modo: el conjunto es mayor que la suma de sus partes.

La jerarquía de las estrategias

Explícita o implícitamente, estas cinco dimensiones básicas son parte de todas las estrategias. No obstante, más que una sola estrategia completa, casi todas las organizaciones tienen una jerarquía de estrategias relacionadas entre sí, formulada cada una a un nivel diferente de la empresa. Los tres niveles principales de estrategia en la mayor parte de las organizaciones que crean productos múltiples son (1) **estrategia corporativa**, (2) **estrategia al nivel de negocios** y (3) **estrategias funcionales** concentradas en una entrada al mercado de un producto en particular. En compañías pequeñas, cuya línea consiste en un solo producto, o en empresas que se inician, no obstante, se entremezclan los asuntos estratégicos corporativos y el nivel de negocio.

Nuestro interés principal está en la creación de estrategias de marketing y programas para posicionar un producto en particular en un mercado, pero otros departamentos funcionales, por ejemplo investigación y desarrollo y producción, también tienen estrategias y planes para cada uno de los mercados de la compañía. En todo este libro, por lo tanto, examinamos las implicaciones entre las funciones internas de las estrategias de mercado, los conflictos en los campos de trabajo funcionales, así como los mecanismos que las compañías usan para resolver esos conflictos.

Las estrategias en los tres niveles contienen los cinco componentes mencionados líneas arriba, pero debido a que cada estrategia sirve a un propósito diferente dentro de la organización, cada una destaca un conjunto diferente de asuntos. La ilustración 2.5 resume el interés específico y los problemas que se manejan en cada nivel de estrategia; los estudiamos en las siguientes secciones.

Estrategia corporativa

A nivel corporativo, los administradores deben coordinar las actividades de las unidades múltiples de negocios y, en el caso de conglomerados, incluso separar las entidades legales de negocios. Las decisiones acerca del ámbito y despliegue de los recursos de la organización entre sus divisiones o negocios son el interés principal de una estrategia corporativa. A este nivel, entre las principales preguntas se incluyen: ¿En qué negocio(s) estamos?, ¿en qué negocio(s) deberíamos estar?, y ¿qué parte de nuestros recursos totales debemos dedicar a cada uno de estos negocios para alcanzar las metas y los objetivos de la organización? De este modo, el nuevo director general Gerstner y otros administradores de alto nivel de IBM decidieron buscar un crecimiento futuro principalmente a través del desarrollo de servicios basados en la web y

Ilustración 2.5

PRINCIPALES COMPONENTES DE ESTRATEGIAS CORPORATIVAS, DE NEGOCIOS Y DE MARKETING

| Componentes de estrategia | Estrategia corporativa | Estrategia de negocios | Estrategia de marketing |
|---------------------------------|--|--|--|
| Ámbito | <ul style="list-style-type: none"> • Dominio corporativo: “¿En qué negocio deberíamos estar?” • Estrategia corporativa de desarrollo <ul style="list-style-type: none"> ◦ Conglomerado ◦ Diversificación (expansión en negocios no relacionados) ◦ Integración vertical ◦ Políticas de adquisición y venta de ellas | <ul style="list-style-type: none"> • Dominio de negocio: “¿En qué mercados de producto deberíamos estar en este negocio o industria?” • Estrategia de desarrollo de negocio <ul style="list-style-type: none"> ◦ Diversificación concéntrica (nuevos productos para clientes existentes o nuevos clientes para productos existentes) | <ul style="list-style-type: none"> • Definición del mercado objetivo • Profundidad y amplitud de la línea de producto • Políticas de marcas • Plan de desarrollo de mercado del producto • Extensión de la línea y los planes de eliminación del producto |
| Objetivos y metas | <ul style="list-style-type: none"> • Metas corporativas agregadas en negocios <ul style="list-style-type: none"> ◦ Crecimiento de ingresos ◦ Rentabilidad ◦ ROI (rendimiento de inversiones) ◦ Dividendos por acción ◦ Contribuciones a otros accionistas | <ul style="list-style-type: none"> • Restringidas por metas corporativas • Metas agregadas en entradas al mercado de un producto en la unidad de negocio <ul style="list-style-type: none"> ◦ Crecimiento de ventas ◦ Crecimiento del nuevo producto o del mercado ◦ Rentabilidad ◦ Rendimiento de inversiones ◦ Flujo de efectivo ◦ Refuerzo de bases de ventaja competitiva | <ul style="list-style-type: none"> • Restringidas por metas corporativas y de negocio • Metas para el ingreso específico a un mercado-producto <ul style="list-style-type: none"> ◦ Ventas ◦ Participación de mercado ◦ Margen de contribución ◦ Satisfacción del cliente |
| Asignación de recursos | <ul style="list-style-type: none"> • Asignación entre negocios en la cartera de valores corporativa • Asignación entre funciones compartidas por negocios múltiples (investigación y desarrollo corporativo, sistema de información gerencial) | <ul style="list-style-type: none"> • Asignación entre la incorporación del producto-mercado y la unidad de negocio • Asignación entre departamentos de operación dentro de la unidad de negocios | <ul style="list-style-type: none"> • Asignación en componentes del plan de marketing (elemento de la mezcla de marketing) para una entrada específica a un mercado-producto |
| Recursos de ventaja competitiva | <ul style="list-style-type: none"> • Principalmente a través de recursos superiores corporativos financieros o humanos; más investigación y desarrollo corporativo; mejores procesos de organización o sinergias respecto a competidores en todas las industrias en las que opere la compañía | <ul style="list-style-type: none"> • Básicamente a través de estrategia competitiva, competencias de la unidad de negocio con respecto a competidores en su industria | <ul style="list-style-type: none"> • Principalmente a través de un posicionamiento de producto eficiente; superioridad en uno o más componentes de la mezcla de marketing respecto a los competidores dentro de un mercado específico |
| Fuentes de sinergia | <ul style="list-style-type: none"> • Recursos, tecnologías o competencias compartidos en negocios dentro de la compañía | <ul style="list-style-type: none"> • Recursos compartidos (incluyendo imagen favorable del cliente) o competencias funcionales entre mercados dentro de una industria | <ul style="list-style-type: none"> • Recursos compartidos de marketing, competencias o actividades para ingresar a un mercado-producto |

software en lugar del hardware para computadoras. Cambiaron importantes recursos corporativos (incluyendo gastos de investigación y desarrollo, presupuestos de marketing y publicidad, y gran número de vendedores) en los negocios de servicio y software de la corporación para apoyar la nueva dirección estratégica.

Los intentos por desarrollar y mantener competencias distintivas a nivel corporativo se concentran en generar recursos humanos, financieros y tecnológicos superiores; diseñar estructuras y procesos de organización efectivos, y buscar sinergia entre los diversos negocios de la empresa. La sinergia puede dar una importante ventaja competitiva a empresas donde los negocios relacionados comparten inversiones de investigación y desarrollo, tecnologías de producto o producción, canales de distribución, una fuerza de venta común y/o temas promocionales, como en el caso de IBM.¹²

Estrategia al nivel de negocio

La forma en que una unidad de negocio compita en su ambiente industrial constituye el enfoque crítico de una estrategia al nivel de negocio. Un tema importante en una estrategia de negocios es el de una ventaja competitiva sustentable. ¿Qué competencias distintivas pueden dar a la unidad de negocio una ventaja competitiva? ¿Y cuál de estas competencias equipara mejor las necesidades y deseos de los clientes en el segmento(s) objetivo del negocio? Por ejemplo, un negocio con fuentes de bajo costo de oferta y plantas eficientes y modernas podría adoptar una estrategia competitiva de bajo costo. Una con un fuerte departamento de marketing y una competente fuerza de trabajo podría competir al ofrecer mejor servicio al cliente.¹³

Otro tema importante que una estrategia a nivel de negocio debe exponer es el ámbito apropiado: cuántos y cuáles segmentos de mercado en los que competir, y la amplitud de ofertas de producto y los programas de marketing para atraer a estos segmentos. Por último, la sinergia debe buscarse en los mercados y en los departamentos de operación dentro del negocio.

Estrategia de marketing

El interés principal de una estrategia de marketing es asignar y coordinar efectivamente los recursos de marketing y las actividades para alcanzar las metas de la compañía dentro de un mercado específico; por lo tanto, el tema decisivo respecto al ámbito de una estrategia de marketing es especificar los mercados objetivo para un producto particular o línea de productos. Posteriormente, las empresas buscan las ventajas competitivas y la sinergia a través de un programa de elementos mezclados de marketing bien integrado (las 4 pes: producto, precio, plaza, promoción) personalizado a las necesidades y deseos de los clientes potenciales en ese mercado objetivo.

Implicaciones del marketing en las decisiones corporativas estratégicas

Para formular una estrategia corporativa útil, los administradores de alto nivel deben tener en cuenta cuatro decisiones relacionadas entre sí: el ámbito total y la misión de la organización, las metas y los objetivos de la compañía, una estrategia de desarrollo para el crecimiento futuro y la asignación de los recursos corporativos a través de los diversos negocios de la compañía.¹⁴ Mientras que una orientación al mercado —y las herramientas analíticas que usan los administradores de marketing para examinar los deseos del cliente y los puntos fuertes y débiles de la competencia— puede aportar conocimientos útiles para guiar estas cuatro decisiones estratégicas, éstas están particularmente relacionadas para revelar las vías más atractivas en el crecimiento futuro y en determinar cuáles negocios o mercados son factibles de producir los máximos rendimientos con los recursos de la compañía.

A su vez, las cuatro decisiones corporativas tienen implicaciones importantes para los planes estratégicos de marketing de los diversos productos y servicios de la compañía. Juntas, definen la dirección estratégica general, las metas y las restricciones de los recursos dentro de los que deben operar estos planes de marketing. Examinemos las implicaciones de marketing que intervienen al formular y poner en práctica estos cuatro componentes de la estrategia corporativa.

Ámbito corporativo: definición de la misión de la compañía

Una declaración de misión bien pensada orienta a los administradores de una organización en cuanto a qué oportunidades perseguir y cuáles caen fuera del dominio estratégico de la compañía. Una misión enunciada con claridad puede ayudar a infundir entre los empleados un sentido compartido de dirección, relevancia y logro, así como una imagen positiva de la empresa entre los clientes, los inversionistas y otros accionistas.

Para dar un sentido útil de dirección, una declaración de misión corporativa debe definir con toda claridad el ámbito estratégico de la organización. Debe responder a preguntas fundamentales como las siguientes: ¿cuál es nuestro negocio?, ¿quiénes son nuestros clientes?, ¿qué clases de beneficios podemos proporcionarles? y ¿qué debe ser nuestro negocio en el futuro? Por ejemplo, hace varios años la PepsiCo, fabricante de Pepsi-Cola, amplió su misión al concentrarse en “vender productos alimenticios y bebidas de calidad superior para familias y consumidores que coman fuera de casa”. Esa misión claramente definida orientó a los administradores de la compañía hacia la adquisición de varias compañías relacionadas, como Frito-Lay, Taco Bell y Pizza Hut.

Más recientemente, en respuesta a un ambiente competitivo mundial cambiante, PepsiCo redujo su ámbito para concentrarse básicamente en alimentos *empacados* (en particular bocadillos salados) y bebidas distribuidas a través de supermercados y tiendas de autoservicio. Esta misión nueva y más reducida llevó a la empresa a: (1) renunciar a todas sus cadenas de restaurantes de comida rápida, (2) adquirir negocios complementarios de bebidas, por ejemplo jugos Tropicana y té helado Lipton's, y (3) crear nuevas marcas dirigidas a segmentos rápidamente crecientes de bebidas, como el de agua embotellada Aquafina.¹⁵

Influencias del mercado en la misión corporativa Al igual que cualquier otro componente de la estrategia, la misión de una organización debe ajustar sus características internas y las oportunidades y riesgos en su ambiente externo. Obviamente, la misión debe ser compatible con sus valores establecidos, así como con sus recursos y competencias distintivas. Pero también debe concentrar los esfuerzos en mercados cuyos recursos y competencias van a generar beneficios para los clientes, una ventaja sobre los competidores y la sinergia en sus productos. Así, la nueva misión de PepsiCo refleja el marketing de artículos empacados de la compañía, las ventas y las competencias de distribución y su percepción de que las sinergias sustanciales se pueden realizar en bocadillos y bebidas dentro de canales de supermercados por medio de una logística compartida, exposiciones conjuntas y promociones de ventas, cupones cruzados y otros semejantes.

