

Este capítulo tiene como objetivo tener las bases teóricas para el desarrollo del proyecto realizado orientándose principalmente a dos temas los cuales son *Marketing Internacional* y *Planeación Estratégica*. Dicha base teórica contiene las contribuciones de distintos autores especializados en los temas anteriormente mencionados.

2.1 Marketing Internacional

Antes de comenzar a hablar sobre el marketing internacional, daré una breve introducción sobre lo que es *Marketing* y los efectos positivos que éste tiene sobre la venta de productos y/o servicios que realizan las empresas de cualquier tamaño sin importar la estrategia de penetración de mercado que estas utilicen.

La meta del marketing moderno es especializarse en el comportamiento de los clientes; crea valor y satisfacción para ellos. Según Kotler (2001) *Marketing* es la entrega de satisfacción a los clientes obteniendo una utilidad. Además de brindar satisfacción a los clientes tiene dos objetivos, atraer nuevos clientes brindando un valor superior sin descuidar la satisfacción de los clientes ya existentes. (Figura 2.1)

El marketing se practica en todo el mundo, el marketing involucra mucho más de lo que aprecia el consumidor, ya que detrás de ello existe una red de personas y actividades que luchan por nuestra atención y dinero. *Marketing Internacional* es la realización de las actividades de negocios que dirigen el flujo de bienes y servicios de una compañía hacia sus consumidores o usuarios en más de una nación para obtener un beneficio. (Cateora, 1996)

Las compañías que operan en uno o más países deben saber hasta que grado adaptarán sus mezclas de marketing a las condiciones de cada país en donde participan. Esto es, existen distintas mezclas de marketing utilizadas por las empresas. Entre ellas, la *mezcla de marketing estandarizada*, las empresas que recurren a esta estrategia pueden reducir los costos de producción, distribución, marketing y control, además de que permite

a las empresas ofrecer productos de mayor calidad, más confiables y a menores precios. (Cateora, 1996)

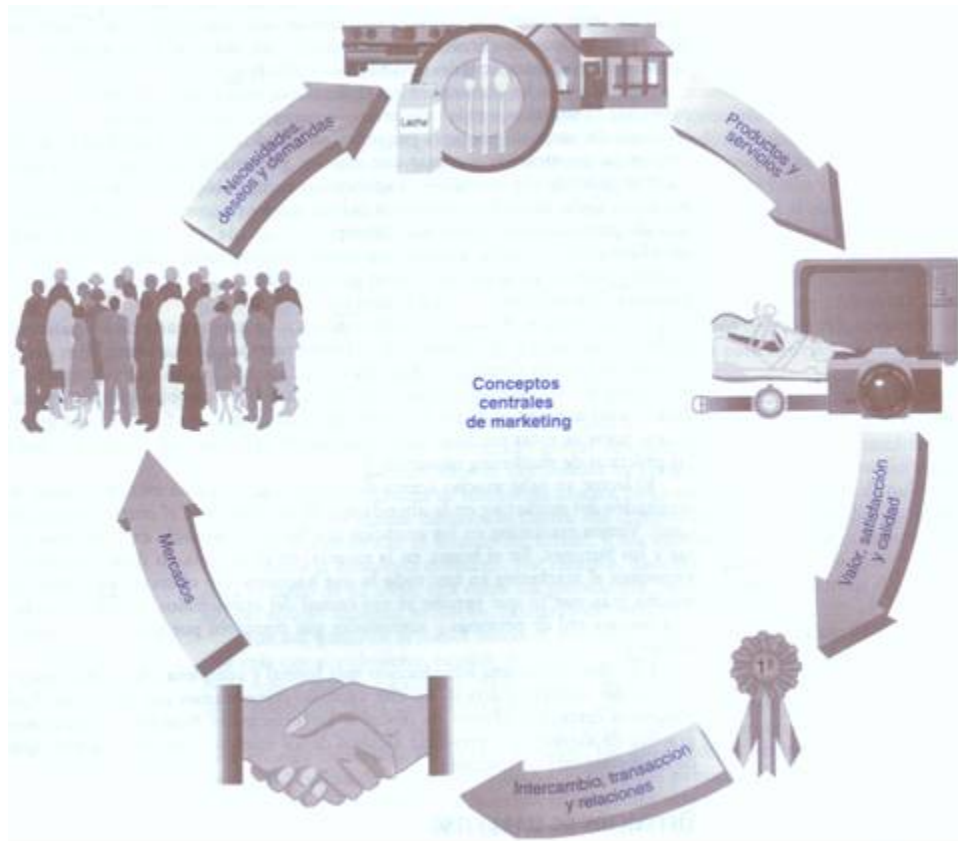


Fig. 2.1: Conceptos centrales del Marketing

Fuente: Kotler y Armstrong, 2001

Otro tipo de mezcla de marketing utilizada por las empresas es la **mezcla de marketing adaptada**, aquí la empresa organiza los elementos de la mezcla de marketing a cada mercado meta, realizando mayores costos pero tratando de obtener una mayor participación de mercado así como mayores rendimientos. (Cateora, 1996)

Las compañías realizan actividades de marketing internacional por lo menos de tres maneras distintas. En primer lugar organizan un departamento de exportación, posteriormente una división internacional y finalmente se convierten en una organización global. (Kotler, 2001)

Existen diferencias entre el marketing nacional y el marketing internacional, las cuales se muestran a continuación.

<i>Marketing Nacional</i>	<i>Marketing Internacional</i>
<input checked="" type="checkbox"/> Una lengua y nacionalidad.	<input checked="" type="checkbox"/> Varias lenguas, nacionalidades y culturas.
<input checked="" type="checkbox"/> Mercados relativamente homogéneos.	<input checked="" type="checkbox"/> Mercados fragmentados y diferenciados.
<input checked="" type="checkbox"/> Los factores políticos influyen poco.	<input checked="" type="checkbox"/> Los factores políticos son vitales.
<input checked="" type="checkbox"/> Datos exactos y simples.	<input checked="" type="checkbox"/> Obtención difícil de datos claros.
<input checked="" type="checkbox"/> Las empresas individuales poseen poca influencia en su entorno.	<input checked="" type="checkbox"/> Distorsiones muy grandes por parte de las grandes empresas.
<input checked="" type="checkbox"/> Situación estable del entorno.	<input checked="" type="checkbox"/> Inestabilidad del entorno.
<input checked="" type="checkbox"/> Clima financiero homogéneo.	<input checked="" type="checkbox"/> Diferentes climas financieros.
<input checked="" type="checkbox"/> Una sola moneda.	<input checked="" type="checkbox"/> Diferentes monedas.
<input checked="" type="checkbox"/> Existen reglas claras y comprensibles.	<input checked="" type="checkbox"/> Reglas cambiantes y poco claras.

