

T
658.8
HER
D-37456



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL
INSTITUTO DE CIENCIAS HUMANISTICAS Y ECONOMICAS

**DISEÑO Y PROGRAMACION DE MAKE MARKET,
SOFTWARE PARA ANALISIS ESTRATEGICO DE
PORTAFOLIOS Y SU PLAN DE MARKETING**

Proyecto de Graduación previo a la obtención del título de:
Economista en Gestión Empresarial, especialización en Marketing.

Presentada por:

Paúl Alejandro Herrera Samaniego

GUAYAQUIL - ECUADOR

1999

TRIBUNAL DEL PROYECTO

Ing. Omar Maluk Salem

Director del ICHE:



Ecón. Cicerón Tacle

Director de Tesis:



Econ. Estuardo Arguello

Vocal Principal:

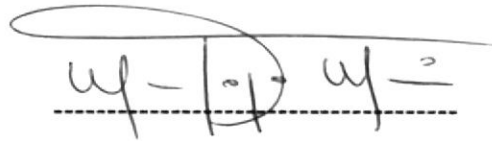


CIB-ESPOL



Ing. Oscar Mendoza

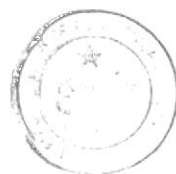
Vocal Principal:



Dedicatoria

En especial a mi Madre, mi tía Martha, Hermanos, Amigas y Amigos

Y con mucho cariño, a Ella...



CB-ESPOL



Agradecimientos

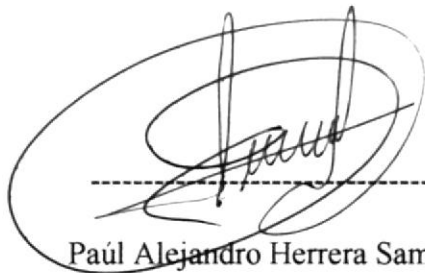
A todas las personas que de una u otra forma se sientan identificadas con la
realización de este proyecto, a ellas el éxito

Un agradecimiento especial a la señorita Angela Sampedro que, con su
profesionalismo y apoyo incondicional, fue pieza fundamental en la realización de
este proyecto

Al Econ.Cicerón Tacle, Director de Tesis, quién con sus acertadas enseñanzas y
sinceros consejos estimuló la realización de este proyecto.

DECLARACION EXPRESA

La responsabilidad del contenido de este Proyecto de Graduación me corresponde
exclusivamente y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior
Politécnica del Litoral.



Paúl Alejandro Herrera Samaniego





RESUMEN

Más importante que la elaboración de un complejo documento resultado del diagnóstico y documentación de un hecho, este proyecto significa la experiencia de haber visualizado, diseñado y creado un producto que se encuentra listo para introducirse al mercado, fruto de un duro trabajo de creatividad y varias malas noches.

Make Market es el primer software para Planeación Estratégica de Marketing hecho en el país, con todas las características de compatibilidad e interacción de los ambientes Windows. Por esto, vale aclarar que el verdadero aporte de este proyecto es la tecnología creada y no los temas desarrollados en este documento. De hecho, los capítulos expuestos a continuación no son más que el detalle de la información manejada en la experiencia que significó crear este software.

La idea de crear Make Market nació de la identificación de una necesidad y la visualización de una oportunidad de mercado. Por eso se concluye el proyecto con la construcción de un plan formal de mercadeo, para orientar la introducción del software en el mercado.

No obstante, los capítulos iniciales están dedicados a aclarar algunos conceptos sobre planeación estratégica de marketing, que Make Market aplica, así como las consideraciones que se tomaron en cuenta en la etapa de desarrollo y programación del software.



INDICE GENERAL

Resumen	VI
Indice General	VIII
Indice de Figuras	XI
Indice de Tablas	XII
	
Introducción	13
Capítulo I	
1. Principios y Teoría de la Planeación Estratégica de Mercadotecnia	15
1.1 Antecedentes teóricos de la planeación estratégica de portafolios	15
1.1.1 La planeación en las organizaciones	15
1.1.2 Los antecedentes de la planeación y la estrategia en las empresas	17
1.1.3 La planeación estratégica en las empresas	19
1.2 El enfoque de unidades de negocios	22
1.3 Métodos formales de planeación	28
1.3.1 El análisis de cartera	28
1.3.2 Evaluación del atractivo del mercado y de la posición del negocio	29
1.3.3 El impacto de la estrategia de mercado sobre las utilidades (IEMU)	30
1.4 El proceso de la planeación estratégica	31
1.5 La matriz crecimiento participación	34
1.6 La matriz ganancia crecimiento	43
1.7 Matriz atractivo del mercado posición del negocio de General Electric	48
1.8 El análisis estratégico integrado	52

1.9 Conclusiones y Recomendaciones del capítulo	53
---	----

Capítulo II

2. Diseño y desarrollo de Make Market Versión 1.0	56
2.1 Desarrollo de la innovación	56
2.2 Desarrollo del concepto del producto	60
2.3 Análisis del riesgo de la innovación	62
2.4 Diseño del producto	65
2.5 Gestión para el diseño del producto	67
2.6 La programación del software	68
2.7 Manual del usuario.	69
2.8 Validación del sistema y los resultados	70
2.9 Conclusiones y Recomendaciones del capítulo	71

Capítulo III

3. Plan de Mercadeo para Make Market Versión 1.0	73
3.1 Análisis situacional del mercado y del producto	73
3.1.1 Breve introducción.	73
3.1.2 Definición del negocio	75
3.2. Definición del mercado meta de la empresa	76
3.2.1 Macrosegmentación	77
3.2.2 Microsegmentación	79
3.2.3 Características de los microsegmentos	79

3.3 Análisis de los hábitos de compra	81
3.3.1 Análisis en modelo de implicación FCB	81
3.3.2 Análisis en la matriz importancia resultado	83
3.4. Análisis de competencia	85
3.4.1 Análisis de competencia basado en Porter	86
3.4.2 Tipo de situación competitiva	87
3.5. Análisis del producto	88
3.5.1 Ciclo de vida	89
3.6 Análisis de demanda	91
3.6.1 Demanda potencial	91
3.7. Análisis de posicionamiento	91
3.7.1 Posicionamiento por mapeo	91
3.8. Mezcla de mercadotecnia	93
3.8.1 Estrategias de producto	93
3.8.2 Estrategias de precio	94
3.8.3 Estrategias de distribución	95
3.8.4 Estrategias de promoción	96
Conclusiones y Recomendaciones del capítulo	97
Anexo 1: Valoración de factores en el análisis GE	99
Anexo 2: Cronograma de actividades	103
Anexo 3: Manual del Usuario	104
Referencias bibliográficas	151

INDICE DE FIGURAS

Capítulo I

Figura 1.1: Matriz BCG típica de una organización diversificada	36
Figura 1.2: Principales escenarios de desarrollo de una matriz BCG	43
Figura 1.3: Matriz de Ganancia Crecimiento para una organización diversificada	44
Figura 1.4: Distribución ideal de una cartera de productos y el crecimiento máximo	
Sostenible	45
Figura 1.5: Clasificación de una matriz GE	49
Figura 1.6: Estrategias para una matriz GE	51



Capítulo III

Figura 3.1: Macrosegmentación de Make Market	78
Figura 3.2: Modelo de implicación FCB para Make Market	82
Figura 3.3: Matriz importancia resultado para Make Market	84
Figura 3.4: Análisis de la competencia de Porter para Make Market	86
Figura 3.5: Ciclo de vida de Make Market	90
Figura 3.6: Posicionamiento por mapeo de Make Market	92

INDICE DE TABLAS**Capítulo II**

Tabla 2.1: Grado de novedad de la innovación	64
--	----

Capítulo III

Tabla 3.1: Microsegmentos de Make Market	79
Tabla 3.2: Características de los microsegmentos de Make Market	80
Tabla 3.3: Situación competitiva de Make Market	88
Tabla 3.4: Ciclo de vida de Make Market	89
Tabla 3.5: Demanda potencial de Make Market	91
Tabla 3.6: Atributos de Make Market	92
Tabla 3.7: Estrategias de precios para Make Market	94



INTRODUCCION

Es urgente que las compañías de hoy en día con un sentido crítico, planteen y reformulen sus misiones y estrategias de mercadotecnia para enfrentar los nuevos esquemas comerciales, la globalización, etc.

Make Market es un producto que pretende llegar a un mercado meta definido para ganarse un espacio que, aunque empíricamente existe en los ambientes académicos, no está aún desarrollado en las empresas. Quienes ejercen el marketing saben lo complicado que resulta iniciar un proceso de planeación estratégica de una organización. Make Market pretende crear ese espacio de análisis que tanto hace falta en las empresas para que las decisiones estratégicas no sean solo producto del 'buen ojo' de los gerentes. Es necesario empujar el análisis científico técnico de la información de mercado, a través del uso de herramientas analíticas para planeación estratégica de portafolios.

El presente documento consiste de tres partes principales divididas por capítulos. En el capítulo uno el objetivo es revisar los conceptos y hechos que fueron moldeando la concepción de las teorías sobre planeación estratégica en las organizaciones, y que

prepararon el escenario para que aparecieran las herramientas analíticas para planeación estratégica de portafolios. Esta parte es fundamental revisarla, pues ayuda a entender la importancia de sustentar las decisiones estratégicas de las organizaciones con una base de cálculos numéricos sobre la información que la empresa genera en el mercado.

Un segundo capítulo contiene todo el detalle de lo que significó el diseño y programación de Make Market, software para dar soporte a la actividad de la planeación estratégica de portafolios. Allí se explican todos los detalles que se tomaron en cuenta para la concepción del producto y su gestión.

Un último capítulo contiene el desarrollo de un plan formal de mercadeo para Make Market, con el cual se pretende cerrar el ciclo de una práctica completa de marketing, en el sentido de que se logró aplicar todos los conocimientos adquiridos en clases para concebir una idea, gestionarla y ponerla en práctica en el mercado.

Es importante reconocer que son este tipo de iniciativas las que realmente ofrecen un valor agregado al conocimiento y la investigación científica, pues excluyendo el aporte estrictamente académico que ofrece este proyecto, el cual puede ser valorado por este documento, la experiencia de haber creado y gestionado el lanzamiento de un producto es una experiencia real invaluable para quienes estuvimos involucrados en el proceso, aparte del éxito o fracaso que el producto pueda adjudicarse en el mercado una vez que se lo lance.

CAPITULO I

1. PRINCIPIOS Y TEORIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA DE MERCADOTECNIA

OBJETIVO DEL CAPITULO. Detallar los hechos y antecedentes que llevaron a la creación de las herramientas analíticas para planeación estratégica de portafolios, mediante el estudio de las referencias de la planeación en las organizaciones, y la evolución de los conceptos. Presentar, además, las herramientas analíticas que se pueden aplicar en este proceso.

1.1 ANTECEDENTES TEÓRICOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE PORTAFOLIOS.

1.1.1 La planeación en las organizaciones

La utilización de esquemas de planeación en las empresas es un tema de estudio continuo. Desde que distintas circunstancias arrojaron como resultado la creación de

las ciencias administrativas, muchas de sus partes encontraron en la planeación una herramienta práctica para desplegarse en las organizaciones.

El concepto de planeación, no obstante, ha estado en constante evolución, y varios términos administrativos se le han juntado para dar espacio a una variedad de conceptos y teorías que en el fondo mas o menos proponen lo mismo dentro del estudio del marketing. Se habla por ejemplo de "Planeación de mercadotecnia", "Planeación de mercado", "Planeación estratégica de mercado", "Planeación de negocios", "Planeación estratégica", y una gran variedad más que resulta de la combinación de estos y otros términos del 'argot' administrativo. La constante en estos conceptos es que todos ellos mantienen la base de la "planificación" para estructurar la consecución de un objetivo, como el sustento de una buena gestión empresarial. De ahí su importancia.

Imaginemos solo por un momento la cantidad de planes que se realizan en una empresa al año, al mes al día... tantos como tantas actividades tienen que desarrollarse para conseguir un cierto resultado esperado en la misma planeación.

El tema de nuestro análisis, sin embargo, integra un elemento que combina perfectamente con la planeación y da como resultado una herramienta muy utilizada por las empresas hoy en día: 'el pensamiento estratégico'. Al integrar el enfoque estratégico en la planeación, lo que se obtiene justamente es la 'planeación estratégica'.



Si bien un plan estratégico no deja de ser en el fondo un plan, la diferencia radica en que gracias al ingrediente estratégico se puede contar con un esquema estructurado para analizar el entorno en el que se va a operar, para de esa manera tomar las decisiones correctas en el espacio y tiempo adecuados.

1.1.2 Los antecedentes de la planeación y la estrategia en las empresas.

Para buscar un análisis más minucioso del tema, comencemos separando el aspecto de la *planeación* por un lado y el de la *estrategia* por otro, así podremos ver como han evolucionado ambos conceptos y entender la importancia de la planeación estratégica en las empresas.

Desde la década de los sesenta muchos de estos términos ya sonaban en los ambientes empresariales, aunque solo en forma experimental. El énfasis, en ese entonces, se centraba solamente en el estudio de planeación como una herramienta administrativa básica, aunque ya se tenía nociones e incluso un grado de novedad sobre el concepto de "Unidad de Negocios" que muchas empresas lo adoptaron inmediatamente y que es la base de la planeación estratégica.

La división de las empresas en unidades de negocios permitió identificar y planificar sobre áreas funcionales específicas de la organización. Así, por ejemplo, se hablaba de la división de ventas, la de producción, etc., de acuerdo a la cantidad de recursos

que cada una utilizaba. El horizonte de planeación que más se practicaba era el de cinco años.

Con estos elementos, cada unidad de negocios era una división administrativa autónoma organizada funcionalmente para responder por sus resultados, y era en ese esquema que se hacían los planes de cada división de acuerdo a ciertos lineamientos generales que la administración central imponía, como pronósticos económicos generales, disponibilidad de recursos, etc.

Cada unidad estructuraba su accionar basados en predicciones de ventas y planes de manufactura, mercadotecnia y otras funciones de acuerdo al tipo de actividad. Estos eran aprobados en un nivel directivo y luego puestos en práctica con las observaciones debidas.

Este tipo de planeación comenzó a mostrar ciertas debilidades. Las principales objeciones que ponían los administradores medios giraban en torno a la percepción de que esos planes servían solo para contentar a los altos mandos y una vez que estaban listos, eran archivados y no servían más. No obstante, los altos mandos también tenían sus inconvenientes con este sistema. El problema era que al manejar una planeación a tan largo plazo, se perdía el control de las unidades, al punto que cada año era necesario replanificar la organización para saber en qué estado se encontraba y cuánto se había avanzado en la gestión.



Con todas esas inquietudes en mente el siguiente paso en el desarrollo de la planeación estratégica fue hacia poner más énfasis en el estudio de las unidades de negocios. Lo que los teóricos recomendaron sobre el tema era que junto con la planificación de las diferentes unidades, debía prepararse una gran planificación organizacional, buscando una orientación administrativa general del negocio, más que una orientación administrativa funcional de cada parte de él. Lo difícil de este enfoque justamente era concertar y delinear una sola gran estrategia global para la organización.

1.1.3 La planeación estratégica en las empresas.

A mediados de la década de los setenta, muchas empresas (sobre todo las americanas) seguían con inquietudes respecto al enfoque de la planeación estratégica: mientras algunas unidades de negocios de dentro de las organizaciones crecían a ritmos sorprendentes, el conjunto de la organización crecía a tasas muy bajas y con resultados económicos bastante mediocres.

Fue este antecedente el que obligó a replantear el aspecto de la planeación estratégica, dando espacio a que los investigadores consolidaran muchas de sus novedosas ideas sobre el análisis estratégico de los negocios una vez que se pasó de la planeación simple a la planeación estratégica.

En las empresas, ese cambio se reflejó cuando una figura comenzó a aparecer insistentemente: la de los "gerentes de productos", que se encargaban de velar por todo lo concerniente al 'ítem' asignado a su gestión. Con ellos se comenzó a formar equipos integrados de marketing que, bajo la figura de una gerencia de marketing, reunían a todos los gerentes de productos y a los directores de las unidades de apoyo (investigación de mercados, publicidad, etc.), con el propósito de iniciar la planificación estratégica. Pero una duda comenzó a surgir cuando los gerentes de productos comenzaron su trabajo: ¿...es un plan de marketing lo mismo que un plan estratégico de marketing?.

Hacer esta diferenciación es básica y así lo plantean varios textos sobre planeación estratégica. Muchas empresas en la década de los setenta se dedicaron a crear planes de marketing basados en la teoría sobre la mezcla de mercadotecnia (producto, precio plaza y promoción), cuando lo que se buscaba era mas bien que la organización defina un direccionamiento general y lo integre en un plan global, que es justamente el concepto de planeación estratégico de marketing.

Lo importante es entender que la planeación estratégica es el resultado de un proceso y no de un análisis estático de ciertas variables. De hecho, lo que se buscaba era que si bien cada unidad de negocios, o cada línea o producto debía contar con un plan de mercadeo, el conjunto de la organización debía contar con un plan estratégico global que, por encima incluso de los primeros, estudie las decisiones estratégicas sobre el manejo de los negocios, su permanencia o continuidad.

Esta concepción se basa en la idea de que cada unidad de negocio debe desempeñar un papel distinto para alcanzar los objetivos generales de la empresa. De hecho, no todas las unidades necesitan crecer al mismo ritmo, o no todas pueden ser tan rentables y aportar la misma cantidad de efectivo (ventas) que otras.

Fue este enfoque el que dio lugar a hablar de los métodos contemporáneos de planeación estratégica de mercado a finales de la década de los setenta, y fue a partir de ese momento que muchos de los modelos de planeación formal lograron un sustento teórico fuerte y comenzaron a practicarse en las empresas. Con mucha más fuerza todavía cuando el auge económico de las décadas anteriores se fue ajustando a escenarios más complicados, en donde cada unidad de recurso (humano, monetario, tecnológico...) debía ser gastado con total reserva de los resultados finales.

Hoy, casi veinte años después, muchas de esas teorías vuelven a tener vigencia, sobre todo cuando el análisis estratégico es cada vez más complicado por los constantes cambios del entorno del mercado.

En nuestro medio estas técnicas aún pertenecen a los ambientes académicos, donde las limitaciones para lograr un adecuado análisis vienen dadas por la experiencia y el conocimiento que el investigador tenga sobre el producto y su industria. Más allá de esto, sin embargo, el problema es que una planificación a este nivel requiere integrar algunos características estratégicas en los estilos gerenciales de los administradores que aún no se los tiene muy claros



No obstante, buscar una receta infalible en algunos de los métodos analíticos de la planeación, puede ser un dolor de cabeza, si no se valoran los resultados obtenidos en el contexto de la realidad del entorno. Esa es la clave.

1.2 EL ENFOQUE DE UNIDADES DE NEGOCIOS.

El concepto de unidad de negocios, que es la base del análisis estratégico, tiene su raíz en dos conceptos básicos:

- La división y diferenciación de la organización en unidades y subunidades.
- La aceptación de que cada una de ellas cumple un papel y tiene distintos objetivos.

Puesto esto en el contexto de la evolución de la planeación estratégica, significa que cada unidad debe planificarse en términos de metas de crecimiento, participación de mercado, ingresos y rendimiento sobre la inversión. Esto contrasta con el antiguo enfoque donde se creía que cada unidad o división de la organización debía tener diferentes capacidades para satisfacer metas de ventas y utilidades en función de su autosuficiencia para crecer.

Es común aquí que al conjunto de unidades de negocios se le denomine cartera o portafolio de productos de la empresa. De ahí el nombre de análisis de portafolio que algunos teóricos popularizaron.

Para definir exactamente una unidad de negocios existen varios enfoques. Uno, por ejemplo, que aparece sobre todo en los textos antiguos sobre planeación estratégica, trata de explicar este proceso por medio de una diferenciación entre el flujo de efectivo que aporta o utiliza cada línea o unidad de negocios.

Esto tiene sustento en el hecho de que dentro de una organización existen unidades que son contribuyentes de efectivo y otras que son solo usuarias de efectivo, pero aún así, imprescindibles para la organización.

Para efectos de realizar una planeación estratégica, este enfoque puede ser muy útil, por cuanto las unidades de negocios pueden ser consideradas como un “centro de utilidad autónomo” que está manejado por un gerente general o un administrador responsable de la operación y la estabilidad general de ese negocio.

De este enfoque inicial han aparecido muchos más, haciendo que cada vez sea más complicado llegar a un consenso para definir exactamente una “Unidad de Negocios”, pues mientras el punto de vista clásico propone el concepto de “centro de utilidad”, el enfoque moderno plantea que las unidades deben definirse a partir de la identificación del negocio o negocios en los que opera la organización. Esto es por cuanto la mayor parte de las empresas hoy en día trabajan en distintas líneas de productos o ramas comerciales, y el problema es que no existe, muchas veces, una definición exacta del negocio en el que cada unidad opera.

Generalmente los administradores definen sus negocios en términos de los productos que ofrecen al mercado para satisfacer una necesidad específica, sin embargo, se ha demostrado a la saciedad que ese no es el mejor método.

Theodore Levitt, en su celebre artículo “La miopía del marketing” escrito en 1975,¹ ya planteaba este problema cuando afirmaba que “las definiciones de los negocios de las empresas, son superiores a las definiciones de los productos que produce”. Lo que Levitt planteaba era que cada organización debe tener bien claro que la satisfacción de las necesidades de los clientes es un proceso, por el mismo hecho de que los bienes y servicios son transitorios, y las necesidades, en cambio, evolución cada día.

Un estudio bastante a fondo sobre el tema lo hizo Derek Abell en su libro “Definiendo el negocio, el punto de partida para un plan estratégico”². Él propuso definir el negocio basándose en tres dimensiones:

- Los grupos de clientes a los que se servirá
- Las necesidades del cliente que se cubrirán
- Y la tecnología que satisfará esas necesidades.



¹ En realidad apareció en 1960, pero en 1975 el autor le agregó un comentario retrospectivo. Este artículo se lo puede encontrar en el libro “La esencia del marketing” de Robert J. Dolan, página 13.

² Este libro fue publicado en 1980, pero la cita corresponde al libro Dirección de Mercadotecnia de Philip Kotler, Octava edición, página 79 y 90.

Pero aún y con todos los aportes teóricos y recomendaciones sobre cómo definir el(los) negocios(s) de la(s) empresa(s), siguen existiendo dificultades para definir las unidades de negocios. A manera de recomendación, lo que sí se puede decir es que la administración debe velar para que esa definición no sea ni demasiado amplia ni demasiado estrecha para la gestión de la empresa.

Un ejemplo que Levitt señala al respecto del tema en su celebre artículo citado anteriormente, es el de la industria del cine en la década de los sesenta, cuando sucumbió inevitablemente frente al explosivo crecimiento que tuvo la industria de la televisión. Cuando se le preguntaba a algún empresario del cine sobre en qué negocio él estaba, la respuesta generalmente era: "... en la producción de películas". Lo que ellos nunca observaron es que realmente lo que la gente demandaba era "entretenimiento".

Si estos empresarios hubieran definido su negocio alrededor del concepto de entretenimiento, se habrían dado cuenta que la gente ya no solo se divertía en las salas de cine, y podrían haber aprovechado toda su tecnología para producir series e incluso novelas para ser presentadas en televisión. Sin embargo, ellos insistieron haciendo películas para salas de cine ³.

³ Más ejemplos se los encuentra en el mismo artículo, aunque nunca el autor concreta el aspecto de la definición de las unidades de negocios en su análisis.

Siguiendo la propuesta de Abell, “cada unidad de negocio se define por la intersección de las tres dimensiones propuestas, pero si la organización se expande a otras áreas, se dice que ha ampliado el dominio de sus negocios”.

Es necesario por esto que las empresas se estructuren bajo un esquema de unidades de negocios para poder iniciarse en el proceso de la planeación estratégica. Y no solo eso, deben también integrar el concepto de “pensamiento estratégico” en cada una de las personas que componen la unidad. De ahí que generalmente se prefiera el término “Unidad estratégica de Negocios” (UEN), por la posición que cada una tiene dentro de la empresa para conseguir los objetivos.