Criterios para definir la misión corporativa Se pueden usar varios criterios para definir la misión estratégica de una organización. Muchas empresas especifican su dominio en términos *físicos*, concentrándose en *productos* o *servicios* o en la *tecnología* empleada. El problema es que estas declaraciones pueden llevar a reacciones lentas a cambios tecnológicos o de la demanda de los clientes. Por ejemplo, Theodore Levitt dice que el punto de vista del Penn Central de su misión de ser “el negocio de ferrocarril” ayudó al fracaso de la compañía. El Penn Central no respondió a cambios importantes en la tecnología de transportes, por ejemplo el rápido crecimiento de viajes en avión, la mayor eficiencia del transporte en camiones para viajes largos. Tampoco respondió a la creciente demanda de los consumidores a pagar precios más altos por la mayor rapidez y comodidad de viajes en avión. Levitt dice que es mejor definir la misión de una compañía como *cuáles necesidades del cliente se han de satisfacer y las funciones que la compañía debe realizar para satisfacerlas*.¹⁶ Los productos y tecnologías cambian con el tiempo, pero las necesidades básicas del cliente tienden a perdurar. Así, si el Penn Central hubiera definido su misión en términos de satisfacer las necesidades de transporte de sus clientes en lugar de simplemente ser un ferrocarril, podría haber estado más dispuesto a ampliar su dominio para incorporar nuevas tecnologías.

Un problema con el consejo de Levitt, no obstante, es que una declaración de la misión que se concentre sólo en las necesidades básicas de los clientes puede ser demasiado amplia para

Ilustración 2.6

CARACTERÍSTICAS DE COMUNICADOS EFECTIVOS DE LA MISIÓN CORPORATIVA

| | General | Específico |
|---|--------------------------|---|
| Funcionales Basadas en las necesidades del cliente | Negocio de transporte | Transporte a larga distancia para productores de grandes volúmenes de productos de bajo valor y baja densidad |
| Físicas Basadas en los productos o la tecnología existentes | Negocio de ferrocarriles | Ferrocarril para transporte de carbón a largas distancias |

Fuente: Reimpresión autorizada de la p. 43 de *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, por C. W. Hofer y D. Schendel. Copyright © 1978. Reimpreso con permiso de South-Western, división de Thomson Learning. www.thomsonrights.com, fax 800-730-2216.

orientar con claridad y puede no tomar en cuenta las competencias específicas de la compañía. Si el Penn Central se hubiera definido como una empresa de transporte, ¿debió haberse diversificado en el negocio de transporte por carretera?, ¿iniciar como línea aérea? Como lo sugiere la ilustración 2.6, los comunicados de la misión más útiles se concentran en las necesidades de los clientes que deben ser satisfechas y en las funciones que deben efectuarse para satisfacer esa necesidad. Los comunicados son *específicos* para los grupos de clientes y los productos o tecnologías en que deban concentrarse. Por lo tanto, en lugar de verse como estar en el negocio de ferrocarriles o como satisfactor de necesidades de transporte de todos los clientes potenciales, la misión del Burlington Northern Santa Fe Railroad es proporcionar transporte de larga distancia a productores de grandes volúmenes de productos de bajo valor y baja densidad como lo son el carbón y los granos.



Valores sociales y principios éticos Un número creciente de organizaciones están creando comunicados de la misión que también intentan definir las fronteras éticas y sociales de sus dominios estratégicos y principios éticos que desean seguir al tratar con clientes, proveedores y empleados. Alrededor de dos tercios de las empresas de Estados Unidos tienen códigos formales de ética, y una de cada cinco grandes empresas tienen departamentos formales dedicados a estimular el cumplimiento de las normas éticas de la compañía. En United Technologies, empresa internacional de ingeniería de defensa, 160 oficiales de ética de negocio vigilan las actividades de la empresa y sus relaciones con los clientes, los proveedores y los gobiernos de todo el mundo.¹⁷

Fuera de Estados Unidos, pocas empresas tienen burocracias formales de ética. En alguna medida, esto refleja el hecho de que en otros países los gobiernos y la mano de obra organizada desempeñan un papel importante en la vida corporativa. En Alemania, por ejemplo, es frecuente que los consejos de administración de los trabajadores manejen problemas como son la igualdad entre géneros, las relaciones raciales y los derechos de los trabajadores.¹⁸

La **ética** se ocupa del desarrollo de normas morales con las cuales sea posible juzgar actos y situaciones. Se concentra en acciones que puedan ocasionar un riesgo real o potencial de alguna clase (por ejemplo económico, mental o físico) a un individuo, grupo u organización.

Los actos particulares pueden ser legales pero no éticos. Por ejemplo, frases de publicidad forzadas y sin importancia como “Nuestro producto es muy superior a la Marca X”, podría verse simplemente como publicidad exagerada que participa en un proceso de venta, pero muchos vendedores (y sus clientes) la verían como no ética. Así, la ética es más proactiva que la ley. Las normas éticas tratan de anticipar y evitar problemas sociales, mientras que casi todas las leyes y reglamentos surgen sólo después de salir a la luz las consecuencias negativas de un acto.¹⁹

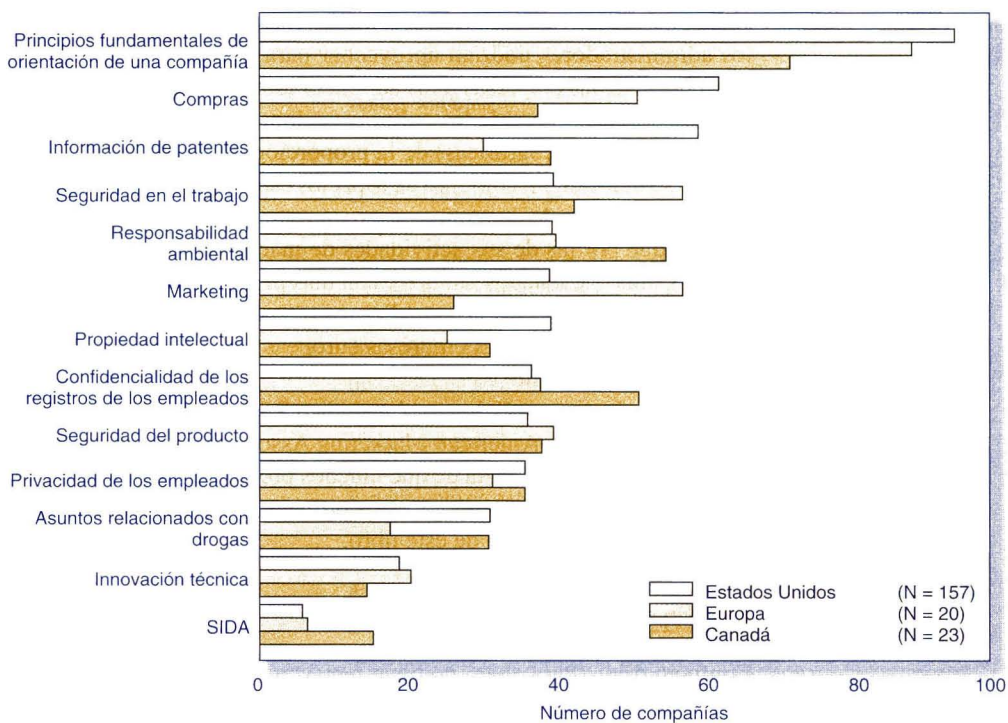
NOTA CLAVE

Las prácticas no éticas pueden dañar la confianza entre una empresa y sus proveedores o clientes, lo que altera el desarrollo de las relaciones de intercambio a largo plazo y, con el tiempo, pueden ocasionar la pérdida de ventas y utilidades.

¿Por qué es importante la ética? Implicaciones en el marketing de las normas éticas Uno podría preguntarse por qué una corporación debe

Ilustración 2.7

ASPECTOS MANEJADOS EN LA FORMULACIÓN DE LAS DECLARACIONES ÉTICAS DE UNA COMPAÑÍA



Fuente: Ronald E. Berenbeim, *Corporate Ethics Practices* (Nueva York: The Conference Board, 1992). Usado con permiso.

responsabilizarse en ofrecer una guía moral a sus administradores y empleados. Mientras que esta pregunta puede ser un buen tema para un debate filosófico, hay una razón práctica e irresistible por la que una empresa impone normas éticas para orientar a sus empleados. Las prácticas no éticas pueden dañar la confianza entre una empresa y sus proveedores o clientes, lo que altera el desarrollo de relaciones de intercambio a largo plazo y, con el tiempo, puede ocasionar la pérdida de ventas y utilidades. Por ejemplo, un estudio de 135 gerentes de compras de varias industrias encontró que cuanto menos éticas se percibieran las ventas y prácticas de un proveedor, menos deseos tenían los gerentes de compras en hacer adquisiciones con ese proveedor.²⁰

Desafortunadamente, no todos los clientes o proveedores competidores se adhieren a las mismas normas éticas. En consecuencia, a veces los vendedores sienten presión para intervenir en hechos que no son coherentes con lo que piensan que está bien —ya sea en términos de valores personales o normas formales de una compañía— para cerrar una venta o quedar iguales con la competencia. Este punto se ilustró en un estudio a 59 importantes ejecutivos de marketing y ventas respecto a sobornos (intentos por influir en un cliente potencial al dar regalos o comisiones). Mientras que casi dos tercios de los ejecutivos consideraron los sobornos como no éticos y no quisieron pagarlos, 88% también sintieron que *no pagar* sobornos podría poner a sus empresas en desventaja competitiva.²¹ Es muy probable que estos dilemas surjan como movimientos de una compañía en los mercados mundiales en donde intervienen niveles y culturas diferentes de desarrollo económico, en donde las exigencias económicas y las normas éticas pueden ser muy diferentes.

Estas inconsistencias en cuanto a las expectativas externas y demandas en los diversos países y mercados pueden originar estrés en el trabajo y una conducta incoherente entre el personal de marketing y ventas, que a su vez puede poner en riesgo y dañar las relaciones a largo plazo con

los proveedores, los socios del canal y los clientes. Una compañía puede reducir estos problemas al definir políticas sociales formales y normas éticas en sus comunicados sobre la misión corporativa y comunicar e imponer esas normas. Desafortunadamente, no siempre es fácil decidir cuáles deben ser esas políticas y normas. Hay muchas tradiciones filosóficas o estructuras que los administradores podrían aprovechar para evaluar la ética de una acción determinada. En consecuencia, las empresas o los administradores pueden buscar normas éticas un tanto diferentes, en particular fuera de las culturas nacionales. La ilustración 2.7 muestra una comparación (en tres regiones geográficas) de la proporción de las declaraciones éticas de una compañía en las que se manejan un conjunto de aspectos específicos. Nótese que en Estados Unidos y Europa un número mayor de compañías parecen estar más preocupadas por la ética de sus prácticas de compra que por las de sus actividades de marketing. Si se comparan empresas entre regiones, las compañías de Estados Unidos están más preocupadas por la información de patentes. Es más probable que las empresas canadienses tengan guías explícitas respecto a la responsabilidad con el ambiente, y que las empresas europeas tengan con más frecuencia normas dirigidas a la seguridad en el trabajo.

