



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

A LOS ASISTENTES A LOS CURSOS

Las autoridades de la Facultad de Ingeniería, por conducto del Jefe de la División de Educación Continua, otorgan una constancia de asistencia a quienes cumplan con los requisitos establecidos para cada curso.

El control de asistencia se llevará a cabo a través de la persona que le entregó el material didáctico y será registrada por las autoridades de la División, con el fin de entregarle constancia a los alumnos que cumplan como mínimo el 80% de asistencia.

Recomendamos a los asistentes recojan su constancia en la fecha que se les señale al término del evento. La DECFI solo las retendrá por el periodo de un año, pasado este tiempo no se hará responsable de este documento.

Se recomienda a los alumnos participar activamente con sus ideas y experiencias, pues los cursos que ofrece la División están planeados para que los profesores expongan una tesis, pero sobre todo, para que coordinen las opiniones de todos los interesados, constituyendo verdaderos seminarios.

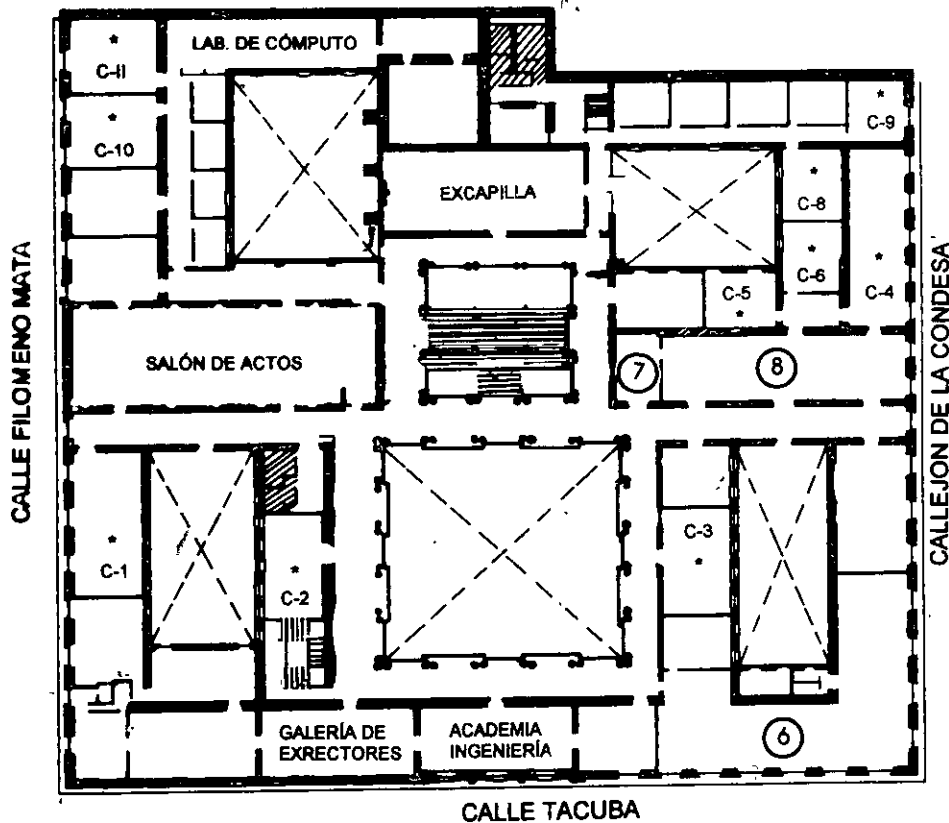
Es muy importante que todos los asistentes llenen y entreguen su solicitud de inscripción al inicio del curso, información que servirá para integrar un directorio de asistentes.

Con el objeto de mejorar los servicios que la División de Educación Continua ofrece, al final del curso deberán requisitar y entregar la evaluación a través de un cuestionario diseñado para emitir juicios anónimos.

Se recomienda llenar dicha evaluación conforme los profesores impartan sus clases, a efecto de llenar en la última sesión las evaluaciones y con esto sean más fehacientes sus apreciaciones.

Atentamente
División de Educación Continua

PALACIO DE MINERÍA



GUÍA DE LOCALIZACIÓN

1. ACCESO
2. BIBLIOTECA HISTÓRICA
3. LIBRERÍA UNAM
4. CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN "ING. BRUNO MASCANZONI"
5. PROGRAMA DE APOYO A LA TITULACIÓN
6. OFICINAS GENERALES
7. ENTREGA DE MATERIAL Y CONTROL DE ASISTENCIA
8. SALA DE DESCANSO