Philip Kotler, propone tres características que toda unidad estratégica de negocios debe tener para considerarse como tal, que conviene citarlas ⁴. Según Kotler cada unidad de negocios debe:

- ... ser un solo negocio o conjunto de negocios relacionados entre sí que pueden planearse por separado, y que en principio pueden permanecer aislados del resto de la compañía.
- ... tener sus propios competidores.
- ... tener un directivo responsable de la planeación estratégica y de un desempeño rentable.

⁴ Más sobre el tema en Dirección de Mercadotecnia de Philip Kotler, Octava edición, página 69.

Otro innovador concepto alrededor del tema de las unidades de negocios, es el de “organizaciones en matriz”, que es parte más bien del enfoque clásico para definir las unidades de negocios. Lo que este método proponía era dividir primero la estructura de la empresa en varias “unidades de programa” que trabajan para cierta “unidad de negocios” según los objetivos propuestos para un período de tiempo.

Las unidades de programa pueden representar líneas de producto, segmentos geográficos del mercado, industrias consumidoras finales a las que la compañía les vende, o unidades definidas con base en cualquier otra dimensión relevante de segmentación.

Este enfoque reconoce la existencia de varios departamentos funcionales en la empresa que, al fin de cuentas, vienen a ser, cada uno, los distintos recursos con los que cuenta la empresa para alcanzar un cierto objetivo. La propuesta es que sean las unidades de programa las que dispongan de esos departamentos funcionales para poner en práctica los programas de los que son responsables.

Pero de cualquier forma que se definan las unidades de negocios, lo que Kotler propone es que cada una de ellas haga su propia planeación. La alta dirección debe revisar estos planes con el objetivo de decidir cuáles UEN's se deben estructurar, mantener, cosechar o finiquitar, basados en el hecho de que habrá productos que fueron un éxito ayer y otros que lo serán mañana, y ese movimiento es el determinante de las decisiones estratégicas con respecto al negocio.

Independientemente del enfoque que se le quiera dar a la planeación estratégica, lo importante es entender el concepto de cartera o portafolio, pues tanto en términos de unidades de negocios o unidades de programas, es necesario que los planes estratégicos de mercado se elaboren para el conjunto de todas las unidades de negocios, pero a partir del análisis del papel que juega cada una en la organización.

1.3 MÉTODOS FORMALES DE PLANEACIÓN.

Muchas estructuras y conceptos fueron apareciendo a medida que las empresas requerían más complejidad en la planeación estratégica. De todos los modelos, sin embargo, tres son los más conocidos. Estos son:

1. El análisis de cartera
2. Evaluación del atractivo del mercado y de la posición del negocio.
3. El impacto de la estrategia de mercado sobre las utilidades (IEMU).

1.3.1 El análisis de cartera

Este modelo consiste en figuras bidimensionales que muestran en uno de sus ejes la participación de mercado de la empresa con respecto al resto de la industria, y el crecimiento de la industria en el otro eje. Este modelo, que data de la década de los sesenta, se prepara para evaluar el flujo esperado de efectivo para cada unidad de negocio o producto.

El análisis de cartera tiene sustento teórico en el hecho de que la participación de mercado se relaciona directamente con la rentabilidad que cada unidad de negocio posee. Esto es, a mayor participación de mercado en la industria, mayor flujo de caja para la empresa en esa línea específica de negocios, en relación con la competencia.

Una vez que por medio de las gráficas se determina cuáles son las unidades que más efectivo aportan a la empresa, lo importante es integrar ese análisis en decisiones estratégicas para la empresa, como definir, por ejemplo, que hacer con las unidades que no aportan efectivo, pero que pueden servir como arma estratégica para posicionarse en un mercado específico.

Este modelo, aunque bastante práctico en términos de facilidad para evaluar las tendencias, tiene sus limitaciones por cuanto apenas son dos las variables que pueden incluir en su análisis, una en cada cuadrante. No obstante, el modelo solo es aplicable mientras sean estas dos variables las que determinen la posición estratégica del negocio en la industria.

1.3.2 Evaluación del atractivo del mercado y de la posición del negocio.

Este modelo es bastante similar al anterior, sin embargo permite incluir otras variables que el otro método no tomaba en cuenta. En vez de evaluar la participación de la organización y el crecimiento de la industria o mercado, este modelo permite evaluar la atraktividad de esa industria en términos de varios factores externos, y la

capacidad de la empresa para aprovecharlos en función de otros tantos factores internos.

1.3.3 El impacto de la estrategia de mercado sobre las utilidades (IEMU).

Este modelo es totalmente empírico y quizás fue justamente esa característica la que no le permitió popularizarse. La literatura al respecto es poca, así como los casos de empresas que lo han aplicado. El IEMU⁵, según textos sobre planeación estratégica de la década de los setenta, es un modelo que relaciona una amplia gama de variables estratégicas (participación de mercado, calidad de los productos, integración vertical u horizontal...) y variables situacionales (tales como tasa de crecimiento de mercado, intensidad de inversión del capital...), con la rentabilidad y el flujo de efectivo. En palabras sencillas, el análisis IEMU consiste en “determinar que estrategias funcionan mejor bajo que condiciones de mercado”.

Para efectos de este proyecto, nos conformaremos solo con los dos modelos anteriores, por cuanto son los más reconocidos y ofrecen más simplicidad. De hecho, fue la complejidad del IEMU lo que lo puso en desuso desde hace mucho tiempo.

⁵ Véase Sidney Schoeffler, Robert D. Buzzel y Donald F. Heany. “El impacto de la planeación estratégica en la rentabilidad”. Harvard Business Review, Vol. 52 (Marzo abril de 1974) Págs. 137-145. Referencia del libro de Philip Kotler, Dirección de Mercadotecnia.

1.4 EL PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA

Muchos esquemas para planeación estratégica han sido desarrollados, sobre todo en la última década. Lo importante es entender que en el fondo son cuatro los factores que componen un plan estratégico de marketing, que al final se integran en el proceso de planeación estratégica, indiferente del modelo analítico que se use para definir las estrategias funcionales. Estos son:

1. **La definición del negocio.** Plantearse este punto es definitivo antes de iniciar el proceso de planeación estratégica de un negocio. La tendencia normal es a pensar que la fabricación del producto que se ofrece al mercado es lo que define el negocio que se está operando. De ahí que para definir el negocio sea importante tener en claro dos puntos:
 - a. *El alcance del producto en un mercado*, esto es, basado en el modelo para definir las “dimensiones del mercado de referencia”⁶, plantearse preguntas como: ¿A qué cliente voy a atender? ¿Qué funciones (necesidades) se van a satisfacer?, y ¿Qué medios o tecnologías se van a utilizar para satisfacer esas necesidades?.
 - b. *La segmentación del producto y del mercado*, que no es más que el reconocimiento de que aún habiendo definido un mercado meta,

⁶ Este modelo es el mismo que propuso Derek Abell. Philip Kotler en su libro “Dirección de mercadotecnia” lo llama así.

existen diferencias entre los clientes en cuanto a las formas en que satisfacen sus necesidades. Es necesario aquí reconocer la diferencia entre necesidades y deseos, pues mientras las primeras nunca cambian, los segundos dependen del grado de sofisticación del cliente.

2. **La determinación de la misión.** Cuando el administrador tiene claro cuál es su negocio, es importante que se trace expectativas de desempeño en términos de crecimiento, ventas, participación de mercado, rendimientos económicos, ingresos... Para determinar la Misión es necesario analizar la capacidad interna que tiene el negocio para aprovechar las oportunidades del mercado. En términos generales, para definir la misión se puede iniciar formulando una serie de objetivos que deberán satisfacer las expectativas generadas al inicio.
3. **Planteamiento de las estrategias funcionales.** Solo una vez que se ha definido precisamente el negocio de la empresa y la misión, se pueden definir estrategias funcionales para cada actividad o programa principal. Aquí es necesario el trabajo conjunto de toda la administración para que las propuestas sean lo más acordes posibles con la realidad de la empresa y del mercado.

4. **Presupuestación.** El proceso de la planeación ‘concluye’ cuando se asignan todos los recursos necesarios para llevar a cabo todos los planes, que al final confluyen en el cumplimiento de la misión. No obstante, el proceso no termina ahí. Es necesario cada vez y cuando volver a actualizar el proceso de planeación y retroalimentar la estrategia y la misión.

El plan estratégico, en resumen, debe visualizarse como un proceso, más que como un acto de declaración de las actividades por realizar. Debe reflejar todos los aspectos que significan poner en práctica una estrategia en un mercado definido.

Solo luego de que se ha realizado el Plan Estratégico de Mercadotecnia, se puede iniciar con los respectivos planes de marketing, buscando más bien en ellos un enfoque de táctica, el ‘cómo hacer’. Estos planes deben contener las políticas con respecto a cada parte de la mezcla de mercadotecnia.

Es importante entender que la actividad de la planeación estratégica no puede ser una actividad tecnócrata. Si bien las computadoras pueden ayudar en el proceso de la planeación, el éxito de un buen plan estratégico esta en la descarga de creatividad que el equipo de marketing ponga para construir las mejores estrategias.



1.5 LA MATRIZ CRECIMIENTO PARTICIPACIÓN

La matriz crecimiento participación (también llamada BCG) que se desarrolló en la década de los sesenta, fue el primer modelo analítico para estudiar portafolios de productos corporativos. El nombre de BCG viene dado por las iniciales del grupo que la creó: el Boston Consulting Group, una importante empresa consultora en temas de administración.

El primer enfoque con que se planteó el uso de esta matriz buscaba balancear los flujos de caja de los varios negocios que componen una organización o corporación, en un esfuerzo por lograr los objetivos de crecimiento del conjunto, de acuerdo a los requerimientos de efectivo de cada negocio.

Esto se basa en el supuesto de que una participación de mercado alta en una línea de producto, es equivalente a una unidad que produce más efectivo para la empresa, por lo menos en relación con la misma cartera de la competencia si las condiciones de productividad de la industria son más o menos similares.

Un punto de vista más amplio (adoptado sobre todo en textos modernos sobre marketing estratégico)⁷, propone que la principal utilidad de crear una matriz de este tipo es “caracterizar la posición estratégica de cada actividad en referencia al atractivo

⁷ Véase Marketing Estratégico de Jean Jacques Lambin, tercera edición Págs. 322-323

de los segmentos de mercado en el que opera la empresa, y la fuerza competitiva de la empresa en cada producto mercado considerado”.

Pero independientemente del enfoque con que se utilice la matriz BCG su estudio se fundamenta en el análisis de tres variables fundamentales (adaptables en su momento a las particularidades concretas del sector, de la compañía y del país), que determinan el nivel de excelencia y competitividad de la empresa dentro de los mercados en que se desenvuelve.

Estas variables son (Ver gráfico 1):

- Las ventas (en unidades monetarias o físicas) representadas por el área del círculo en la matriz⁸.
- La participación de mercado con respecto al mayor competidor de la empresa, a través de la posición horizontal del círculo en la gráfica.
- La tasa de crecimiento del mercado⁹ en la cuál compite el producto mediante la posición del círculo en la dirección vertical.

⁸ El propósito de tener círculos de diferentes tamaños, es que el impacto visual de graficar cada unidad de negocios ayude a identificar cuáles están aportando más efectivo a la organización, y las que lo hacen en menor grado.

⁹ Puede ajustarse de acuerdo a las condiciones del país. Si los niveles inflacionarios son altos se recomienda deflactar las tasas de crecimiento con respecto a un año base.

La participación relativa de mercado se calcula por el cociente entre las ventas de un producto en cualquier unidad definida, y las ventas del mismo producto por parte del mayor competidor de la empresa.

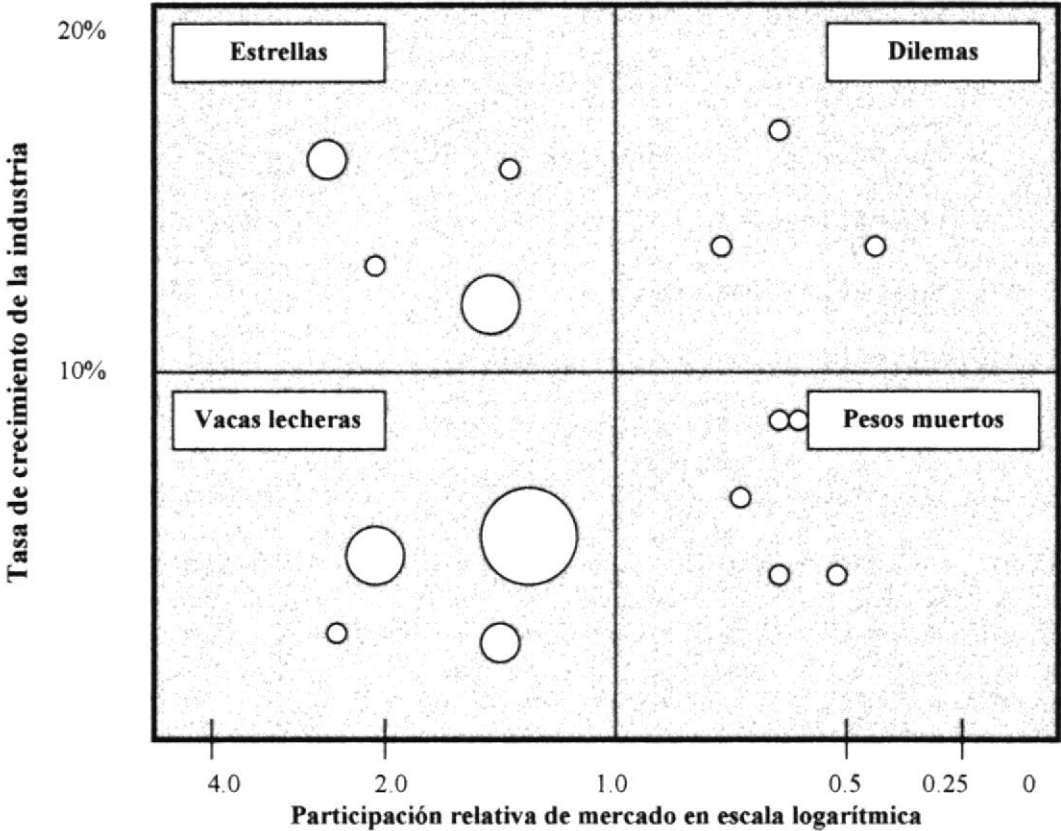


Figura 1.1 Matriz BCG típica de una organización bastante diversificada.

Fuente: The Boston Consulting Group, 1973. Perspectives Num. 35

Elaborado por: Paúl Herrera

Por poner un ejemplo: suponga que la empresa Patito S.A. tiene un producto A del cual vendió 3 millones de unidades, pero existe también otra empresa que del mismo

producto vendió 10 millones y es la líder del mercado. La participación relativa de Patito frente al líder es de 0.3.

Si Patito fuera líder en ese mercado, su participación sería mayor a uno, con lo que el círculo se ubicaría entre los cuadrantes izquierdos. Si la participación fuera igual a uno, entonces significa un empate; Si es menor a uno significa que Patito S.A. no es líder y el número indica la proporción de esa desventaja.

No se calcula la participación de mercado simple porque esa medida no refleja la posición frente al líder del mercado, pues si hubiera una gran cantidad de competidores, todas las participaciones serían despreciables y por lo tanto, difícil de compararlas.

Las tasas de crecimiento de la industria vienen dadas por el crecimiento del conjunto del mercado en el que se desenvuelve cada producto del portafolio. Es importante precisar que si bien se ha venido hablando de productos como la unidad de análisis, en algunos casos también se puede hablar de unidades de negocios o incluso divisiones. De ahí la importancia de definir exactamente la unidad apropiada de análisis.

Las dos medidas de crecimiento de un portafolio que esta matriz refleja, se las puede interpretar por bloques. Uno, representado por el lado izquierdo y derecho de la matriz que indica el liderato o no de un cierto producto en un mercado y la

proporción en que lo es, y un segundo bloque que indica el nivel de crecimiento (alto o bajo) con respecto a la línea divisoria horizontal calculado por el promedio de crecimiento del total de la industria (Ver figura 1, la línea media es 10%).

Para representar gráficamente la Matriz BCG y conocer el posicionamiento de la empresa en el mercado es preciso dar a cada variable una valoración. La situación de excelencia de una compañía se consigue cuando el estudio de la empresa configura una matriz BCG balanceada en términos de una buena repartición del efectivo que cada unidad de análisis genera o usa en la organización.

La experiencia muestra, sin embargo, que cuando analizamos y valoramos una empresa, generalmente y en la mayoría de los casos, las figuras que obtenemos no representan la realidad en forma exacta, lo cual nos indica que hay que trabajar dentro del área de Marketing y Comercial para llegar a conclusiones más viables.

La utilidad de éste análisis tiene sustento en el hecho de que una compañía con varias divisiones y varios productos, tiene una ventaja importante sobre las empresas que no están tan diversificadas, por su capacidad para canalizar recursos hacia las unidades más productivas. La matriz BCG justamente ayuda a identificar cuáles son esas unidades para que, de una forma estratégica, se tomen decisiones con respecto a la optimización o sub-optimización de una unidad de negocios con el propósito de mejorar el desempeño de la organización en su conjunto.

Jean Jacques Lambin, en su obra Marketing Estratégico, cita algunas hipótesis básicas con respecto a la matriz BCG que conviene citarlas:

- *Hipótesis del efecto experiencia*, por el hecho de que una cuota de mercado relativamente alta implica una ventaja competitiva en términos de coste, en relación con los competidores; inversamente, una cuota de mercado relativamente débil implica una desventaja en términos de coste unitario. La idea es que con estos criterios el competidor líder podrá sacar una mejor rentabilidad a precios de mercado, y podrá también generar un mayor flujo de caja.
- *Hipótesis del mercado en crecimiento*, que implica la existencia de unidades con una elevada necesidad de liquidez para financiar su crecimiento; Inversamente, si la industria del producto crece en bajos niveles, la necesidad de liquidez es débil.

La implicación directa que anota Lambin al respecto de estas dos hipótesis, es que las necesidades financieras para los productos situados en los mercados en crecimiento serán mucho más importantes que para los productos que operan en mercados estancados. No obstante, estas dos hipótesis no son siempre verificadas en la práctica¹⁰. Aún así, en la medida en que estas hipótesis sean aplicables a un mercado

¹⁰ Derek Abel y Kaith Hammonds (1976) hicieron varias observaciones al respecto cuando desarrollaron otras estrategias de cobertura de mercado, basados en variables que la Matriz BCG no toma en cuenta.

específico, se pueden identificar cuatro productos mercados en función de los objetivos estratégicos y financieros de cada unidad de análisis. Estos son:

- *Las vacas lecheras*, que son los productos que tienen un bajo nivel de crecimiento, pero en los cuáles la empresa posee una cuota de mercado relativamente alta. (Ver figura 1) En teoría, estas unidades deben proporcionar efectivo, y más bien usar poco por tener un bajo crecimiento. La estrategia con estas unidades es la de 'cosechar', en el sentido de que hay que sacarles la mayor cantidad de efectivo posible para canalizarlo a las unidades que necesitan financiar un crecimiento.
- *Los pesos muertos*, que son las unidades que tienen baja participación y bajo crecimiento. Generalmente son unidades que no conviene mantenerlas. La estrategia es 'retirarse' o en todo caso vivir modestamente.
- *Los dilemas*. En este grupo se encuentran las unidades con una débil cuota de mercado, pero con un gran crecimiento a nivel de industria. Los dilemas requieren de efectivo para aumentar su cuota, siendo esta precisamente la estrategia recomendada: "Aumentar la participación de mercado", y



- *Las estrellas*, que son las unidades líderes de en sus mercados en industrias que también muestra un gran crecimiento. La decisión estratégica respecto de estas unidades debe ser la de ‘mantenimiento de la posición’, pensando siempre en la posibilidad de que esas podrían ser las futuras vacas lecheras.

Una vez que se obtiene la matriz BCG para un portafolio de productos, la clave está en identificar los siguientes tres aspectos:

- Las estrategias que la posición de cada unidad de análisis sugiere
- Las necesidades financiera y el potencial de rentabilidad de cada unidad de negocios, y...
- El equilibrio del total de la cartera.

Precisados estos aspectos, es fácil remitirse a cualquier texto de planeación estratégica para consultar las recomendaciones teóricas al respecto. Las cuatro trayectorias estratégicas que Lambin propone para la cartera son (Ver Figura 2):

- *La trayectoria del innovador*, que consiste en utilizar el efectivo de las vacas lecheras para invertirlo en investigación y desarrollo, para de esa manera sustituir los productos estrellas y seguir manteniendo posiciones en ese cuadrante.

- *La trayectoria del seguidor* que es similar a la anterior en cuanto a usar el efectivo de las vacas lecheras, propone más bien invertir esos recursos en las unidades dilemas con el propósito de convertirlos en estrellas.
- *La trayectoria del desastre* que es cuando las estrellas pierden participación y se convierten en dilemas, y
- *La trayectoria del mediocre*, que se presenta cuando los dilemas no logran convertirse en estrellas y más bien tienden a caer entre los pesos muertos.

Estas estrategias, vale la pena puntualizar, son aplicables solo si las hipótesis descritas anteriormente se presentan y se las puede comprobar. De hecho, las principales limitaciones del modelo tiene que ver con aspectos que no se pueden incluir en esas hipótesis, como, por ejemplo, las 'ventajas competitivas externas' (que influyen también en el mercado), y la disponibilidad de información precisa de toda la industria (que para nuestro caso es un grave problema al no existir confiables bases de datos sobre las industrias).