Fuente: Marketing en el siglo XXI, <http://www.marketing-xxi.com>

2.1.1 La evolución del Marketing Internacional

Según Cateora (1995) recientemente se ha observado un crecimiento en los negocios internacionales por parte de empresas de cualquier tamaño y/o sector, siendo inclusive superior al incremento en la producción de los países. Algunos factores que pueden explicar dicho crecimiento son:

- La disminución de barreras aduaneras
- El incremento en la tecnología
- Menores precios de transportación
- Crecimiento de telecomunicaciones
- Mayor facilidad de realizar movimientos financieros

- Mayor seguridad legal
- Gustos y costumbres de los consumidores muy similares
- Estabilidad política y económica
- Aumento en la inversión extranjera
 - Licencias o concesiones
 - Franquicias
 - Joint Venture
- Fomento a la exportación

Todo lo anterior da como resultado una mayor penetración de las compañías de cualquier tamaño en un mercado global, debido a que actualmente sólo basta que una micro empresa coloque su sitio Web para que ésta comience a vender su producto en cualquier parte del mundo. Además, al ser los gustos y preferencias de los clientes cada vez más homogéneos no es necesario realizar una campaña de marketing especializada para cada mercado meta; por otra parte, no es necesario realizar grandes cambios al producto o productos que las compañías elaboran, disminuyendo los costos de producción y aumentando los ingresos para las empresas. Asimismo, se puede aprovechar este ahorro en aumento de calidad y otras mejoras al producto logrando de esta manera, un mejor posicionamiento en la mente del consumidor.

2.1.2 Seleccionar el Mercado

Lo más importante para el Marketing Internacional es conocer en que mercados se introducirán el o los productos que se desean vender. Es por ello que una adecuada selección de países a los que se propone ofertar los productos es un aspecto trascendental para el Marketing Internacional.

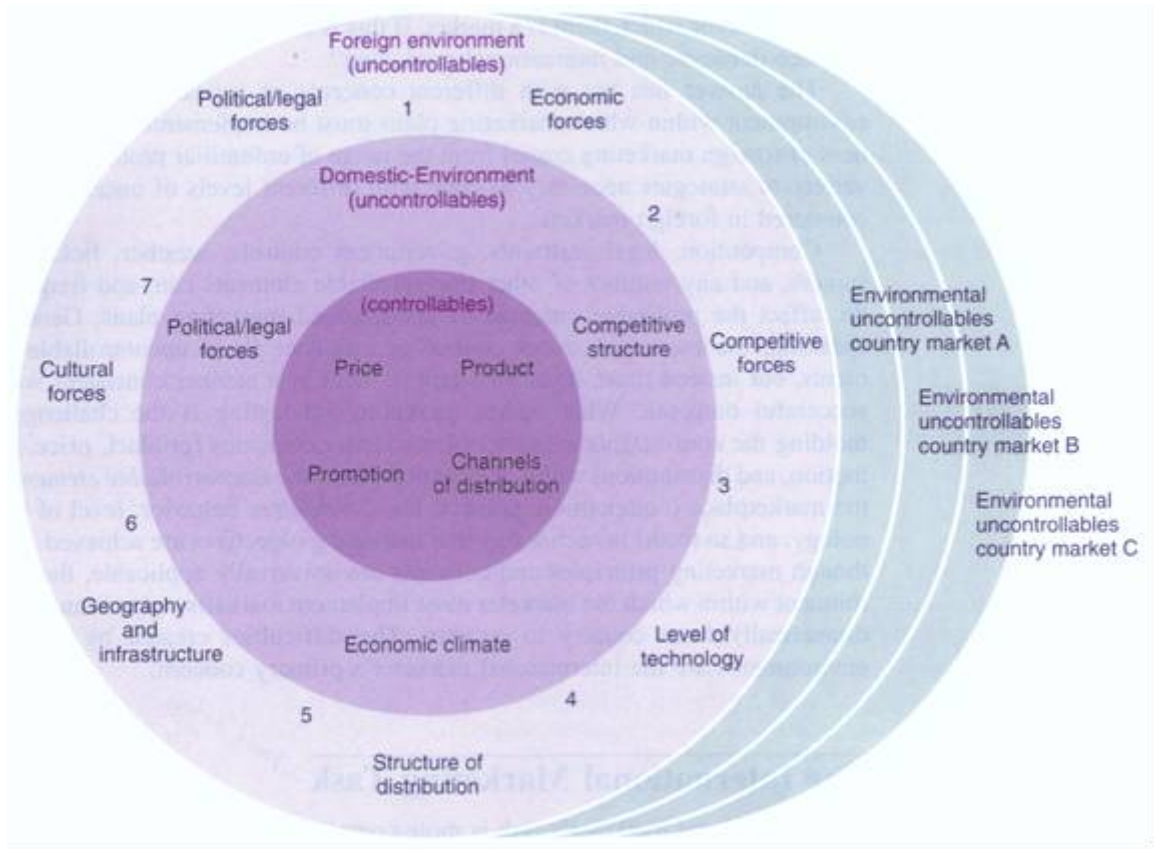


Fig. 2.1.2:Tareas del Marketing Internacional

Fuente: Cateora, 1996

Para iniciar la selección de los mercados se debe de realizar un análisis SWOT o DAFO, para poder detectar las *debilidades*, *amenazas*, *fuerzas* y *oportunidades*. Esto nos ayudará para analizar tanto a la empresa como el ambiente externo del entorno. A continuación se realizará una descripción del análisis interno (Fuerzas y Debilidades) y el análisis externo (Amenazas y Oportunidades) (Kotler, 2001).

- ☑ **Análisis Interno:** Éste análisis estudia de las fuerzas y debilidades con los que cuenta la empresa, de la misma manera sus recursos y capacidades. Aquí se detectan cuales son los componentes que tiene la empresa para ser competitiva y que supongan una ventaja para ella. Asimismo se examinan los puntos débiles, las carencias y las áreas o recursos en los que no se es competitivo. En éste análisis es

muy importante profundizar en como adaptar los objetivos, recursos y capacidades de la empresa hacia el nuevo mercado.

- ☑ **Análisis Externo:** Aquí se detectan las amenazas que pueden perjudicar los objetivos de la empresa y las oportunidades que ofrece el nuevo mercado hacia la misma. En este estudio lo más importante a analizar la fuerza y las estrategias de los competidores y como se estructura el mercado. De la misma manera es importante analizar la demanda del mercado y como éste evolucionará, ya que éste aspecto es muy importante en las inversiones internacionales.

Además de realizar un análisis interno y externo se requiere estudiar diversos aspectos como son, variados tipos de riesgos, recursos, capacidades, competidores, precios, potencial de mercado, el entorno legal, económico y cultural (Terpstra, 2000).

- ☑ **Riesgo:** Al analizar el aspecto, la empresa pretende estimar cuáles son los riesgos que representa para la empresa vender o realizar inversiones en países diferentes.

Por lo tanto existen diferentes tipos de riesgo: (Terpstra, 2000)

- **Riesgo País:** Aquí se realiza una evaluación de los peligros que representa cierto país para los negocios internacionales.
- **Riesgo Político:** Son los efectos negativos para nuestra empresa por parte de organismos gubernamentales; como son, cambios en las normas y en su aplicación o las actuaciones de la Administración Pública en el momento de realizar la inversión, así como sus repercusiones en meses o años futuros.
- **Riesgo Económico:** Estos riesgos son vinculados con las variaciones económicas desfavorables y el impacto social que tengan.
- **Riesgo de tipo de cambio:** Deben ser tomados en cuenta cuando la empresa contraiga deudas o tenga cuentas por cobrar debido a que se pueden ver perjudicadas por el tipo de cambio.