SANITARIOS

* AULAS

1er. PISO

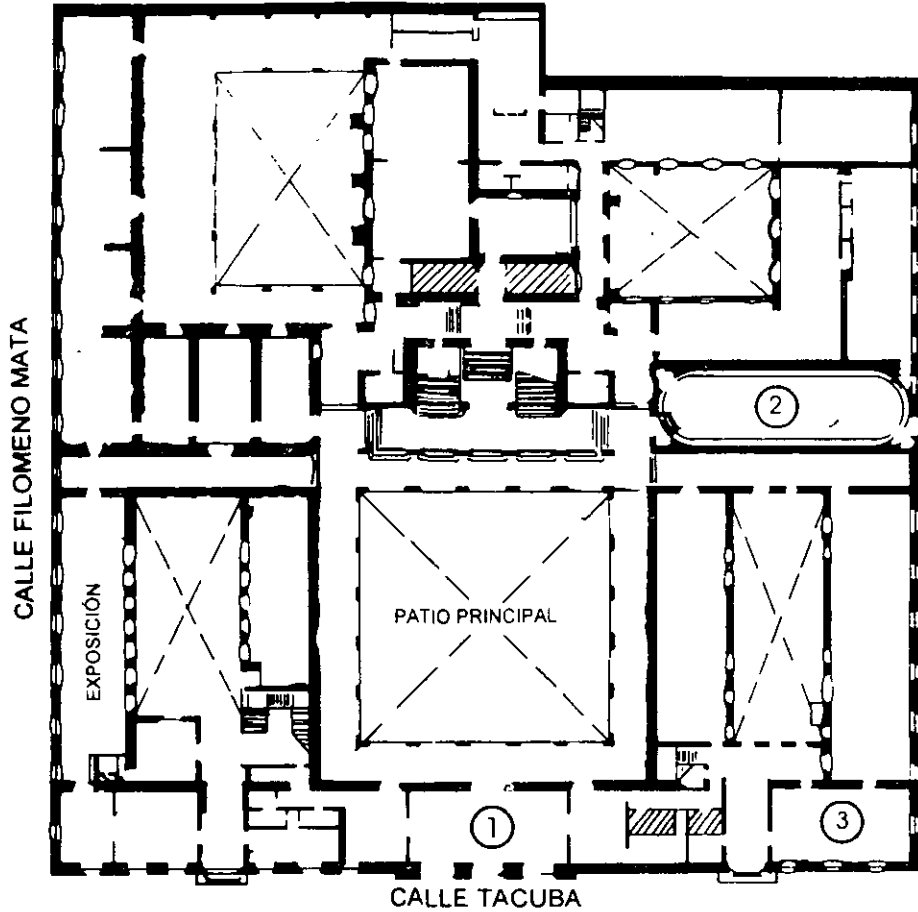


DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA
FACULTAD DE INGENIERÍA U.N.A.M.
CURSOS ABIERTOS

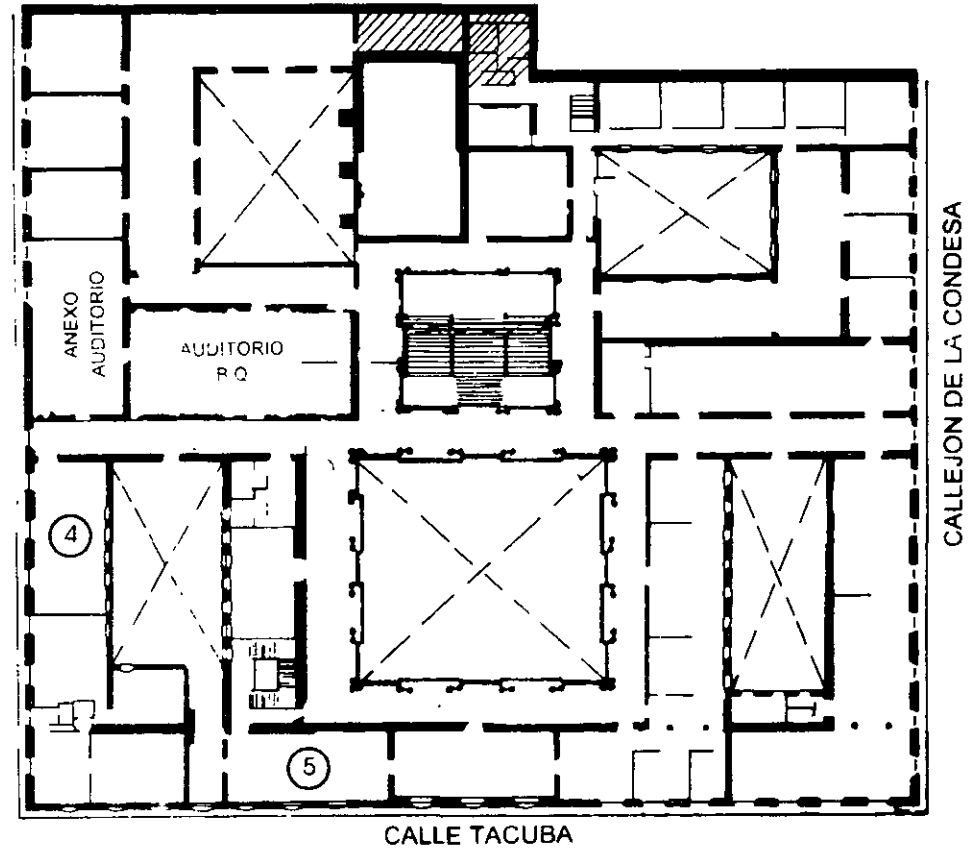
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA



PALACIO DE MINERIA



PLANTA BAJA



MEZZANINNE



**FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA**



División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería, UNAM.