Al final de este capítulo, en el apéndice 2.1, se muestra un código general de ética prescrito por miembros de la American Marketing Association (la asociación más grande de profesionales del marketing). En vista de que muchos problemas de marketing están sujetos a la interpretación y el debate, examinaremos estos problemas y sus implicaciones individualmente a medida que aparezcan en el resto de este libro.

Metas corporativas

Confucio dijo: “Para quien no tiene metas, nada es importante.” Las metas formales dan criterios de decisión que orientan a las unidades de negocios de una organización y a los empleados hacia dimensiones específicas y niveles de operación. Esas mismas metas dan puntos de referencia contra los que se puede evaluar una operación real.

Para ser útiles como criterios de decisión y evaluar puntos de referencia, las metas corporativas deben ser específicas y medibles. Por lo tanto, cada meta contiene cuatro componentes:

- Una *dimensión de operación* o atributo buscado.
- Una *medida o índice* para evaluar el avance.
- Un nivel *objetivo u obstáculo* a alcanzar.
- Un *marco de tiempo* dentro del que ha de lograrse el objetivo.

La ilustración 2.8 ofrece una lista de algunas dimensiones y medidas comunes de operación empleadas para especificar las metas corporativas de una unidad de negocios y marketing.

Las implicaciones de marketing en las metas corporativas Casi todas las organizaciones tienen metas múltiples. Esto se demuestra claramente en un estudio de las metas expresadas por 82 grandes corporaciones. El porcentaje más alto de quienes contestaron (89%) tenía metas explícitas de rentabilidad; 82% reportó metas de crecimiento; 66% tenía metas específicas compartidas de mercado. Más de 60% mencionó responsabilidad social, bienestar de los empleados y metas de servicio a clientes, y 54% de las empresas tenían metas de desarrollo de productos nuevos así como de investigación y desarrollo.²² Estos porcentajes suman más de 100% porque casi todas las empresas tenían varias metas.

Tratar de alcanzar muchas metas a la vez lleva a conflictos y resultados intermedios. Por ejemplo, la inversión y gasto necesarios para buscar crecimiento a la larga es probable que reduzcan la rentabilidad y rendimiento de inversiones en el corto plazo.²³ Los administradores pueden reconciliar las metas en conflicto al asignarles prioridad. Otro método es expresar una de las metas como restricción u **obstáculo**. Así, una compañía trata de maximizar el crecimiento sujeto a salvar algún obstáculo mínimo de rendimiento de inversiones.

En empresas con unidades múltiples de negocios o de líneas de productos, no obstante, la forma más común de buscar un conjunto de metas en conflicto es descomponerlas primero en submetas, luego asignar submetas a unidades de negocios o productos diferentes. Así, las submetas

Ilustración 2.8

CRITERIOS Y MEDIDAS COMUNES DE DESEMPEÑO QUE ESPECIFICAN METAS CORPORATIVAS, DE UNIDAD DE NEGOCIO Y DE MARKETING

| Criterios de desempeño | Posibles medidas o índices |
|-------------------------------|---|
| • Crecimiento | Ventas en efectivo Ventas unitarias Porcentaje de cambio en ventas |
| • Fuerza competitiva | Participación en el mercado Conocimiento de marca Preferencia de marca |
| • Innovación | Ventas en efectivo de nuevos productos Porcentaje de ventas por el ingreso a un mercado-producto en los últimos cinco años Porcentaje de ahorro en costo de nuevos procesos |
| • Rentabilidad | Utilidades en efectivo Utilidad como porcentaje de ventas Margen de contribución* Rendimiento en inversiones (ROI) Rendimiento en activos netos (RONA) Rendimiento en capital contable (ROE) |
| • Utilización de recursos | Porcentaje de utilización de capacidad Activos fijos como porcentaje de ventas |
| • Contribución a propietarios | Dividendos por acción Relación entre precio y dividendos |
| • Contribución a clientes | Precio respecto a competidores Calidad de producto Satisfacción del cliente Retención del cliente Lealtad del cliente Valor del cliente en el tiempo |
| • Contribución a empleados | Tasa de salario Desarrollo de personal, promociones Estabilidad de empleo, rotación |
| • Contribución a la sociedad | Contribuciones en efectivo a instituciones de caridad o de la comunidad Crecimiento en empleo |

*Los administradores de una unidad de negocios y los de marketing responsables de una entrada al mercado-producto, tienen a veces poco control sobre costos asociados con gastos generales corporativos, tales como los costos de personal corporativo o de investigación y desarrollo; por lo que puede ser difícil asignar esos costos a unidades estratégicas de negocio (SBU) o a productos. En consecuencia, las metas de utilidades en las SBU y el nivel del mercado se expresan con frecuencia como un *margen de contribución* deseado (la utilidad bruta antes de asignar estos gastos generales).

varían con frecuencia en unidades de negocios y las ofertas de productos que dependen de su atractivo y potencial de sus industrias, de la fuerza de sus posiciones competitivas y de decisiones de asignación de recursos hechas por los administradores corporativos. Por ejemplo, es probable que los administradores de PepsiCo establezcan metas relativamente altas de volumen y metas de crecimiento de acciones, pero reducen las metas de rendimiento de inversiones para la marca Aquafina de la compañía (que está batallando por un lugar prominente en la rápidamente creciente categoría de agua embotellada) más que para papas de Lay, que dominan 40% de participación de una categoría de producto consolidada. Por lo tanto, dos administradores de marketing responsables de diferentes productos pueden enfrentar metas y expectativas muy diferentes —que requieren de diferentes estrategias de marketing para alcanzar— aun cuando trabajen para la misma organización.

Cuando las empresas dan prioridad a la creación y mantenimiento de las relaciones a largo plazo con los clientes, se les da mayor importancia a las *metas encaminadas al cliente* —como

son satisfacción, retención y lealtad—. Es más probable que estas metas orientadas al mercado se persigan de manera coherente en unidades de negocio y ofertas de producto. Hay varias razones para esto. Primero, dadas las enormes implicaciones de la utilidad del valor de un cliente en el tiempo, maximizar la satisfacción y lealtad tiende a ser lógica y no importa cuáles otras metas financieras se persigan a corto plazo. En segundo término, es posible influir en clientes satisfechos y leales de un producto para dar sinergias a otros productos o servicios de la compañía. Por último, la satisfacción y la lealtad de un cliente están determinadas por factores que no son el producto mismo ni las actividades del departamento de marketing. Un estudio de una empresa de papel industrial, por ejemplo, encontró que alrededor de 80% de calificación de satisfacción de los clientes era por factores diferentes al producto, como lo son, por ejemplo, el procesamiento del pedido, la entrega y los servicios posteriores a la venta.²⁴ Dado que estos factores están influidos por numerosos departamentos de operación dentro de la corporación, es probable que tengan un impacto similar en varios negocios y productos de la compañía.

Estrategias corporativas de crecimiento

Con frecuencia, las ventas y utilidades futuras, combinadas, proyectadas, de las unidades de negocio y mercados de una corporación no alcanzan las metas de crecimiento y rentabilidad a largo plazo de la compañía. Hay una brecha entre lo que la firma espera ser si continúa así su curso y lo que le gustaría ser. Esto no es sorprendente porque es probable que algunos de sus mercados de gran crecimiento lleguen a la madurez con el tiempo y parte de sus negocios consolidados de gran rentabilidad pueden estar a la baja y caer en la insignificancia a medida que envejecen. Por lo tanto, para determinar de dónde proviene el crecimiento futuro, la administración debe decidir una estrategia para guiar el desarrollo corporativo.

En esencia, una compañía puede ir en dos direcciones principales en la búsqueda de crecimiento futuro: **expansión** de su negocio y de las actividades actuales, o **diversificación** en nuevos negocios, ya sea a través del desarrollo de negocios internos o por adquisición. La ilustración 2.9 resume algunas opciones específicas que una compañía podría perseguir en la búsqueda de crecimiento en cualquiera de estas dos direcciones.



Expansión al aumentar la penetración en mercados actuales Una forma en que una compañía se puede expandir es aumentando su participación en los mercados existentes. Esto, por lo general, requiere acciones como hacer mejoras en productos o servicios, reducir costos y precios o gastar más que los competidores en publicidad o promociones. Amazon.com buscó una combinación de todas estas acciones —como formar alianzas con portales web, grupos de afinidad y otros semejantes— para expandir su participación de compradores en la web, aun cuando el gasto en estas actividades pospuso la capacidad de la compañía en ser rentable.

Incluso cuando una compañía cuenta con una participación dominante en un mercado existente, puede haber más crecimiento si se estimula a los clientes para que sean más leales y concentren sus compras, usen más del producto o servicio, lo usen con más frecuencia o lo usen en nuevas formas. Además de sus esfuerzos de promoción, Amazon.com gastó cientos de millones de dólares en almacenes y otras actividades para satisfacer pedidos, inversiones que ganaron la lealtad de sus clientes. En consecuencia, para el año 2000 más de tres cuartas partes de las ventas de la compañía provenían de clientes que hacían repetidas compras.²⁵ Otros ejemplos incluyen museos que patrocinan exhibiciones especiales para estimular a diferentes personas a hacer repetidas visitas y las recetas que Quaker Oats incluye en el paquete para tentar a compradores a incluir avena como ingrediente en otros alimentos, por ejemplo galletas o postres.

Expansión por desarrollo de nuevos productos para clientes actuales Una segunda vía al crecimiento es a través de una estrategia de desarrollo de producto que destaque la introducción de extensiones de una línea de productos, o una nueva oferta de producto o servicio

Ilustración 2.9

ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS DE CRECIMIENTO CORPORATIVO

| | Productos actuales | Productos nuevos |
|-------------------|--|---|
| Mercados actuales | <p>Estrategias de penetración de mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar participación de mercado • Aumentar uso de producto <ul style="list-style-type: none"> Aumentar frecuencia de uso Aumentar cantidad empleada Nuevas aplicaciones | <p>Estrategias de desarrollo de producto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejora de producto • Extensiones de línea de producto • Nuevos productos para el mismo mercado |
| Mercados nuevos | <p>Estrategias de desarrollo de mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expandir mercados para productos existentes <ul style="list-style-type: none"> Expansión geográfica Seleccionar nuevos segmentos | <p>Estrategias de diversificación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integración vertical <ul style="list-style-type: none"> Integración directa Integración inversa • Diversificación en negocios relacionados (diversificación concéntrica) • Diversificación en negocios no relacionados (diversificación conglomerada) |

dirigida a clientes ya existentes. Por ejemplo, Arm & Hammer introdujo con todo éxito un detergente de lavandería, un limpiador de hornos y un limpiador de alfombras. Cada uno aprovechó la imagen del bicarbonato de sosa como efectivo desodorizante y también aprovechó el alto nivel de reconocimiento de la marca Arm & Hammer.

Expansión al vender productos existentes a nuevos segmentos o países Quizá la estrategia de crecimiento con mayor potencial para numerosas compañías es el desarrollo de nuevos mercados para sus bienes o servicios ya existentes. Esto puede incluir la creación de programas de marketing dirigidos a segmentos de no usuarios o usuarios ocasionales de los mercados existentes. Así, teatros, orquestas y otras organizaciones de artes escénicas son frecuentes patrocinadores de compañías que hacen giras, para llegar a audiencias que están fuera de las zonas metropolitanas importantes y promover presentaciones vespertinas a precios más bajos y transporte público gratuito, para atraer personas mayores y estudiantes.