- ☑ **Recursos y capacidades de la propia empresa:** Aquí se estudia si la empresa tiene los suficientes recursos y capacidades para ingresar al mercado que se desea.

- ☑ **Competencia:** El grado de competencia que se observe en cada mercado es un aspecto importante a considerar; una empresa puede elegir entre un mercado muy competido u otro donde la competencia sea débil. Esto se elige por el nivel de demanda que existe o si se trata de una economía emergente.

- ☑ **Precios y márgenes:** Dependiendo de las características de los productos similares a la empresa que desea iniciar operaciones en otros mercados, además del nacional, se deben de analizar sus precios en comparación con los de la competencia para lograr tener una competencia justa.

- ☑ **Potencial de Mercado:** Aquí se analiza el tamaño del mercado actual y se pronostica su crecimiento, además de estudiar el nivel de penetración del producto y el potencial que representa antes de saturar el mercado y alcanzar el punto de madurez.

- ☑ **Entorno Legal:** Se estudian los costos arancelarios y la cantidad máxima que se puede exportar al mercado meta; así mismo las barreras comerciales que existan en dicho país, de la misma manera los trámites administrativos necesarios para realizar negocios internacionales.

- ☑ **Entorno Cultural:** Este aspecto puede no percibirse en un análisis superficial del mercado meta es por ello que se debe de realizar un estudio más profundo sobre este aspecto, ya que puede ser muy aventurado tratar de ingresar a un nuevo país sin antes conocer su idioma, sus creencias, sus valores y su estética.
 - **El idioma:** Es una variable indispensable que tomar en cuenta en el marketing internacional. Es de suma importancia no traducir al pie de la

letra el mensaje que se quiere enviar al consumidor, sino darle el sentido correcto que se desea para cada mercado y cada producto en específico.

- **Las creencias y valores:** Son sustanciales para el éxito del marketing ya que como le ha sucedido a muchas empresas, lo que puede ser una buena campaña en cierto país, puede ser un gran fracaso en otro y resultar perjudicial para la comercialización del producto o productos de la empresa.
- **Estética:** En este aspecto del entorno cultural se toman en cuenta los colores, ya que ellos tienen distintos significados en cada país; es por ello, que se debe analizar con detenimiento los sentimientos asociados con los colores a utilizar en cada país y para cada producto, para así lograr un buen posicionamiento en la mente del consumidor y tener una mayor certeza del éxito del producto a vender.

2.1.3 Segmentación de Mercado

El marketing actual se distingue por no dirigirse a todo el mercado, sino que las empresas tratan de realizar ofertas comerciales seleccionando a ciertos grupos de la población. Para el marketing internacional se debe de realizar un análisis por sectores y estudiar no sólo el mercado para un producto sino los diferentes segmentos con los que cuenta un mercado.

Para segmentar una población se emplean las llamadas **variables de segmentación** y las que mayor interés tienen son las que tienen un alto nivel de **Poder Discriminante**. El poder discriminante depende de la capacidad para diferenciar grupos heterogéneos; es decir, los integrantes de los pequeños grupos deben ser lo más homogéneos posible para responder al marketing de forma diferente a otros pequeños grupos. (Moreno, 1991)

2.1.4 Características importantes de un segmento atractivo

Un factor importante de éxito para una empresa es encontrar los segmentos más atractivos para vender sus productos; entre las características más importantes se encuentran (Cateora, 1995):

- ☑ **Potencial de beneficio:** Se analiza si el segmento tiene la suficiente demanda y tamaño para poder hacer rentable la venta del o los productos.
- ☑ **Potencial de crecimiento:** Se estudia si el crecimiento de dicho segmento es atractivo para poder crecer en el mismo.
- ☑ **Recursos de la empresa:** Van a limitar a que mercado dirigirse y con los recursos que cuenta la empresa para abastecerlo y así delimitar si se podrá tener éxito con los recursos con los que se cuentan.
- ☑ **Barreras de entrada:** Depende de los recursos y capacidades para entrar a cada segmento. Lo ideal es disponer de los recursos para entrar a bajos costos en un segmento con barreras altas o entrar a un segmento con barreras bajas pero que pasará a barreras altas.

2.1.5 Variables para segmentar

Kotler (2001) nos dice que existen distintas variables que pueden ser utilizadas como variables de segmentación, estas son las variables **demográficas, psicológicas, de consumo y uso del producto**. Entre las variables **Demográficas** se toma en cuenta más frecuentemente el sexo, la edad y el estado civil; en las variables **Psicológicas** se toma en cuenta a la población de acuerdo a sus rasgos de personalidad. En el caso de la variable de **Consumo** se segmenta el mercado en *no consumidores, consumidores ocasionales, consumidores moderados y grandes consumidores*. En cuanto al **Uso del Producto** en el

marketing internacional es importante conocer el uso del producto en cada mercado ya que puede variar y no siempre es una obvia utilización.

2.1.6 Estrategias de Marketing Internacional

2.1.6.1 Estrategias competitivas

Después de identificar y evaluar a la competencia la compañía debe diseñar estrategias de marketing competitivo para así poder obtener ventajas competitivas que los clientes puedan identificar. Michael Porter ha sugerido tres estrategias competitivas básicas de posicionamiento competitivo que las compañías pueden seguir las cuales se detallan a continuación (Porter, 1980):

- ☑ **Liderazgo general de costos:** La empresa se esfuerza por tener los costos de producción y distribución más bajos para poder fijar precios más bajos que sus competidores y obtener una mayor participación en el mercado.
- ☑ **Diferenciación:** La compañía se concentra en crear una línea de productos y un plan de marketing bien diferenciado para dar la impresión de ser el líder.
- ☑ **Foco:** Se concentran los esfuerzos para servir bien a algunos segmentos del mercado.

2.1.6.2 Diferentes posiciones competitivas que ocupan las empresas

Las empresas ocupan diferentes posiciones competitivas en el mercado meta; algunas estrategias competitivas basadas en los papeles que las empresas desempeñan en dicho mercado son las de **líder del mercado**, en donde la compañía tiene la más alta participación en el mercado. Otras son los **retadores del mercado**, aquí las empresas están abajo del líder y luchar para incrementar su participación; otras empresas se encuentran dentro de los **seguidores del mercado**, en donde las empresas no líderes desean mantener su participación sin causar ruido; por último se encuentran los **ocupantes de nichos de**

mercado estos sirven a segmentos pequeños que no contemplan otras compañías. (Kotler, 2000)

2.1.6.3 La mezcla de marketing en los mercados objetivo

Los consumidores de otros países son distintos en cuanto a qué compran, cuándo y dónde; el comportamiento del consumidor está sumamente ligado con la cultura, es por ello que cambia de un país a otro. La canasta básica se diferencia de un país a otro, la meta de cada empresa es que su producto se encuentre dentro de esas canastas básicas de los consumidores extranjeros. (Terpstra, 2000)

Kotler (2001) menciona que la mezcla de marketing es el conjunto de herramientas tácticas controlables por la empresa que se combinan para producir una respuesta deseada en el mercado meta comprende las cuatro P's (*producto, precio, plaza y promoción*), una mezcla adecuada para cualquier mercado es encontrar el producto correcto, en el lugar correcto, al precio correcto y que el consumidor lo recuerde fácilmente.