CURSOS ABIERTOS

**DIPLOMADO EN LA PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA EN LAS PYMES DEL
SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN**

**MODULO III
PLANEACION ESTRATEGICA Y
MERCADOTECNIA COMO CLAVE ESENCIAL
DEL EXITO EN LAS CONSTRUCTORAS
CA 23**

**TEMA
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y
MERCADOTECNIA COMO CLAVE ESENCIAL
DEL ÉXITO EN LAS CONSTRUCTORAS**

**EXPOSITORES: M. A. O. MARÍA ESTELA ROMERO GARCÍA
DEL 19 DE MAYO AL 02 DE JUNIO DE 2007**

PALACIO DE MINERÍA



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y MERCADOTECNIA COMO CLAVE ESCENCIAL DEL ÉXITO EN LAS CONSTRUCTORAS

M.A.O María Estela Romero García

Mayo 2007

CONTENIDO

3.1 ¿QUÉ ES LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA?.....	7
3.1.1 IMPORTANCIA.....	7
3.1.2. DEFINICIONES.....	7
3.1.3 BENEFICIOS.....	9
3.1.4 LIMITACIONES.....	9
3.2. MERCADOTECNIA.....	10
3.2.1 BENEFICIOS.....	10
3.2.2 LIMITACIONES.....	14
3.2.3 IDENTIFICACIÓN DE NICHOS DE MERCADO.....	14
3.2.4 TÉCNICAS ESPECÍFICAS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL ÁREA DE MERCADEO.....	23
3.3. LOS PILARES DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	42
3.3.1 LA ACTITUD ESTRATÉGICA.....	42
3.3.2 EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO.....	45
3.4.3 LA INTENCIÓN ESTRATÉGICA.....	46

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

En la industria de la construcción, la planeación estratégica es el principal apoyo para la dirección, sólo es un factor principal en la realización de la misma, la Planeación Estratégica le permitirá identificar la visión estratégica de una constructora, donde se establece cual es el objeto de la misma y que es lo que se quiere de ella, al igual que se detectarán cuales son sus principales debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en el mercado de la construcción.

La importancia de la planeación estratégica, es el de encaminar los esfuerzos de la organización en pro del desarrollo y crecimiento económico, con una proyección a corto, mediano y largo plazo, la cual esta dirigida a las empresas constructoras que necesiten redefinir o estructurar su plan estratégico, con el objetivo de lograr una mayor competitividad en un mercado tan dinámico en nuestro país, lo cual lo podrá lograr con apoyo de la mercadotecnia.

Por otra parte la mercadotecnia repercute en la actividad económica, social, legal y gerencial, a través de un estudio sistemático de la generación de demanda, motivación de clientes, consideraciones especiales y temporales que influyen en las transacciones económicas, de los esfuerzos de intercambio y su resultado en compradores y vendedores en el mercado en el cual se desempeña.

En todo proceso de dirección estratégica que se implementa en organizaciones lucrativas o no lucrativas por lo que en la industria de la construcción no será la excepción, ya que tiene varias etapas las cuales necesitan una base que las mantenga cohesionadas e integradas. Esta base está constituida por tres elementos: la actitud estratégica, el pensamiento estratégico y la intención estratégica.

MÓDULO

III

*Planeación
Estratégica y
Mercadotecnia como
clave
Esencial del Éxito
en las
Constructoras*

OBJETIVO

Identificar las técnicas y herramientas que ofrece la planeación estratégica y la mercadotecnia para las constructoras.

HIPÓTESIS DE GOLDRATT

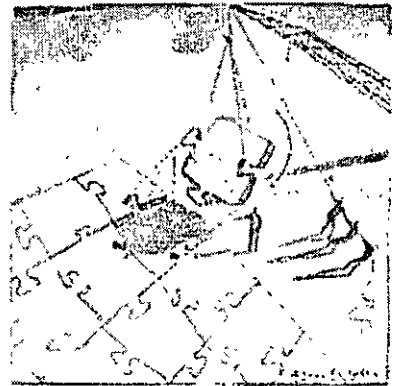
Las organizaciones están diseñadas, organizadas y son dirigidas, consciente o inconscientemente, de una manera tal que generan los resultados que obtienen.

3.1 ¿QUÉ ES LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA?

La planeación estratégica es el apoyo determinante para la dirección estratégica, sólo es un factor principal en la realización de la misma, la Planeación Estratégica le permitirá identificar la visión estratégica de una constructora, donde se establece cual es el objeto de la misma y que es lo que se quiere de ella, al igual que se detectarán cuales son sus principales debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en el mercado de la construcción.

3.1.1 IMPORTANCIA

La planeación estratégica es necesaria para encaminar los esfuerzos de la organización en pro del desarrollo y crecimiento económico, con una proyección a corto, mediano y largo plazo, la cual esta dirigida a las empresas que necesiten redefinir o estructurar su plan estratégico, con el objetivo de lograr una mayor competitividad en un mercado tan dinámico como de la industria de la construcción en México, lo cual lo podrá lograr con apoyo de la mercadotecnia.