La expansión en mercados geográficos nuevos, en particular de otros países, también es una estrategia importante de crecimiento para muchas empresas. Por ejemplo, General Electric anunció una estrategia de crecimiento que desplaza el centro estratégico de la compañía del Occidente industrializado a Asia y América Latina.²⁶



Mientras que las naciones en desarrollo representan mercados de crecimiento atractivos para los bienes y servicios industriales básicos y para la infraestructura, los crecientes ingresos personales y la caída de las barreras comerciales están convirtiéndolos en atractivos mercados potenciales para muchos bienes y servicios. Del mismo modo, las naciones en desarrollo pueden representar oportunidades de crecimiento para los productos y servicios basados en las tecnologías recientes o en los modelos de negocios. Por ejemplo, mientras que en pocos años es posible que el rápido crecimiento de ventas por e-mail para vendedores como Amazon.com se reduzca en Estados Unidos, se espera que el crecimiento en el número de compradores en línea se expanda rápidamente en Europa.²⁷

Expansión por diversificación Muchas compañías también buscan el crecimiento al diversificar sus operaciones. Por lo general, esto es más riesgoso que las diversas estrategias de expansión porque a veces exige aprender nuevas operaciones y tratar con grupos desconocidos

de clientes. Sin embargo, la mayor parte de las grandes empresas de Estados Unidos, Europa y Asia están diversificadas en uno u otro grado.

La **integración vertical** es una forma en que las compañías se diversifican. La **integración vertical directa** se presenta cuando una compañía se mueve hacia el servicio de acercamiento al cliente en términos del flujo de producto, como cuando un fabricante se integra a un canal de distribución, ya sea mayorista o al menudeo. Por ejemplo, IBM recientemente retiró sus computadoras personales Aptiva de los vendedores independientes y las ofreció sólo a través del propio sitio web de venta al menudeo de la compañía, para mejorar servicio al cliente y reducir costos. La **integración inversa** ocurre cuando una compañía se mueve al alza (o sea, hacia las fuentes de proveeduría) al adquirir un proveedor.

La integración puede darle a una compañía acceso a fuentes escasas o volátiles de abastecimiento o un control más rígido del marketing, distribución o servicio a sus productos. Pero aumenta los riesgos inherentes al dedicar recursos importantes a una sola industria. Es frecuente también que la inversión necesaria para integrar verticalmente desvíe la rentabilidad adicional generada por las operaciones integradas, dando como resultado poca mejora en el rendimiento sobre inversiones.²⁸

La **diversificación relacionada (o concéntrica)** ocurre cuando una compañía desarrolla internamente o adquiere otro negocio que no tiene productos o clientes en común con sus negocios actuales, pero que podría contribuir a la sinergia interna al compartir instalaciones de producción, nombres de marca, tecnología de investigación y desarrollo o marketing y capacidad de distribución. Así, PepsiCo adquirió Cracker Jack para complementar sus marcas de bocadillos salados y apalancar sus puntos fuertes de distribución en tiendas misceláneas.

Las motivaciones para la **diversificación no relacionada (o conglomerada)** son principalmente financieras más que operacionales. Por definición, una diversificación no relacionada comprende dos negocios que no tienen puntos comunes en cuanto a productos, clientes, instalaciones de producción o áreas funcionales de experiencia. Esta diversificación ocurre principalmente cuando un número desproporcionado de negocios actuales de una compañía enfrentan una baja debido a una demanda decreciente, más competencia o un producto obsoleto. La empresa debe buscar nuevas vías de crecimiento. Otras compañías más afortunadas pueden cambiarse a negocios no relacionados porque tienen más efectivo del que necesitan para expandir sus negocios actuales, o porque desean desanimar intentos de adquisición.

La diversificación no relacionada tiende a ser la estrategia más riesgosa de crecimiento en términos de resultados financieros. Los estudios más empíricos reportan que la diversificación relacionada es más propicia para la productividad del capital y para otras dimensiones de operación de lo que es una diversificación no relacionada.²⁹ Esto sugiere que la meta final de la estrategia de una corporación para el crecimiento debe ser desarrollar una cartera de valores de negocios compatible, para la cual la compañía pueda sumar valor a través de la aplicación de sus competencias internas exclusivas. En este sentido, las competencias de marketing de la corporación pueden ser particularmente importantes.

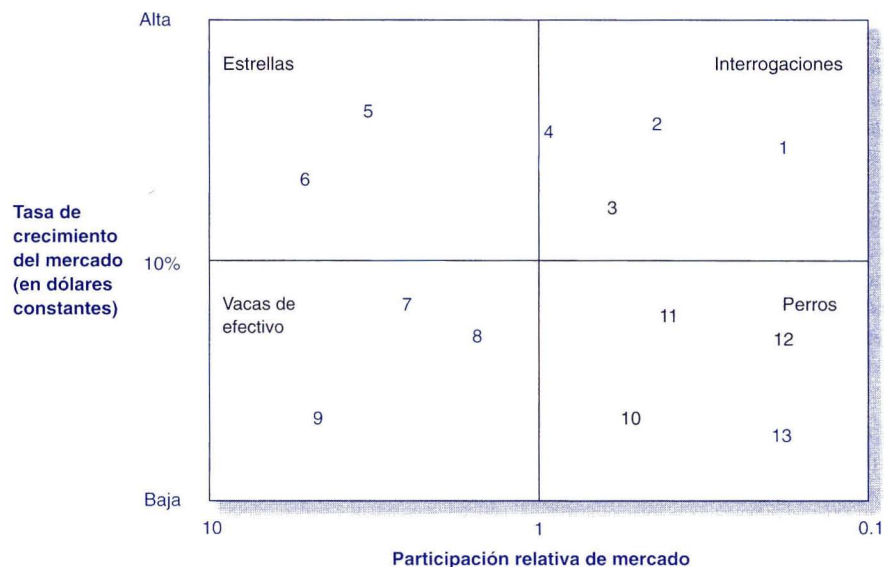
Expansión por diversificación a través de relaciones organizacionales o redes Recientemente, muchas empresas han tratado de ganar más beneficios por la expansión del mercado o la diversificación, mientras que al mismo tiempo se concentran de manera más intensa en unas pocas competencias internas. Tratan de lograr esta proeza al formar relaciones o redes organizacionales con otras empresas en lugar de adquirirlas en propiedad.³⁰

Quizá los mejores modelos de estas redes organizacionales sean las *keiretsu* japonesas y las *chaebol* coreanas —coaliciones de instituciones financieras, distribuidores y empresas fabricantes de varias industrias, que con frecuencia se agrupan en torno a una gran empresa comercial que ayuda a coordinar las actividades de varios miembros de la coalición y vende sus productos y servicios en todo el mundo—. Como hemos visto, las compañías occidentales como IBM y RedEnvelope también están formando alianzas con proveedores, revendedores y hasta clientes para expandir sus ofertas de productos y servicios sin hacer nuevas e importantes inversiones ni descuidar sus competencias internas.



Ilustración 2.10

MATRIZ DE PARTICIPACIÓN RELATIVA Y CRECIMIENTO DEL MERCADO DEL BOSTON CONSULTING GROUP



Fuente: Reimpreso de Barry Hedley, "Strategy and the Business Portfolio", *Long Range Planning* 10. © 1977 con permiso de Elsevier.

Asignación de recursos corporativos

Las organizaciones diversificadas tienen varias ventajas sobre las empresas menos interesadas. Tienen una esfera de acción más amplia en la que pueden invertir de una manera más informada, y sus porcentajes de crecimiento y rentabilidad pueden ser más estables porque pueden compensar las bajas de un negocio con las ganancias de otro. Para explotar las ventajas de la diversificación, sin embargo, los administradores corporativos deben tomar decisiones inteligentes acerca de cómo asignar los recursos financieros y humanos en los varios negocios de la compañía, así como en los mercados. Dos juegos de herramientas analíticas han demostrado ser útiles para tomar esas decisiones: los **modelos de cartera de negocios** y la **planeación con base en valores**.

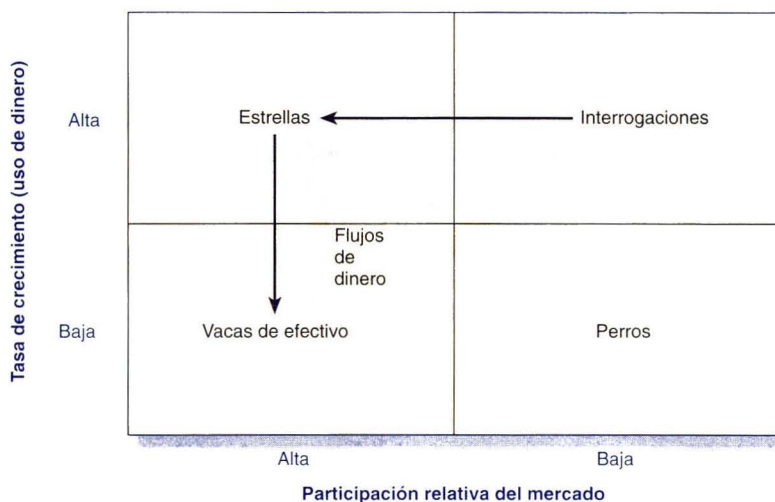
Modelos de cartera de negocios Uno de los desarrollos más importantes en la administración estratégica durante las décadas de 1970 y 1980, fue la adopción generalizada de modelos de carteras de negocios para ayudar a los administradores a asignar los recursos corporativos en múltiples negocios. Estos modelos hacen posible que los administradores clasifiquen y revisen sus negocios actuales y en perspectiva al verlos como portafolios de oportunidades de inversión, para luego evaluar las fortalezas competitivas del negocio y los atractivos de los mercados a los que sirven.

Matriz de participación y de crecimiento del Boston Consulting Group (BCG) Uno de los primeros, y mejor conocidos, modelos de portafolio de negocios es la matriz de participación y de crecimiento creado por el Boston Consulting Group a fines de la década de 1960. Este modelo analiza el impacto de invertir recursos en diferentes negocios con ganancias futuras y flujos de efectivo de la corporación. Cada negocio se posiciona en el cuadrante que le corresponde en una matriz, como se muestra en la ilustración 2.10. El eje vertical indica la tasa de crecimiento de la industria y el eje horizontal muestra la participación relativa en el mercado del negocio.

La matriz de participación y de crecimiento supone que una compañía debe generar dinero de negocios con fuertes posiciones competitivas en los mercados maduros. Entonces puede

Ilustración 2.11

FLUJOS DE DINERO EN NEGOCIOS EN EL MODELO DE NEGOCIO DEL BCG



financiar inversiones y gastos en otras industrias que representan atractivas oportunidades futuras. Así, la **tasa de crecimiento del mercado** sobre el eje vertical es una medida representante de la madurez y el atractivo de una industria. Este modelo representa negocios en industrias rápidamente crecientes como oportunidades más atractivas de inversión para un crecimiento y rentabilidad futuros.

Del mismo modo, una **participación relativa en el mercado** es una representación de su fuerza competitiva dentro de su industria. Se calcula al dividir la participación absoluta de mercado del negocio en dólares o unidades entre la participación del principal competidor en la industria. Así, en la ilustración 2.10 un negocio está en una posición competitiva fuerte si su acción es igual o mayor a la del siguiente competidor principal (es decir, acción relativa de 1.0 o mayor). Por último, en la ilustración, el tamaño del círculo que representa cada negocio es proporcional al volumen de ventas de esa unidad. Así, los negocios 7 y 9 son los negocios de máximo volumen en esta compañía hipotética, mientras que el negocio 11 es el más pequeño.

Asignación de recursos e implicaciones en la estrategia Cada una de las cuatro células de la matriz de participación de crecimiento representa un tipo diferente de negocio con diferente estrategia y necesidades de recursos. Las implicaciones de cada una se estudian a continuación y se resumen en la ilustración 2.11.