Un programa de marketing eficaz concentra todos los elementos de la mezcla de marketing para alcanzar los objetivos del marketing de la empresa y así dar valor a los consumidores; son las herramientas de la empresa para lograr tener un posicionamiento en los mercados meta. (Kotler, 2001)

La buena mezcla o combinación de las variables tiende a optimizar la oferta, a vender con ventaja, a influir sobre el consumidor con productos a la medida de sus necesidades, interés, gusto o preferencia, persuadiéndolo de la aceptación de la oferta. (Moreno, 1991)

2.1.6.4 Precios: Estrategia y Fijación

Los precios ligados con la calidad del producto, son los factores más importantes dentro de la estrategia de marketing, debido a que pueden ser lo que defina la venta del producto. Los precios son el resultado de decisiones de la dirección de la empresa, en función de los costos, además, por la influencia de factores externos e incontrolables como lo son: (Moreno, 1991)

- Los establecidos por la competencia
- Los aceptados por la demanda
- Los fijados por fuerzas que están fuera del control de la empresa.

Por otra parte Moreno (1991) indica que el precio debe tener un equilibrio entre la tasa de rentabilidad esperada y el punto de su aceptación por parte del mercado. Un buen conocimiento del mercado con que cuente el producto debe ser un factor muy importante para fijar el precio óptimo, debido a que existen factores dentro del mercado que pueden afectar su fijación como lo son:

- El grado de diferenciación del producto
- Los hábitos de compra
- La elasticidad de la demanda (la demanda de un producto es elástica cuando se ve directamente afectada por un cambio en el precio, y es inelástica cuando una variación en el precio no tiene mayor efecto sobre la demanda)
- Las características del mercado (tamaño, número de consumidores, descuentos a grandes compradores)

2.1.6.5 Política y Estrategia

Los mecanismos que se toman en cuenta para la fijación de precios son *los costos, la tasa de rentabilidad, capacidad de pago, precio de los sustitutos, competencia y la condición de producto único o si se encuentra bien diferenciado o no.* (Kotler, 2000)

Para que una política de precios sea factible depende de las condiciones y características del mercado, y como ya se mencionó anteriormente, de la elasticidad de la demanda y el grado de diferenciación del producto. Sólo cuando se tiene competencia perfecta y el o los productos no son diferenciados, el precio lo señala el mercado bajo términos generales.

2.1.6.6 La fijación de precios

El precio es un aspecto fundamental de la estrategia de marketing, debido a que éste afecta su imagen y la percepción de la marca. Los consumidores muchas veces sólo observan la relación Precio-Calidad; por lo tanto el precio constituye un indicador de calidad. De esta manera los precios bajos son asociados con la baja calidad de un producto, mientras que un precio alto significa un producto con alta calidad y estatus.

El precio de venta tiene que permitir al empresario recuperar los costos (administrativo, comercial, financiero e industrial), además de obtener un beneficio que incluye un retorno relacionado con el esfuerzo empresarial y el riesgo en función del capital comprometido (Moreno, 1991).

Los criterios para la fijación de precios pueden operar por separado o juntos según las condiciones y circunstancias comerciales por las que atraviesa el mercado en ese momento como lo son: (Moreno, 1991)

- El precio se fija en relación con el costo más un razonable margen de beneficio
- Se establece de acuerdo con lo permitido y aceptado por el mercado
- Tomando en cuenta los precios de la competencia
- El grado de diferenciación del producto

2.1.6.7 Técnicas para la fijación de precios internacionales

Al realizar la fijación de precios las consideraciones de costo y del mercado son muy importantes, es por ello que una empresa no puede vender bienes por debajo del costo de producción y no puede vender bienes a un precio inaceptable en el mercado. (Cateora, 1995)

Un aspecto muy importante es que la estrategia de precios debe ser establecida en función de los objetivos que persiga la estrategia global además de la política comercial de la empresa; es decir, hacer rentable la actividad comercial más los objetivos de mayores volúmenes de ventas, hacer frente a la competencia, entre otros. (Moreno, 1991)

La política de precio alto es practicada cuando el objetivo es llegar a un segmento del mercado que es relativamente insensible al precio y por lo tanto está dispuesto a pagar un precio alto por el valor recibido. Si existe un abastecimiento limitado, las empresas pueden seguir una técnica de precios altos para lograr maximizar los beneficios e igualar la oferta y la demanda; asimismo cuando es una sola empresa que vende un producto nuevo o innovador. (Cateora, 1995)

Cateora (1995) también menciona que una política de penetración es utilizada para lograr que el mercado crezca y tener participación en el mercado al ofrecer productos a precios bajos. Esta técnica ofrece mucho más beneficios que la de precio alto, ya que maximiza los beneficios y construye una participación de mercado como base para futuros competidores.

Las compañías deben decidir cuándo mantener una política de fijación de precios altos o de penetración; esta decisión depende del nivel de competencia, la innovación del productos y las características del mercado.

2.2 Planeación Estratégica

La planeación estratégica dentro de cualquier empresa es muy importante ya que gracias a ella se puede conocer la situación actual de la empresa, además de brindar un apoyo a la alta gerencia para llevar a la compañía hacia nuevas metas y objetivos, además da un realce a la misión, filosofía y valores de la empresa; asimismo, teniendo una planeación estratégica se puede dar respuesta más rápidamente a las nuevas exigencias de un mercado en constante cambio.

Tener un plan estratégico no involucra exclusivamente a un departamento dentro de la organización, sino que refuerza la unión entre las tres grandes áreas dentro de la misma, que son, marketing, finanzas y operaciones. El plan estratégico debe ser efectuado y revisado por estas tres áreas importantes, ya que si cada uno de estos departamentos realizara un plan estratégico por separado, crearía conflictos dentro de la organización al no tomar en cuenta las necesidades o limitaciones de las otras dos áreas.

Para dar comienzo a la planeación estratégica debemos definir primeramente que es estrategia; una definición de Thompson y Strickland (1995) nos dice que *Estrategia* “es la orientación y el alcance de la organización a largo plazo que consigue una ventaja para la organización y que ajusta recursos a su entorno cambiante, en particular, a las necesidades de sus mercados de forma que satisfagan las expectativas de los grupos de interés”.

James Evans (2000) nos menciona que James Quinn caracteriza a la estrategia de la siguiente manera:

“Una estrategia es un patrón o plan que integra las metas principales de una organización, sus políticas y las secuencias de acción en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a dirigir y asignar los recursos de una organización en una postura única y viable en base a sus capacidades y a sus limitaciones internas relativas, a los cambios previstos en el entorno y a los movimientos contingentes de componentes inteligentes.”

Las estrategias formales contienen tres elementos, *Metas a conseguir*, *Políticas que guían o limitan la acción* y *Secuencias de acción o programas para lograr las metas*. (Evans, 2000)

De la misma manera debemos definir planeación y Subhash C. Jain (1990) nos dice que *Planeación* es esencialmente un proceso dirigido alrededor de la toma de decisiones de hoy con el mañana en mente, centrándose en la preparación de decisiones futuras y ellas puedan ser tomadas rápida, económicamente y con tan poca interrupción para el negocio como sea posible.