3.1.2. DEFINICIONES

"Conjunto de acciones en el presente, que hace una institución, empresa u organización, encaminadas al logro de resultados a futuro, que le permitirán tomar decisiones con la mejor certidumbre posible, organizando eficaz y eficientemente los esfuerzos necesarios para ejecutar esas decisiones y hacerles el seguimiento correspondiente " ¹

"Proceso dinámico y flexible que permite la modificación de los planes como respuesta a las circunstancias de cambio." ²

"Es un proceso de gestión que permite visualizar de manera integrada el futuro de las decisiones institucionales, que se derivan de la filosofía, misión, políticas, objetivos, metas

¹ Reza Trosino, Jesús Carlos. *Cómo aplicar con efectividad la Planeación Estratégica en la Capacitación*. México, Editorial Panorama

² Mornsey, George L. *Pensamiento Estratégico: Construya los cimientos de su planeación*. México. Prentice Hall Hispanoamericana

y programas de la institución, así como determinar las estrategias a utilizar para su implantación.”³

Características

La planeación se puede realizar tomando en cuenta diferentes enfoques, Rusell L. Ackoff, los clasifica de la siguiente forma:

Planeación satisfaciente - Es tratar de lograr los objetivos en forma correcta y oportuna sin realizar un gran esfuerzo en buscar un lugar aceptable pero sin que sea el óptimo, es elaborar un plan factible, este estilo típico de la empresa que solo se preocupa por su supervivencia.

Planeación óptima.- Es esforzarse por realizar las cosas lo mejor posible, considerando todos los elementos necesarios, utilizando las mejores técnicas matemáticas: Este tipo de planes no son prácticamente alcanzables, pero pueden ser sumamente útiles.

Planeación adaptativa.- Busca conjugar los objetivos individuales con los colectivos, su importancia radica en la participación de los ejecutivos en el proceso de formulación. El conocimiento del futuro debe ser clasificado en tres tipos. certidumbre, incertidumbre e ignorancia, denominada como planeación comprometida, contingente y sensible, trata de una planeación prospectiva (crear un futuro deseado), y no una planeación retrospectiva que esta encaminada a corregir las deficiencias causadas por las decisiones tomadas con anterioridad.

Estas posiciones las podemos encontrar entrelazadas en la práctica administrativa, en términos generales, la podemos clasificar según el factor tiempo por su función, nivel jerárquico, de ejecución, su propósito y sus elementos, conforme a lo siguiente.

AMBITO	PLANEACIÓN		
FACTOR	ESTRATEGIA	TÁCTICA	OPERATIVA
TIEMPO	<ul style="list-style-type: none"> Planeación a largo a plazo 	<ul style="list-style-type: none"> Planeación a mediano plazo 	<ul style="list-style-type: none"> Planeación a corto plazo
FUNCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo Consolidación 	<ul style="list-style-type: none"> Mercadotecnia Finanzas Producción Recursos Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> Operativas
NIVEL DE EJECUCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Directivo o especialistas en Planeación Estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> Directivos o ejecutivos Medios o Subdirectores 	<ul style="list-style-type: none"> Gerentes Supervisores Jefes
ELEMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> Propósitos empresariales Políticas Objetivos generales Estrategias 	<ul style="list-style-type: none"> Objetivos Tácticas Programas Presupuestos 	<ul style="list-style-type: none"> Subobjetivos Tácticas Programas

³ Seminario – Taller de Planeación Universitaria, Secretaria de Planeación Dirección General de Desarrollo Institucional UNAM

3.1.3 BENEFICIOS

- La Planeación Estratégica se enfoca en la dirección y la posición futuras de la organización planteadas en el presente.
- Es más intuitiva que analítica y se enfoca principalmente en el ambiente y en los factores externos que podrían requerir de cambios fundamentales durante un periodo largo
- Visualiza el entorno de la organización para prevenir riesgos y aprovechar oportunidades, mediante la detección de las amenazas y oportunidades del entorno; así como de la problemática interna, con suficiente antelación.
- Observar el interior de la organización para contemplar áreas fuertes y débiles en relación con su estructura organizacional, el desarrollo de sus recursos humanos, la calidad de los servicios que ofrece, el uso de la tecnología, y la optimización de sus procesos tanto productivos como de comercialización.
- Determinar los objetivos y metas de la organización proyectándolos a corto, mediano y largo plazo.
- Ir un paso adelante, en su entorno.
- Disminuye los errores y desviaciones en las metas programadas, al tener en cuenta los posibles cambios, tanto del exterior como del interior de la organización
- Propicia que las relaciones interpersonales y laborales entre los distintos miembros de una organización y sus usuarios, sean más eficaces y el trabajo se desarrolla productivamente.