- **Interrogaciones.** Los negocios en industrias de alto crecimiento con bajas participaciones relativas de mercado (las del cuadrante superior derecho de la ilustración 2.11) se denominan *interrogaciones* o *niños problema*. Estos negocios requieren grandes cantidades de dinero, no sólo para su expansión con el fin de ir al ritmo rápido de crecimiento del mercado, sino también para actividades de marketing (o márgenes reducidos) para construir una participación de mercado y alcanzar al líder de la industria. Si la administración puede aumentar con éxito la participación de un negocio clasificado como de interrogación, se convierte en estrella. Pero si la administración falla, finalmente se convierte en perro cuando la industria madure y disminuya la rapidez de crecimiento del mercado.
- **Estrellas.** La *estrella* es la líder del mercado en una industria de alto crecimiento. Las estrellas son decisivas para el continuo éxito de la compañía. Cuando sus industrias maduran, entran al cuadrante inferior izquierdo y se convierten en vacas de efectivo. Paradójicamente, mientras que las estrellas son de una importancia crítica, con frecuencia son usuarias netas en lugar de proveedores de dinero en el corto plazo (como se indica por la posibilidad de un flujo negativo de dinero que se muestra en la ilustración 2.11). Esto se debe a que la compañía ha de continuar invirtiendo en tales negocios para no quedarse atrás del rápido crecimiento del mercado y sostener las actividades de investigación y desarrollo y marketing necesarias para mantener una participación principal en el mercado.

- *Vacas de efectivo*. Los negocios con una participación relativamente alta en mercados de bajo crecimiento se llaman *vacas de efectivo* porque son los principales generadores de utilidades y dinero en una corporación. Estos negocios no requieren mucha inversión adicional de capital. Sus mercados son estables, y su posición de liderazgo suele significar que disfrutan de economías de escala y márgenes relativamente altos de utilidad. En consecuencia, la corporación puede usar el dinero de estos negocios para sostener sus interrogaciones y estrellas (como se ve en la ilustración 2.11). No obstante, esto no significa que la empresa deba necesariamente maximizar el flujo de dinero a corto plazo del negocio al reducir al máximo los gastos de investigación y desarrollo y marketing —en particular no en industrias donde el negocio podría continuar generando importantes ventas futuras—.
- *Perros*. Los negocios de baja participación en los mercados de bajo crecimiento se llaman *perros* porque, aunque pueden dar algún dinero, por lo general generan baja utilidad o pérdidas. Desahucarse de ellos es una opción para estos negocios, aun cuando puede ser difícil de hallar un comprador interesado. Otra estrategia común es cosechar negocios perros, lo cual comprende maximizar flujos de efectivo a corto plazo al reducir inversiones y gastos hasta que el negocio se desfase gradualmente.

Limitaciones de la matriz de participación de crecimiento Debido a que la matriz de participación de crecimiento usa sólo dos variables como base para clasificar y analizar los negocios de una compañía, es relativamente fácil de entenderla. No obstante, mientras esta sencillez ayuda a explicar su popularidad, también significa que el modelo tiene limitaciones:

- *La tasa de crecimiento del mercado es un identificador inadecuado del atractivo general de una industria*. El crecimiento del mercado no siempre está directamente relacionado con la rentabilidad o el flujo del dinero. Algunas industrias de gran crecimiento nunca han sido muy rentables debido a las barreras bajas de entrada de la competencia e intensidad de capital que hacen posible que la oferta crezca incluso con más rapidez, lo cual resulta en una intensa competencia de precios. Del mismo modo, un rápido crecimiento en un año no es garantía de que el crecimiento continuará en el año siguiente.
- *Una participación relativa de mercado es inadecuada como identificador de la fuerza general de la competencia*. La participación de mercado se ve más apropiadamente como resultado de esfuerzos del pasado para formular y poner en práctica estrategias eficaces al nivel de negocio y marketing que como un indicador de una fuerza competitiva duradera.³¹ Si cambia el ambiente externo, o los administradores de las unidades estratégicas de negocios cambian su estrategia, la participación relativa del mercado puede cambiar en forma considerable para el negocio.
- *Los resultados de un análisis de participación y crecimiento son muy sensibles a las variaciones en la forma en que se mide el crecimiento y la participación*.³² Definir la industria relevante y el mercado al que se sirve (es decir, los segmentos de mercado objetivo que se persiguen) también puede presentar problemas. Por ejemplo, ¿compite Pepsi Cola sólo por una participación en el mercado de refrescos de cola, o por una participación del mucho mayor mercado de bebidas no alcohólicas, por ejemplo té helado, agua embotellada y jugos de frutas?
- *Mientras que la matriz especifica estrategias apropiadas de inversión para cada negocio, proporciona poca orientación sobre la forma cómo implementar mejor esas estrategias*. Mientras que el modelo sugiere que una empresa debería invertir en sus negocios, por ejemplo, no considera si hay fuentes potenciales de ventaja competitiva que el negocio pueda explotar para aumentar con éxito su participación. Sólo proporcionar más dinero a un negocio no garantiza que pueda mejorar su posición dentro de la matriz.
- *El modelo implícitamente supone que todas las unidades de negocio son independientes entre sí excepto en el flujo de efectivo*. Si esta suposición es imprecisa, el modelo puede sugerir algunas decisiones inapropiadas de asignación de recursos. Por ejemplo, si otras unidades estratégicas de negocios dependen de un negocio perro como fuente de oferta —o si comparten actividades funcionales, por ejemplo una planta común o fuerza de ventas, con ese negocio— la cosecha del negocio perro podría requerir de mayores costos o reducir la efectividad de las otras unidades estratégicas de negocio.

Modelos alternativos de portafolios de negocios En vista de las limitaciones expresadas en las líneas anteriores, varias compañías han tratado de mejorar el modelo básico de sus portafolios de negocio. Estas mejoras se han concentrado básicamente en desarrollar medidas

Ilustración 2.12

MATRIZ DE POSICIÓN DEL ATRACTIVO DEL NEGOCIO EN LA INDUSTRIA

| | | Atractivo de la industria | | |
|----------------------------------|-------|---------------------------|-------|------|
| | | Alto | Medio | Bajo |
| Posición competitiva del negocio | Alto | 1 | 1 | 2 |
| | Medio | 1 | 2 | 3 |
| | Bajo | 2 | 3 | 3 |

1 Inversión/crecimiento
2 Inversión selectiva/mantener posición
3 Cosechar/vender empresa

Variables que podrían usarse para evaluar:

| Posición competitiva del negocio | | Atractivo de la industria | |
|----------------------------------|------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| Tamaño | Distribución | Tamaño | Rentabilidad |
| Crecimiento | Tecnología | Crecimiento | Refinamiento tecnológico |
| Participación relativa | Capacidad de marketing | Intensidad competitiva | Reglamentos gubernamentales |
| Lealtad del cliente | Patentes | Niveles de precios | |
| Márgenes | | | |

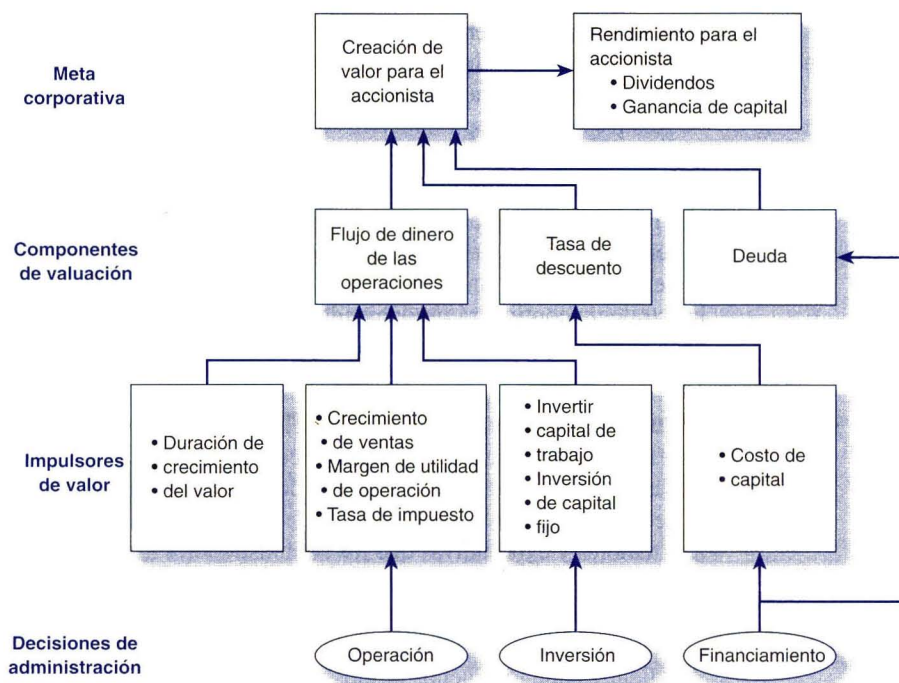
de factores múltiples, más detalladas, del atractivo de la industria y una fuerza competitiva del negocio, y en hacer el análisis más orientado al futuro. La ilustración 2.12 muestra algunos factores que los administradores podrían usar para evaluar el atractivo de la industria y la posición competitiva del negocio. Los administradores corporativos primeramente deben seleccionar los factores más apropiados para su empresa y valorarlos según su importancia relativa. Entonces, clasifican cada negocio y su industria en los dos conjuntos de factores. A continuación, combinan las evaluaciones ponderadas en medidas de resumen empleadas para poner cada negocio dentro de una de las nueve cajas de la matriz. Los negocios que caen en cajas con el número 1 (donde el atractivo de la industria y la capacidad del negocio para competir son relativamente altos) son buenos candidatos para incrementar la inversión de crecimiento a futuro. Los negocios de las cajas 2 deben recibir sólo inversión selectiva con la meta de mantener su posición actual. Por último, los negocios de las cajas 3 son candidatos para cosechar o para venderse.

Estos modelos de factores múltiples están más detallados que el modelo sencillo de participación y crecimiento y, en consecuencia, proporcionan más orientación estratégica respecto a la asignación apropiada de los recursos en los negocios. También son más útiles para evaluar nuevos mercados de negocio potenciales. No obstante, las medidas de factores múltiples de estos modelos pueden ser subjetivas y ambiguas, en especial cuando los administradores deban evaluar diferentes industrias con el mismo conjunto de factores. Del mismo modo, las conclusiones formuladas de estos modelos todavía dependen de la forma en que se definan las industrias y los mercados.³³

Planificación con base en el valor Como ya mencionamos, una limitación del análisis del portafolios de negocios es que especifica cómo deben las empresas asignar recursos financieros en sus negocios, sin considerar las estrategias competitivas que ofrecen esos negocios, o que deben estar persiguiendo. Un análisis del portafolios de negocios proporciona poca orientación, por ejemplo, para decidir cuál de dos negocios del tipo interrogación—cada uno en mercados atractivos pero que siguen diferentes estrategias— merece mayor inversión o en seleccionar cuál de varias estrategias competitivas debe perseguir una unidad de negocio en particular.

Ilustración 2.13

FACTORES QUE AFECTAN LA CREACIÓN DE VALOR AL ACCIONISTA



Fuente: Reimpreso con permiso de The Free Press, división de Simon & Schuster Adult Publishing Group, de *Creating Shareholder Value*, edición corregida y aumentada (p. 76) por Alfred Rappaport. Copyright © 1986, 1988 por Alfred Rappaport. Todos los derechos reservados.

La **planificación con base en el valor** es una herramienta de asignación de recursos que trata de resolver tales problemas al evaluar el valor para el accionista que una estrategia probablemente pueda crear. Así, la planificación con base en el valor proporciona una base para comparar los rendimientos económicos a ganar de una inversión en diferentes negocios que persiguen diferentes estrategias, o de estrategias alternativas que podrían ser adoptadas para una unidad de negocios determinada.

Actualmente se usan varios métodos de planificación con base en el valor, pero todos comparten tres características básicas.³⁴ Primero, evalúan el valor económico que es probable que produzca una estrategia al examinar los flujos de dinero que va a generar, en lugar de apoyarse en medidas deformadas de contabilidad como es el rendimiento sobre inversiones.³⁵ En segundo lugar, estiman el valor al accionista que una estrategia producirá al descontar sus flujos pronosticados de dinero por el costo de capital ajustado al riesgo del negocio. Por último, evalúan estrategias basadas en la probabilidad de que las inversiones requeridas por una estrategia entregarán rendimientos mayores al costo del capital. La cantidad de rendimiento que una estrategia o programa de operación genera en exceso del costo de capital, se conoce como **valor agregado económico** (EVA, economic value added).³⁶ Este método de evaluar estrategias alternativas es particularmente apropiado para asignar recursos en unidades de negocios, porque la mayor parte de las inversiones de capital se hacen al nivel de la unidad de negocios, y diferentes unidades de negocio por lo general se enfrentan a diferentes riesgos y, por lo tanto, tienen diferentes costos de capital.