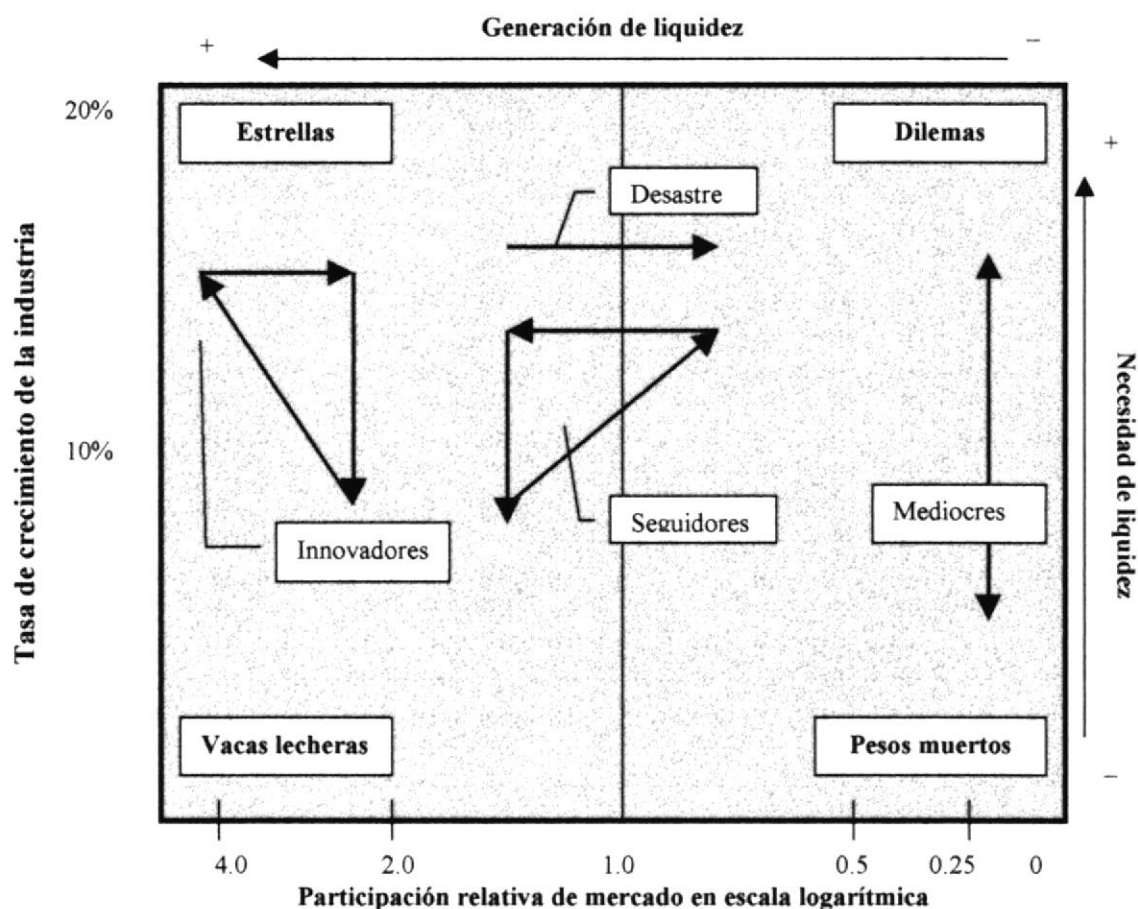


Figura 1.2. Principales escenarios de desarrollo de una Matriz BCG

Fuente: Marketing Estratégico de Jean Jacques Lambin, octava edición. Pág. 327

Elaborado por: Paúl Herrera

1.6 LA MATRIZ GANANCIA CRECIMIENTO.



Otra matriz muy útil en el análisis de portafolios, y que tiene su fuente en la matriz BCG, es la matriz de ganancia-crecimiento. Con similares parámetros y las mismas hipótesis del análisis BCG, esta matriz señala el grado en el que los productos o

unidades de análisis están sosteniendo el crecimiento de su industria correspondiente.
(Ver Figura 3)

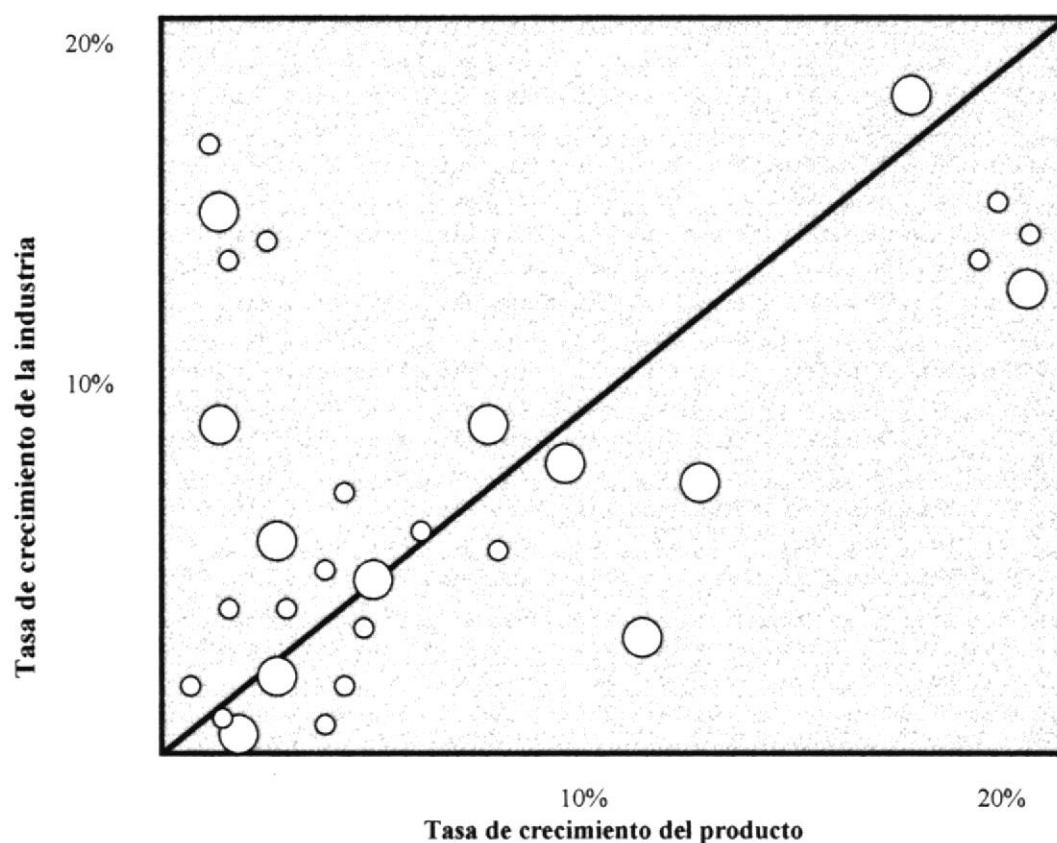


Figura 1.3. Típica matriz Ganancia crecimiento para una empresa diversificada.

Fuente: The Boston Consulting Group. Hussey 1978

Elaborado por: Paúl Herrera

La tasa o capacidad de crecimiento de un producto o unidad de análisis se representa en el eje horizontal, mientras en el vertical se traza el crecimiento del mercado. De la misma forma como en la matriz BCG, el área de los círculos representa la proporción de ventas de cada unidad dentro del portafolio.

Una matriz Ganancia Crecimiento ideal es la que concentra a los pesos muertos cerca de los índices de crecimientos cero, a las vacas lecheras sobre la diagonal manteniendo el crecimiento del mercado, a las estrellas en la zona de crecimiento alto un poco por debajo de la diagonal, y a los dilemas en dos grupos: uno, repuntando crecimiento en el lado derecho, y otro, tendiendo poco apoyo pero aún con una posición de alto crecimiento.

Un ingrediente que normalmente se le agrega al análisis de esta matriz es la tasa de crecimiento máximo sostenible ¹¹, que se define así:

$$CMS = \frac{D}{E}(R - i)p + Rp$$



en donde:

- CMS = crecimiento máximo sostenible
- D = deuda de la empresa expresada en alguna unidad monetaria
- E = capital de la empresa expresado en la misma unidad monetaria que la deuda
- R = rendimiento sobre los activos después de impuestos ajustado por inflación ¹²

¹¹ Alan Zakon. "Crecimiento y estrategias financieras". Boston Consulting Group 1971. Esta fórmula supone que no se obtienen fondos de capital del exterior.

¹² Todos los términos de esta fórmula son decimales, excepto la deuda y el capital.

p = tasa de retención de utilidades
 (= 1 - razón de dividendos pagados)
 i = costo de la deuda corriente después de
 impuestos



Esta formula, en la teoría financiera, sirve para medir el crecimiento de los activos, pero por su similitud se la usa también para calcular la tasa de crecimiento de la capacidad instalada de la empresa.

Al incluir la tasa de Crecimiento Máximo Sostenible en la matriz Ganancia – Crecimiento como una línea vertical (Ver Figura 4), se puede visualizar el límite de crecimiento que puede soportar la empresa. El análisis que se plantea es el siguiente: mientras la cartera en balance se ubique hacia el lado izquierdo de la línea de crecimiento máximo sostenible, la empresa puede aún sostener un crecimiento adicional. En la medida de lo contrario, la recomendación es puntualizar el crecimiento en ciertas unidades, o en su defecto, iniciar un proceso de contracción que libere recursos para de esa forma mantener una gestión estable no forzada.

Es importante señalar también que los ejes de la matriz Ganancia– Crecimiento deben tener la misma escala porcentual, pues ambos representan tasas de crecimiento que van a ser comparados bajo las mismas condiciones.

1.7 MATRIZ ATRACTIVO DEL MERCADO, POSICIÓN DEL NEGOCIO. MODELO GENERAL ELECTRIC (GE).

El modelo de análisis de portafolio BCG presentado en el apartado anterior, si bien es una práctica herramienta para analizar la situación competitiva de un portafolio de negocios de una empresa, en la mayoría de los casos la información presentada no es suficiente por si misma para sustentar una decisión con respecto a los factores que afectan la misión de un negocio.

Fue esta inquietud precisamente lo que empujo a los teóricos del marketing a presentar otros modelos para planeación estratégica. La matriz del atractivo de la industria fortaleza del negocio concebida en conjunto por General Electric y McKinsey and Company, fue el primer modelo que introdujo criterios multidimensionales en el análisis de los ambientes internos y externos que afectan a la compañía.

El fundamento tras este esquema de análisis es que cada negocio se lo puede clasificar en términos de las fortalezas internas que tiene, y las oportunidades que existen en los mercados en los que opera a través de un análisis multifactor que se representa en figuras bidimensionales similares a las del análisis BCG.

Lo que este modelo propone es una valoración de varios factores clasificados previamente, hasta obtener índices adecuados (que son los que se representan en la

matriz), que definen la posición estratégica del negocio. El aspecto de una matriz GE es como se observa en la figura 5. Eje horizontal representa el grado de fortaleza de la empresa, y el eje vertical el grado de atractividad de la industria de esa empresa¹³.

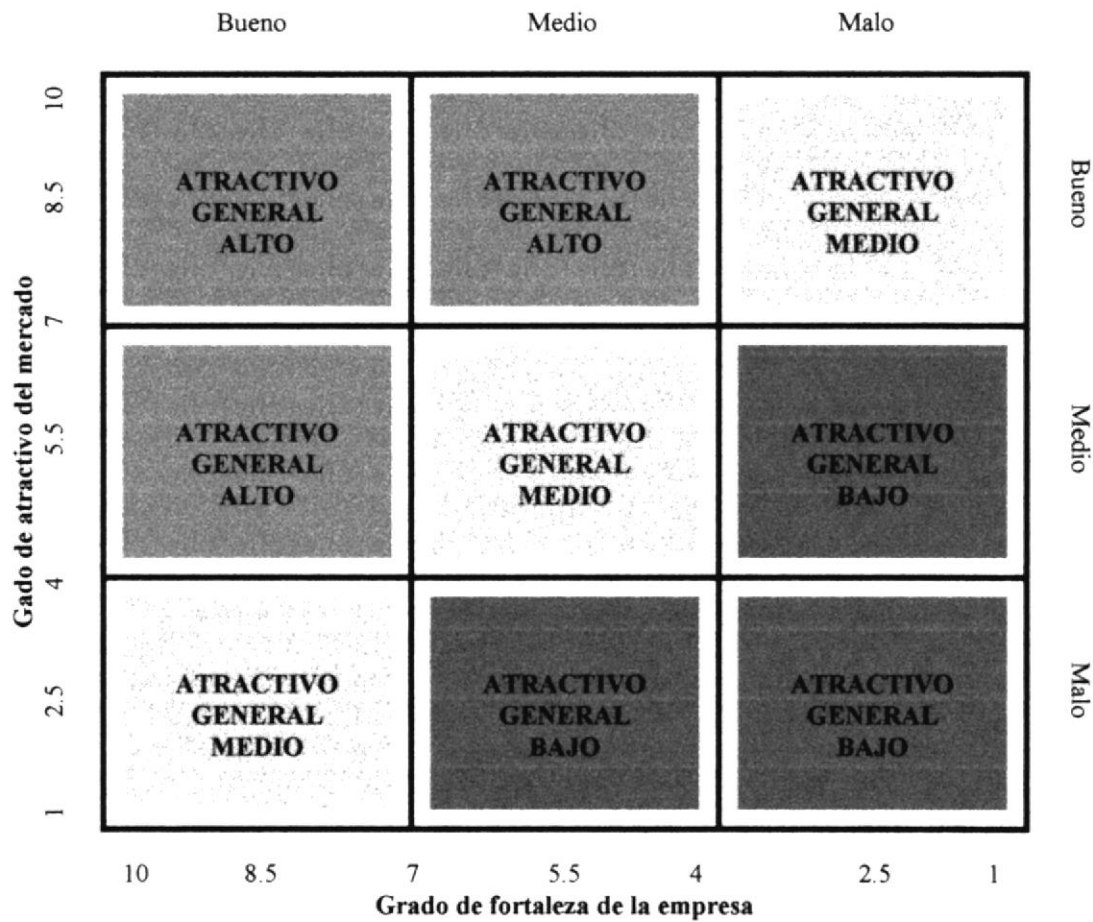


Figura 1.5: Clasificación de una matriz GE.

Fuente: Análisis para decisiones estratégicas de marketing. George S. Day. 1986, Pág. 202.

Elaborado por: Paúl Herrera S.

¹³ Para profundizar sobre cómo evaluar el atractivo del mercado y la posición del negocio, ver Peter Lorange, "Divisional Planing: Setting Effective Direction". Sloan Managment Review. Otoño 1975, Págs. 77-91

El proceso de análisis de un portafolio bajo este esquema requiere de mucha minuciosidad y se recomienda lo realice la administración central en conjunto con la organización. Un modelo de forma de ingreso de datos para hacer un análisis GE es cómo la que se observa en la Tabla 1 del anexo 1.

El proceso de valoración para dibujar una matriz GE sigue más o menos el siguiente camino: lo primero es definir los factores que miden el grado de fortaleza del negocio y que están representados por el eje horizontal. Los principales son la administración, el marketing y el producto (Muchos consultores recomiendan incluir otros factores como el manejo del recurso humano y el nivel de tecnología de las empresas). Para la valoración de la atractividad de la industria, en cambio, los factores a considerar son la nueva competencia, los productos sustitutos y la intensidad de la rivalidad. De igual forma se puede incluir otros factores en el análisis.

Cada aspecto estudiado en cada factor principal (dentro de administración, la capacidad de los administradores, por ejemplo), recibe una ponderación y una calificación. La primera mide la importancia de ese factor en comparación con los otros dentro del área analizada (en los cuadros del Anexo 1, donde se ha desarrollado una evaluación a manera de ejemplo, las ponderaciones están en las columnas de la izquierda). La calificación en cambio, que se le asigna a cada factor en tres niveles (alto, medio y bajo en una escala de uno a diez), y mide qué tan importante es para el desempeño del negocio ese factor en particular.

Cada ponderación se multiplica por su correspondiente calificación, y por el sumatorio simple de todos los puntajes, se obtiene un valor representativo de esa área de análisis. El mismo procedimiento es para los otros factores, incluidos los del resumen final que contienen las valoraciones de la fortaleza del negocio y la atraktividad de la industria. Una vez obtenidos ambos puntajes, se procede a ubicar el círculo que representa la posición competitiva del negocio en la matriz, en función de los parámetros y criterios analizados.

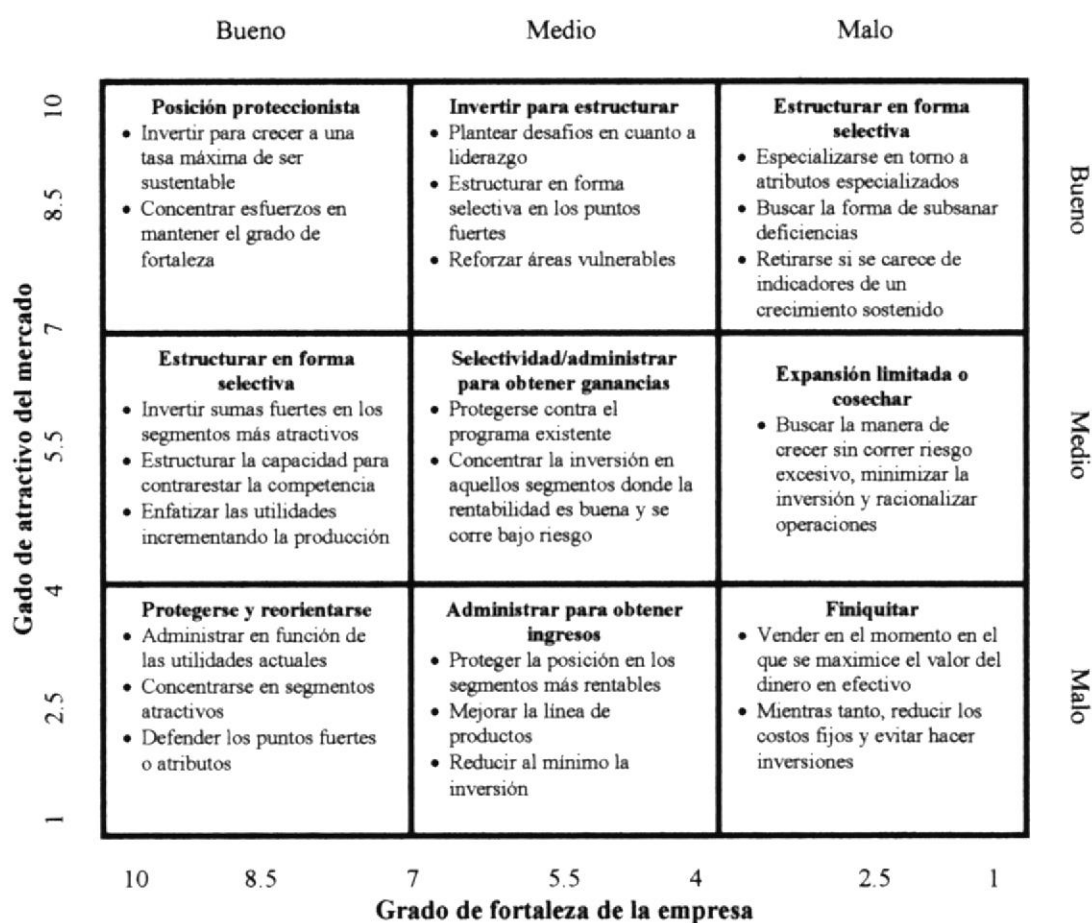


Figura 1.6: Estrategias para una matriz GE.

Fuente: Análisis para decisiones estratégicas de marketing. George S. Day. 1986. Pág. 202.

Elaborado por: Paúl Herrera S.

Dependiendo de la posición del círculo en la matriz, se pueden hacer ciertas sugerencias, con las debidas limitaciones del modelo. Philip Kotler, por ejemplo, propone una matriz de recomendaciones que se la puede tomar de manera general para direccionar la toma de decisiones con respecto a los desafíos de planeación, la inversión, el crecimiento, el mercado (Ver figura 6).

1.8 EL ANALISIS ESTRATEGICO INTEGRADO

El principal propósito de emprender un proceso de planeación estratégica es lograr un equilibrio básico en la asignación de los recursos de la empresa, para aprovechar una oportunidad de mercado. Este aspecto toma fuerza sobre todo cuando los recursos son cada vez más limitados e inciden directamente en la rentabilidad de la empresa.

En las firmas de negocios que han alcanzado un direccionamiento estratégico el factor que se examina principalmente en la repartición de los recursos es la ‘creación de valor’, que en términos financieros significa la cantidad con la que excede la rentabilidad de una unidad de negocios, la aplicación de capital que recibió. Esto es el costo del capital.

Con este propósito el diseño de una estrategia consiste en el proceso en el cual se identifican oportunidades de mercado, se generan desequilibrios entre la competencia y se trata de mantener el mayor tiempo posible esa posición mientras se la aprovecha

al máximo. Lo anterior es, de hecho, la esencia de una estrategia que busca implantar ventajas competitivas de largo plazo en un negocio.

Todos los modelos de planeación presentados tratan de mostrar diferentes alternativas estratégicas para una eficiente asignación de recursos. Los elementos más comunes entre los modelos giran en torno a los atributos que cada uno tiene para comunicar la posición en la que se encuentra el negocio y proponer estrategias a seguir.

Otro atributo común que también vale la pena explicarlo es la presencia de dos factores básicos en los métodos de planeación presentados: el análisis de la dimensión externa del negocio (que trata de captar el atractivo general de la industria en la que opera el negocio), y de la dimensión interna del negocio (que es relativa a la fortaleza que tiene el negocio para aprovechar una oportunidad de mercado). No obstante, todos los modelos matriciales presentados, para que sean una fuente en la toma de decisiones estratégicas, deben acompañarse de mucha más información de mercado y financiera clave, de manera que se eliminen todas las fuentes de distorsión y se consiga implantar al final un sistema de planeación estratégico basado en el estudio integrado de todas las herramientas del análisis de cartera.

1.9 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL CAPITULO

La principal conclusión que se puede extraer del análisis de este capítulo gira en torno al uso de herramientas analíticas para planeación estratégica. El problema es que

ningún modelo se escapa de las limitaciones que los mismos teóricos que los crearon anotaron en su momento. De ahí que la mejor forma de aplicarlos es con un enfoque que invite a la reflexión de los administradores sobre las condiciones en las que están operando sus negocio, para de esa manera guiar la creación de una estrategia.

Si bien ningún modelo es infalible, la sola visualización de la información en gráficas representativas ya es un sólido avance para fortalecer el conocimiento y la experiencia de la administración encargada de cada unidad de análisis.

No obstante, un sistema de toma de decisiones estratégicas que no tome en cuenta estos modelos, es débil y crea desventajas para el negocio, por el mismo hecho de que no existiría un sustento teórico que permite a futuro generar ventajas competitivas. Más aún, si la competencia esta adoptando estos esquemas de evaluación.

En Ecuador, la utilización de estos modelos tiene dos inconvenientes: la poca disponibilidad de información, y la poca práctica y conocimiento de los administradores sobre su existencia. De hecho, son los ambientes académicos los que más se han nutrido de esta información, dejando poco espacio para que el análisis estratégico de cartera tome dimensiones reales que ayuden comprobar o desmentir su efectividad.

Una vez que los gerentes entiendan, no solo cómo se aplican estas herramientas, sino la importancia de administrar estratégicamente sus negocios, las empresas logran

mejorar sus indicadores de competitividad, pues ante la ignorancia de éstas y otras teorías, el mejor escenario, por lo menos para nuestro caso, será el ya acostumbrado: 'total incapacidad en las empresas para aprovechar una oportunidad de mercado, o porque no han generado las fortalezas adecuadas, o porque ni siquiera las han identificado'. Más grave todavía.

Solo una vez que nuestros gerentes se profesionalicen en el uso de éstas y otras herramientas, se arrancará la verdadera reactivación del sector productivo que tanto nuestro país busca, a falta de mejores escenarios.

La principal recomendación, luego de que la elaboración de este capítulo dejó en claro algunos de los conceptos sobre planeación estratégica, es que se insista en la aplicación de estos modelos para buscar ventajas competitivas para los negocios. De hecho, el solo esfuerzo de emprender un análisis de este tipo ya permite profundizar el conocimiento que los administradores tengan sobre su negocio.

CAPITULO II

2. DISEÑO, PROGRAMACION Y GESTION DE MAKE MARKET

OBJETIVO DEL CAPITULO. Explicar cómo se diseño y desarrollo Make Market versión 1.0, sus partes, operación y aportes al proceso de planeación estratégica de un portafolio de productos. Presentar también las consideraciones de marketing que guiaron el desarrollo de esta aplicación y la gestión realizada.

2.1 DESARROLLO DE LA INNOVACIÓN.

Make Market es un software para analizar portafolios de productos que nació de la iniciativa de ofrecer al mercado una herramienta práctica y de fácil manejo que apoye el análisis estratégico, a través de la sistematización de los modelos analíticos de planeación estratégica.

Desde el punto de vista de la creación de un producto, Make Market es el resultado de un proceso de observación e investigación primero, y de la identificación de una oportunidad de mercado, segundo, en el sentido de que son pocas o ninguna las

herramientas desarrolladas para apoyar la actividad de la planeación estratégica, con el soporte de modelos analíticos.

No obstante, en el sentido estricto de la teoría sobre el desarrollo de innovaciones (que es como el marketing examina el lanzamiento de nuevos productos), Make Market tiene muchas particularidades. La primera es el entorno en el que fue creado, que hace que el análisis sea totalmente diferente. Este software es producto de una iniciativa académica y por lo tanto no posee el soporte de experiencia y capacidad tecnológica que hubiera tenido si se lo desarrollaba como parte de un proyecto empresarial con fines económicos.

Uno de los objetivos que espero alcanzar justamente con el desarrollo de este proyecto, es ejercitar los conocimientos de marketing previo a la obtención del título profesional, pero más importante aún, desarrollar la capacidad de plantear, gestionar y administrar un proyecto. De esta iniciativa es que se originó Make Market.

Siguiendo las recomendaciones de Jean Jacques Lambin, sobre las innovaciones¹, Make Market se clasifica como una innovación de tipo mayor, en el sentido de que su desarrollo y puesta a punto es el resultado de una investigación de laboratorio que tomo un cierto tiempo, diferente a que si se lo hubiera concebido como una mejora o una extensión de línea de algún producto ya existente.

¹ Véase Marketing Estratégico de Jean Jacques Lambin, Tercera edición. Págs 361-362

Aún así, la sola característica de Make Market de ser una innovación, no le permite salirse del proceso de análisis normal que cualquier lanzamiento de nuevos productos requiere.

El problema es que la mayoría de los textos de marketing consultados analizan el desarrollo de una innovación a partir de la utilización o creación de una estructura empresarial básica, que para nuestro caso no existe del todo. No por lo menos con las características mínimas que haría suponer la existencia de una.