3.1.4 LIMITACIONES

- Como todo este sistema es limitado y muchas veces no tiene la solución a los problemas que sufren las organizaciones
- Cambios inesperados en el entorno de la empresa.- Pueden presentarse cambios económicos bruscos, modificación de políticas gubernamentales, alzas o bajas inesperadas en los precios, cambios repentinos en el mercado, levantamientos laborales, etcétera
- La resistencia por parte del personal.- Mejor conocida como la resistencia al cambio, el arraigo a las actividades, métodos y políticas tradicionales, así como el desconocimiento de los beneficios que se tendrán con esos cambios.
- La planeación es costosa.- En primera instancia se requiere de personal altamente capacitado y de experiencia, se requiere efectuar investigaciones y obtener información especial, lo cual hace que esta resulte cara. Por otra parte al desarrollar un sistema de planeación formal, trae consigo cambios estructurales que causan un costo.
- Es imprescindible en ciertas empresas efectuar un estudio de costo/beneficio para que la planeación no sea más cara de lo que se espera obtener. En los casos de las grandes corporaciones la situación es diferente, ya que sus costos son menores a los de una empresa mediana o pequeña.
- Es un proceso difícil - Se requiere de personal con creatividad que cuente con un alto grado de imaginación, capacidad y responsabilidad, asimismo es importante establecer procesos mentales que rompan con lo establecido para así encontrar alternativas no contempladas.
- Existen otros factores que limitan la idealización de un proceso de planeación estratégica y estos se dan principalmente en los niveles directivos o con los ejecutivos medios, algunos de estos factores son:

- Cuando se vuelven rutinarias y formales las actividades para planear.
- Muchas veces los directivos toman decisiones como si solo consideran los planes o se preocupan solo de los problemas a corto plazo sin considerar los alcances futuros.
- Delegan en personal malo o poco informado en sus funciones de planeación.
 - La irresponsabilidad de un directivo en sus funciones.
 - El desinterés o resistencia a un proceso sistemático
- La planeación estratégica no está diseñada para sacar de una crisis repentina a una compañía; no elimina por sí sola los riesgos, más bien los identifica, define cursos de acción con el menor riesgo posible, reduce la incertidumbre pero no la elimina.

3.2. MERCADOTÉCNIA

El Comité de Definición de la Asociación Americana de Mercadotecnia, circunscribe a la mercadotecnia como: el desempeño de las actividades comerciales que dirige el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario

Características

La mercadotecnia repercute en la actividad económica, social, legal y gerencial, a través de un estudio sistemático de la generación de demanda, motivación de clientes, consideraciones especiales y temporales que influyen en las transacciones económicas, de los esfuerzos de intercambio y su resultado en compradores y vendedores en el mercado.

3.2.1 BENEFICIOS

- Investigar y analizar el mercado en el que se puede ofrecer sus servicios
- Identificar cuáles son las necesidades y en qué medida ésta las proporciona el mercado
- Analizar las fuerzas y debilidades de la organización en cuanto a recursos y áreas de especialización.
- Evaluar las necesidades de información de los usuarios, los servicios que requieren y los beneficios que buscan.
- Estudiar los servicios de información que ofrecen las instituciones afines.
- Diseñar un portafolio de servicios y productos que traduzca las fuerzas interiores de la empresa en servicios específicos que reunidos identifiquen la atención a las necesidades de información del cliente.
- Monitorear y/o medir la satisfacción de los usuarios en relación con los servicios proporcionados y la retroalimentación del proceso, para obtener mejores resultados en la obtención de la información



Estas actividades no se pueden emprender como un ejercicio unitario. La investigación del mercado debe tomar en cuenta las necesidades de los usuarios y su visión futura con respecto a

los servicios, las actividades de competencia y los atributos propios de las empresas, así como también los recursos cambiantes a lo largo del tiempo.

Dentro de este proceso resulta imperativo que analicemos a los usuarios haciéndonos las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son?
- ¿Cuáles son sus características?
- ¿Qué servicios requieren ahora?
- ¿Qué servicios necesitarán en el futuro?
- ¿Qué servicios se pueden esperar adquirir en el futuro?
- ¿Qué beneficios se buscan?

La investigación de mercados permite analizar el por qué algunas empresas exitosas que tienen una gran variedad de servicios.

Una empresa requiere información acerca de un nuevo mercado potencial de servicios de información, tomando como base que usuarios diferentes tendrán distintas necesidades en este sentido, tendrán prioridades que cubrir con relación a la rapidez de rescate y exactitud de la información.

Este análisis ayudará para habilitarse no sólo al empresario como proveedor de una calidad y en consecuencia dar mejor servicio, lo que a su vez ayudará a tener una visión de qué se puede ofrecer en el futuro. Esto nos garantizaría el anticiparnos a los requerimientos, obteniendo de esta manera una oferta de valor agregado al servicio.

Retomando la definición de la *American Marketing Association*, proponemos para hacer mercadotecnia en nuestras empresas, un proceso denominado de las "cuatro P", que son.

- Plaza (mercado) - Producto
- Precio - Promoción

Debe analizarse todo lo que se relaciona con estos elementos y determinar cómo podemos apoyar a nuestro usuario/cliente y sobre todo cómo podemos cubrir un mercado con nuestros productos.

En este sentido, un número importante de los servicios/productos ofrecidos por algunas empresas mexicanas cuentan con un problema serio, debido a que primero se desarrolla un servicio/producto y luego se pretende abrir mercado, en vez de que primero se efectúe un estudio del mercado, conociendo seriamente a nuestros posibles usuarios/clientes, así como sus necesidades reales y potenciales y después evaluar claramente si es conveniente crear un servicio/producto para cubrir sus necesidades, y no llevar al fracaso tanto esfuerzo económico, humano y material empleado en el desarrollo del mismo.