Otro concepto de planeación lo da Ackoff (1983), el considera a la planeación como una “actividad dentro de la cual tiene lugar el desarrollo y no simplemente el de una actividad cuyos resultados pueden contribuir a éste. De la misma manera Ackoff menciona que la mayoría de los que planean suponen que un plan es una agregación de soluciones para cada integrante en un grupo de problemas (amenazas y oportunidades), los cuales son enfrentados individualmente. Asimismo, un plan corporativo es considerado una colección de planes preparados separadamente por cada una de las partes del todo.

La planeación estratégica es de gran importancia debido a que ayuda a realizar una aplicación más efectiva de los recursos escasos ya sean humanos, financieros y/o materiales. La planeación estratégica debe delimitar los valores de la organización ya que deben de influir en la forma en que esta trabaja y logra sus objetivos.

La planeación estratégica especifica la secuencia y la sincronización de los pasos que alteraran las relaciones competitivas. La planeación estratégica concierne la relación de la organización con su ambiente, incorporando los efectos de los cambios ambientales dentro de la toma de decisiones corporativas y la formulación de nuevas estrategias. Las compañías que realizan una planeación estratégica definen sus metas claramente y desarrollan claramente planes racionales al implementarlas. (Jain, 1990)

Kotler y Armstrong (2001) brindan una definición sobre lo que significa *Planeación Estratégica*, y nos dicen que es “el proceso de de crear y mantener una coherencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de marketing cambiantes. Implica definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera comercial sólida y coordinar estrategias funcionales.

El realizar una planeación estratégica brinda a las empresas grandes beneficios debido a que ayuda a la gerencia a pensar en el futuro, la obliga a perfeccionar sus objetivos y políticas, además lograr una mejor coordinación de las labores de la empresa.

La *Planeación Estratégica* es el proceso de crear y mantener una coherencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y las oportunidades de marketing cambiantes. (Kotler, 2001)

Cualquier compañía debe tener un plan de negocios que sea soportado por una estrategia de marketing, una estrategia de operaciones y una estrategia financiera. (Chase, et. al, 2001)

Hofer (1985) explica que las organizaciones necesitan procesos formales analíticos para formular estrategias explícitas por las siguientes razones:

- ☑ ***Para ayudar en la formulación de metas y objetivos organizacionales:*** Los procesos en los cuales las empresas desarrollan sus metas son distintos de los que utilizan para formular estrategias. El proceso de planeación estratégica lo utilizan para evaluar si son factibles o no los objetivos establecidos por los procesos dados los recursos de la organización y la naturaleza de los cambios que ocurren en su ambiente; y si no lo fueran que objetivos se podrían alcanzar.
- ☑ ***Para ayudar a identificar los grandes problemas estratégicos:*** El proceso de planeación estratégica es en realidad una teoría general para la solución de las cuestiones estratégicas de la organización.

- ☑ *Ayudar a la asignación de los recursos estratégicos discrecionales*
- ☑ *Guiar e integrar las diversas actividades administrativas y operativas de la organización*
- ☑ *Contribuir al desarrollo y adiestramiento de futuros gerentes generales*

El enfoque formal y analítico de la planeación estratégica también puede usarse para predecir el comportamiento futuro de la compañía, ayuda a evaluar a los gerentes superiores y medios, y para ayudar a extender el pensamiento de la alta administración más allá de sus horizontes. (Hofer, 1985)

2.2.1 Perspectivas Generales

La planeación estratégica puede ser vista como un caso especial dentro del proceso de solución de problemas aplicado a definir la estrategia a seguir en la organización. En toda planeación estratégica se encuentran siete pasos, los cuales se mencionan a continuación (Hofer, 1985):

- ☑ **Identificación de la estrategia:** En este paso se realiza la evaluación de la estrategia actual y sus componentes.
- ☑ **Análisis ambiental:** Se analizan los ambientes específicos competitivo y general de la compañía para identificar las oportunidades y amenazas que se presentan.
- ☑ **Análisis de recursos:** Análisis de las principales destrezas y recursos disponibles para cerrar las brechas estratégicas que se identificarán por medio de realizar la siguiente acción.
- ☑ **Análisis de brecha:** Se realiza una comparación de los objetivos, estrategia y recursos de la organización con las oportunidades y amenazas del ambiente a fin de determinar el nivel de cambio que se requiera en la estrategia corriente.
- ☑ **Alternativas estratégicas:** Se identificarán las opciones sobre las que se pueda construir la nueva estrategia.

- ☑ **Evaluación de la estrategia:** Se debe realizar la evaluación de acuerdo a los valores y objetivos de los accionistas o la administración, los recursos disponibles y las oportunidades y amenazas que existen.
- ☑ **Elección estratégica:** Se seleccionará una acción para ser ejecutada.

El logro de la calidad y el liderazgo dentro de un mercado en constantes cambios requiere de una visión a largo plazo. Para lograr lo anterior, la organización debe realizarse algunas preguntas estratégicas como, ¿Quiénes son nuestros clientes?, ¿Cuál es nuestra misión?, ¿Qué principios valoramos?, ¿Cuáles son nuestras metas a corto y a largo plazo? y ¿cómo cumpliremos esas metas? (Evans, 2000)

La planeación estratégica en los negocios es el impulsor en la mejora continua en toda la organización. Las compañías deben realizar compromisos a largo plazo relacionados con las personas más interesadas en la empresa (clientes, empleados, proveedores, accionistas, público y comunidad).

La planeación prevé muchas modificaciones, como las siempre cambiantes expectativas de los clientes, nuevas oportunidades de negocio, desarrollos tecnológicos, nuevos segmentos de mercado, nuevos reglamentos, expectativas de la comunidad y de la sociedad, además de las agresiones de la competencia.

Mediante la planeación estratégica los líderes de las empresas pueden manejar el futuro de la organización al enfrentarse a una visión ideal de cómo debería y podría ser la empresa en el futuro.

El objetivo de la planeación estratégica es tener una postura tan fuerte en las alternativas de selección que la organización pueda alcanzar sus metas a pesar de las fuerzas externas no predecibles. Evans (2000), citando a Henry Mintzberg, sugiere que la mayor parte de la planeación estratégica es en realidad *programación estratégica*, debido a que es movida por cifras y creada dentro de la organización por los planeadores, en lugar de ser promovida por la alta gerencia. Asimismo menciona, que “el ser competitivo requiere

de pensamiento estratégico a nivel superior y menos programación estratégica a nivel medio, por lo que el proceso ideal de la estrategia se puede describir como *capturar lo que el gerente aprende de todas las fuentes y después integrar este aprendizaje en una visión de la dirección que el negocio debe seguir*.