Philip Kotler, por ejemplo, al respecto del tema sostiene que el desarrollo de una innovación es parte de un proceso en el que la empresa segmenta cuidadosamente el mercado, elige su grupo meta de consumidores, y determina el posicionamiento que desea para ese mercado, “pues solo una vez que se han considerado estos aspectos se podrá desarrollar productos que se espera sean exitosos”².

Tomando en cuenta estos conceptos, el proceso de desarrollo de innovaciones que el nuevo marketing propone es uno basado en la observación y búsqueda de las necesidades del mercado, de manera que el producto resultante recoja y sintetice el promedio de las necesidades como una garantía de éxito.

² Véase más en Dirección de Mercadotecnia, Octava edición de Philip Kotler. Págs. 316-320

En este sentido Make Market fue concebido por una iniciativa académica de comprobar la factibilidad de usar herramientas analíticas en el proceso de planeación estratégica de un portafolio de negocios.

Cuando se nos presentó por primera vez las herramientas analíticas de la planeación estratégica en clases, en particular me surgió una pregunta: ¿Se pueden aplicar estos modelos a la realidad?, pues siempre mantuve la duda (y la sigo manteniendo), de que es difícil producir estrategias con el solo análisis numérico de algunas variables.

No obstante, la duda se calmó cuando en el desarrollo de Make Market pude comprobar que la formulación de estrategias es el producto de un análisis estratégico integrado de variables, más que del solo estudio de matrices representativas de la situación competitiva de un negocio.

Para respaldar estas apreciaciones citaremos la propuesta de Barreyre, sobre las innovaciones. Según él, toda innovación para considerarse como tal, debe ³:

- Satisfacer una necesidad. Dicho de otro modo una función o conjunto de funciones a cumplir.
- Manejar un concepto. El concepto de un objetivo de una entidad idónea para satisfacer la necesidad, es decir, la nueva idea.

³ Véase Tipología de las innovaciones de Barreyre. 1980 Págs. 9-15



- Tener unos ingredientes (inputs) que comprendan tanto un cuerpo de conocimientos preexistentes, como de materiales o una tecnología disponible que permita hacer operativo su concepto.

Aplicando este ejercicio a Make Market el resultado fue:

- La necesidad: evitar el esfuerzo aburrido y complicado de analizar las cifras de una industria para dibujar las matrices estratégicas para un análisis de portafolio.
- El concepto: un software que permita un análisis rápido a partir del ingreso de los datos de la industria.
- La tecnología: los sistemas informáticos

2.2 DESARROLLO DEL CONCEPTO DEL PRODUCTO.

Bajo el mismo esquema de análisis que propone Barreyre y que Lambin lo desarrolla en su libro de Marketing Estratégico, la conceptualización de la innovación debe ser producto del estudio de los elementos que posee la innovación. En el caso de Make Market daremos mayor peso al elemento conceptual de la innovación, de manera que esta se explique a partir de la observación de las necesidades y la tecnología a aplicar.

En este sentido Make Market viene a ser una herramienta informática de fácil uso que ayuda a simplificar el proceso de análisis estratégico. De hecho, cuando apareció la

inquietud sobre la factibilidad de usar los modelos analíticos de planeación para delinear estrategias, la siguiente dificultad que se presentó fue cómo procesar toda la información de manera que los cálculos no se vuelvan tediosos y complicados.

Fue este último aspecto el que empujó el concepto con el que se diseñó este producto. La idea primaria era desarrollar un software de fácil manejo, y que posea todas las características y requerimientos que el sistema operativo Windows propone como estándar para el desarrollo de cualquier aplicación.

La conceptualización de Make Market fue producto de una larga investigación, donde por varias semanas se experimentó algunas herramientas similares encontradas en Internet (las más accesibles, pues algunas eran excesivamente costosas). Se probó la forma en que trabajaban, cómo ingresaban los datos y la manera en que presentaban los resultados. De ese análisis se pudo concluir que la mayoría de ellas, sino todas, ofrecían poca flexibilidad para que el usuario ingrese los datos y pueda fijar los parámetros para iniciar el procesamiento de los datos ⁴. Este es otro ingrediente que se tomó en cuenta para conceptualizar Make Market, pues mientras algunas de esas herramientas estaban en el extremo de la inflexibilidad para analizar, habían otras que ofrecían tantas opciones, que al final se convertían en alternativas demasiado complejas para ser implementadas y adaptadas en nuestros ambientes gerenciales.

⁴ Uno de esos paquetes que se tomó como referencia es el Aliah 3.0. La dirección web es: www.aliah.com

En suma, el concepto con que se diseñó Make Market tiene tres aspectos fundamentales que cabe anotarlos: la facilidad de una herramienta que permite hacer rápidos cálculos basados en el análisis estratégico de un portafolio, la compatibilidad absoluta con los estándares de Windows, y la flexibilidad para fijar las opciones de cálculo de acuerdo a las características del mercado a estudiar.

2.3 ANÁLISIS DEL RIESGO DE LA INNOVACIÓN.

Un aspecto imprescindible de analizar con respecto a las innovaciones es el riesgo que implica su lanzamiento. Mucho se ha escrito al respecto de los productos exitosos que son el resultado de un proceso de filtración de una gran cantidad de ideas y anteriores lanzamientos. Las cifras que se manejan en el campo de las innovaciones, de hecho, no son alentadoras para nadie: la probabilidad de éxito para un producto nuevo se mueve en el rango del 5% y el 1% con relación a la cantidad de productos lanzados.

Lambin propone dos factores para medir el riesgo asociado a una innovación. Estos son:

- El grado de originalidad del concepto y su complejidad, que van a determinar la receptividad del mercado y el coste de transferencia para el usuario (riesgo de mercado)

- El grado de innovación de la tecnología usada en relación con el concepto que va a determinar la viabilidad técnica de la innovación (riesgo tecnológico)

En el caso de Make Market ambos riesgos están presentes en función del mercado meta que adquiera la tecnología. A su vez, este riesgo estará determinado por el grado de instrucción que el usuario tenga sobre las teorías de marketing, que para nosotros como proveedores, este un factor exógeno sobre el que tenemos poco o ningún control.

Otro tipo de riesgo que otros textos anotan es uno que se lo ha denominado el 'riesgo estratégico' y que tiene que ver con el grado de novedad que significa la innovación para la empresa, es decir, el grado de familiarización que tiene la empresa con el mercado y con la tecnología que va a proponer.

Para el caso de Make Market este riesgo es fundamental analizarlo pues, como se anotó anteriormente, el hecho de que el producto sea una innovación mayor (no tiene un antecedente de otro producto similar) y sea elaborado a partir de una iniciativa académica, lo hace bastante vulnerable, con la de que el mercado tampoco tiene antecedentes en el uso de este tipo de herramientas, y peor de aplicar esquemas de planeación estratégica fundamentados en modelos analíticos de planeación.



Aplicando el modelo que Lambin propone para fijar el grado de novedad que significa la innovación para la empresa, el análisis matricial es como el que se muestra en la Figura 2.1.

MERCADOS	PRODUCTOS O TECNOLOGIAS	
	CONOCIDOS	NUEVOS
CONOCIDOS	Concentración	Riesgo Tecnológico
NUEVOS	Riesgo Comercial	Diversificación

Make Market

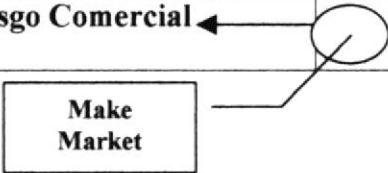


Tabla 2.1: Grado de novedad de una innovación.

Fuente: Marketing Estratégico de Jean Jacques Lambin. Pág. 363.

Elaborado por: Paúl Herrera S.

La figura anterior indica la posición que Make Market ocupa con respecto al análisis del riesgo estratégico. El círculo se lo ubicó en el cuadrante que corresponde a productos nuevos que van dirigidos también a mercados nuevos, por el hecho de que la tecnología que se va a ofrecer es única, y por lo tanto el mercado recién se lo va a identificar.

No obstante, la idea es hacer que el riesgo inicial se minimice y se convierta más bien en un riesgo de tipo comercial (producto conocido - mercado nuevo), que puede ser más fácilmente controlado con la aplicación de técnicas de marketing.

2.4 DISEÑO DEL PRODUCTO.

Una vez que se conceptualizó el producto y se lo analizó en función de los riesgos que podrían afectar su desempeño en el mercado, se inicio con el diseño del software. Para este efecto se hizo una exhaustiva evaluación de las herramientas de planeación estratégica que podrían ser sistematizadas, pues no todos los modelos analíticos eran factibles en términos de implicar cálculos matemáticos que requieran del apoyo de un ordenador.

La conclusión de este proceso era que la aplicación creada debía ser lo más limitada posible, para no caer en la tentación de desarrollar un producto que por abarcar mucho, no especifique ninguna utilidad específica para quienes lo adquieran.

Los únicos dos modelos de planeación que se ajustaban a estos requerimientos eran el análisis matricial BCG (Boston Consulting Group) o matriz crecimiento participación, y el análisis de General Electric que se basa en la identificación de las fortalezas internas del negocio para aprovechar las oportunidades del mercado (estos modelos fueron explicados en el capítulo anterior).

El siguiente paso fue definir el lenguaje de programación que más se ajustaba al tipo de software que se quería desarrollar. El escogido fue Visual Basic Versión 5.0, por su flexibilidad para desarrollar aplicaciones en ambientes de Windows con todos los estándares que los nuevos sistemas operativos exigen.

Una vez que se consiguió la herramienta y se la instaló, se realizó varios bosquejos de las pantallas que el sistema requeriría a fin de permitir un manejo adecuado de los datos. En borradores se diseñó las pantallas principales de los dos ambientes que tendría el sistema.

Lo siguiente fue ir generando alrededor de esas dos pantallas, las formas adicionales que Make Market requeriría para dar suficiente flexibilidad al manejo de los datos y la ilustración de las matrices. El principal inconveniente fue que no se tenía total libertad en el diseño en cuanto a formas, pues muchas de las opciones (botones, menús, barras, cuadros de diálogo...) Visual Basic los colocaba automáticamente por ser los estándares de Windows.

Posteriormente comprendimos que eso era lo mejor, pues la gente ya está familiarizada con las opciones de Windows. En la programación de fondo, no obstante, cada detalle era tomado en cuenta para no alejarnos de las pantalla y esquemas diseñados.

Make Market cuenta con 16 pantallas entre formas principales, cuadros de diálogo y pantallas de presentación de los resultados, para las dos grandes secciones que serán explicados posteriormente ⁵.

⁵ Ver manual del Usuario en el anexo 3.



2.5 GESTIÓN PARA EL DISEÑO DEL PRODUCTO.

El primer movimiento que se realizó para gestionar el proyecto fue establecer un contacto inicial con el Programa de Tecnología en Computación de la ESPOL (PROTCOM), en dónde a través de una gestión directa pude conocer a una estudiante del último año de análisis de sistemas, que es quién dio todo el soporte de programación del software bajo las indicaciones que se le iban proporcionando sobre el diseño y las operaciones que Make Market debía hacer.

En primer lugar se elaboró una propuesta a la facultad de manera que el sistema sea creado en conjunto. Posteriormente, y a raíz de ciertas dificultades que surgieron para definir los términos de la colaboración, decidí emprender el trabajo particularmente con la estudiante contactada, quién fue recompensada económicamente por la programación del sistema.

Luego de ello inicié contactos con consultores y profesores de marketing que fueron aportando ideas y material teórico que respaldó la programación del software. La experiencia que extraje de toda la gestión realizada, si bien por su magnitud no fue de mayores proporciones, sí fue suficiente para ganar experiencia en la preparación e implementación de proyectos, previo la creación de una empresa.

Todo el trabajo fue realizado conforme un cronograma de actividades que se encuentra incluido en el Anexo 2 de este documento. Este fue variando conforme la

disponibilidad de tiempo y recursos que poseíamos los involucrados en el proyecto, pues ambos además cumplíamos con obligaciones laborales que fueron retrasando el tiempo de entrega del software.

Es evidente que nunca un proyecto de este tipo puede regirse a una estricta planificación, pues de lo planteado al inicio apenas un 40% o 50% se ha cumplido, tratando de respetar, eso sí, el horizonte de trabajo que se planteó al inicio: crear un software para planeación estratégica.

2.6 LA PROGRAMACIÓN Y MONTAJE DEL SOFTWARE.

Una vez que se diseñaron los borradores del software y se consiguió los recursos para crearlo, inmediatamente se comenzó con la programación de Make Market, que es en sí el centro de todo este proyecto. Dispusimos de una computadora de última generación que es dónde se desarrollo toda la aplicación.

Aprovechando la experticia del programador y la investigación hecha sobre las distintas herramientas analíticas para planeación estratégica, fuimos coordinando el trabajo de la programación en dos etapas principales: primero se creó el modulo de análisis matricial BCG, y luego el del análisis GE. El primero fue el que más tiempo tomó por su complejidad (8 meses aproximadamente), mientras el segundo tomó apenas un mes. No obstante, se hicieron necesarios casi un mes más para la evaluar

los resultados que el software arrojaba, donde se verificó cada una de las tareas que realizaba Make Market, las que se fueron corrigiendo en la marcha.

El lenguaje de programación usado, como ya se anoto anteriormente, fue Visual Basic versión 5.0, al cuál se le añadió otras librerías y opciones que hicieron posible la inclusión de ciertas características en las presentaciones de Make Market, como las barras de herramientas, por ejemplo. Una vez que se termino con todo el diseño y la programación, se creó los discos instaladores en la misma aplicación, los cuáles pueden ser ejecutados en cualquier computadora que cumpla con las características descritas en el manual del usuario (Ver anexo 3).

2.7 MANUAL DEL USUARIO.

Para dar un soporte más adecuado al producto se diseño un Manual del Usuario de Make Market, que es el que consta en el Anexo 3 de este documento. El diseño fue realizado esquemáticamente, buscando explicar en detalle todas las opciones que contiene la aplicación y como se usa cada una.

Todas las ilustraciones allí presentadas corresponden a las reales, pero los ejemplos allí mencionados solo son hipotéticos para explicar la utilidad de las opciones y herramientas que posee Make Market.

No obstante, el objetivo desde el inicio no fue proporcionar un documento extenso y de poca utilidad para los usuarios. El manual de Make Market está diseñado para guiar el auto-aprendizaje del usuario, es decir, intencionalmente no se resuelven todos los problemas, ni se aclaran todos los conceptos de marketing que el usuario se supone ya los tiene claros, bajo la premisa de que el mercado objetivo de Make Market hipotéticamente, son todos los profesionales de marketing.

Por la forma en que se diseñó el manual del usuario lo que se intenta es más bien que el mismo usuario vaya descubriendo las herramientas y se familiarice con ellas, de manera que los problemas se resuelvan sin tener que acudir al servicio técnico.

2.8 VALIDACIÓN DEL SISTEMA Y RESULTADOS

La validación del sistema fue la etapa en la que se elaboraron varios ejercicios de prueba, se introdujeron varios tipos de datos al sistema y se los analizó para comprobar la validez de los resultados. Con las cifras ingresadas se elaboraron varios escenarios posibles de manejo de datos, de manera que el sistema pueda soportar hasta el más travieso de los usuarios, sin que se inhiba.

En el Anexo 4 se puede observar los resultados que Make Market arrojó sobre el análisis de la cartera de productos de la empresa Patito S.A que se compone de 5 ítems, en comparación con los portafolios de las empresas Perrito y Osito.

Cómo se puede observar, Make Market permite la impresión de todas las tablas y formas de manera que la información obtenida puede servir para presentaciones, o para ser anexadas a documentos e informes ejecutivos con los respectivos análisis cualitativos que el analista incluya sobre los escenarios estratégicos posibles.

Las tablas iniciales corresponden a los datos ingresados de ventas y unidades de ventas de las empresas a analizar. Las matrices corresponden, en el caso del análisis BCG, a cuatro períodos de análisis. Los resultados del análisis GE, en cambio, corresponden a una valoración y ponderación de factores hipotética, que fue desarrollada como ejemplo. Allí se ve que el analista ponderó y calificó a cada factor de manera que el resultado puede corresponder a cualquier período de análisis. El usuario puede volver de nuevo sobre este archivo y actualizarlo en uno nuevo que puede corresponder a otro período, de manera que pueda trazar la ruta estratégica del negocio en el tiempo.

2.9 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL CAPITULO

En este capítulo se presentó y explicó a manera de informe, la forma en que se creó Make Market. La principal experiencia que se extrae de la realización de esta etapa del proyecto es, sin duda alguna, la capacidad gerencial y de gestión que se desarrolló a partir de la generación de una idea que se la implementó y se la está preparando para lanzarla al mercado. Una tarea nada fácil, si se consideran las circunstancias en que se trabajó (escasez de recursos, tiempo y experiencia). No obstante, será el mismo

mercado el que se encargue de dar los juicios de valor que determinen el éxito o no de esta iniciativa, y en cualquiera de los dos casos se habrá conseguido el principal objetivo: emprender un proyecto y profundizar el conocimiento y la capacidad para liderar una iniciativa. Make Market, no obstante, tiene varias limitaciones, que esperamos puedan ser consideradas para una segunda versión del producto.

Son este tipo de proyectos los que verdaderamente dejan un aporte significativo a la investigación científica, por eso, las recomendaciones no pueden salirse de esta línea. Es preciso que cada vez que se piense en elaborar un proyecto, el trabajo no consista simplemente en la preparación de un documento declaratorio de las actividades que se realizarán. Es preciso implementarlo, pues solo así se podrá comprobar la valía de las habilidades y conocimientos adquiridos en clases. De hecho, este apartado no es más que el detalle de cómo y porque se hicieron las actividades que se hicieron y que se consiguió.

Lo principal es entender la realización de este proyecto como un proceso que permitió el desarrollo de las habilidades de liderazgo y administración.



CAPITULO III

3. PLAN DE MERCADEO PARA MAKE MARKET VERSION 1.0

OBJETIVO DEL CAPÍTULO: Delinear un plan formal de mercadeo para Make Market Versión 1.0, estableciendo las estrategias a seguir según las teorías y modelos de análisis existentes para el efecto.

3.1. ANALISIS SITUACIONAL DEL MERCADO Y DEL PRODUCTO

Las condiciones en las que se desarrollo esta innovación son bastante singulares, y eso configura un mercado y una clasificación de producto diferentes como para ser estudiadas dentro de un esquema normal de planeación de mercadeo. Por esto, el siguiente análisis contiene partes y conclusiones adecuadas a las características del producto y el mercado en el que Make Market se desenvolverá.

3.1.1 Breve introducción.

Make Market nació como un proyecto académico al inicio, y poco a poco fue creciendo para convertirse en un software con todas las características para competir

en el complicado mundo de los sistemas informáticos. Antes de iniciar el análisis es importante entender este aspecto, por cuanto implica la no existencia de una estructura empresarial que brinde el soporte tecnológico, financiero y comercial que una innovación de este tipo requiere para abrirse un espacio en el mercado. Sumado esto al hecho de que en general en nuestro medio aún existe cierta resistencia a adoptar sistemas informáticos que den soporte en el manejo de la información gerencial.

Son éstos aspectos los que configuran un difícil escenario para Make Market. De hecho, la aplicación de este software a una empresa supone la existencia de algún tipo de Sistema de Información Gerencial (SIG), del cual se pueda extraer la información necesaria para iniciar un análisis. Claro esta, Make Market no solo tiene orientación empresarial, pues su principal característica de no ser un software de tipo personalizado, que solo sirve para una cierta empresa y una específica necesidad (que es como normalmente las empresas prefieren desarrollar sus sistemas), hace que exista un amplio margen de flexibilidad que permite al(los) usuario(s) aprovecharlo mejor.

Pero es esta misma característica lo que le apunta una debilidad al producto: por ser estándar podría no cumplir con todas las exigencias de algún tipo de análisis más específico o puntual según el caso.

No obstante, aunque no se le plantee al usuario (no se lo va a hacer por cuestión de confianza) este producto esta concebido de manera experimental. Es decir, la primera versión servirá para sobre él seguir mejorando las opciones y presentaciones, de manera que una segunda versión del software adopte todas las características que los usuarios consideren necesarias.

3.1.2 Definición del negocio de la empresa.

Para poder definir el negocio que se va a plantear alrededor de la oferta de este producto, es imprescindible entender que no se refiere en ningún momento a la ‘provisión de software para análisis estratégico de mercadotecnia’. Nuestro negocio es el de la información gerencial. De hecho, la función principal de Make Market es aportar cierta parte de la información necesaria para la toma de decisiones.

Esta definición permite que en un futuro se puedan visualizar otras etapas en el desarrollo del producto que involucrarían otras versiones, o incluso, bajo el paraguas de la marca que se está creando, el lanzamiento de todo una serie de productos que, de una u otra forma, aporten toda la información de mercadeo necesaria para analizar los escenarios de la organización desde el punto de vista del marketing.

Make Market es un producto de alta tecnología, y como tal tiene ciertas características que lo hacen especial. Por un lado exige que el negocio se defina alrededor del tema informático, lo que en cierta forma se contradice con la definición

de negocio que se quiere plantear. Lo importante es entender que la informática es un herramienta de Make Market, pues si en algún momento existieran medios alternativos para hacer un análisis similar, nuestra definición de negocio perdería su amplitud.

Por eso, nuestra definición de negocio tiene que ver con un aspecto fundamental de anotarlo antes que cualquier otra característica del producto. “Nuestro negocio es la provisión de información gerencial para soportar un proceso de toma de decisiones estratégicas”, independiente de si la fuente del análisis es una empresa, un consultor o un estudiante y cuál es el alcance que requieren.

3.2. DEFINICION DEL MERCADO META DE LA EMPRESA

Para identificar cuáles son los segmentos de interés para nuestro producto, iniciaremos un análisis de segmentación a partir del estudio de ciertas necesidades específicas de algunos mercados identificados.

Cabe aclarar que si bien una forma lógica de iniciar este análisis es a partir de los resultados que arrojen una investigación de mercado, Make Market es producto de una práctica de laboratorio que nació con la idea de crear un mercado y generar una demanda. No se justificaba una investigación de mercado también por cuanto el producto es de alta tecnología y no hay ningún antecedente de uso de un producto similar. No por lo menos en esta categoría específica.

El propósito desde el inicio fue diseñar un producto experimental que permita sobre algo concreto (el producto en su versión 1.0), ahora sí, plantear una profunda investigación sobre la factibilidad de usar herramientas de este tipo, aprovechando que el ciclo de vida de estos productos son cortos y en poco tiempo se hará necesario el lanzamiento de una nueva versión, la cual seguramente tendrá mejores opciones de análisis.

3.2.1 Macrosegmentación.

En general, el análisis de macrosegmentación lo que propone es definir un gran mercado de referencia inicial, a partir del cual se identifiquen otros subsegmentos a los cuales ofrecerles la tecnología desarrollada.

La figura 3.1 corresponde al modelo que Barreyre propuso para definir la tipología de las innovaciones. Aplicando esto al caso específico de Make Market vemos que existen tres ejes para definir un macrosegmento: la tecnología ofrecida, las funciones de esa tecnología, y los posibles compradores. De esta forma, el macrosegmento o mercado de referencia de Make Market son todos los profesionales de marketing, gerentes, estudiantes, profesores o consultores que requieren una herramienta de apoyo para realizar análisis de portafolios de negocios, y que estén dispuestos a adoptar un sistema informático para tal efecto.