Plaza (Mercado)

Es fundamental ver claramente las necesidades de nuestro mercado y tratar de entenderlas con base en:

- El mercado real y potencial, así como el número aproximado de los clientes que podemos cubrir. Si el mercado se encuentra saturado y los usuarios/clientes son sólo un grupo sin posibilidades de crecer, no tiene caso intentar entrar, debido a que el servicio/producto podría ser un fracaso. Para ello, debemos conocer plenamente a nuestros "competidores" y revisar directamente cuál es su tamaño, ganancias, precios, promoción, servicios/productos ofrecidos u obtenidos y por último, algo importante, el segmento del mercado que están atacando de manera directa

- En muchas ocasiones el mercado o plaza se encuentra cubierto por otros "competidores", pero puede ser que la demanda de productos/servicios sea tal que nos incite a entrar al mismo, con buenos resultados, esto es lo que se conoce como oferta-demanda, conjugada con la oportunidad, pero aquí tenemos que ver otros elementos como, si el precio en el mercado nos beneficia, si la inversión en la creación del servicio/producto es conveniente, etcétera. Al mismo tiempo debemos analizar el entorno de la empresa, tanto interno como externo, evaluando aspectos tales como amenazas y oportunidades al producto en la cuestión externa, y fuerzas/debilidades del organismo, por lo que corresponda a cuestiones internas

Producto/Servicio

El producto/servicio (servicio/producto), es la segunda "P" de este engranaje, en donde la empresa mexicana debe considerar elementos importantes como: la posible competencia de otros productos/servicios semejantes al nuestro, por tal motivo el producto/servicio que se pretende ofrecer debe tener competitividad, donde muy importante papel juega la calidad, oportunidad y veracidad del mismo y que cubran las necesidades de un mercado existente en el momento, sino que también planearse para ir cubriendo los clientes potenciales, así como futuros usuarios.

El producto/servicio debe estar bien elaborado, con el fin de que tenga posibilidades de competir o ser competitivo en el mercado, pero para ello se tiene que conocer plenamente la plaza donde se piensa incursionar. Debe ser de utilidad para nuestros clientes/usuarios y en conjunto mostrar sus características físicas, cuantitativas y cualitativas, así como el tipo de información que se manejará y su ciclo de vida, pensando que éste no será eterno, para ello tiene que planearse su incursión al mercado haciendo hincapié en la oportunidad del mismo.



Precio

Para determinar el precio de un servicio/producto se deben ver aspectos como los ingresos que percibe la empresa por venta de productos, los egresos que hace por propaganda y promoción, el costo real del servicio/producto, el tiempo invertido, el valor agregado, el personal participante, la calidad de la información, la veracidad de la misma, etcétera.

Por otro lado, el empresario tiene que conocer el poder de compra de su usuario/cliente, así como cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio/producto, recordemos también que siempre debe de existir una satisfacción para el pago realizado por nuestro usuario/cliente, ello quiere decir que el servicio/producto cumplirá plenamente las expectativas marcadas por el cliente, de no ser en su totalidad sí en un 90% mínimo

El precio de los servicios/productos deben pasar por tres etapas recomendables: a) determinarlo que es una de las partes más difíciles; b) valorarlo considerando que si es o no un buen precio con base en los ingresos y egresos; y c) difundirlo principalmente entre todos los posibles usuarios/clientes

Promoción

La parte final de las cuatro "P", es la promoción de los servicios/productos de información dentro y fuera de la empresa, con el propósito de que se involucre la gente que labora en el organismo y atraiga usuarios/clientes hacia los productos/servicios de información.

Otro factor importante son las cuestiones legales en las que entraría la empresa al vender servicios/productos y las cuales se tendrán que solucionar antes de la promoción.

Aquí también entra lo atractivo del producto, hay que hacer una promoción de calidad con el fin de que nuestro servicio/producto sea de interés ante nuestros posibles usuarios/clientes.

La promoción de las empresas es una excelente arma para atraer a los usuarios/clientes actuales, abrir más mercado y facilitar la entrada al mismo de nuevos y mejores servicios/productos de información. Pero ello no es nada fácil, por el hecho de que muchas empresas mexicanas no cuentan con el capital humano; así como con los recursos materiales y económicos para hacer promoción de sus servicios/productos que ofrecen.

Internet

John Audette, la define como "una verdadera paradoja comercial, inmensas oportunidades combinadas con una fuerte competencia". El cual puede ser definido también como el medio masivo más eficaz (mediante una computadora y una red satelital) de dar a conocer, presentar y especificar los productos de una empresa, la posibilidad de ofertar a los posibles clientes una información publicitaria para su compra. De igual forma como una vía más directa de colocar los anuncios en los espacios de la Red para usuarios específicos⁴.

Correo electrónico (e-mail).

Representa una forma de mercadeo que consiste en enviar mensajes publicitarios u otros a clientes que voluntariamente acepten recibirlos orientados a mantenerlos capturados o como futuros compradores⁵.



On Line.

Se le denomina por sus siglas en ingles(a estar en línea) o computación en línea, es decir conectado de una forma interactiva a la red de Internet de forma constante dentro de un portal de múltiples opciones y los diversos software de la informática ubicados dentro de un ciberespacio y mejor conocido como el Marketing en línea⁶.