Modelo de flujo de dinero descontado Quizá el método mejor conocido y más usado para la planificación con base en el valor es el modelo de flujo de dinero descontado propuesto por Alfred Rappaport y el Alcar Group, Inc. En este modelo, como indica la ilustración 2.13, el valor al accionista creado por una estrategia está determinado por el flujo de dinero que genera,

el costo del capital del negocio (que se usa para descontar futuros flujos de dinero a su valor presente) y el valor de mercado de la deuda asignado al negocio. Los futuros flujos de efectivo generados por la estrategia, a su vez, se ven afectados por seis “impulsores del valor”: la tasa de crecimiento de ventas que producirá la estrategia, el margen de utilidad de operación, la tasa de impuesto, la inversión en capital de trabajo, la inversión de capital fijo requerido por la estrategia y la duración del crecimiento del valor.

Los primeros cinco impulsores del valor se explican por sí solos, pero el sexto requiere un comentario. La duración del crecimiento del valor representa la estimación de la administración del número de años en los que se puede esperar que la estrategia produzca tasas de rendimiento que rebasen el costo del capital. Esta estimación, a su vez, está ligada a otros dos requisitos de la gerencia. Primero, el administrador debe decidir la duración del periodo de planificación (por lo general de tres a cinco años); el administrador(a) debe entonces estimar el valor residual que la estrategia continuará produciendo después de que termine el periodo de planificación. Estas decisiones son difíciles, porque comprenden predicciones de lo que ocurrirá en el futuro relativamente distante.³⁷

Algunas limitaciones de la planificación con base en el valor La planificación con base en el valor no sustituye a la planificación estratégica; es sólo una herramienta para evaluar alternativas de estrategia identificadas y desarrolladas a través de los requisitos de la gerencia. Esto se debe a que se apoya en pronósticos de muchas clases para dar un valor financiero a las esperanzas, temores y expectativas que los administradores asocian con cada alternativa. Las proyecciones de ingreso de efectivo se apoyan en pronósticos de volumen de ventas, mezcla de productos, precios unitarios y acciones de la competencia. Las erogaciones esperadas de dinero dependen de proyecciones de varios elementos de costo, capital de trabajo y necesidades de inversiones.

Mientras que los buenos pronósticos son notablemente difíciles de hacer, son decisivos para la validez de una planificación con base en el valor. Desafortunadamente, algunas tendencias naturales del hombre sobrevalúan los pronósticos financieros asociados con algunas alternativas de estrategia y subestiman otros. Por ejemplo, es probable que los administradores sobreestimen los rendimientos futuros de una estrategia que en la actualidad es de éxito. La evidencia de un éxito del pasado tiende a pesar más que las evaluaciones cualitativas de amenazas futuras.

Algunas clases de alternativas de estrategia se subvalúan demasiado. Particularmente inquietante desde el punto de vista de marketing es la tendencia a subestimar el valor de conservar los clientes. Poner una cifra en el daño que se ocasiona a la ventaja competitiva de una compañía por no hacer una inversión estratégica necesaria para mantener el mismo estado de cosas en un momento determinado, es más difícil que documentar potenciales ahorros en costo o mejoras en utilidad que una inversión podría generar. Y, por último, la planificación con base en el valor puede evaluar alternativas, pero no crearlas. La mejor estrategia nunca superará el proceso de evaluación si la administración no la identifica.³⁸

NOTA CLAVE

Algunas clases de alternativas de estrategia se subvalúan demasiado. Particularmente inquietante desde el punto de vista de marketing es la tendencia a subestimar el valor de conservar los clientes.

Implicaciones del marketing en las decisiones estratégicas de la unidad de negocios

Los componentes de una empresa que opera industrias o negocios múltiples por lo general reciben el nombre de **unidades estratégicas de negocios (SBU, strategic business unit)**. Los administradores de cada una de estas unidades de negocios deciden qué metas, mercados y estrategias competitivas perseguir. Los administradores corporativos de alto nivel suelen reservarse el derecho de revisar y aprobar estas decisiones para asegurarse de su total coherencia con la misión, metas y asignación de recursos de la compañía en las SBU en su portafolios de negocios. No obstante, los administradores al nivel de una unidad estratégica de negocios, en particular los que están en marketing y ventas, tienen la responsabilidad principal de recolectar y analizar información relevante y generar estrategias apropiadas para sus negocios. Estos administradores están más familiarizados con los productos, clientes y competidores de una SBU determinada, y son responsables de implementar con éxito la estrategia. La razón fundamental

para descomponer empresas más grandes en unidades estratégicas de negocio semiautónomas comúnmente sale de un deseo orientado al mercado para acercar la toma de decisiones estratégicas a los clientes que el negocio desea captar.

El primer paso en el desarrollo de estrategias al nivel de negocio, entonces, es que la empresa decida cómo dividirse en unidades estratégicas de negocios (SBU). Los administradores de cada SBU deben entonces hacer recomendaciones acerca de *a*) las metas de la unidad, *b*) el ámbito de sus clientes objetivo y las ofertas, *c*) qué estrategia competitiva general buscar para construir una ventaja competitiva en sus mercados, y *d*) en qué forma deben asignarse los recursos a través de sus entradas al mercado-producto y a sus departamentos funcionales.

¿Cómo deben diseñarse las unidades estratégicas de negocios?

Idealmente, las unidades estratégicas de negocios tienen las siguientes características:

- *Un conjunto homogéneo de mercados a servir con un número limitado de tecnologías relacionadas.* La minimización de la diversidad de entradas en un mercado de producto de una SBU hace posible que el administrador de la unidad formule mejor, y ponga en práctica, una estrategia de negocios coherente e internamente congruente.
- *Un conjunto único de mercados,* en el sentido de que ninguna otra SBU dentro de la compañía compite por los mismos clientes con productos similares. Por lo tanto, la compañía evita la duplicación de esfuerzos y maximiza las economías de escala dentro de sus unidades estratégicas de negocio.
- *Control sobre los factores necesarios para una operación exitosa,* por ejemplo producción, investigación y desarrollo e ingeniería, marketing y distribución. Esto no significa que una SBU no deba compartir recursos, tales como la planta de manufactura o una fuerza de ventas, con una o más unidades de negocios distintas. La SBU debe determinar la forma en que su participación en los recursos conjuntos se utiliza para llevar a cabo su estrategia de una manera eficiente.
- *Responsabilidad por su propia rentabilidad.*

Como es de esperarse, las empresas no siempre satisfacen todos estos ideales cuando diseñan unidades de negocios. Suele haber resultados intermedios entre tener muchas SBU homogéneas pequeñas y grandes, pero menos SBU que la alta administración pueda supervisar con más facilidad.

¿Qué criterios deben usar los administradores para decidir cómo deben agrupar los mercados en una unidad de negocios? Las tres dimensiones que definen el ámbito y la misión de toda la corporación también definen unidades estratégicas de negocios (SBU) individuales:

1. *Compatibilidad técnica,* en particular con respecto a tecnologías de producto y requisitos operacionales, como el uso de instalaciones de producción similares y la experiencia en ingeniería.
2. Similitud en las *necesidades del cliente* o beneficios del producto buscados por los clientes en los mercados objetivo.
3. Similitud en las *características personales* o patrones de comportamiento de los clientes en los mercados objetivo.

En la práctica, la selección se da con frecuencia entre la compatibilidad técnica/operacional por un lado y la homogeneidad del cliente por el otro. Frecuentemente la administración define las SBU por mercados que requieren tecnologías, instalaciones de producción y conocimientos de empleados similares. Esto reduce al mínimo los problemas de coordinación que intervienen en administrar la unidad y aumenta su capacidad de concentrarse en una o unas pocas competencias esenciales.

En algunos casos, no obstante, las sinergias de marketing ganadas al coordinar productos técnicamente diferentes dirigidos a la necesidad del mismo cliente o segmento de mercado valen más que las consideraciones de la operación. En estas empresas, los administradores agrupan entradas al mercado en las SBU basados en las similitudes en los sistemas de clientes o de distribución. General Foods Corporation, por ejemplo, incluye Cool Whip y Jell-O en la misma SBU aun cuando requieren diferentes tecnologías de producción porque se venden como productos para postres.

Metas de la unidad de negocios

Como ya dijimos, las metas corporativas suelen dividirse en submetas para cada unidad estratégica de negocios (SBU). Esas submetas con frecuencia varían según el atractivo de la industria de las SBU, la fuerza de su posición competitiva y cosas semejantes.

Del mismo modo, dividir las metas de una SBU en submetas para cada uno de los lanzamientos al mercado es con frecuencia una parte importante al desarrollar una estrategia al nivel de negocios. Estas submetas necesitan sumarse a logros de las metas generales de la SBU; sin embargo, deben variar en entradas al mercado para reflejar diferencias en el atractivo y potencial de crecimiento de los segmentos individuales del mercado y los puntos fuertes competitivos del producto de la SBU en cada mercado.

Estrategia competitiva de la unidad de negocios

La pregunta esencial al formular una estrategia de negocios es: ¿cómo va a competir la unidad de negocios para ganar una ventaja competitiva sostenible dentro de su industria? Lograr una ventaja competitiva exige que una unidad de negocios tome dos opciones:

- ¿Cuál es el dominio competitivo o ámbito de la unidad estratégica de negocios (SBU)? ¿Qué segmentos de mercado puede seleccionar y qué necesidades del cliente puede satisfacer? Éstas se expresan en términos más generales a como se hace con la estrategia de marketing. Sirven como guías para la formulación de estrategias para las entradas individuales al mercado.
- ¿Cómo puede la unidad de negocios distinguirse de competidores en su(s) mercado(s) objetivo? ¿En qué competencia distintiva se puede apoyar para lograr una posición única con respecto a sus competidores?

Decisiones acerca del ámbito de una SBU El ámbito estratégico de un negocio se puede definir ya sea en forma general o reducida. Puede buscar una variedad de segmentos de mercado dentro de su industria o concentrarse sólo en uno o unos pocos segmentos objetivo. La decisión acerca de cuántos segmentos de clientes atender suele girar en torno a una combinación de factores, incluyendo metas del negocio y recursos disponibles, características del mercado (por ejemplo el número y tamaño de los diferentes segmentos de clientes), y los puntos fuertes y débiles de la SBU con respecto a sus competidores. En los capítulos 16 y 17 examinaremos estas decisiones acerca del ámbito estratégico y las variables que influyen en ellas, y estudiaremos estrategias para diferentes clases de industrias en etapas variables de sus ciclos vitales.

Por ahora, el punto importante a reconocer es que el ámbito del interés estratégico de un negocio tiene ramificaciones para casi cada uno de los componentes de su programa de marketing, incluyendo el espacio de su línea de productos; la audiencia para su publicidad, promoción y esfuerzos del personal de ventas; el diseño de su sistema de distribución, y la variedad de precios que son viables. Por ejemplo, cuando IBM decidió expandir el mercado objetivo para sus servicios basados en la web para incluir una variedad más amplia de pequeños negocios y empresas dot.com que iniciaban, tuvo que desarrollar muchas nuevas ofertas de servicio para satisfacer las necesidades de estos clientes. Pero también tuvo que abandonar su estrategia de cobrar sólo precios altos, cambiar el contenido de su publicidad y redirigir una parte importante de sus ventas personales y el esfuerzo de promoción hacia sus nuevos segmentos de clientes.