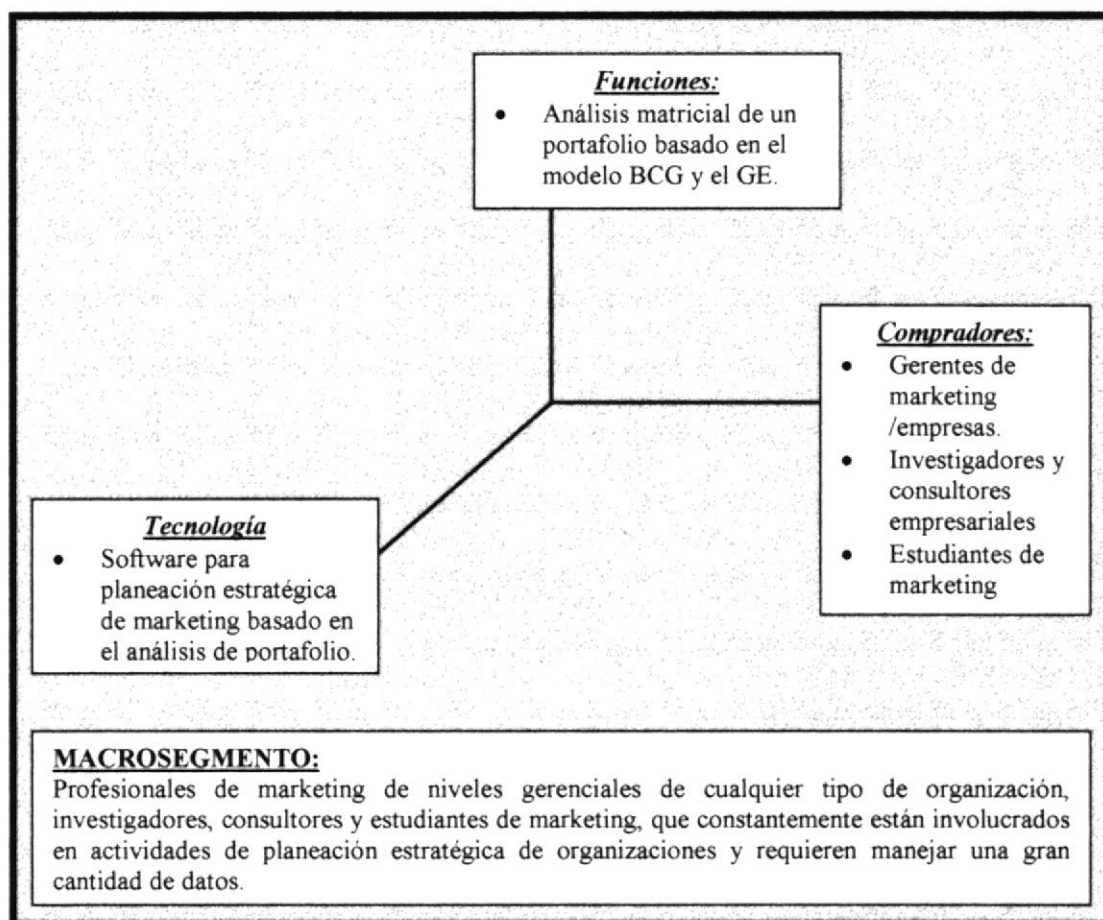


Figura 3.1: Macrosegmento de Make Market

Elaborado por: Paúl Herrera S.

Indistintamente de los grandes segmentos nombrados, existe una variable de peso que a su momento puede definir exactamente los segmentos sobre los que se va a trabajar. Esta es, los contactos y relaciones públicas de las personas que estamos involucrados en este proyecto, incluyendo a quienes dirigieron el trabajo. Esto es por cuanto este tipo de software no se vende como lo hacen otros menos especializados. De hecho, podrían existir propuestas que no necesariamente requieran de la venta del software, sino más bien sean clientes que se interesen por obtener solo los resultados de un

análisis hecho en Make Market, lo cual es una oportunidad de mercado que también se podría aprovechar. No obstante, es difícil al momento medir la factibilidad de redirigir el negocio de esta forma.

3.2.2 Microsegmentación

De la identificación del macrosegmento se pueden extraer los subsegmentos que ese gran mercado de referencia ha generado (Ver tabla 3.1)

PRODUCTO:	MICROSEGMENTOS ESPECÍFICOS:
Make Market	Dpto. de Marketing / Empresas / Gerentes de marketing
	Profesores de marketing
	Estudiantes de marketing
	Consultores de marketing
	Centros de estudios de marketing

Tabla 3.1: Microsegmentos de Make Market

Elaborado por: Paúl Herrera S.

Solo una vez que se analicen las necesidades, la magnitud y las características de esos subsegmentos, se podrá identificar con claridad el(los) mercado(s) meta.

3.2.3 Características de los microsegmentos.

La tabla 3.2 contiene las características de los distintos microsegmentos, y es a partir

de su elaboración y análisis que identificaremos los segmentos más atractivos para la innovación.

<i>Segmentos</i>	<i>¿Qué buscan?</i>	<i>¿Cómo son?</i>	<i>¿Cuántos son?</i>
Gerentes de marketing / empresas / Dpto. de Marketing	Planear con visión estratégica los negocios.	Tienen poco conocimiento de las herramientas analíticas de planeación, o por lo menos no están tan familiarizados con los cálculos	En el rango de los 1.000 a los 2.000. en Guayaquil.
Profesores de marketing	Enseñar a sus estudiantes	Conocedores de la materia	No más de 50
Estudiantes de marketing	Aprender el uso de herramientas de planeación	Hábiles y noveleros, pero tiene poco poder adquisitivo	No más de 500 en Guayaquil (Selectivamente)
Consultores de marketing	Sustentar sus recomendaciones siendo más técnicos	Son bastante curiosos y por impresionar a sus clientes, pueden ser bastante noveleros. Son más racionales también.	Difícil de definir, pero no serían más de 30 en Guayaquil
Centros de estudios de marketing	Dar a sus estudiantes las facilidades para que estudien	Tienen más capacidad de pago, pero a la vez la venta es más exigente	No más de 10

Tabla 3.2: Características de los microsegmentos de Make Market

Elaborado por: Paúl Herrera S.

Como consecuencia del análisis de segmentación realizado, podemos concluir que existen cinco subsegmentos definidos y todos con un atractivo particular. El mercado

meta, por tanto, queda definido por la porción de cada subsegmento, que por cuestiones de contactos se pueda aprovechar. De hecho, la flexibilidad de Make Market permite dirigirse a todos estos mercados sin ningún inconveniente en cuanto al ingrediente tecnológico. Más aún, por ser la versión 1.0 una innovación experimental, nos interesa trabajar con pequeños segmentos conocidos a los cuales se les pueda ir investigando y sondeando de manera que colaboren en el desarrollo de la segunda versión.

3.3 ANALISIS DE LOS HABITOS DE COMPRA

La definición de cuáles son los niveles de respuesta de los potenciales clientes y qué proceso influye en ese estímulo, es fundamental de entender para poder direccionar posteriormente el posicionamiento que se le dará al producto según sus características y las de su mercado meta. Para esto usaremos dos métodos teóricos que ayudan a definir exactamente estos aspectos.

3.3.1 Análisis en el modelo de implicación FCB.



Para lograr una análisis más minucioso de los hábitos de compra y de cuál es el proceso que influye ese acto, aplicaremos el modelo de implicación de Foote Cone y Belding (FCB), que estudia las diferentes evoluciones del proceso de respuesta (Ver Figura 3.2).

El modo intelectual de aprehensión de lo real se apoya esencialmente en la razón, la lógica y la información objetiva para motivar al comprador. Por ser Make Market un producto de alta tecnología, es este el modo de compra que más peso tiene.

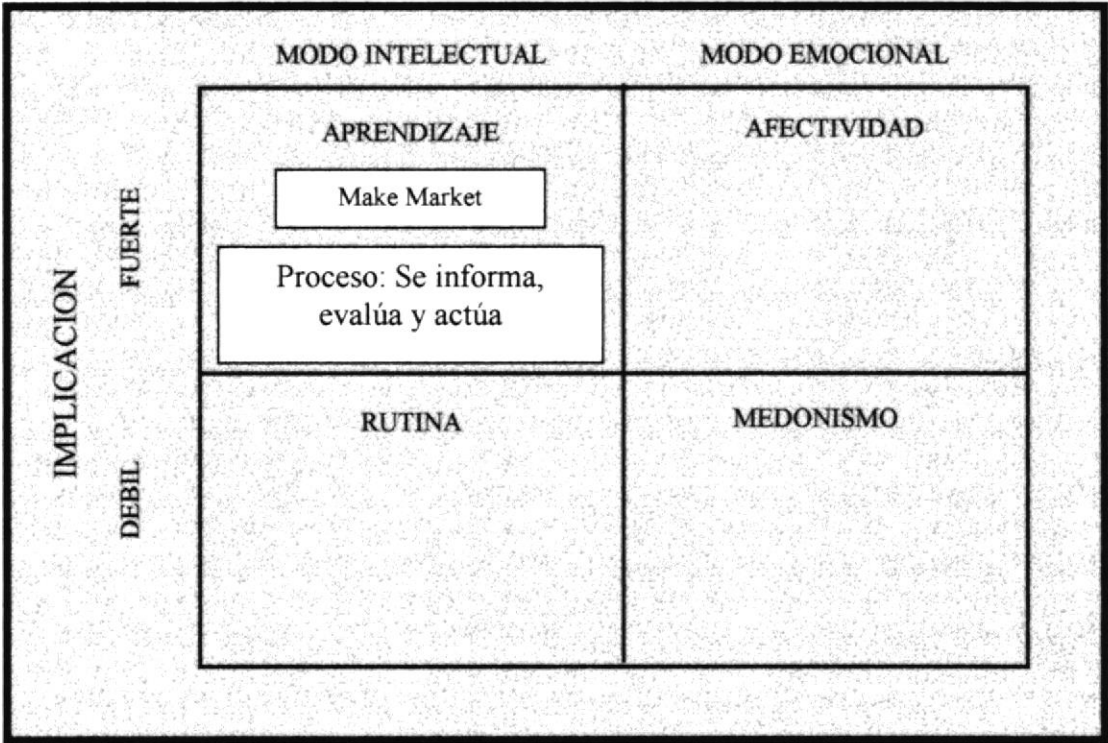


Figura 3.2 Modelo de implicación FCB para Make Market

Elaborado por: Paúl Herrera S.

Si bien las recomendaciones para este cuadrante son para productos de alto precio, donde las características objetivas y funcionales son más importantes que otros aspectos, no es menos cierto que aunque todavía no esta definido el precio del producto, este no será demasiado alto por encontrarnos en plena etapa de introducción del producto. El problema es que ninguno de los otros cuadrantes se ajustan a otra alternativa de análisis que pueda ser más adecuada.

Como se observa en la figura 3.2, el proceso de compra viene dado primero por la información sobre el producto, la evaluación del mismo, y finalmente el uso. Estas características serán tomadas en cuenta para definir la forma en que se aplicará la mezcla de mercadeo y el posicionamiento del producto.

3.3.2 Análisis en matriz importancia resultado

Este análisis se lo utiliza para identificar los atributos que tiene el producto y que deben ser percibidos por el cliente. No obstante, hay unos que deben tener más fuerza, pues son los que pondrán a funcionar los motivantes de la compra. A su vez, es a partir de este análisis que se define el enfoque para la comunicación.

La siguiente tabla y la figura 3.3 contienen el análisis de importancia resultado. Ahí se puede ver que el mayor atributo que se puede aprovechar para impulsar el producto es el número tres, correspondiente a la característica del software de haber sido diseñado adoptando y conservando todas las utilidades y opciones normales de las aplicaciones hechas sobre Windows.

Los otros atributos (el uno y el dos) también son un fuerte enganche para los clientes pero en menor intensidad. En todo caso, el atributo tres tiene mayor dominancia. Por otro lado, el hecho de que Make Market sea único en su género (atributo cuatro) no es una fortaleza que se la pueda aprovechar, pues a más de que el producto se convertiría en la única opción para el cliente, con el riesgo de que no satisfaga sus expectativas y

eso genere el rechazo a la marca sin ninguna otra alternativa, eventualmente puede no ser único en su genero de acuerdo a las verdaderas necesidades de los clientes potenciales y de acuerdo al tipo de análisis estratégico que esté realizando.

Producto/ Atributos	Make Market
1.	Estándar
2.	Amigable
3.	Posee todas las características de Windows
4.	Es único en su genero

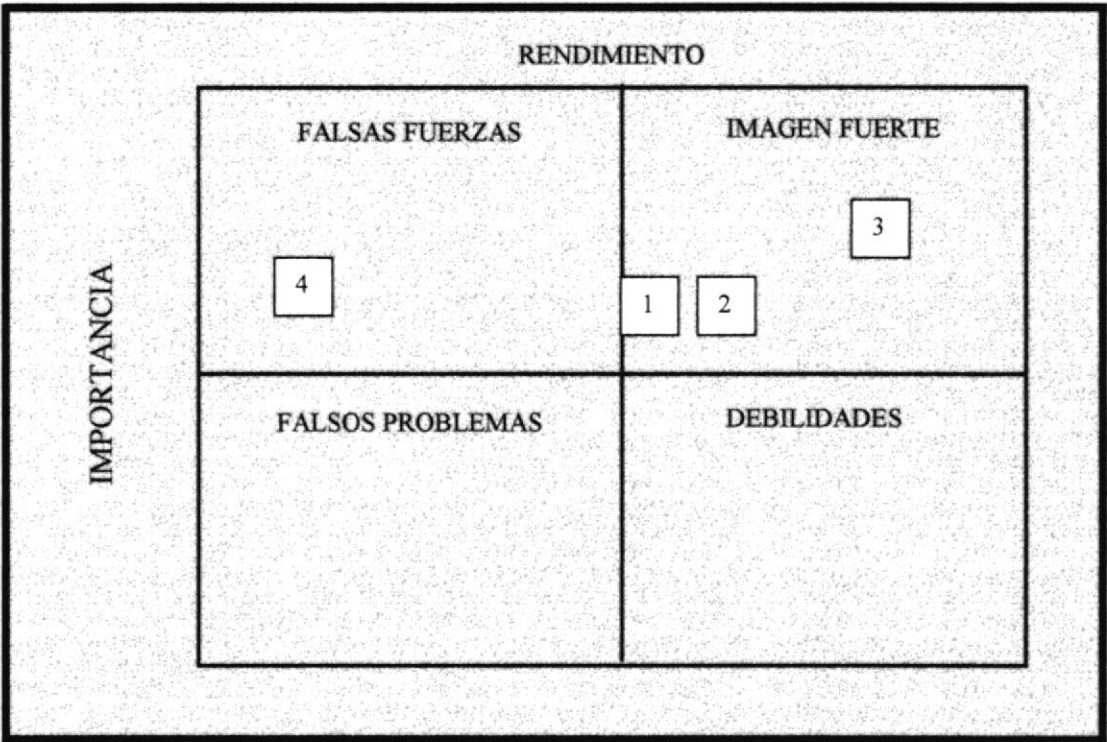


Figura 3.3: Matriz importancia resultado para Make Market

Elaborado por: Paúl Herrera S.

3.4 ANALISIS DE COMPETENCIA

El análisis de competencia para Make Market no tiene mayor valor si solamente visualizamos al producto en sí. Es difícil definir exactamente que productos podrían ser sustitutos y bajo que parámetros por la complejidad del mundo informático.

De una investigación directa lo que sí se pudo establecer es que no existe una herramienta de similares características disponible en el mercado ecuatoriano, a más de los ofrecidos por Internet con las limitaciones del caso. La ventaja es que la mayoría de ellas, sino todas, son excesivamente costosas para nuestro medio, y solo podrían ser compradas a vuelta de correo y con tarjetas de crédito, con todos los riesgos que eso implica (Este aspecto lo tomaremos en cuenta cuando se definan las estrategias en cuanto a la mezcla de mercadotecnia).

En suma, el ambiente competitivo es favorable para Make Market por la novedad que representa, más todavía si se brindan beneficios adicionales como:

- Asistencia técnica directa
- Cursos sobre manejo
- Venderlo con la idea de que se complemente con otras aplicaciones que hacen también análisis de mercadeo, pero no hacen específicamente análisis de portafolios.



3.4.1 Análisis de competencia basado en el modelo de Porter

Para analizar mas a fondo la competencia, utilizaremos el modelo de Porter y lo aplicaremos para el caso de Make Market (Ver figura 3.4)

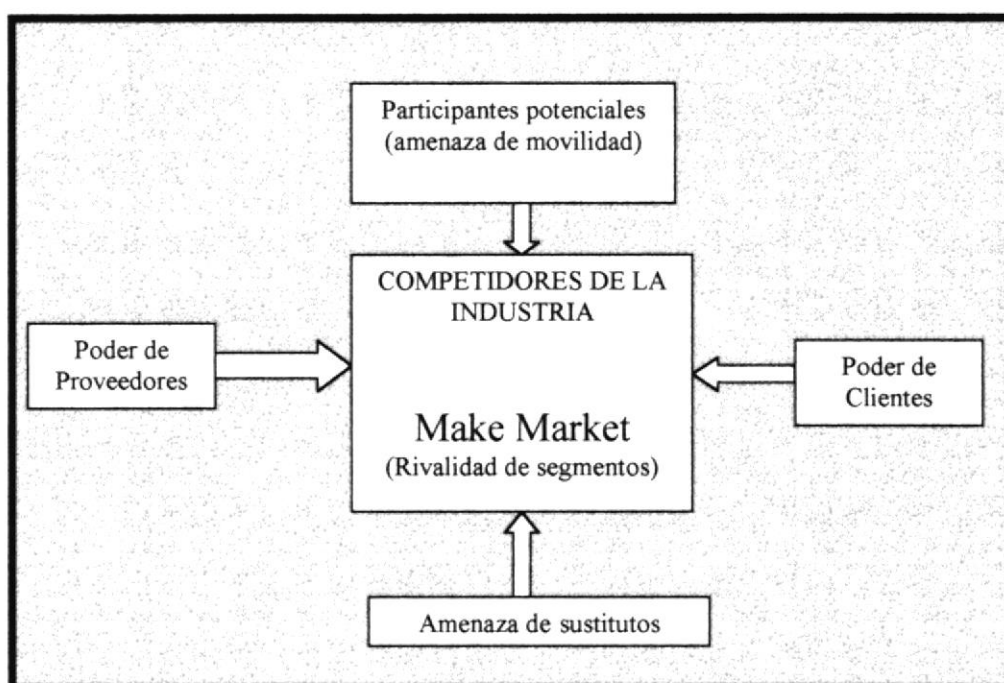


Figura 3.4: Análisis de competencia de Porter / Make Market.

Elaborado por: Paúl Herrera S.

- *El poder de los proveedores* Para el caso de Make Market, los proveedores vienen a ser los programadores de la aplicación, y por ese lado el producto si tiene una fuerte debilidad, difícil de precisarlas sus consecuencias. El problema es que solo quién programo el software conoce el fondo de cómo esta estructurada la aplicación. Este factor, en caso de que se quiera actualizar la versión del producto, significa que preferentemente se tendrá que buscar a la misma persona que creo la

versión 1.0. La recomendación es ir cifrando el esquema de programación, imprimiéndolo y clasificando las ordenes, de manera que todo lo realizado quede documentado y ordenado.

- *El poder de los clientes.* Del lado de los clientes no hay ningún problema, pues no es un producto que se lo venda con gran frecuencia y represente o de poder de compra a los clientes.
- *Amenazas de sustitutos.* Este riesgo es muy alto para el caso de Make Market, pero no por el lado de que aparezcan otras herramientas similares que brinden parecidos beneficios, sino por el hecho de que pueden aparecer otras alternativas de análisis que ni siquiera contemplen la utilización de los modelos de planeación estratégica de portafolios del tipo que Make Market utiliza.
- *Participantes potenciales (amenaza de movilidad).* Este riesgo esta latente y es difícil precisarlo al momento, mientras no se patente la innovación o por lo menos se registre su marca. De hecho, por investigaciones directas se encontró que existe una empresa que estaría interesada en crear una aplicación similar, aunque no en la misma categoría.

3.4.2 Tipo de situación competitiva

La situación competitiva de Make Market en el mercado es singular y no merece mayor profundidad que la explicación que da la tabla 3.3.

Producto:	Características del mercado
Make Market 	Competencia perfecta
	Monopolio
	Oligopolio

Tabla 3.3: Tipo de situación competitiva de Make Market.

Elaborado por: Paúl Herrera S.

La tabla 3.3 muestra a Make Market aprovechando un monopolio en cuanto a la situación competitiva en el mercado. No obstante, si ampliamos el marco de análisis podemos ver que frente a la variedad de alternativas existentes en el mercado para generar información gerencial, es complicado definir si Make Market realmente esta creando un nuevo mercado y por lo tanto goza de un monopolio.

Para efectos de orientar las estrategias Make Market y evitar más precisiones que no vienen al caso, podemos afirmar que Make Market efectivamente estaría operando en un monopolio, situación que ni le favorece ni le afecta en nada, por el cortísimo ciclo de vida que tiene el producto, y el riesgo de que entren sustitutos, en cuyo caso siempre habrá, gracias a la tecnología, la posibilidad de construir ventajas comparativas de corto plazo, para crear ventajas competitivas de largo plazo.

3.5. ANALISIS DEL PRODUCTO

3.5.1 Ciclo de vida

El ciclo de vida de Make Market es muy corto y no va más allá del horizonte de un año. No obstante, cada etapa tiene sus particularidades. Mientras el lanzamiento y el crecimiento no se diferenciarían en mucho con el ciclo normal de un producto cualquiera (se introduce y luego aumenta sus ventas considerablemente), la madurez puede tener dos escenarios: el producto se adapta a las necesidades del mercado y no requiere de más actualizaciones, o el producto muestra sus debilidades ante las exigencias del usuario y entra en una etapa de declinación violenta.

Lo interesante del asunto es que como creadores de la aplicación, nos conviene que cada vez y cuando el usuario demande más del producto y se haga necesario el lanzamiento de una nueva versión con todas las características adicionales que la versión anterior no poseía. De hecho, mucho del éxito de Microsoft es que ellos mismos ponen el ritmo de rotación que quieren para sus productos.

Producto:	Etapas en el ciclo de vida
Make Market	Introducción (1 mes)
	Crecimiento (5 meses)
	Madurez (4 meses)
	Declinación (2 meses) y nueva versión

Tabla 3.4: Ciclo de vida de Make Market.

Elaborado por: Paúl Herrera S.

La gráfica del ciclo de Vida de Make Market se la proyecta como se observa en la figura 3.5.

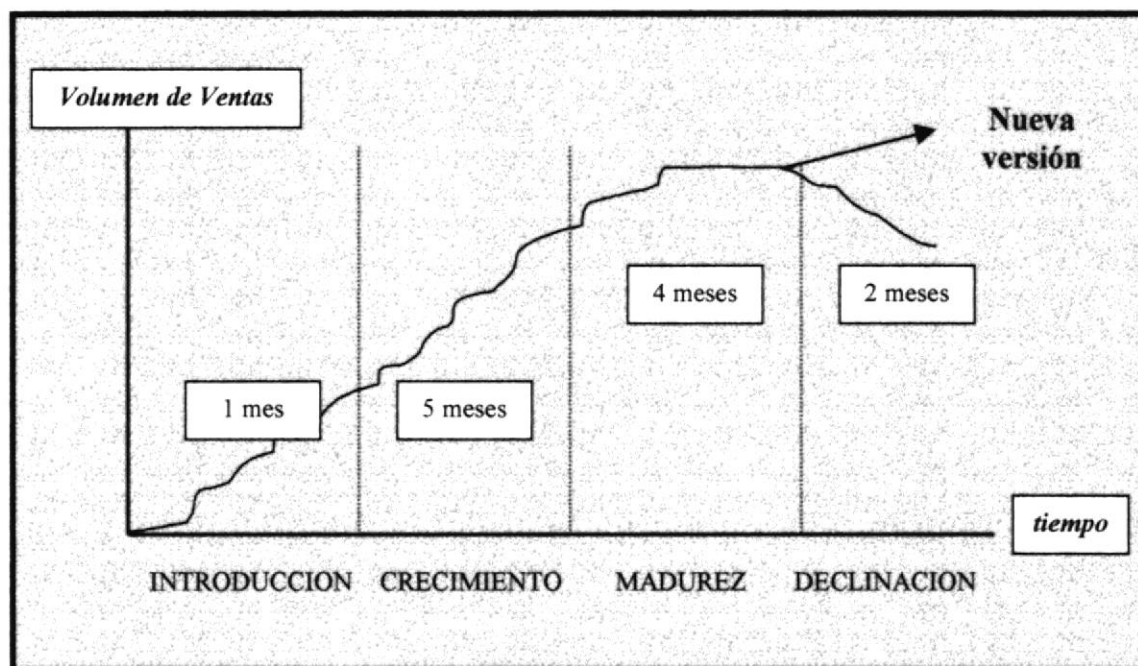


Figura 3.5: Ciclo de vida de Make Market.

Elaborado por: Paúl Herrera S.