Investigación de mercados

Esta se lleva a cabo mediante:

- El análisis de la investigación de mercados se realiza mediante la recolección, tabulación y análisis sistemático de información referente a la actividad de mercadotecnia, que se hace con el propósito de ayudar al ejecutivo a tomar decisiones que resuelvan sus problemas de negocios.
- Descripción de los sucesos o actividades que han ocurrido o están ocurriendo en el mercado en el que la organización está presente.
- Evaluación de los productos, resultado de ventas, competencia y otros aspectos similares.

⁴ <http://www.bib.uab.es/cas/index.htm>. 30-03-07

⁵ Ídem

⁶ Ídem

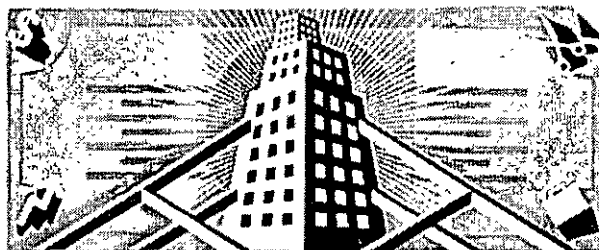
- Explicación de por qué ciertos hechos han ocurrido o están ocurriendo en el mercado en que la organización está presente (descenso en el volumen de ventas y liderazgo de la competencia)
- Predicción de que es lo que podrá ocurrir en términos de ventas, necesidades de nuevos productos, distribución, precios o cualquier otro aspecto similar.
- Se plasma la necesidad de realizar estudios de mercadeo con el objetivo de implementar el enfoque marketing en las organizaciones
- Un procedimiento para realizar estudios de mercado a través de: la definición del problema, definición de los objetivos de la investigación, desarrollo del plan de investigación, recogida y análisis de la información, presentación de los resultados, cronograma de ejecución y control

3.2.2 LIMITACIONES

- El medio ambiente puede resultar diferente de lo esperado requiere de un esfuerzo significativo para lograr una planeación efectiva.
 - Implica tiempo requiere de un alto grado de imaginación, capacidad analítica, creatividad y entereza para seleccionar y comprometerse a un cierto curso de acción.
 - Ofrece resistencia al cambio El cambio se acepta más fácilmente en las empresas cuando:
 - Éste es comprendido,
 - No amenaza la seguridad en el empleo,
 - Es planeado que cuando es un experimento,
 - Los individuos afectados han participado en su creación que cuando es impuesto externamente.

3.2.3 IDENTIFICACIÓN DE LOS NICHOS DE MERCADO

La constructora deberá definir claramente los Nichos de Mercado actuales en los que opera, para ubicar su nivel de desarrollo y la etapa del Ciclo de Vida en que se hayan sus productos, para asegurarse que cuenta con el tiempo necesario para realizar acciones estratégicas de crecimiento, de mantenimiento o de supervivencia.



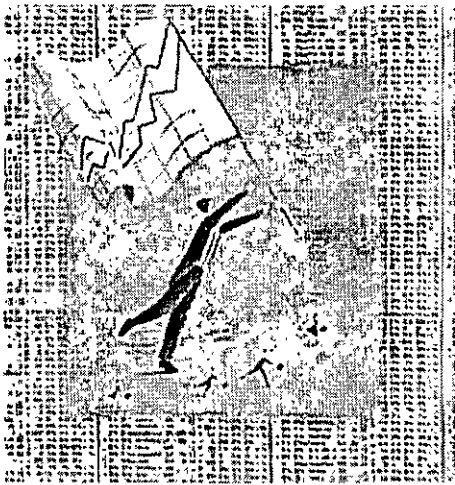
Una vez que la constructora ha definido por cada Línea de Producto y Producto la etapa del Ciclo de Vida de Producto en que se encuentran, podrá establecer las estrategias de mercadeo necesarias, como vimos en el apartado anterior.

Definición de nicho de mercado

"El Nicho de Mercado es el segmento o espacio mercadológico de tipo regional, industrial, comercial, económico, social y/o sus combinaciones, en los que se encuentra el mayor número de clientes que se atiende o que se quiere atender, o al que se encaminan determinados productos"

Proceso de definición de los nichos de mercado

Para definir los Nichos de Mercado en los que ya se opera, se deben identificar las características de los diferentes clientes, en cuanto a:



- a) Tamaño de los clientes en relación a sus ventas, inversiones o número de personal.
- b) Su ubicación geográfica, sea regional, urbana, nacional, etc.
- c) El segmento y/o giro industrial en el que se encuentran sus clientes, tal como agroindustria, metal mecánica, química, petrolera, farmacéutica, maquiladoras, etc.
- d) Tipo de empresas a las que sirven los clientes, al sector gobierno, al sector para estatal, a la industria del hierro, a la industria de la construcción.
- e) La combinación de las anteriores, pudiendo incluir todos los segmentos o clasificaciones que se requiera.
- f) Que empresas de la competencia participan del Nicho de Mercado y cuales son sus productos y estrategias de participación
- g) Defina el esquema "FODA" del Nicho y de la familia de productos referida