Asignar recursos dentro de la unidad de negocios Una vez que los administradores de una SBU decidan sobre el ámbito de segmentos del mercado y las entradas al mercado a buscar, asignan recursos financieros y humanos proporcionados por la administración corporativa a estos mercados. Debido a que este proceso es similar a asignar recursos corporativos a través de unidades estratégicas de negocios (SBU), muchas empresas usan herramientas similares para el análisis del portafolios de negocios para ambos.

Ganar una ventaja competitiva Hay muchas formas en las que una unidad de negocios podría tratar de obtener ventaja sobre sus competidores dentro del ámbito de su dominio

estratégico. Para tener éxito a largo plazo, no obstante, una estrategia competitiva debe tener tres características:³⁹

- Debe generar valor para el cliente. Debe dar a los clientes potenciales una buena razón para comprar de la SBU en lugar de a sus competidores. La estrategia debe estar fundada en dar uno o más beneficios superiores a un precio similar al que los competidores cobran, o entregar beneficios comparables a un precio más bajo.
- El valor superior debe ser percibido por el cliente. Aun cuando el producto o servicio de una SBU sea mejor que el de la competencia, si el cliente no está consciente de ello —o no da mucho valor a los beneficios adicionales— no gana una ventaja competitiva. Por ejemplo, cuando se reducen las diferencias técnicas y de operación entre computadoras personales (PC), la estrategia competitiva de IBM de cobrar precios altos por productos técnicamente superiores se hizo insostenible.
- La ventaja debe ser difícil de copiar por los competidores. Cuanto más fácil sea para los competidores copiar una estrategia exitosa, más corta será la ventaja competitiva de la SBU. Por ejemplo, Minnetonka, Inc. ganó ventaja al introducir Check-Up, la primera pasta dental para combatir la placa. Debido a que sus ingredientes únicos no podían patentarse, más de dos docenas de marcas competidoras llegaron al mercado antes de un año; muchas de ellas de compañías mucho más grandes como son Procter & Gamble y Colgate-Palmolive.

Recursos de mercado y ventaja competitiva Para ser sustentable, una ventaja competitiva debe estar basada en recursos que otras compañías no tienen y que son difíciles de adquirir.⁴⁰ Muchos de estos recursos únicos están relacionados con el mercado. Por ejemplo, algunos negocios tienen sistemas de información muy desarrollados, grandes operaciones de investigación de mercado y/o relaciones de cooperación a largo plazo con clientes que les dan una capacidad superior para identificar y responder a las necesidades y deseos de los clientes emergentes. Otros tienen un nombre de marca que los clientes reconocen y confían en él, alianzas cooperativas con proveedores o distribuidores que mejoran la eficiencia, o un grupo de clientes satisfecho y leal que están dispuestos a comprar productos o servicios relacionados.⁴¹

Le corresponde a la unidad de negocios desarrollar una estrategia competitiva que convierta uno o más de sus recursos o competencias únicos en algo de valor para los clientes. Mientras que uno pueda concebir una variedad casi infinita de estas estrategias, la mayor parte se pueden clasificar en pocos tipos “genéricos”. Por ejemplo, Treacy y Wiersema dicen que los líderes de mercado tienden a buscar una de tres categorías de estrategia competitiva. Hacen hincapié en la excelencia operacional, que por lo general se traduce en costos y precios más bajos, o se diferencian a través del liderazgo de producto o la familiaridad con el cliente y un servicio superior.⁴² Estas estrategias genéricas se resumen en la ilustración 2.14, junto con algunas características y competencias de negocios capaces de implementar con efectividad cada estrategia. Nótese cuántos de los procesos de negocios internos que sirven de base a los tres tipos de estrategia están relacionados con la función de marketing.

Otros autores sugieren formas adicionales para clasificar estrategias de negocios.⁴³ Sin importar cuántas estrategias se definan, los puntos clave son *a*) que las estrategias competitivas se formen —al menos en parte— con recursos y competencias de marketing y *b*) que la estrategia competitiva que busca una SBU, a su vez, ayude a determinar qué programas estratégicos de marketing son viables para sus diversas entradas al mercado. En el capítulo 10 examinamos con más detalle esta relación simbiótica entre los recursos y las competencias de marketing, las estrategias competitivas al nivel de negocio y los programas de marketing para productos y servicios individuales.

Estrategias competitivas para negocios que inician Buena parte de la exposición que vimos líneas antes, acerca de estrategias competitivas para las SBU individuales dentro de grandes corporaciones, también aplica a negocios pequeños que inician y que son independientes. No obstante, los negocios más exitosos que inician tienen un ámbito estratégico estrecho, al menos al principio. Sus limitados recursos financieros, humanos y de marketing (por ejemplo, marcas desconocidas, falta de canales de distribución establecidos, falta de una base con el cliente leal, etc.) los obliga a concentrarse en uno o unos pocos segmentos objetivo definidos. Simplemente no tienen los recursos para ser todo para todas las personas.

Ilustración 2.14

TRES ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y LAS CARACTERÍSTICAS Y COMPETENCIAS DE NEGOCIOS QUE LAS IMPLEMENTAN CON EFICIENCIA

| Características de la compañía | Disciplinas | | |
|---------------------------------|--|--|--|
| | Excelencia de operación | Liderazgo de producto | Familiaridad con los clientes |
| Procesos internos de un negocio | Afinar sistemas de distribución y dar servicio sin problemas | Alimenta ideas, las traduce en productos y las vende con éxito | Da soluciones y ayuda a los clientes a operar sus negocios |
| Estructura | Tiene autoridad central fuerte, y un nivel finito de autorización | Actúa en forma precisa, orgánica, con libertad de acción y siempre cambiante | Impulsa una autorización cerca del contacto con los clientes |
| Sistemas de administración | Mantener procedimientos estándar de operación | Recompensar la capacidad innovadora de individuos y éxitos de nuevos productos | Mide el costo de dar servicio y de mantener la lealtad de los clientes |
| Cultura | Actúa de manera predecible y piensa que “una talla ajusta a todos” | Experimenta y piensa “fuera de la caja” | Es flexible y piensa sobre “hacer lo que guste” |

Fuente: Michael Treacy y Fred Wiersema, “How Market Leaders Sep Their Edge”, *Fortune*, 6 de febrero de 1995, p. 96. © 1995 Time, Inc. Todos los derechos reservados.

Esas mismas limitaciones de recursos hacen que sea inteligente evitar confrontaciones directas con los competidores más grandes y más sólidos. En consecuencia, los negocios que inician con éxito tienden a concentrarse en segmentos de nicho que no están atendidos adecuadamente y/o en hallar formas para dar beneficios únicos y de mayor valor. Como vimos en el capítulo 1, por ejemplo, aun cuando RedEnvelope podía captar millones en capital de riesgo, se concentró en un mercado objetivo definido y preciso de personas que hacen regalos de precio elevado. Y la compañía está tratando de entregar mayor valor al desarrollar una línea única de regalos que no se pueden hallar en otra parte y de alcanzar rigurosas normas de servicio al cliente. El resultado es que la simbiosis entre el análisis del mercado y el conocimiento del cliente, la estrategia competitiva, los programas de marketing y la operación exitosa es con frecuencia más fuerte en empresas pequeñas y que inician de lo que es en las IBM y las PepsiCo del mundo.

PARA ANÁLISIS

- Las perspectivas del marketing están en el corazón de la toma estratégica de decisiones, ya sea a niveles corporativos, de unidades de negocios o de mercado-producto. Todos los gerentes que aspiren a puestos en la administración general necesitan conceptos de marketing y herramientas en su repertorio.
- Las empresas orientadas al mercado —las que planean y coordinan actividades de la compañía alrededor de la meta principal de satisfacer las necesidades de sus clientes— tienden a superar a otras firmas en varios aspectos, incluyendo el crecimiento en ventas, el rendimiento sobre activos y el éxito de nuevos productos.
- El comportamiento no ético de los empleados de una compañía puede dañar la confianza entre esa compañía y sus proveedores y clientes, con lo cual se altera el desarrollo de las relaciones a largo plazo y con el tiempo reducen ventas y utilidades.
- Las cuatro vías principales para un crecimiento corporativo —penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y estrategias de diversificación— implican diferencias en el ámbito estratégico de una compañía, requieren diferentes competencias y acciones de marketing y abarcan diferentes tipos y cantidades de riesgo. Las decisiones acerca de las vías a buscar deben considerar todos estos factores.

- La meta principal al formular estrategias de una unidad de negocios es establecer una base para una ventaja competitiva sostenible que proporcione mayor valor a clientes. Hacer esto exige el desarrollo de recursos —con frecuencia vendiendo recursos, por ejemplo nombres de marca, sistemas de información y bases de datos, relaciones de largo plazo con clientes, etc.— que otras compañías no tienen y son difíciles de adquirir.
- La formación exitosa de una nueva compañía suele exigir una estrategia competitiva que entregue un valor superior a un segmento objetivo definido con precisión, en una forma que evite la confrontación directa con los competidores

establecidos o sea difícil para ellos emular. Por lo tanto, la percepción de un mercado y su análisis, la segmentación y selección de un mercado, así como la capacidad de posicionarse en un mercado suelen ser decisivas para ayudar a nuevas empresas a superar circunstancias desfavorables contra su supervivencia.

Las preguntas de diagnóstico personal para que el lector pruebe su capacidad de aplicar los conceptos del capítulo a la toma de decisiones de marketing, se encuentran en el sitio electrónico de la obra en www.mhhe.com/mullins05.