Derek Abell en su libro *Planeación Estratégica de Mercado* (2000), define que un plan estratégico de mercado es un plan en donde se reúnen todos los aspectos de la estrategia de una organización dentro del mercado meta. Así mismo menciona que un plan estratégico de mercado comprende cuatro conjuntos de decisiones que se relacionan entre sí, que se explican a continuación:

- ☑ **Definición del Negocio:** aquí se establecen dos aspectos importantes que son, el alcance del producto y el mercado o clientes potenciales con base en sus necesidades continuamente cambiantes, además, lo que se refiere a la segmentación del mercado en particular. La compañía debe ser capaz de reconocer las diferencias entre los clientes en cuanto a sus necesidades y como éstas se satisfacen.
- ☑ **Determinación de la misión dentro de la organización:** Este punto exige que se realicen varios análisis con respecto a las oportunidades de mercado (capacidades y objetivos de la organización).
- ☑ **Planteamiento de las estrategias funcionales:** En esta etapa los administradores interactúan con los encargados de otras áreas involucradas en el plan, para así poder elaborar las estrategias funcionales para la organización en su conjunto.
- ☑ **Presupuestación:** Se refiere a la asignación de recursos y elaboración de presupuestos para lograr que los planes se lleven a cabo de manera óptima.

La planeación estratégica incluye la aplicación de la intuición y análisis para determinar las posiciones que la organización debe alcanzar, de la misma manera es un proceso dinámico que es lo suficientemente flexible para permitir modificaciones en los planes para lograr responder favorablemente a las nuevas exigencias del mercado. (Venegas, 2003)

Muchos artículos han publicado que la planeación estratégica implica algunos peligros y un estudio realizado por Steiner de dos más sobresalientes que son; “*la ausencia de apoyo a la planeación por parte de la Dirección y un clima no acorde con la compañía*”. (Gallardo, 2003)

Abell y Hammond nos dicen que “las causas de los problemas para que la planeación funcione rara vez son las deficiencias en el proceso de planeación, la mayoría de veces son problemas de la naturaleza humana”. A continuación se enlistan diez peligros de la planeación corporativa:

- ☑ La suposición a la alta dirección de que puede delegar la función de planeación a un planificador.
- ☑ Al directivo le absorben tanto los problemas emergentes que no dedica el suficiente tiempo a la planeación a largo plazo.
- ☑ Error en el desarrollo de metas factibles para la formulación de los planes.
- ☑ Descuido en asumir el compromiso en el proceso de planeación del personal de línea.
- ☑ Fallas al utilizar los planes como estándares en la valoración del desempeño administrativo.
- ☑ Descuido en el fomento de un clima en la compañía que favorezca la planeación.
- ☑ Asumir que la planeación corporativa de gran alcance es un aspecto ajeno al proceso de administración.
- ☑ Suministrar demasiada formalidad al sistema perdiendo flexibilidad, fluidez y simplicidad, restringiendo de esta manera la creatividad.
- ☑ Omitir por parte de la alta gerencia la revisión de los planes a largo plazo que se han desarrollado con los directivos y jefes divisionales. Y por último,
- ☑ El rechazo continuo de la alta dirección a los mecanismos formales para la toma de decisiones intuitivas que parecen entrar en conflicto con los planes formales. (Gallardo, 2003)

El proceso de planeación tiende a producir resistencia al cambio dentro de las organizaciones. El cambio estratégico genera el reorganizar categorías que muchas veces dejan de lado la planeación y sólo se concentran en el incremento del cambio.

2.2.2 Planeación Estratégica de la Calidad

Todo documento sobre estrategia competitiva habla que las empresas pueden tener dos tipos básicos de ventajas competitivas: costo bajo y diferenciación; es por esa razón que la planeación estratégica de la compañía girara alrededor de metas financieras y del mercado, pero también existe la *Planeación Estratégica de la Calidad*.

La *Planeación Estratégica de la Calidad* se ha visto distinta e independiente de la planeación estratégica de la compañía; tradicionalmente ésta ocurría en los niveles bajos dentro de la organización y estaba enfocada a la manufactura y la tecnología. Muchas empresas han reconocido que una estrategia movida por la calidad puede conducir a ventajas significativas en el mercado. (Chase, et al. 2001)

2.3 Medios de obtención de Estrategias

Todas las empresas siguen un modelo para realizar su planeación estratégica que se muestra en la figura 2.1. Los líderes de la organización inician explorando y se ponen de acuerdo sobre la *misión* (razón de existir de la empresa), *visión* (describe a donde se dirige la organización y que pretende ser) y *principios guía de la organización* (son los valores y abren camino a la visión al definir actitudes y políticas), que son la base de un plan estratégico.

Como siguiente paso se realiza una evaluación entre la situación actual y en donde se desea estar, y es así como la organización desarrolla *metas* (establecen la dirección que

la organización debe tomar al realizar su misión), *estrategias* (son acciones clave hacia la consecución de las metas) y *objetivos* (son acciones específicas y medibles que soportan a las estrategias). (Evans, 2000)

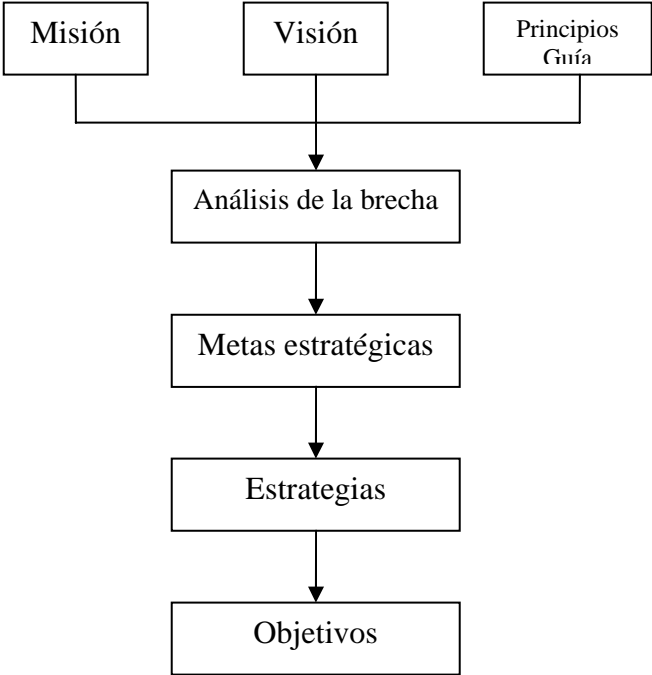


Figura 2.1 Proceso de planeación estratégica. Fuente: Chase, Aquilano y Jacobs, 2001

Para desarrollar estrategias se necesita tomar en cuenta las necesidades y expectativas (constantemente cambiantes) del cliente y del mercado, la competencia, la capacidad de la empresa (Recursos Humanos, tecnología y procesos del negocio) y la capacidad de los proveedores.

La planeación estratégica implica un proceso escrito para determinar los objetivos de la compañía a largo plazo, la evaluación de estrategias opcionales con las cuales cumplir esos objetivos, la evaluación de esas estrategias y un procedimiento sistemático para controlar los resultados. La especificación de los objetivos se realiza antes de elaborar las estrategias, que a su vez deberán finalizarse antes de la evaluación. (Albert, 1984)

Un proceso importante de la planeación estratégica debe ser exponer y modificar los deseos no realistas por parte de los accionistas o de la misma alta dirección. Para esto, los procesos de fijación de metas y de planeación deben ser distintos.

2.4 Cartera de Negocios

La actividad principal dentro de la planeación estratégica es el *Análisis de Cartera*, mediante este análisis la gerencia logra identificar y evaluar los diversos negocios que constituyen la empresa; ya que por este análisis la organización querrá invertir más recursos en los ramos más redituables y reducir o desechar los más débiles.