Si se logra establecer un ritmo para el ciclo de vida de Make Market, eso podría ayudar mucho a proyectar los trabajos de una nueva versión actualizada. El problema es que eso no depende solo de nuestra gestión y sería difícil definir plazo al momento, mientras la primera versión no salga al mercado. Lo que sí se puede asegurar es que inmediatamente luego del lanzamiento de Make Market, se iniciará una etapa de evaluación del software como fase previa al inicio de los trabajos de la nueva versión de Make Market.

3.6 ANALISIS DE DEMANDA

3.6.1 Demanda potencial

La demanda potencial de Make Market se la estimó a partir de las dimensiones de los subsegmentos a los que se va a dirigir el producto, su capacidad de compra, y su atractivo para ser aprovechados.

Producto	Mercado	Demanda total	% sobre las ventas
Make Market	Del 5% al 10% de cada segmento	De 400 a 500 con esta versión.	Más del 90%, por costos de disquetes y material impreso.

Tabla 3.5: Demanda Potencial para Make Market.

Elaborado por: Paúl Herrera S.

3.7 ANALISIS DE POSICIONAMIENTO



3.7.1 Posicionamiento por Mapeo.

El posicionamiento de Make Market fue determinado luego de haber realizado el análisis de posicionamiento por mapeo, donde se valoró los atributos del producto y se escogió los más representativos, y a la vez los que mas podrían percibir los potenciales clientes.

<i>Make Market</i>	
<i>ATRIBUTOS A CONSIDERAR</i>	<i>PONDERACION /10</i>
1. Estándar	7
2. Amigable	8
3. Posee todas las características de Windows	10
4. Es novedoso y único en su genero	6
5. Muestra los resultados rápidamente	6
6. Viene con Manual de Usuario	5

Tabla 3.6: Atributos de Make Market.

Elaborado por: Paúl Herrera S.

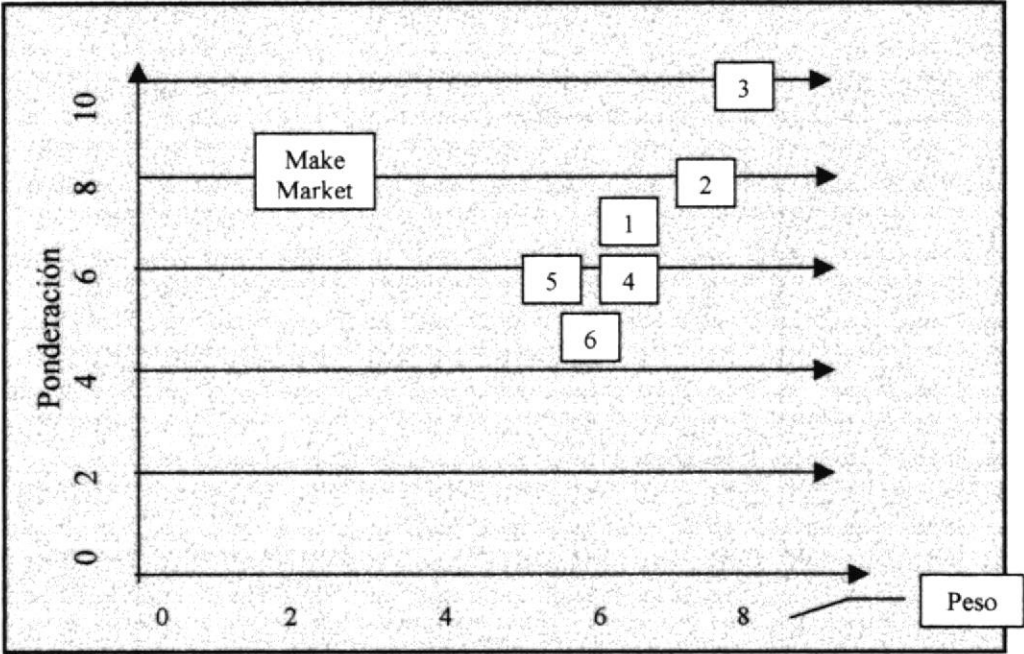


Figura 3.6 Posicionamiento por Mapeo de Make Market .

Elaborado por: Paúl Herrera S.

De la Figura 3.6 el análisis que se extrae determina el posicionamiento adecuado que se le debe dar al producto. Así, el atributo que más predomina es el de ser un producto que está diseñado considerando todos los parámetros de la Microsoft, sobre la base de una plataforma Windows. No obstante, este posicionamiento se lo comunicaría incluso por sobre los demás beneficios básicos del producto. Es decir la declaración del posicionamiento al final se resumiría en la siguiente frase: “Make Market, software para análisis de portafolio totalmente compatible con los estándares de Windows”. No obstante, este posicionamiento el usuario lo identificará sobre el uso del producto, pues esa es la ventaja comparativa real de este producto frente a los demás, pues la mayoría de los productos similares, sino todos, son solo para ambientes de DOS.

3.8 MEZCLA DE MERCADOTECNIA.

La mezcla de la mercadotecnia constituye el despliegue de las estrategias diseñadas hasta el momento, en tácticas de mercadeo totalmente definidas. Para esto nos valdremos del modelo de McCarthy de las 4 pe's.

3.8.1 Estrategias del producto.



Lanzarlo con un enfoque de producto experimental, y crear un mercado para irlo trabajando poco a poco siempre con la idea de que llegado un momento se les volverá a vender una segunda versión mejorada del producto, gracias a su gran aporte. La

propuesta es formar un “focus group” con ese grupo inicial de clientes, y a raíz de los resultados que esos estudios arrojen, comenzar a trabajar la segunda versión con el mismo esquema de gestión con que se realizó la primera versión. Las ventas del producto se proyectan conforme el análisis de demanda del apartado anterior.

3.8.2 Estrategias de precio.

El precio de Make Market fue determinado siguiendo el análisis que se presenta en la tabla 3.6.

		PRECIO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
CALIDAD DEL PRODUCTO	ALTA	Estrategia del premio (Alto valor)	Estrategia de Penetración	Estrategia de super oferta
	MEDIA	Estrategia De Sobreprecio	Estrategia promedio	Estrategia de buena oferta
	BAJA	Estrategia De Abuso	Estrategia de convencimiento	Estrategia de barateria

Estrategia a utilizar para Make Market

Tabla 3.7: Estrategia de precios para Make Market.

Elaborado por: Paúl Herrera S.

El producto es percibido como de alta calidad, y por estar en una etapa en la que se está buscando penetración de mercado (atraer clientes potenciales), la mejor estrategia es la de precio medio. En la industria del software un precio medio para una aplicación de este tipo bordea los USD 200. No obstante, podrían existir aplicaciones con precios que oscilen hasta los USD 4.000 y USD 5.000. Esto por cuanto la estrategia es diferente para una aplicación que ha sido diseñada a pedido y por lo tanto tiene que descontar todo su coste y dar ganancias con la primera y única venta. Make Market, como ya se explicó antes, es un software de tipo estándar y por lo tanto masivo. Lo único que se vende es el derecho de uso, y más no el derecho exclusivo de pertenencia, que es como normalmente se comercializan este tipo de productos en nuestro medio.

Considerando todo lo anterior, el precio fijado para Make Market es de USD 180, que incluyen los discos de instalación, el manual del usuario, y un pequeño curso introductorio. La estrategia es mantener este precio solo por introducción. Posteriormente ajustarlo alrededor de los USD 200 para luego bajarlo de acuerdo a la expectativa que genere el lanzamiento de la segunda versión, cuyo precio sí comenzará en el umbral de los USD 200.

3.8.3 Estrategias de distribución.

La estrategia de distribución del producto se basa en aprovechar las conexiones

directas de mi persona y las personas que estuvieron involucradas en el proyecto, para comenzar a mostrarlo a tantas personas se pueda contactar. Todo esto acompañado de la estrategia de comunicación. De hecho, la estrategia de distribución, para el caso de Make Market, se limita a la aproximación y provisión directa de la información sobre el software, hasta enganchar el proceso de compra planteado en el apartado sobre los decisores de compra.

3.8.4 Estrategias de comunicación (promoción).

Por ser un producto de alta tecnología y por poseer todas las características antes mencionadas, la mejor estrategia que se puede recomendar para Make Market es una basada en la aproximación directa del vendedor con los clientes potenciales. Esto es, a través del uso de relaciones públicas. Para esto, la propuesta es aprovechar todos los contactos en el ámbito académico y profesional que se puedan hacer, y plantearles la posibilidad de que adopten Make Market como una herramienta de trabajo para empujar el análisis de portafolios basados en los modelos BCG y GE.

Los medios de apoyo de esta actividad serán folletos del producto que serán entregados en cada visita. Este folleto, será tomado del mismo material usado para el Manual del Usuario de Make Market, por cuanto esos textos poseen la suficiente información para vender la idea del uso del producto y adelantar algo sobre cómo funciona.

Además se utilizará e-mail, para hacer llegar a la mayor cantidad posible de ejecutivos, estudiantes y consultores un pequeño extracto sobre como funciona Make Market y que ofrece, invitando además a pedir más información sobre el producto.

Una vez que se conozca de la existencia de Make Market, se recurrirá a una estrategia de relaciones públicas más agresiva, para organizar presentaciones del producto en universidades, centros de estudios... a los cuáles se tratará que asistan la mayor cantidad posible de personas relacionadas con el marketing. Para los ejecutivos se organizarán visitas directas, y de igual forma con los consultores.

Por la misma vía de las relaciones públicas se buscará la posibilidad de que los medios de comunicación (sobre todo los especializados) realicen algún tipo de reportaje sobre lo que hace el producto, cómo fue desarrollado y en que consiste el proyecto en general, aprovechando de que visualmente el producto es bastante atractivo y tiene la novedad de ser una iniciativa académica.

3.9 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL CAPITULO

El presente capítulo, en síntesis, consiste en el plan de marketing que se aplicará al producto Make Market una vez que se decida lanzarlo al mercado. Es interesante ver que este producto tiene características singulares que hacen que el esquema de planeación de mercadeo adopte un aspecto poco común.

Por esto que se recomienda analizar a fondo este plan cada vez que se requiera tomar una decisión que implique una actividad de marketing, pues mucho de lo expuesto aquí es resultado de un análisis estático de la situación del producto en este momento, y más bien lo que se trató es de brindar algunos lineamientos precisos sobre como dirigir la etapa de introducción el producto al mercado.

Una vez que esté en el mercado indudablemente las condiciones cambiarán al mismo ritmo que los temas informáticos. No obstante existen lineamientos de fondo que pueden ser actualizados cada vez que se recurra a la consulta de este documento.

La principal recomendación sobre el tema desarrollado en este capítulo, es que no se pueden tomar al pie de la letra estas directrices. Si bien lo delineado aquí ayuda a direccionar el accionar de la gestión de marketing para introducir Make Market en el mercado, no debe ser más que eso, abriendo siempre la posibilidad a nuevas ideas y recomendaciones que sobre el producto se pueda hacer.



ANEXO 1.

VALORACION DE FACTORES EN EL ANALISIS GE.

ANALISIS DEL GRADO DE FORTALEZA DEL NEGOCIO PARA:

ADMINISTRACION					
Pon.	Factor	Baja	Media	Alta	Puntaje
0.30	Capacidad de los administradores		7		2.1
0.10	Rotación del personal	2			0.2
0.25	Organización		6		1.5
0.15	Compensación			8	1.2
0.15	Cultura y ambiente			8	1.2
0.15	Capacitación		7		1.05
PROMEDIO					7.25

MERCADOTECNIA					
Pon.	Factor	Baja	Media	Alta	Puntaje
0.25	Penetración del mercado		6		1.5
0.1	Puntos de venta			10	1
0.1	Fuerza de venta			8	0.8
0.25	Lealtad a la marca			10	2.5
0.1	Publicidad		7		0.7
0.2	Investigación de mercado	4			0.8
PROMEDIO					7.3

PRODUCTOS					
Pon.	Factor	Baja	Media	Alta	Puntaje
0.20	Penetración del mercado		5		1
0.20	Imagen del producto			10	2
0.20	Precios / costos			10	2
0.20	Fuerza de ventas			10	2
0.20	Calidad			10	2
PROMEDIO					9

**ANALISIS DEL GRADO DE ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA SEGÚN EL
ANALISIS DE:**

LA INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD					
Pon.	Factor	Baja	Media	Alta	Puntaje
0.4	Crecimiento de la industria		6		2.4
0.3	Numero de competidores			8	2.4
0.3	Diferencia de producto			10	3
PROMEDIO					7.8

LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS					
Pond	Factor	Baja	Media	Alta	Puntaje
0.1	Probabilidad de sustitutos	3			0.3
0.45	Ventajas y/o desventajas del producto			10	4.5
0.45	Nueva tecnología			8	3.6
PROMEDIO					8.4



LA AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES					
Pond	Factor	Baja	Media	Alta	Puntaje
0.2	Diferenciación del producto		7		1.4
0.15	Requisitos de capital	3			0.45
0.2	Desventaja en costos	3			0.6
0.1	Políticas exógenas	3			0.3
0.35	Reacción de los competidores		7		2.45
PROMEDIO					5.2

RESUMEN DE ANALISIS ESTRATEGICO DEL MODELO GE
ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA

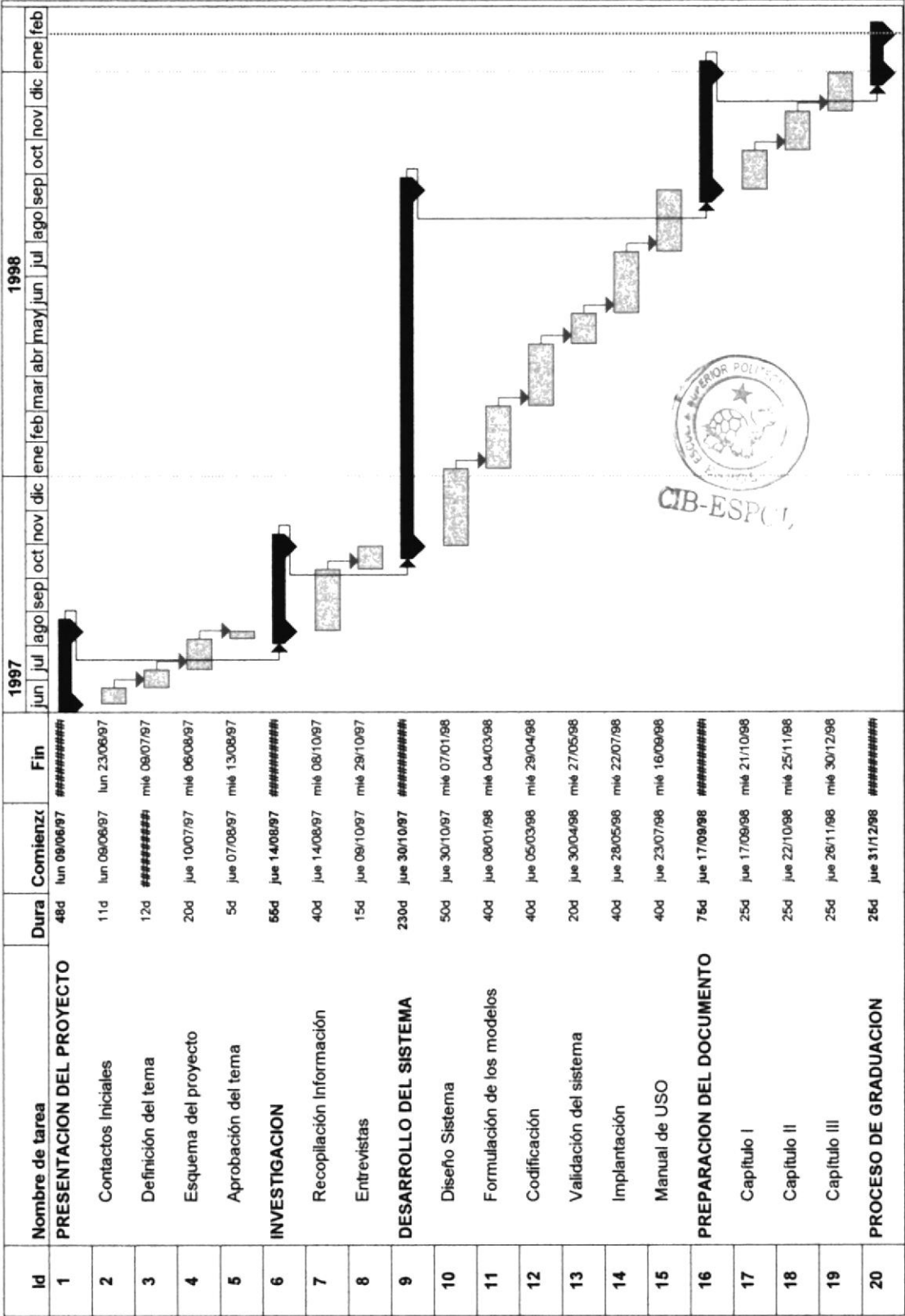
Pond	Factor	Baja	Media	Alta	Puntaje
0.5	Intensidad Rivalidad		7.8		3.9
0.1	Productos sustitutos			8.4	0.84
0.4	Amenaza nueva competencia		5.2		2.08
ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA					6.82

FUERZA DEL NEGOCIO

Pond	Factor	Baja	Media	Alta	Puntaje
0.25	Administración		7.25		1.81
0.5	Mercadotecnia		7.3		3.65
0.25	Producto			9	2.25
POSICION COMPETITIVA					7.71

ANEXO 2

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES



ANEXO 3

MANUAL DEL USUARIO

BIENVENIDO A MAKE MARKET

Gracias por confiar en **MAKE MARKET**, el primer software de marketing para que sus informes y planes de mercadeo desde ahora sean más completos. **MAKE MARKET** ha sido diseñado en un ambiente windows de fácil aprendizaje. Con todos los requerimientos de un software, ahora usted podrá realizar el análisis estratégico de una cartera de productos de la manera más sencilla.

MAKE MARKET está dividido en dos partes: el análisis estratégico basado en la matriz de Boston Consulting Group (BCG), y el análisis de fortaleza oportunidad para el negocio del modelo de MC Kinsey, más conocido como la matriz General Electric (GE).

MAKE MARKET permite un horizonte de análisis de hasta doce períodos, con una capacidad para enfrentar los datos de quince empresas, cada una con un portafolio de productos de quince ítems.

En este manual usted encontrará toda la información necesaria para arrancar con **MAKE MARKET** y hacer del análisis estratégico la labor más sencilla.

No olvide llenar y enviar la tarjeta de registro que acompaña este programa. De esa forma podremos hacerle conocer las mejoras y actualizaciones que se hagan de **MAKE MARKET**. No dude además en informarnos cualquier duda o sugerencia de cómo mejorar este producto.

Por tal razón, si desea decirnos algo, contáctenos al teléfono: (04) 237057 ó bien por correo electrónico a: pherrera@telconet.net.

¡Nos complacerá recibir noticias tuyas!

TABLA DE CONTENIDO

Parte 1 Comenzando	4
1 Requisitos del sistema.....	5
2 Instalación del software	6
3 Introducción a Make Market	7
Parte 2 Usando la Matriz BCG	9
4 Fijando las consideraciones del análisis	10
5 Area de trabajo de la Matriz BCG	12
6 Cómo ingresar datos	14
7 La empresa de referencia	16
8 Dibujando la matriz crecimiento participación	18
9 Dibujando la matriz ganancia crecimiento	21
10 El crecimiento máximo sostenible.....	22
11 Rompiendo filas.....	24
12 Verificando los valores	26
13 Cómo guardar su trabajo	27
14 Interpretando los resultados.....	28
Parte 3 Usando la Matriz GE	29
15 La forma principal del análisis GE... ..	30
16 Cómo ingresar datos	32

17 Dibujando la matriz GE.....	34
18 Recomendaciones del análisis GE.....	35
19 Cómo guardar su trabajo.....	36
Parte 4 Generalidades	37
20 Imprimiendo.....	38
21 Glosario	39



PARTE 1**COMENZANDO**

Esta sección contiene capítulos acerca de la instalación y utilización de Make Market

CAPITULO 1 Requisitos del sistema

2 Instalación del software

3 Introducción a Make Market

1 REQUISITOS DEL SISTEMA

- Procesador 586 / 100 Mhz. o superior.
- Disco duro con 10 MB de espacio disponible.
- Monitor SVGA en modo de 800 por 600 colores.
- Mínimo 16 MB de RAM.
- Unidad de disco de 3½ pulgadas.
- Sistema operativo Windows 95 o 98.

(No es compatible con Macintosh)



2 INSTALACION DE MAKE MARKET

Para instalar Make Market en su computadora, primero deberá ejecutar el proceso de montaje. Esta aplicación crea un directorio del software, copia los archivos necesarios para ejecutar Make Market y crea una ventana de grupo de Windows en su computadora.

Ejecute la instalación de la siguiente manera:

1. Asegúrese de que Windows está ejecutándose en su computadora.
2. Inserte el disco uno de Make Market en su unidad de disco A:
3. Puede abrir el ícono Mi PC y ejecutar la instalación haciendo doble click sobre el archivo 'setup' que se encuentra en la unidad A, o también puede iniciar la instalación desde la opción 'Ejecutar' en la barra de inicio de Windows. Escriba: **a:/setup** y luego presione 'Enter'.
4. Cuando la inicialización termina, aparecerán varias pantallas para fijar las opciones de la instalación como ubicación y confirmación. Puede aceptar las opciones que el sistema muestra o cambiarlas si los requerimientos son otros. Se recomienda lo primero.
5. A medida que la instalación avanza, el sistema irá pidiendo los otros discos. El usuario debe ingresarlos en el orden indicado y presionar 'Enter' cada vez que inserte.

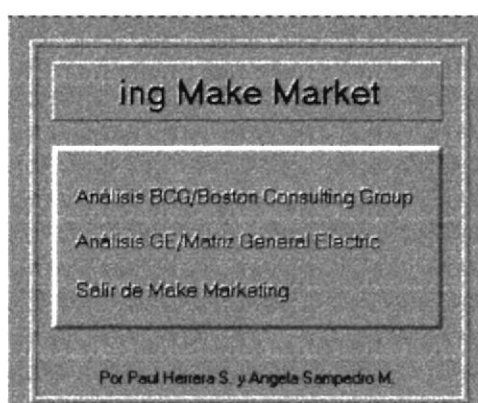
6. Una vez que el proceso de montaje termina, en la pantalla se confirmará el éxito de la instalación.
7. Para correr el programa, haga click en la barra de inicio donde la instalación creo un grupo de iconos y busque Make Market.

Nota: En esta guía se supone que el usuario posee conocimientos básicos del entorno de Windows, y conoce en términos generales la operación de una computadora.

3 INTRODUCCION A MAKE MARKET

Make Market es un software diseñado para dar soporte a la actividad de la planeación estratégica de marketing. Por eso, es necesario que el usuario haya tomado antes un curso sobre planeación de portafolios y conozca sobre el análisis matricial para carteras de productos.

Una vez que la aplicación ha sido instalada y activada, el usuario dispone de dos opciones principales para iniciar un análisis. Una sobre la base de la matriz Boston Consulting Group (BCG) para hacer el estudio de un portafolio de productos, y otra sobre la base de la Matriz General Electric (GE) para determinar la posición competitiva del negocio.



El usuario puede escoger entre las dos opciones, o salir de Make market con lo que la aplicación queda desactivada automáticamente.

Ambas opciones se manejan en entornos diferentes y no pueden funcionar simultáneamente, por lo que se recomienda generar archivos de cada análisis en caso de que se requiera comparar la información.

Make Market es una aplicación que trabaja sobre un ambiente similar al de Excel. Cabe advertir que esta aplicación solo aporta una mínima parte del análisis estratégico, siendo su utilidad más bien, permitir un fácil manejo de grandes cantidades de datos para presentarlos en los esquemas matriciales antes mencionados.

En ningún momento se puede tomar los resultados de un análisis hecho en Make Market para recomendarlo como una solución a un problema de marketing, sin analizar antes otra serie de variables de mercado que, por su complejidad, no pueden ser incorporadas en un software.

No obstante, Make Market ha sido diseñado con la suficiente flexibilidad para que el usuario pueda variar los datos y acomodarlos de manera que se logren los resultados buscados.