REFERENCIAS

1. El ejemplo de caso práctico está basado en material que se halla en Spencer E. Ante, "The New Blue", *Business Week*, 17 de marzo de 2003, pp. 80-88; Spencer E. Ante, "For Big Blue, The Big Enchilada", *Business Week*, 28 de octubre de 2002, pp. 58-59; Ira Saber, "Inside IBM: Internet Business Machines", *Business Week*, Sección E-BIZ, 13 de diciembre de 1999, pp. EB20-38; y el sitio web de la compañía en www.ibm.com. También, alguna información histórica de los antecedentes está basada en Das Narayandas y V. Kasturi Rangan, "Dell Computer Corporation", Harvard Business School caso # 9-596-058 (Cambridge, MA: Harvard Business School, 1995).
2. Christian Homburg, John P. Workman, Jr. y Harley Krohmer, "Marketing's Influence Within the Firm", *Journal of Marketing* 63 (abril de 1999), pp. 1-17.
3. Citado en Katherine Z. Andrews, "Still a Major Player: Marketing's Role in Today's Firms", *Insights from MSI*, invierno de 1999, p. 2.
4. Frederick E. Webster, Jr., "Executing the New Marketing Concept", *Marketing Management* 3 (1994), pp. 9-16.
5. Rajendra K. Srivastava, Tasadduq A. Shervani y Liam Fahey, "Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing", *Journal of Marketing* 63 (edición especial de 1999), pp. 168-179.
6. Por ejemplo, vea John C. Narver y Stanley F. Slater, "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing* 54 (abril de 1990), pp. 1-18; Bernard J. Jaworski y Ajay Kohli, "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing* 57 (julio de 1993); y Stanley F. Slater y John C. Narver, "Market Orientation, Performance, and the Moderating Influence of Competitive Environment", *Journal of Marketing* 58 (enero de 1994), pp. 46-55.
7. Slater y Narver, "Market Orientation"; y John P. Workman, Jr. "When Marketing Should Follow Instead of Lead", *Marketing Management* 2 (1993), pp. 8-19.
8. Para muchos ejemplos, vea Valarie A. Zeithaml y Mary Jo Bitner, *Services Marketing* (Nueva York: McGraw-Hill, 1996).
9. E. Jerome McCarthy y William D. Perreault, Jr., *Basic Marketing: A Global Managerial Approach*, 11a. edición (Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, 1993), cap. 2.
10. "GE's Brave New World", *Business Week*, 8 de noviembre de 1993, pp. 64-70.
11. Ésta es una forma ligeramente modificada de la definición de Charles W. Hofer y Dan Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts* (St. Paul, MN: West, 1978), p. 25. No obstante, nuestra definición difiere en que vemos la fijación de metas como parte integral de una formulación estratégica, mientras que ellos ven la fijación de metas como un proceso separado. Debido a que las metas de una empresa o unidad de negocios están influidas y restringidas por muchos de los mismos factores ambientales y competitivos que los otros elementos de estrategia, sin embargo, parece lógico tratar tanto la determinación de metas como las asignaciones de recursos dirigidos a alcanzar esos objetivos como dos partes del mismo proceso de la planeación estratégica.
12. Sin embargo, mientras que tales sinergias a nivel corporativo se usan con frecuencia para justificar fusiones, adquisiciones y saqueos en nuevos negocios, a veces resultan elusivas. Por ejemplo, vea Laura Landro, "Giants Talk Synergy But Few Make It Work", *The Wall Street Journal*, 25 de septiembre de 1995, p. B1.
13. C. K. Prahalad y Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review* 68 (mayo-junio de 1990), pp. 79-91.
14. Como se sugirió en la ilustración 2.5, las decisiones corporativas sobre los recursos deben también considerar el desarrollo de recursos superiores o únicos capaces de dar a la firma una ventaja competitiva sostenible, y la posibilidad de generar sinergia por medio de compartir recursos en unidades de negocios o divisiones. Mientras que estas preocupaciones corporativas están con mucho fuera del alcance de este libro, los lectores interesados pueden hallar un análisis más detallado en Orville C. Walker, Jr., Harper W. Boyd, J., John Mullins y Jean-Claude Larreche, *Marketing Strategy: A Decision-Focused Approach*, 4a. edición (Nueva York: McGraw-Hill/Irwin, 2003), cap. 2.
15. John A. Byrne, "PepsiCo's New Formula", *Business Week*, 10 de abril de 2000, pp. 172-184.
16. Theodore Levitt, "Marketing Myopia", *Harvard Business Review* (julio-agosto de 1960), pp. 455-456.
17. "Good Grief", *The Economist*, 8 de abril de 1995, p. 57; y "Doing Well by Doing Good", *The Economist*, 22 de abril de 2000, pp. 65-67.
18. "Doing Well by Doing Good", p. 66.
19. Robert A. Cooke, *Ethics in Business: A perspective* (Chicago: Arthur Andersen, 1988).
20. I. Fredrick Trawick, John E. Swan, Gail W. McGee y David R. Rink, "Influence of Buyer Ethics and Salesperson Behavior on Intention to Choose a Supplier", *Journal of the Academy of Marketing Science* 19 (invierno de 1991), pp. 17-23.
21. Dawn Bryan, "Using Gifts to Make the Sale", *Sales & Marketing Management*, septiembre de 1989, pp. 48-53. Vea también, "The Destructive Cost of Greasing Palms", *Business Week*, 6 de diciembre de 1993, pp. 133-138.
22. Y. K. Shetty, "New Look at Corporate Goals", *California Management Review* 12 (invierno de 1979), pp. 71-79; vea también Robert S. Kaplan y David P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review* 74 (enero-febrero de 1996), pp. 75-85.
23. Gordon Donaldson, *Managing Corporate Wealth* (Nueva York: Praeger, 1984). Vea también, Kaplan y Norton, "Using the Balanced Scorecard", y Srivastava, Shervani y Fahey, "Marketing, Business Processes, and Shareholder Value".
24. Daniel P. Finkelman, "Crossing the 'Zone of Indifference'", *Marketing Management* 2, núm. 3 (1993), pp. 22-31.
25. Heather Green, "Shakeout: E-tailers", *Business Week*, 15 de mayo de 2000, pp. EB102-108; y Heather Green, "How Hard Should Amazon Swing?", *Business Week*, 14 de enero de 2002, p. 38.
26. "GE's Brave New World", *Business Week*, 8 de noviembre de 1993, pp. 64-70.
27. Jennifer L. Shenker, "The Future Is Now", *Time*, 10 de abril de 2000, pp. 85-86; y "2002 Marketing Factbook", *Marketing News*, 8 de julio de 2002, p. 19.

28. Robert D. Buzzell y Bradley T. Gale, *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance* (Nueva York: Free Press, 1987), cap. 8.
29. Para un repaso más completo de la evidencia respecto a los efectos de diversificación en la operación de una firma, vea Roger A. Kerin, Vijay Mahajan y P. Rayan Varadarajan, *Contemporary Perspective on Strategic Market Planning* (Boston: Allyn y Bacon, 1990), cap. 6.
30. Por ejemplo, vea Ravi S. Achrol y Philip Kotler, "Marketing in the Network Economy", *Journal of Marketing* 63 (edición especial de 1999), pp. 146-163.
31. Robert Jacobson dice que la participación en el mercado y la rentabilidad son resultados conjuntos de estrategias exitosas y, además, que es probable que la experiencia de la administración tenga gran impacto en la rentabilidad. Vea "Distinguishing Among Competing Theories of the Market Share Effect", *Journal of Marketing* 52 (octubre de 1988), pp. 68-80.
32. Yoram Wind, Vijay Mahajan y Donald D. Swire, "An Empirical Comparison of Standardized Portfolio Models", *Journal of Marketing* 47 (primavera de 1983), pp. 89-99.
33. Para un estudio más detallado de los usos y limitaciones de modelos de factores múltiples de portafolios de negocios, vea Kerin, Mahajan y Varadarajan, *Contemporary Perspectives on Strategic Market Planning*, cap. 3.
34. El modelo de flujo de efectivo descontado es el método que se concentra en este capítulo. Está detallado en la obra de Alfred Rappaport, *Creating Shareholder Value: A New Standard for Business Performance* (Nueva York: Free Press, 1986).
35. Para un estudio detallado de los defectos de los datos de contabilidad para determinar el valor creado por una estrategia, vea Rappaport, *Creating Shareholder Value*, cap. 2.
36. Para un estudio más detallado de EVA y algunos ejemplos prácticos, vea Shawn Tully, "The Real Key to Creating Wealth", *Fortune*, 20 de septiembre de 1993, pp. 38-50; y Terrence P. Pare, "The New Champ of Wealth Creation", *Fortune*, 18 de septiembre de 1995, pp. 131-132.
37. Un estudio más profundo de los pronósticos y otros procedimientos empleados en la planificación con base en el valor se puede hallar en Rappaport, *Creating Shareholder Value*, o Kerin, Jahajan y Varadarajan, *Contemporary Perspectives on Strategic Market Planning*, cap. 9.
38. Las limitaciones de planificación con base en el valor se estudian con más detalle en George S. Day y Liam Fahey, "Putting Strategy into Shareholder Value Analysis", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1990, pp. 156-162.
39. David A. Aaker, *Strategic Market Management*, 5a. edición (Nueva York: Wiley, 1998), cap. 8.
40. Jay B. Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management* 17 (1991), pp. 99-120; y Margaret A. Peteraf, "The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, 14 (1994), pp. 179-192.
41. George S. Day, "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing* 58 (octubre de 1994), pp. 37-52; y George S. Day y Prakash Nedungadi, "Managerial Representations of Competitive Advantage", *Journal of Marketing* 58 (abril de 1994), pp. 31-44.
42. Michael Treacy y Fred Wiersema, *The Discipline of Market Leaders* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1995).
43. Por ejemplo, vea Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (Nueva York: Free Press, 1985); y Robert E. Miles y Charles C. Snow, *Organizational Strategy, Structure, and Process* (Nueva York: McGraw-Hill, 1978).

APÉNDICE 2.1

CÓDIGO DE ÉTICA DE LA AMERICAN MARKETING ASSOCIATION

CÓDIGO DE ÉTICA

Los miembros de la American Marketing Association (AMA) están comprometidos con una conducta ética profesional. Se han unido para suscribir este Código de Ética que comprende los siguientes temas:

Responsabilidades del vendedor

Los vendedores deben aceptar la responsabilidad por las consecuencias de sus actividades y hacer todo el esfuerzo para asegurar que sus decisiones, recomendaciones y acciones funcionen para identificar, servir y satisfacer a todo conjunto público relevante: clientes, organizaciones y sociedad.

La conducta profesional de los vendedores debe estar orientada por:

1. La regla básica de ética profesional: no hacer daño intencionalmente.
2. Adherirse a toda ley y reglamento aplicable.
3. La representación precisa de su educación, capacitación y experiencia.
4. El apoyo, práctica y promoción activos de este Código de Ética.

Honestidad e imparcialidad

Los vendedores cumplirán y adelantarán la integridad, honor y dignidad de la profesión de ventas al:

1. Ser honesto al servir a consumidores, clientes, empleados, proveedores, distribuidores y al público.
2. No participar intencionalmente en un conflicto de interés sin previo aviso a todas las partes involucradas.
3. Establecer programas equitativos de cuotas incluyendo el pago de recibos de compensación usual, por costumbre, y/o legal para intercambios de marketing.

Derechos y obligaciones de las partes en el proceso de intercambio de marketing

Los participantes en el proceso de intercambio de marketing deben tener capacidad para esperar que:

1. Los productos y servicios ofrecidos son seguros y se ajustan a sus usos propuestos.
 2. Los comunicados acerca de los productos y servicios ofrecidos no son engañosos.
 3. Todas las partes tratan de liberarse de sus obligaciones, financieras y de otro tipo, de buena fe.
 4. Existen métodos internos apropiados para un ajuste equitativo y/o compensación de quejas respecto a las compras.
- Se entiende que lo anterior debe incluir, *pero no está limitado a*, las siguientes responsabilidades del vendedor.

En el campo de desarrollo y administración de productos:

- Declaración de todos los riesgos asociados con el uso del producto o servicio.
- Identificación de cualquier sustitución de un componente del producto que pudiera materialmente cambiar el producto o afectara la decisión de compra del consumidor.
- Identificación de características agregadas de costo extra.

En el campo de las promociones:

- Evitar publicidad falsa y engañosa.
- Rechazar manipulaciones de gran presión o tácticas engañosas de ventas.
- Evitar promociones de ventas que usen el engaño o la manipulación.

En el campo de la distribución:

- No manipular la disponibilidad de un producto con fines de explotación.
- No usar coerción en el canal de marketing.
- No ejercer influencia indebida sobre la elección del revendedor para manejar un producto.

En el campo de la fijación de precios:

- No comprometerse en la fijación de precios.
- No practicar fijación de precios abusiva.
- Publicar el precio asociado con cualquier compra.

En el campo de la investigación de marketing:

- Prohibir la venta o captación de fondos bajo el engaño de llevar a cabo una investigación.
- Mantener la integridad de la investigación para evitar una mala representación y la omisión de datos pertinentes de la investigación.
- Tratar con justicia a los clientes y proveedores del exterior.

Relaciones organizacionales

Los vendedores deben estar conscientes de la forma en que su comportamiento puede influir o afectar en el comportamiento de otros en las relaciones organizacionales. No deben demandar, estimular ni aplicar coerción para obtener un comportamiento no ético en sus relaciones con otros, como empleados, proveedores o clientes.

1. Aplicar la confidencialidad y el anonimato en las relaciones profesionales con respecto a la información privilegiada.
2. Cumplir sus obligaciones y responsabilidades en los contratos y los acuerdos mutuos en una forma oportuna.
3. Evitar apropiarse del trabajo de otros, en conjunto o en parte, y presentar este trabajo como propio o directamente beneficiarse de él sin compensación o consentimiento del inventor o propietario.
4. Evitar la manipulación para aprovecharse de situaciones para maximizar el provecho personal en una forma que injustamente prive o dañe a la organización o a otros.

Cualquier miembro de la AMA que viole cualquiera aspecto previsto en este Código de Ética puede hacer que su membresía de la Asociación sea suspendida o revocada.