Como primer paso la gerencia debe identificar los negocios clave que conforman la empresa, es decir las unidades estratégicas de negocios (SBU), lo que sigue es reconocer que tan atractivas son las SBU y que cantidad de apoyo recibirá cada una. (Kotler, 2001)

El propósito de la planeación estratégica es encontrar las fortalezas de la organización y así poder aprovechar las oportunidades atractivas que ofrezca el entorno. Es por ello que las SBU se analizan en base a que tan atractivo es el mercado y que tan fuerte es la SBU.

2.4.1 Matriz de participación de Crecimiento

El Boston Consulting Group desarrollo un método de planeación de cartera que evalúa las unidades estratégicas de negocios en términos de la tasa de crecimiento de mercado y su participación relativa. Las SBU se clasifican en dicha matriz como *estrellas*, *vacas de dinero*, *interrogaciones* y *perros* (figura 2.2).

En el eje vertical, la tasa de crecimiento de mercado es una medida de que tan atractivo es éste; en el eje horizontal, la participación relativa del mercado es la medida de la fuerza que tiene la empresa en él. (Kotler, 2001)

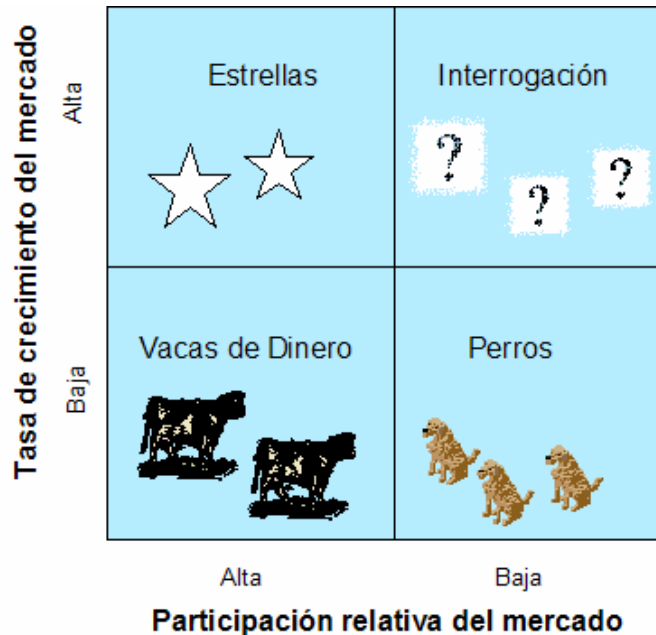


Figura 2.2 Matriz de participación de crecimiento

Fuente: Kotler y Armstrong, 2001

A continuación se describen los cuatro tipos de participación que se encuentran en la matriz:

- ☑ **Estrellas:** Son los productos líderes con alto crecimiento y alta participación. Las estrellas necesitan fuertes inversiones para financiar su rápido crecimiento. Al terminar su crecimiento se convertirán en vacas de dinero.
- ☑ **Vacas de Dinero:** Son productos de bajo crecimiento y alta participación. Estas SBU necesitan una menor inversión para retener su participación de mercado, debido a ello, producen mucho efectivo, que la organización para pagar sus cuentas y apoyar otras SBU que necesiten inversión.

- ☑ **Interrogaciones o “Problem Children”:** Son SBU con baja participación en mercados de alto crecimiento; requieren de mucho efectivo para mantener su participación. Se debe analizar a que interrogaciones pueden convertirse en estrellas y cuales deben desaparecer. (Thompson, 1995)
- ☑ **Perros:** Son ramos y productos de bajo crecimiento y baja participación. Pueden producir suficiente efectivo para mantenerse ellas mismas, pero no son fuentes importantes de dinero. (Jain, 1990)

2.5 El Marketing y la Planeación estratégica

En la actualidad la calidad, el precio y las características del producto ya no son suficientes; es imprescindible adoptar una conducta dinámica frente al mercado y que esta pueda ser adaptada a sus exigencias siempre cambiantes.

La estrategia de marketing es la lógica con la cual cada unidad de negocios espera y logra alcanzar sus objetivos de marketing; mientras que las estrategias de marketing competitivas son las que posicionan firmemente a la organización frente a los competidores y le brindan ventajas competitivas lo más sólidas posible.

La conducta estratégica es el proceso de interacción entre la empresa y el entorno. Radica en relacionar el funcionamiento integral de la organización con los elementos de su ambiente. La conducta estratégica es la modalidad de decisión o el proceso que ayuda y orienta las decisiones para que la empresa se adapte a la dinámica del cambio, asegurando los resultados esperados. (Moreno, 1991)

La planificación en marketing es indispensable debido a que implica un proceso ordenado y sistemático en el desarrollo de los cursos de acción para lograr los objetivos propuestos.

Mediante la dirección estratégica el marketing se encuentra inmerso en la actividad global de la empresa y forma parte integrante de las políticas implementadas alcanzando así, los objetivos y aprovechando todas las oportunidades disponibles en el mercado.

El marketing, como se mencionó anteriormente, examina las necesidades del consumidor y la capacidad de la empresa para lograr satisfacer dichas necesidades; estos mismos factores guían la misión y los objetivos generales de la empresa.

El centro de atención de la mercadotecnia se encuentra en las necesidades de los clientes, en el posicionamiento y diferenciación de los productos y/o servicios para los diferentes mercados meta que hayan sido identificados. (Albert, 1984)

La mercadotecnia desempeña una función muy importante en la selección de la estrategia apropiada por parte de la compañía; en otras palabras se encuentra en constante contacto con los clientes y evalúa las necesidades de los mismos, que son la guía del desarrollo de estrategias, sin dejar de lado los objetivos de la empresa.

La estrategia de marketing opera junto con la estrategia financiera, tecnológica, de producción y de Recursos Humanos para desarrollar un plan estratégico general. Cada una de estas disciplinas proporciona propuestas y enfoques que se aplican a todo el desarrollo de la estrategia. (Albert, 1984)

El marketing desempeña un papel muy importante en la planeación estratégica, debido a que proporciona una filosofía que sugiere que la estrategia de la organización debe girar alrededor de la satisfacción de las necesidades de los clientes. Asimismo el marketing brinda información a los encargados de la planeación estratégica ayudando así a identificar oportunidades de mercado atractivas y analizar si la empresa es capaz potencialmente de aprovecharlas. Y finalmente diseña estrategias para lograr los objetivos de cada SBU. (Kotler, 2001)

Una buena estrategia de marketing podría caracterizarse por *una definición clara de mercado, una buena pareja entre las fuerzas corporativas y las necesidades del mercado y finalmente desempeño superior en relación a la competencia y los factores clave de éxito de la organización.* (Jain, 1990)

La estrategia de marketing puede ser definida en términos de los factores mencionados en el párrafo anterior, como un esfuerzo de la corporación para diferenciarse positivamente frente a sus competidores, utilizando las fuerzas corporativas para lograr satisfacer las necesidades de los clientes en un ambiente dado. (Jain, 1990)

La estrategia de mercadotecnia competitiva de una empresa depende de la posición en la que se encuentre dentro de la industria a la que pertenece. Una empresa dominante en el mercado adopta una o más de las estrategias de *líder de mercado*. Los *retadores de mercado* ocupan el segundo lugar dentro de la industria, son muy agresivos con sus competidores para obtener una mayor participación. El *retador* puede atacar a la empresa líder o a otras de su mismo tamaño de la misma manera que a empresas locales o regionales. (Kotler, 2001)

Las empresas que no son líderes optan por seguir al líder en lugar de retarlo. Las organizaciones que utilizan la estrategia de *seguidor de mercado* buscan una participación de mercado y utilidades estables imitando las ofertas, precios y programas de marketing de sus competidores.