Si los datos son mal ingresados, el resultado no será el esperado. De ahí la importancia de familiarizarse con el entorno y la forma en que Make Market realiza los cálculos.

Esta primera versión de Make Market ha sido desarrollada de manera que el usuario puede ir descubriendo la utilidad de una herramienta de calculo para hacer la planeación estratégica. En la medida en que se vaya dominando la forma en que Make Market trabaja, los resultados podrán irse mejorando y con ello la efectividad de su negocio.

Otras próximas versiones aumentarán en capacidad y opciones para lograr un mejor análisis.

PARTE 2**USANDO LA MATRIZ BCG**

Esta sección contiene capítulos acerca de la utilización de la Matriz de Boston Consulting Group (BCG).

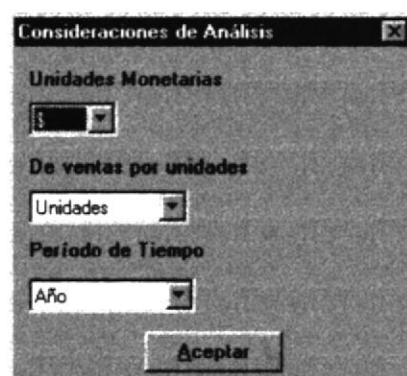
- CAPITULO 4 Fijando las consideraciones del análisis
- 5 Area de trabajo de la Matriz BCG
- 6 Cómo ingresar datos
- 7 La empresa de referencia
- 8 Dibujando la matriz crecimiento participación
- 9 Dibujando la matriz ganancia crecimiento
- 10 El crecimiento máximo sostenible
- 11 Rompiendo filas
- 12 Verificando los valores
- 13 Cómo guardar su trabajo
- 14 Interpretando los resultados

4 FIJANDO LAS CONSIDERACIONES DEL ANALISIS

Una vez que el análisis seleccionado fue la Matriz BCG, aparecerá una primera pantalla que permite fijar ciertas consideraciones sobre las que se hará el análisis BCG.

Se refiere al tipo de datos con los que se van a trabajar. Make Market permite ingresar dos tipos de datos para cada unidad o producto de cada cartera. La suposición básica es que cada empresa tiene de cada unidad de negocios, las ventas en unidades monetarias y en unidades físicas de cada período.

La pantalla que aparece en ese momento es la siguiente:



Consideraciones de Analisis

Unidades Monetarias
\$

De ventas por unidades
Unidades

Período de Tiempo
Año

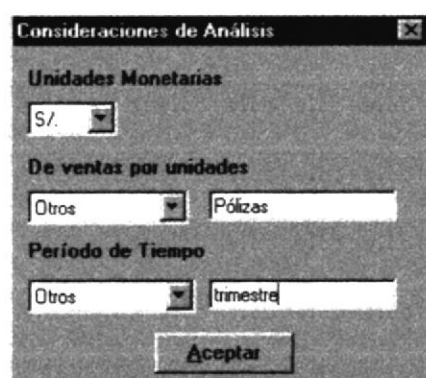
Aceptar



Las dos primeras listas de opciones permiten fijar las unidades de ventas con las que se trabajará. La tercera opción (Período de tiempo), en cambio, permite fijar la unidad de tiempo en que se va a proyectar el análisis.

Si ninguna de las opciones mostradas concuerda con el tipo de datos que se van a ingresar, el usuario puede desplegar cualquiera de las opciones de la pantalla y buscar la alternativa 'otros' que, una vez seleccionada, activa un espacio en blanco en el lado derecho donde el usuario puede introducir por teclado las unidades en que va a trabajar.

Al ejecutar estas opciones la pantalla aparecerá de la siguiente forma:



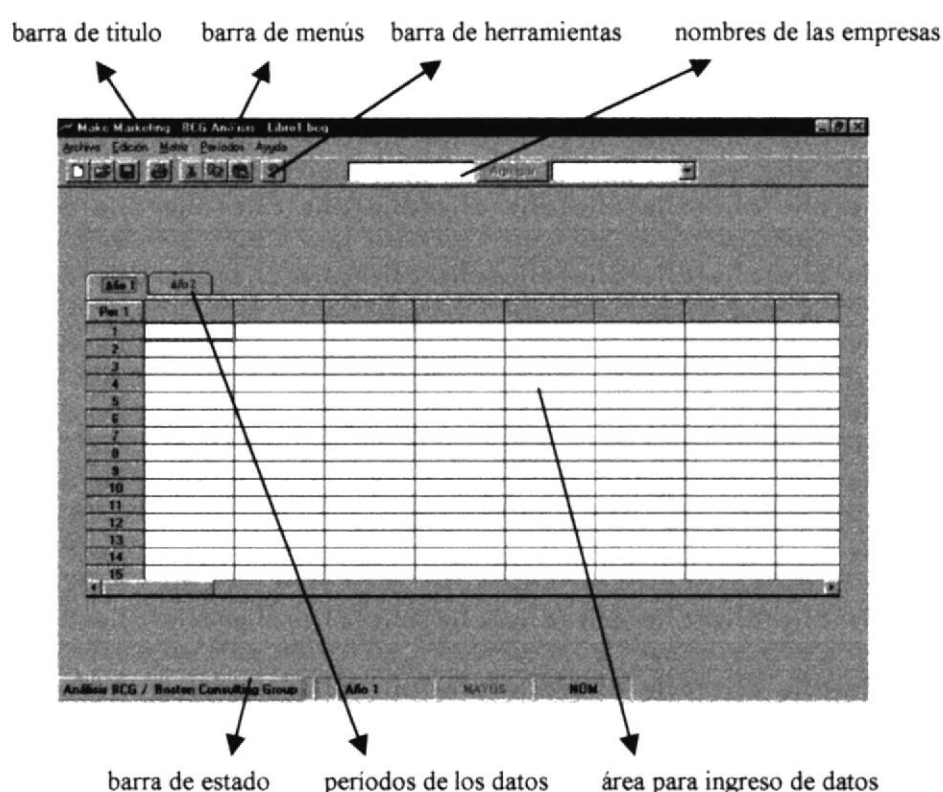
The image shows a Windows-style dialog box titled "Consideraciones de Análisis". It contains three sections: "Unidades Monetarias" with a dropdown menu showing "S/."; "De ventas por unidades" with a dropdown menu showing "Otros" and a text input field containing "Póizas"; and "Periodo de Tiempo" with a dropdown menu showing "Otros" and a text input field containing "trimestre". At the bottom is an "Aceptar" button.

Una vez que se hayan fijado todas las consideraciones, presione aceptar para continuar con el análisis.

Si durante el proceso de análisis se requiere hacer un cambio en cualquiera de las unidades sobre las que se está trabajando, puede hacerlo en el menú 'Archivo' escogiendo la opción 'Consideraciones...'

5 AREA DE TRABAJO DE LA MATRIZ BCG

Una vez que las consideraciones para el análisis han sido fijadas y aceptadas, automáticamente aparece el área de trabajo desde donde se realiza todo el análisis BCG. La forma que aparece es la siguiente:



- **Barra de título.** Es el área que aparece directamente por debajo del borde superior de la ventana. Contiene el nombre del archivo que se está trabajando.
- **Barra de Menús.** Es el área que se encuentra por debajo de la barra de títulos. La barra de menús ofrece acceso a la mayoría de los comandos de una aplicación.

- **Barra de herramientas.** Es un arreglo de botones donde cada uno permite un acceso directo a ciertas opciones (las más usadas) de la aplicación.
- **Nombre de las empresas.** Es un área donde el usuario puede escribir los nombres de las empresas que van a ser analizadas. Al escribir y pulsar el botón ‘Agregar’, inmediatamente la empresa toma posición dentro del área de ingreso de datos.
- **Barra de Estado.** Es un área donde se indica el tipo de análisis que se está realizando, el período activado, la empresa de referencia y otras opciones más como el encendido de mayúsculas y teclado numérico rápido.
- **Períodos de los datos.** Son varias lengüetas dispuestas de manera que cada una contiene los datos de cada período de análisis. El usuario puede aumentar o quitar períodos de acuerdo a su conveniencia usando las opciones del menú ‘Insertar’.
- **Area para ingreso de datos.** Es el área donde deben ingresarse los datos de ventas (en unidades físicas y monetarias) para cada producto que compone la cartera de cada empresa.

6 COMO INGRESAR DATOS

Cada vez que se introduce el nombre de una empresa, estos se irán acomodando en el área de ingreso de datos, cada uno ocupando tres columnas. La primera columna sirve para escribir los nombres de los productos que componen el portafolio de productos de esa empresa.

Al escribir un nombre, éste se copia automáticamente en todos los periodos al igual que los nombres de las empresas. La segunda columna es para los datos de ventas en unidades monetarias y la tercera para las ventas en unidades físicas.

Make Market tiene capacidad para confrontar quince empresas, cada una con un portafolio compuesto por quince productos en doce períodos de análisis. Una forma con datos se muestra como sigue:

Make Marketing BCG Analysis C:\PAQUETTO\make market\Apofvqua.bcg
 Archivo Edición Muestra Períodos Ayuda

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6			
Per 2	Empresa Patito	\$	Unidades	Empresa oello	\$	Unidades	Empresa perrito	\$	Unidades
1	Producto 1	2.000	10	Producto 1	1.000	15	Producto 1	3.000	15
2	Producto 2	2.100	12	Producto 2	1.100	17	Producto 2	3.200	13
3	Producto 3	2.200	14	Producto 3	1.200	19	Producto 3	3.400	11
4	Producto 4	2.300	16	Producto 4	1.300	21	Producto 4	3.600	14
5	Producto 5	2.400	18	Producto 5	1.400	23	Producto 5	3.800	18
6	Producto 6	2.500	20	Producto 6	1.500	25	Producto 6	2.596	19
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
4									

Analisis BCG / Boston Consulting Group Empresa Patito 3 Año 2 MAY95 NÚM

La anterior forma corresponde a un ejercicio de ejemplo donde se han ingresado las carteras de productos de tres empresas. Estas son: empresas Patito, Perrito y Osito, todas S.A.

El propósito de ingresar los datos en esa forma es acomodarlos de tal manera que cada producto presenta las dos cifras de sus niveles de ventas, que son sobre las que Make Market trabaja.

Cuando se usan los datos de ventas monetarias, Make Market calcula la participación relativa de mercado de ese producto con respecto a los productos de las otras carteras, mientras que cuando se usan las ventas en unidades físicas, lo que se obtienen son las penetraciones relativas de mercado de cada producto.

No necesariamente se deben llenar todas las columnas, pero tampoco se pueden comparar diferentes tipos de datos entre las empresas. Esto es, las ventas en unidades monetarias de una, con las ventas en unidades físicas de otra.

Para más facilidad en el ingreso de los datos, se pueden usar los comandos ‘copiar’ ‘cortar’ y pegar del menú edición de la barra de herramientas. Si se está trabajando con Excel se recomienda primero ordenar los datos en la manera cómo Make Market trabaja, para transferirlos rápidamente alternando entre ambas aplicaciones.

No afecta en nada que una cartera tenga menos o más productos que otras. Sí es el caso, los productos que sobren o falten simplemente no son comparados y no entran en el análisis.

Las columnas pueden ser editadas en ancho, de acuerdo a la extensión del dato ingresado, solo con hacer doble click sobre la celda donde aparecen las unidades o los nombres de las empresas.

Make Market dispone además de un menú flotante con algunas opciones rápidas, que puede ser activado haciendo un 'click' con el botón derecho del 'mouse' sobre el área de trabajo.



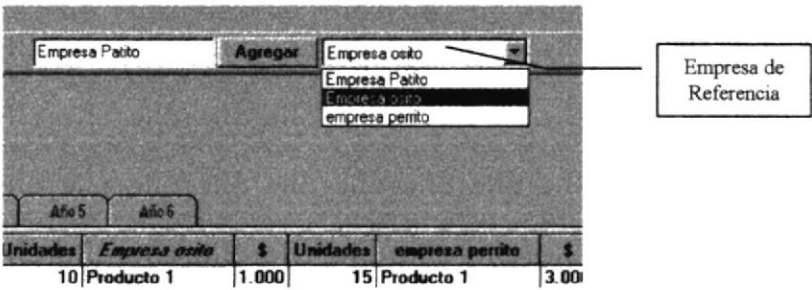
7

LA EMPRESA DE REFERENCIA

Make Market crea la matriz BCG de una sola empresa a la vez con respecto a las demás. La empresa de referencia es la empresa base sobre la cuál se calculan las participaciones y penetraciones relativas de mercado.

En el ejemplo anterior, la empresa que aparece resaltada con color amarillo patito, es justamente la que en ese momento fue seleccionada como la empresa de referencia.

Make Market supone que la primera empresa ingresada es la de referencia, pero el usuario puede cambiar esa opción como se muestra en el siguiente gráfico.



La lista de opciones que aparece en el lado superior derecho va almacenando los nombres de las empresas a medida que los datos son ingresados. Al desplegar el menú indicado el usuario pueda cambiar esa opción.

La matriz que se dibuja corresponde a los datos de la empresa de referencia, en comparación con los datos de las otras empresas. Esto es, la matriz del portafolio de productos de la empresa Osito S.A con respecto a las demás.

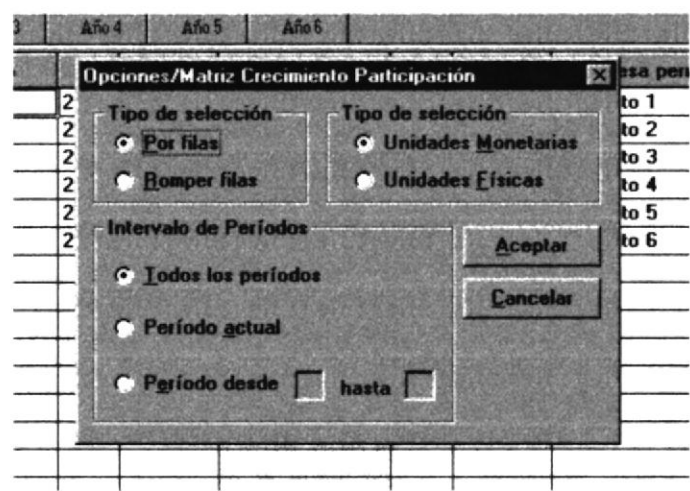
Cada matriz que se dibuje corresponde a una sola empresa, de manera que si se quiere hacer un segundo análisis sobre los mismos datos pero para otra empresa, el camino a seguir es regresar hasta la pantalla principal y fijar la empresa de referencia nuevamente.



8

LA MATRIZ CRECIMIENTO PARTICIPACION

Para dibujar la matriz BCG de crecimiento participación, una vez que todos los datos han sido ingresados y se ha definido la empresa de referencia, despliegue el menú ‘matriz’ de la barra de menús y presione la opción ‘Matriz crecimiento participación’. Inmediatamente aparecerá el siguiente cuadro de dialogo:



Este cuadro de diálogo tiene tres grupos de opciones:

Tipo de selección. Permite fijar la forma en que se van a enfrentar los datos de cada empresa. Se puede hacer una comparación de los productos de cada empresa con su correspondiente competencia dentro de la misma fila (opción ‘Por filas’) o de entre diferentes filas al escoger la opción ‘Romper filas’ (Esta última será explicada en un capítulo aparte).

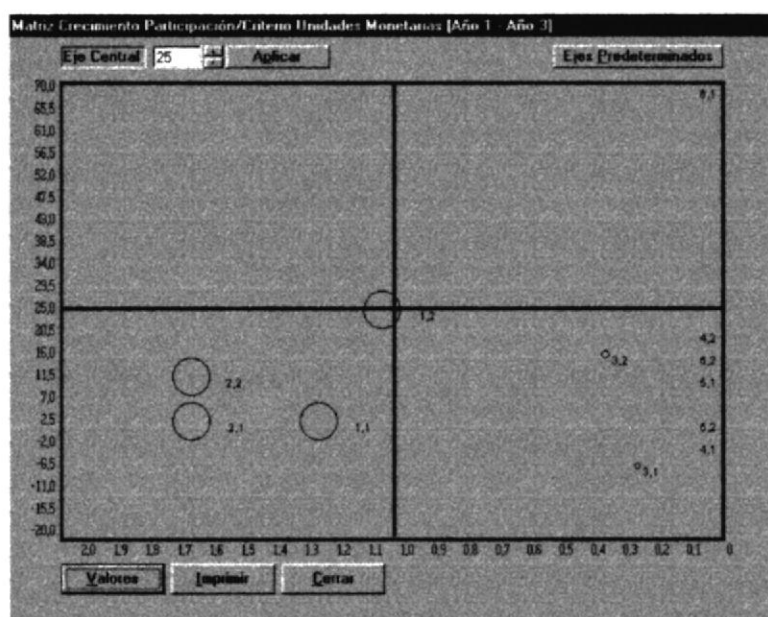
Si se escoge la primera opción, en el ejemplo de la empresa Osito S.A., el análisis consistirá en que el ‘producto uno’ se compara solo con los ‘productos uno’ de las otras empresas. Make Market calcula la participación o penetración relativa de mercado de esos ítems, los que a su vez, en conjunto, forman la industria del producto uno. Ambas opciones son excluyentes.

Tipo de selección. Este grupo de opciones (también excluyentes), permite definir si la matriz tiene su fuente en los datos de las ventas expresadas en unidades monetarias o en las ventas en unidades físicas.

La matriz que se obtiene es la de la empresa de referencia con respecto a los demás portafolios, tomando en cuenta la participación relativa o la penetración relativa, una sola a la vez.

Intervalo de períodos. Con esta opción el usuario puede determinar el horizonte de tiempo en que se dibujará la matriz. Las opciones disponibles son: ‘Todos los períodos’, que toma todos los datos y calcula una secuencia de participación o penetración de 1 a 11 períodos; ‘Período actual’, que dibuja la matriz solo para ese período con respecto al anterior; y ‘Período desde... hasta’ que permite escoger un intervalo de tiempo del cuál se ilustrará la matriz.

Inmediatamente al pulsar el botón ‘Aceptar’ la matriz se dibuja en una pantalla individual.



La figura anterior es una matriz BCG para un portafolio de seis productos en dos períodos. Cada círculo representa un producto en cada período de tiempo, por eso se observan doce círculos, aunque no todos se visualicen por ser de menor diámetro.

El diámetro de cada círculo depende de cuánto cada producto aporta al total de ventas del portafolio. Esta precisión es necesaria por cuánto no todos los productos aportan el mismo nivel de efectivo que otros, y es esencial identificar cuáles son y en que magnitud para actuar sobre ellos.

Los números que aparecen junto a cada círculo indican el número del producto (el primero) y el período al que corresponde (el segundo). Así por ejemplo, el círculo '1.1' corresponde al producto uno en el período uno, y el círculo '1.2' corresponde al mismo producto pero en el período dos.

Los ejes de la matriz, Make Market los calcula entre los máximos y mínimos valores de participación y penetración relativa de mercado del portafolio en conjunto.

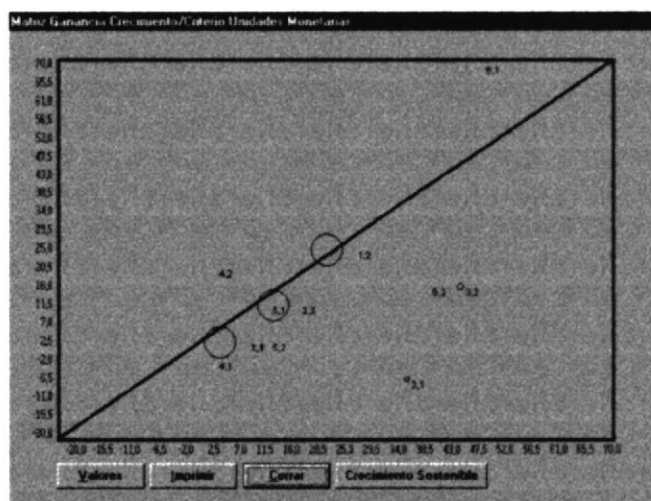
El eje Y que representa el crecimiento de la industria (que en el ejemplo es 25), puede ser cambiado dentro del rango de valores que permite el eje, de acuerdo a los requerimientos del usuario. También se puede volver a fijar los ejes predeterminados pulsando el botón del extremo derecho.

9 LA MATRIZ GANANCIA CRECIMIENTO

Para dibujar la matriz BCG de 'Ganancia Crecimiento', se sigue el mismo procedimiento que se realizó para dibujar la matriz crecimiento participación, solo que del menú 'Matriz' ahora se escoge la segunda opción.

La matriz 'Ganancia Crecimiento', bajo el mismo esquema de la matriz BCG, permite confrontar el crecimiento de la industria con el crecimiento que cada unidad de negocios de la empresa de referencia esta sosteniendo.

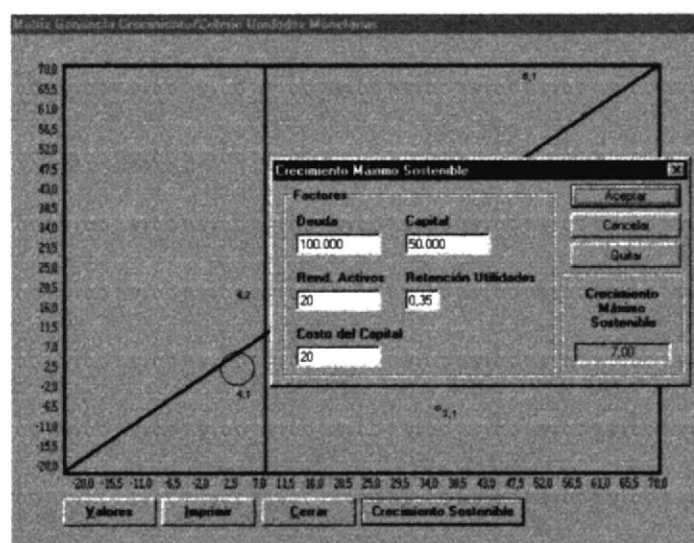
Todas las opciones del cuadro de diálogo que se explicaron en la matriz de Crecimiento Participación vuelven a aparecer una vez que el usuario active esta opción. Todas las alternativas funcionan de la misma forma. Una vez que se fijan las opciones y se pulsa el botón aceptar, se dibuja la matriz 'Ganancia Crecimiento' en una pantalla diferente. Para la empresa Osito la matriz resultante es la siguiente:



10 EL CRECIMIENTO MAXIMO SOSTENIBLE

En teoría, la matriz Ganancia Crecimiento indica cómo un portafolio de productos está sosteniendo el crecimiento de la industria. El crecimiento máximo sostenible es, en cambio, un índice que permite saber cuánto crecimiento soporta la capacidad financiera de la empresa.

Por lo tanto, si los datos financieros, ingresados en la forma que aparece cuando se pulsa la opción 'Crecimiento máximo sostenible' de la matriz ganancia crecimiento son representativos de la situación financiera de la empresa, Make Market clasifica los productos que están forzando la capacidad de crecimiento por su posición en la matriz. Las unidades a la derecha de la línea son las que están por sobre el crecimiento que soporta la empresa, y las de la izquierda son las que aún tienen un espacio para seguir creciendo.



Mientras los datos se van ingresando, el cuadro inferior derecho va indicando cuál es, hasta ese momento, el crecimiento máximo sostenible calculado. La línea que aparece sobre el eje 'X' en la escala de 7.0 en la grafica anterior representa el Crecimiento Máximo Sostenible.

La fórmula para calcular es:

$$CMS = \frac{D}{E} (R - i)p + Rp$$

en donde:

CMS	=	crecimiento máximo sostenible
D	=	deuda de la empresa expresada en alguna unidad monetaria
E	=	capital de la empresa expresado en la misma unidad monetaria que la deuda
R	=	rendimiento sobre los activos después de impuestos ajustado por inflación
p	=	tasa de retención de utilidades (= 1- razón de dividendos pagados)
i	=	costo de la deuda corriente después de impuestos

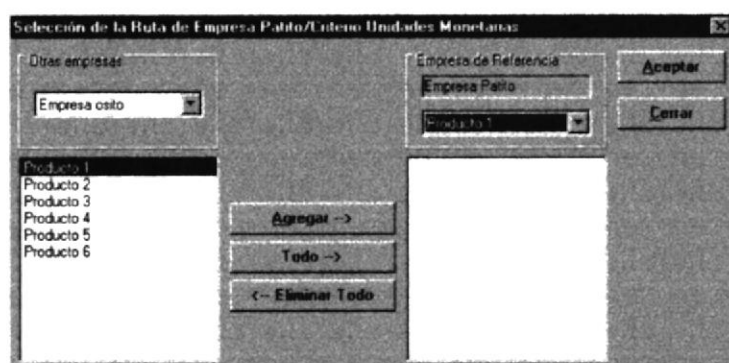
Todos los términos de esta fórmula son porcentuales, exceptuando la deuda y el capital. La retención de utilidades debe ser ingresada en decimales usando como separador la coma. El rendimiento de los activos y el costo del capital se expresan en porcentaje y deben ser ingresados con ese formato, tal como se indica en el ejemplo. Si desea quitar la línea de crecimiento máximo sostenible, pulse el botón 'Quitar'.