Las compañías pequeñas o grandes que carecen de posiciones establecidas adoptan estrategias de *ocupador de nicho*, estas se especializan en atender nichos de mercado que los principales competidores pasan por alto. De esta manera evitan confrontaciones y se especializan en el mercado, clientes, producto y mezcla de marketing; si esto lo realizan inteligentemente pueden ser igual de rentables como los grandes competidores. (Kotler, 2001)

Para lograr tener éxito las organizaciones deben satisfacer mejor que la competencia las necesidades y gustos de los clientes; es por ello que las estrategias de mercadotecnia deben ser adaptadas a las necesidades de los consumidores y de la misma manera a las estrategias de la competencia.

Al diseñar las estrategias competitivas se inicia con el análisis de la competencia, con esto la compañía logra comparar el valor y la satisfacción del cliente tiene con respecto al producto, precios, canales de distribución y promoción (Marketing Mix) de ambas empresas.

2.6 Modelo del Análisis de la Industria

Un aspecto muy importante de la planeación estratégica es el análisis de la industria que es en donde se encuentra la competencia de las organizaciones, para ello Michael E. Porter propuso un modelo en el año de 1980 en su libro *Competitive Strategy*. Porter desarrolló el modelo de “Cinco Fuerzas”; éste identifica cinco aspectos fundamentales que reconoce las fuerzas de la competencia y su rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento. Lo importante de este modelo es que la organización evalúe sus objetivos y recursos frente a las cinco fuerzas que rigen la industria.

Las cinco fuerzas de Porter son las siguientes que se muestran en la figura 2.3:

- Amenaza de nuevos entrantes
- Rivalidad entre competidores
- Poder de negociación de proveedores
- Poder de negociación de compradores
- Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de nuevos entrantes: El mercado o el segmento no es atractivo, dependiendo de lo fácil que sea entrar a dicho mercado. Existen dos costos relacionados

con las barreras de entrada, los cuales son, la escala económica y la ventaja de costos. Además, los altos requerimientos de capital, limitan el acceso a los canales de distribución, asimismo, las políticas del gobierno también pueden actuar como barreras de entrada. (Jain, 1990)

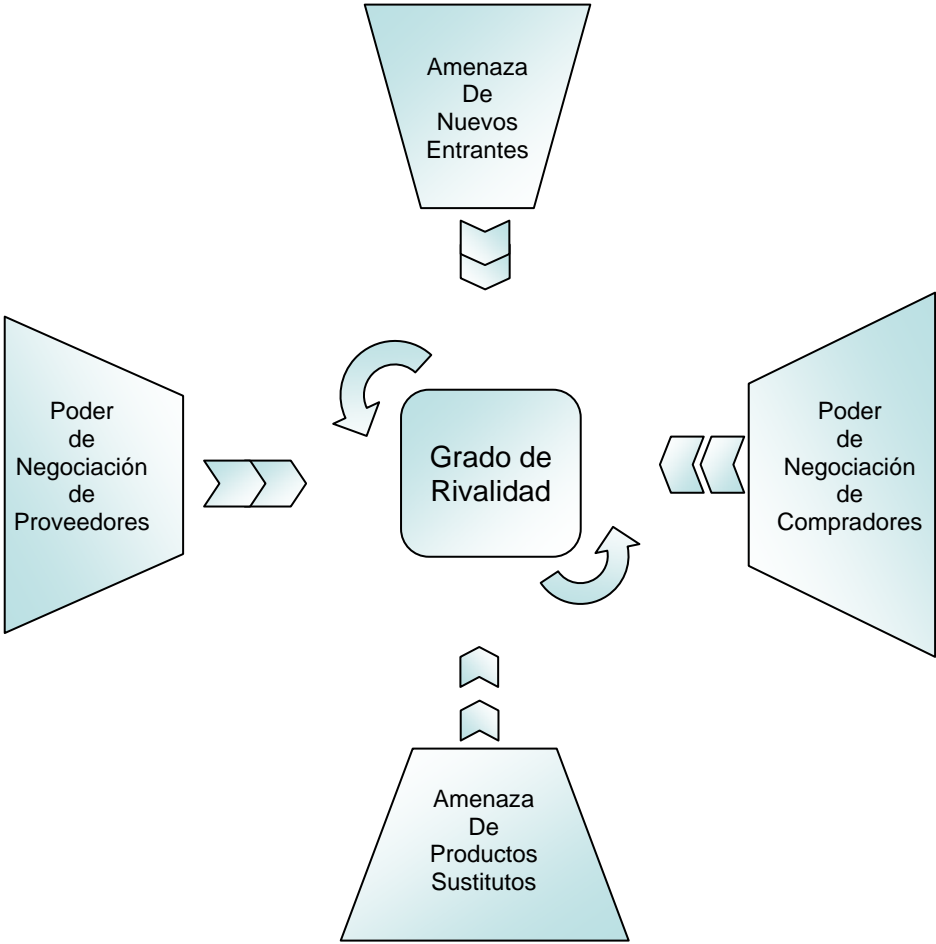


Figura 2.3: Diagrama del Modelo de Porter

Fuente: Porter, 1980

Rivalidad entre competidores: Para una organización será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, ya que, constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias muy agresivas, promociones, y entrada de nuevos productos. (Thompson, 1995)

Poder de negociación de proveedores: Un mercado o segmento del mismo no será atractivo si los proveedores se encuentran bien organizados, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño de pedido. Asimismo si la materia prima no tiene sustituto y ésta resulte estar con precios muy altos. (Thompson, 1995)

Poder de negociación de compradores: Se refiere a la habilidad de los clientes dentro de la industria para forzarla a reducir precios. Existe poder de negociación de compradores cuando hay variedad de productos sustitutos y satisfacen de la misma manera sus necesidades. (Jain, 1990)

Amenaza de productos sustitutos: Un mercado o un segmento del mercado no resulta atractivo para las organizaciones si existen productos sustitutos reales o potenciales; y es aún más difícil si los productos sustitutos tienen un mayor avance tecnológico o pueden presentarse a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. (Jain, 1990)

De la misma manera, Porter logró identificar seis barreras de entrada que pueden utilizarse para crear ventaja competitiva para la organización. Estas barreras son, ***Economías de escala, Diferenciación del producto, Inversiones de capital, desventaja en costos, acceso a los canales de distribución y por último la política gubernamental.*** (Thompson, 1995)

El éxito de la estrategia depende de que tan efectivamente puedan ser manejados los cambios que se presenten dentro del ambiente competitivo. La globalización y el cambio tecnológico han creado nuevas formas de competencia, los mercados se vuelven cada vez más complejos e impredecibles, la información en un mundo interconectado esta permitiendo a las organizaciones detectar y reaccionar frente a la competencia de formas más rápidas, ya que las ventajas son temporales.