Algunos libros sobre planeación estratégica dan algunos modelos ideales para la matriz ganancia crecimiento, en función de las posiciones que cada unidad logró en la matriz BCG de crecimiento participación. Se recomienda consultar estos textos para lograr mayor profundidad en el análisis.

11 ROMPIENDO FILAS

No siempre los productos del portafolio de la empresa de referencia compiten en una industria con los correspondientes productos que se ubican a lo largo de la misma fila de datos.

Cada vez que el usuario escoge la opción 'Romper filas' y pulsa el botón 'Aceptar', antes de graficar la matriz, aparece el siguiente cuadro de dialogo que permite fijar las opciones de romper filas:



Esta pantalla consta de dos bloques: uno donde aparecen las listas de los portafolios de las empresas que no son la de referencia (el de la izquierda), y un segundo donde aparece la lista de los productos que componen el portafolio de la empresa de referencia (el de la derecha).

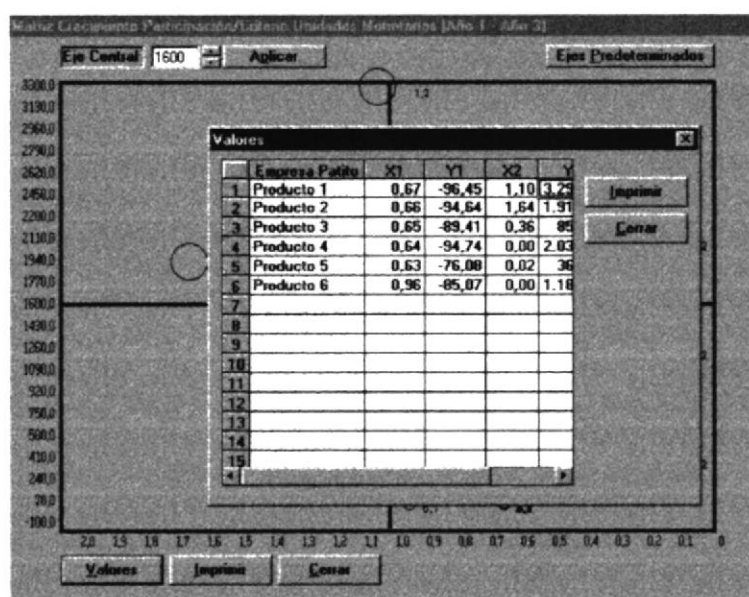
Si se escoge el 'producto 2' de la empresa de referencia, por ejemplo, esta forma permite fijar cuáles productos de las otras empresas compiten con él. Pulsando el botón 'Agregar' los ítems seleccionados pasan de la una lista a la otra, de manera que se puede ir va configurando los escenarios de competencia de las distintas unidades de negocios.

Los botones 'Todo' y 'Eliminar todo' sirven para agregar o quitar la lista completa de productos que componen un determinado portafolio. Cuando se aceptan estas opciones, la matriz que se dibuja es la correspondiente a los productos de la empresa de referencia en comparación con los ítems seleccionados por el usuario.

Si se cierra esta forma, todas las opciones fijadas son borradas y el usuario tendrá que nuevamente clasificarlas según los requerimientos del análisis.

12 VERIFICANDO LOS VALORES

En todas las matrices que Make Market dibuja, existe la opción 'Valores' para conocer la fuente de los cálculos que generaron esa matriz. Cuando se pulsa el botón 'Valores', sobre la matriz aparece una pantalla con los resultados de los cálculos. Esta forma tiene el siguiente aspecto:

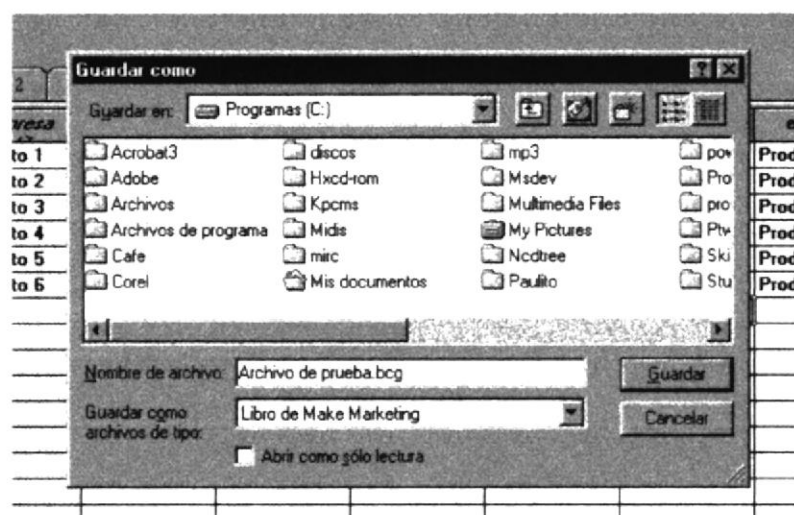


La lista resaltada con color amarillo es la de los productos que componen el portafolio de la empresa de referencia. Los valores con el membrete 'X1' son los correspondientes a las participaciones relativas de cada unidad de análisis de la empresa de referencia en el período 1, con respecto al resto de la industria.

La lista 'Y1', en cambio, es el crecimiento que la industria de cada producto registró en ese mismo período. 'X2' y 'Y2' corresponden a los mismo productos y cálculos pero para el segundo período. Todos estos valores son porcentuales y cada par tiene su correspondiente círculo dibujado en la matriz.

13 COMO GUARDAR EL TRABAJO

Make Market puede generar archivos de cada análisis realizado. En el menú 'Archivo' se puede usar la opción 'Guardar', cuando el archivo ya tiene un nombre y se desea solo actualizarlo, o 'Guardar como...' cuando recién se le va a asignar un nombre al archivo. Los archivos que se generen en esta sección tienen la extensión (*.bcg) para diferenciarse de los archivos creados en el entorno de la matriz de General Electric (GE).



Los archivos guardados solo almacenan los datos de la forma principal y las opciones de 'Romper filas...'. Es decir que cada vez que se abra un archivo y se requiera observar cualquiera de las matrices, éstas deberán ser generadas en ese momento.

Si algún archivo no ha sido guardado, Make Market preguntará si desea guardar, o salir sin hacerlo. Hace lo mismo cuando se abre un archivo existente sobre uno nuevo y se requiere cerrar el primero.

14 INTERPRETANDO LOS RESULTADOS

Todas las matrices que Make Market proporciona, poseen importante información para el usuario. Para sacar más provecho del análisis, es recomendable imprimir cada resultado para estudiarlo por separado.

Con Make Marketing usted podrá generar varios escenarios posibles para un portafolio, a partir de la información existente. Todo depende de cómo se ingresen los datos y cómo se los confronte. La ventaja es que se puede crear también los escenarios para los portafolios de la competencia, en función de las estrategias que se quieran implementar.

Al hacerlo, se podría identificar las posibles estrategias de la competencia según la participación o penetración de mercado que cada uno haya logrado en un determinado período. La principal dificultad para hacer un análisis sobre Make Market es la disponibilidad de información, pues para que el análisis sea completo se requerirían las cifras de ventas de toda la industria (o por lo menos estimaciones reales), que dependen del grado de transparencia de la industria y de la experiencia del analista de Marketing. La información que Make Market proporciona solo sirve de sustento de las decisiones que el equipo de marketing tome con respecto a los portafolios analizados, con todas las limitaciones que los modelos analíticos tiene para reflejar la posición competitiva de un negocio.

PARTE 3**USANDO LA MATRIZ GE**

Esta sección contiene capítulos acerca del análisis basado en la matriz de General Electric (GE)

CAPITULO 15 La forma principal del análisis GE

16 Cómo introducir los datos

17 Dibujando la matriz GE

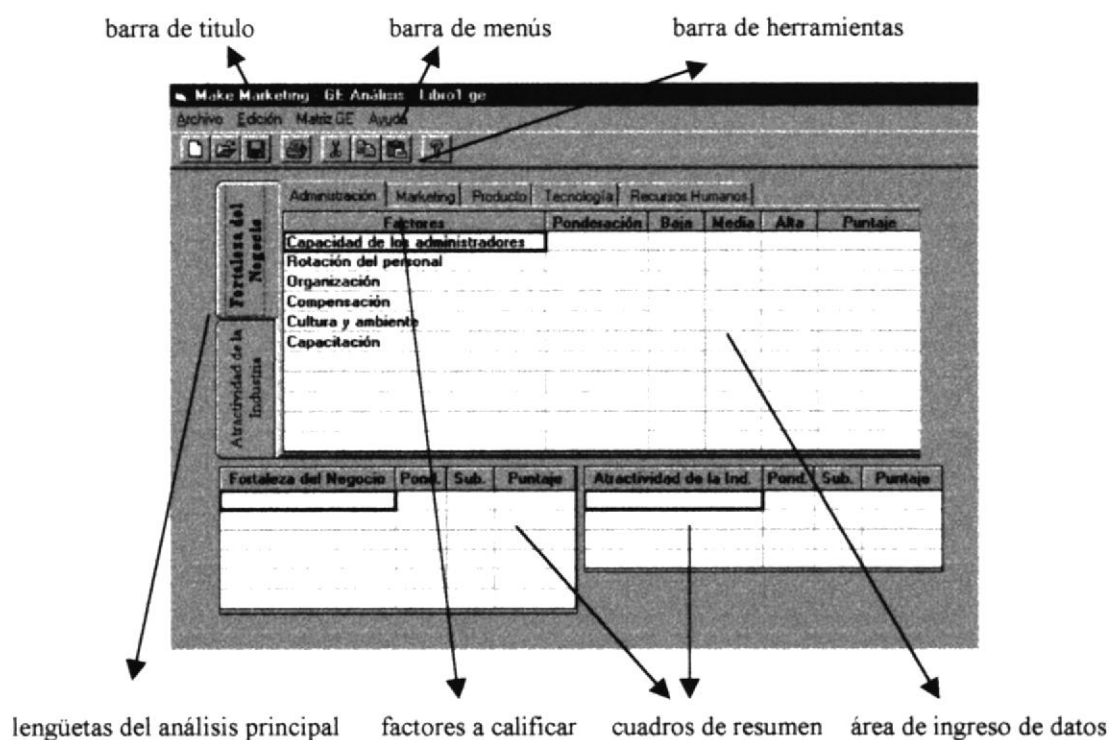
18 Recomendaciones del análisis GE

19 Cómo guardar su trabajo

15 LA FORMA PRINCIPAL DEL ANALISIS GE

El análisis de Atractivo del mercado-Evaluación de la posición del negocio, basado en el modelo de Mc Kinsey (Matriz General Electric, GE), Make Market lo presenta en un esquema que permite al analista de marketing introducir los datos e inmediatamente obtener la posición competitiva del negocio.

Para trabajar un análisis GE primero se requiere cerrar el entorno de BCG regresando hasta la pantalla de presentación inicial. Directamente también, si Make Market ha sido ejecutado en ese momento. Cuando se escoge la opción de GE, la forma que aparece es la siguiente:



- **Barra de título.** Es el área que aparece directamente por debajo del borde superior de la ventana. Contiene el nombre del archivo que se está trabajando.
- **Barra de Menús.** Es el área que se encuentra por debajo de la barra de títulos. La barra de menús ofrece acceso a la mayoría de los comandos de una aplicación.
- **Barra de herramientas.** Es un arreglo de botones donde cada uno permite un acceso directo a ciertas opciones (las más usadas) de la aplicación.
- **Lengüetas del análisis principal.** El usuario puede intercalar las dos opciones (Fortaleza del negocio y atraktividad de la industria) para ir calificando y ponderando los factores que cada área de análisis contiene.
- **Area de ingreso de datos.** Es el área donde el usuario ingresa las calificaciones y ponderaciones de los factores.
- **Factores a calificar.** Son los factores que cada área de análisis principal contiene.
- **Cuadros de resumen.** Son los cuadros donde Make Marketing va acumulando los resultados de los cálculos, que es de donde se obtienen los índices que grafican la Matriz GE.

El usuario también pudo haber cambiado los factores, si alguno de ellos no encajaba con el tipo de análisis que desea realizar.

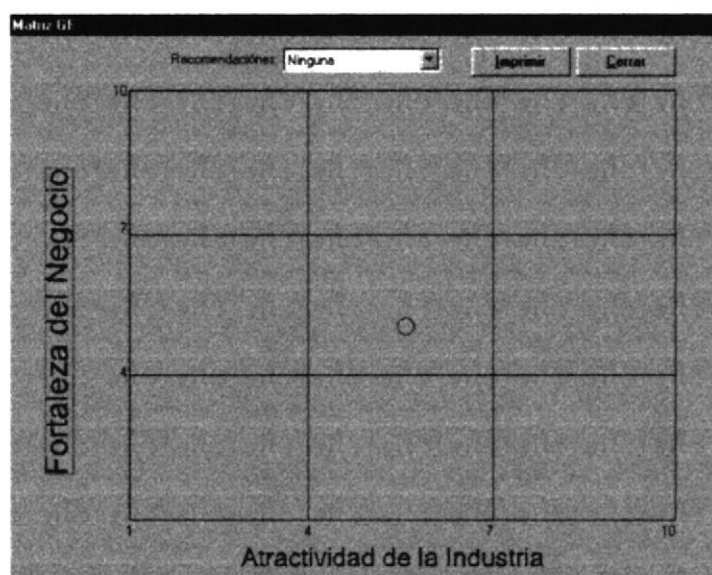
En la tercera, cuarta y quinta columna debe ingresarse la calificación de los subfactores, que automáticamente se multiplican por su correspondiente ponderación y calcula el puntaje del factor. En el ejemplo anterior, 4.7 es la calificación final que el ítem 'administración' obtuvo al sumar todos los sub puntajes. Este valor a su vez se copia en el cuadro de resumen de fortalezas del negocio y vuelve a entrar al análisis.

En la columna de calificación 'baja', las celdas aceptan solo números entre el uno y el cuatro; en la columna de 'Media' entre 5 y 7 y en la de 'Alta' entre 8 y 10. El usuario además debe ingresar las ponderaciones en los cuadros de resumen para que el sistema grafique la matriz. Si algunas de las ponderaciones no suman cien, el sistema notificará el error y no permitirá visualizar la matriz GE hasta que los valores sean corregidos. Lo mismo debe hacerse con el cuadro de resumen para 'Atractividad de la industria', antes de intentar dibujar la matriz.

17 DIBUJANDO LA MATRIZ GE

Una vez que los datos han sido ingresados, el usuario puede crear la matriz GE con solo pulsar la opción en la barra de menús.

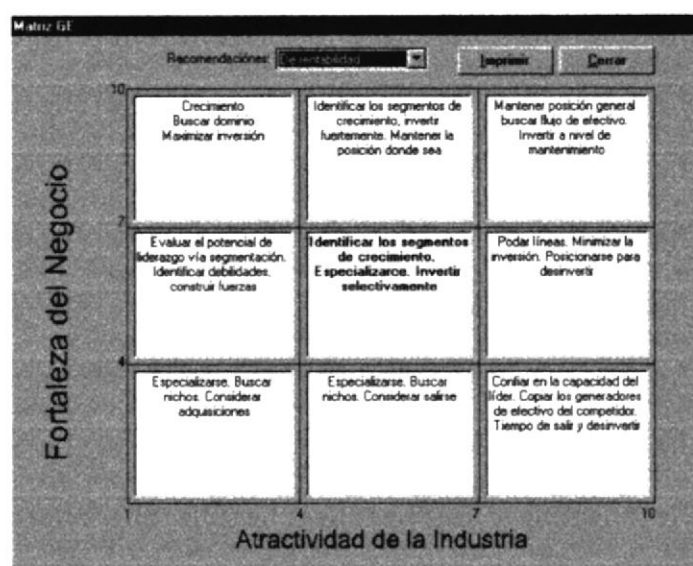
Inmediatamente aparecerá la matriz GE que para el ejemplo, tiene el siguiente aspecto:



La ubicación del círculo en la matriz depende de los resultados finales que se obtuvieron en los cuadros de resumen. El usuario puede cambiar los escenarios de las ponderaciones y las calificaciones hasta lograr la mejor posición del negocio con respecto a los factores analizados.

18 RECOMENDACIONES DEL ANALISIS GE

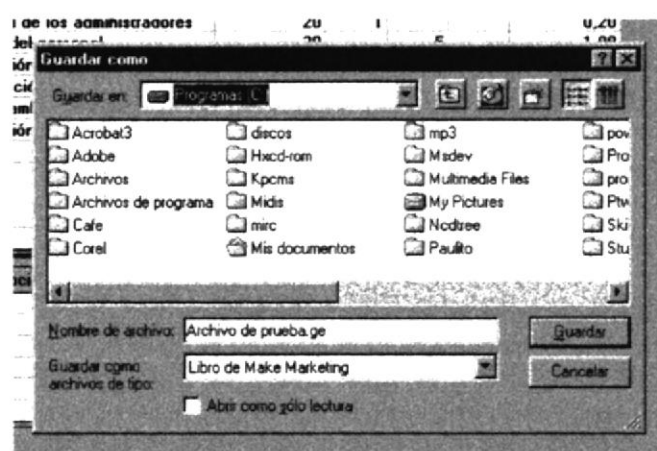
Make Market ofrece tres alternativas de recomendaciones para el resultado de la matriz GE. Para obtenerlas, despliegue el menu superior izquierdo y escoja una de las alternativas. Si no desea ninguna de ellas, simplemente marque la opción ninguna y las recomendaciones desaparecerán de la pantalla.



Las recomendaciones presentadas son solo elementos del análisis teórico, y por tanto no pueden ser tomados como receta para solucionar los problemas de una empresa. Simplemente sirven de guía para recomendar una decisión que debe ser el resultado de un exhaustivo estudio de estos y otros factores que afectan al negocio.

19 COMO GUARDAR EL TRABAJO

El análisis logrado con la matriz GE puede ser guardado en un archivo activando en el menú 'Archivo' de la barra de herramientas las opciones 'Guardar', cuando el archivo ya tiene un nombre y 'Guardar como...', cuando recién se va a asignar uno.



Los archivos que se generen en esta sección tienen la extensión (*.ge) para diferenciarse de los archivos creados en el entorno de la matriz Boston Consulting Group (BCG). Los archivos guardados solo almacenan los datos de la forma principal, por lo que cada vez que se abra un archivo y se requiera visualizar la matriz, ésta deberá ser generada en ese momento.

Si algún archivo no ha sido guardado o fue actualizado, Make Market preguntará si desea guardar los cambios, o desea salir sin hacerlo. Lo mismo cuando se abre un archivo nuevo sobre uno existente.

PARTE 4**GENERALIDADES**

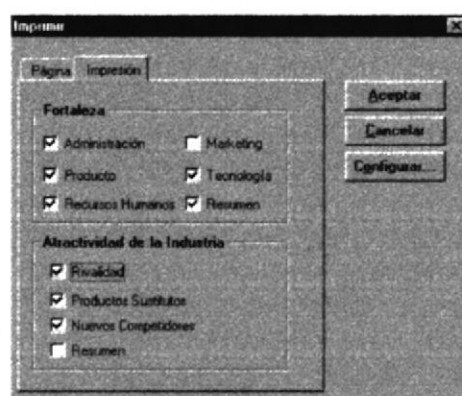
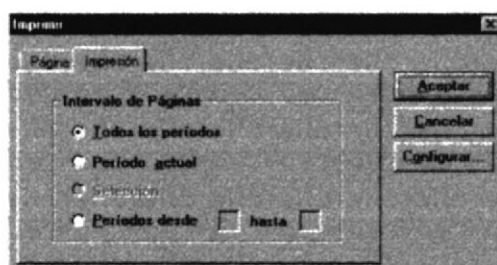
Esta sección contiene capítulos sobre algunas generalidades del sistema

CAPITULO 20Imprimiendo

21Glosario

20 IMPRIMIENDO

Todas las formas, tablas y datos que presenta Make Market pueden imprimirse desde el menú 'Archivo' de la barra de menús, cuando esta esté disponible, o directamente con el botón 'Imprimir' cuando no exista la otra opción. Para imprimir las formas de los datos, Make Market presenta cuadros de diálogos que permiten fijar las opciones de impresión. Las pantallas que aparecen en ese momento, para el análisis BCG y el GE son como se muestran a continuación.



Una vez que se aceptan las opciones de impresión, el trabajo se colocará en la cola de impresión de la impresora. La opción 'Configurar' permite cambiar otras opciones más avanzadas de la impresora o fijar tipos de impresoras.

21 GLOSARIO

APLICACIÓN Se trata de un programa informático que lleva a cabo una tarea específica, como la de procesar textos o hacer análisis de marketing.

BARRA DE TÍTULO Es el área que aparece directamente por debajo del borde superior de la ventana. Contiene el nombre del archivo que se está trabajando.

BARRA DE MENÚS Es el área que se encuentra por debajo de la barra de títulos. La barra de menús ofrece acceso a la mayoría de los comandos de una aplicación.

BARRA DE HERRAMIENTAS Es un arreglo de botones donde cada uno permite acceso directo a ciertas opciones (las más usadas) de la aplicación.

NOMBRE DE LAS EMPRESAS Es un área donde el usuario puede escribir los nombres de las empresas que van a ser analizadas. Al escribir y pulsar el botón 'Agregar', inmediatamente la empresa toma posición dentro del área de ingreso de datos.

BARRA DE ESTADO Es un área donde se indica el tipo de análisis que se está realizando, el período de estudio, la empresa de referencia y si están activadas o no las opciones de mayúsculas y teclado numérico rápido.

PERÍODOS DE LOS DATOS Son varias lengüetas dispuestas de manera que cada una contiene los datos de cada período de análisis. El usuario puede aumentar o quitar períodos de acuerdo a su conveniencia usando las opciones del menú 'Insertar'.

AREA PARA INGRESO DE DATOS Es el área donde deben ingresarse los datos de ventas (en unidades físicas y monetarias) para cada producto que compone la cartera de cada empresa.

LENGÜETAS DEL ANÁLISIS PRINCIPAL El usuario puede intercalar las dos opciones (Fortaleza del negocio y atractividad de la industria) para ir calificando y ponderando los factores que cada una contiene. Cada uno es un eje en la matriz.

FACTORES A CALIFICAR Son los factores que cada opción principal del análisis contiene.

CUADROS DE RESUMEN Son los cuadros donde Make Marketing va acumulando los resultados de los cálculos, que es de donde se grafica la Matriz GE.

PORTAFOLIO. Es el conjunto de productos de una empresa. También se lo llama cartera de productos.

BIBLIOGRAFIA

1. Cobra Marcos, Marketing de Servicios, Conceptos y Estrategias; Editorial Mc Graw Hill; Primera Edición: Colombia 1994. Pág. 279
2. Bonta Patricio, 199 Preguntas sobre Marketing y Publicidad; Grupo Editorial Norma; Primera Edición Económica: Colombia, Mayo de 1997. Pág. 178
3. Dolan Robert J., La Esencia del Marketing, Volumen I; Grupo Editorial Norma; Primera Edición: Colombia 1995. Pág. 380
4. Kotler Philip, Dirección de Mercadotecnia; Editorial Prentice Hall; Octava Edición: México 1996; Pág. 800
5. Lambin, Jean Jacques, Marketing Estratégico; Editorial Mc Graw; Tercera Edición: España 1995; Pág. 654
6. Sallenave Jean Paul, La Gerencia Integral; Grupo Editorial Norma; Primera Edición: Bogotá- Colombia 1994. Pág. 263