Por lo anterior, los posibles ejemplos en que una empresa define un Nicho de Mercado puede ser la siguiente :

- a) La Empresa, S.A. de C. V. tiene como Nicho de Mercado para sus productos de cartón y empaque a las empresas medias del sector químico en la región de La Laguna y que están orientadas al servicio de la industria láctea, al que solo concurren nuestra empresa y una

empresa familiar de tamaño pequeño, de imagen dudosa y recursos reducidos, que sin embargo cuenta con su tradición de mas de 45 años de presencia en la región, ó

- b) La Empresa, S.A de C. V. sirve a los consumidores de golosinas de sabor agridulce, con edades de 7 a 12 años, de las regiones metropolitanas de ciudades de más de 1,000,000 de habitantes, de clase media baja a clase alta, al que concurren tres empresas multinacionales de capital importante, tecnología de punta y una imagen de salud y sabor de primera línea, que se combaten con calidad, bajo precio y disponibilidad en todos los puntos de venta de las regiones metropolitanas.

Como se puede observar en ambos ejemplos, es necesario que cada empresa defina las características específicas del público al que vende sus productos, para definir sus Nichos de Mercado actuales.

Defina el Nicho de Mercado de su empresa constructora:

Una vez que se definen los Nichos de Mercado actuales, se podrán proyectar las estrategias para solidificar la presencia de la empresa en ellos o para encauzar sus esfuerzos a nuevos nichos de mercado.

EJERCICIO No. 1

De acuerdo a las definiciones de Nicho y Posicionamiento de Mercado, defina para una línea de productos o servicio de su empresa, el Nicho y las razones de Posicionamiento de los productos escogidos.

1. ¿Cuál es la línea de productos o servicios que quiere analizar en el ejercicio? Defina claramente los productos que forman la línea de productos que la forman y sus características más importantes.

2. Cuales son las características que conforman a la Líneas de Productos seleccionada para el ejercicio? Especifique sus coincidencias y sus atributos similares.

3 ¿Cuales son las características que definen el Nicho de Mercado en el que se ubica esta línea de productos ?

Tamaño promedio de sus ventas _____

Ubicación geográfica _____

Segmento o giro industrial _____

Tipo de empresas que son atendidas como clientes _____

Competidores que compiten en el Nicho _____

Competidores que coinciden en el Nicho _____

Productos de los Competidores, sus ventajas y estrategias de competencia

CONCLUSIÓN DE LOS EJERCICIOS:

Podemos concluir que la Planeación Estratégica de Mercado debe seguir los siguientes pasos :

- 1) Agrupe o defina las familias o líneas de producto o servicios que su empresa ofrece.
- 2) Analice cada línea y producto que se ofrece para definir la Etapa en que se encuentra del Ciclo de Vida de los Productos
- 3) Seleccione aquellos productos que estén en las etapas de aparición o inicio, crecimiento o de maduración, para establecer las acciones estratégicas necesarias.
- 4) Busque estrategias de mantenimiento o atrincheramiento para los productos que estén en la etapa de Deterioro o Muerte, para ganar tiempo y mayor rendimiento económico.
- 5) Identifique las características de sus Nichos de cada línea de producto y de producto que tengan futuro económico y rediseñelas si fuera necesario
- 6) Elabore su FODA para cada Nicho de Producto analizando las razones de su posicionamiento profundamente.
- 7) Desarrolle las Estrategias para cada Nicho que le de las mejores ventajas competitivas.

4 Defina su FODA en ese Nicho de Mercado

¿Cuales son sus Fuerzas? _____

¿Cuales son sus Oportunidades? _____

¿Cuales son sus Debilidades? _____

¿Cuales son sus Amenazas? _____

5. Señale tres estrategias concretas para solidificar su posición en ese Nicho :

Primera Estrategia _____

Segunda Estrategia _____

Tercera Estrategia _____

Definición del posicionamiento de los productos de la empresa

Una vez que se han definido los Nichos de Mercado actuales o planeados para los productos de la empresa, se deberá encontrar las razones de su posicionamiento en el mercado

"Definir el posicionamiento de la empresa en el mercado consiste en conocer claramente por que los clientes de ese Nicho compran o prefieren nuestros productos o servicios", en términos de:

- a) Nivel del servicio de la empresa para sus clientes
- b) Disponibilidad o exclusividad de ubicación de la empresa
- c) Conveniencia del precio de los productos y/o servicios
- d) Calidad de los productos o servicios
- e) Prestigio de los productos o servicios de la empresa
- f) Tradición de los productos

- g) Por falta de diferenciación importante entre productos similares que se ofrecen.
- h) Por moda o por reflejo de su uso por una personalidad.
- i) Por recomendaciones de expertos o de profesionales del giro industrial o comercial.

Es importante señalar que los nichos de mercado se definen y se alinean a los productos y el posicionamiento se refiere al grupo de productos de la empresa. Es muy importante establecer claramente la filosofía mercadológica de las empresas, buscando siempre la congruencia entre los nichos de mercado y su posicionamiento.

EJERCICIO No. 2

Señale cuales son las bases del Posicionamiento en el Mercado de la Línea de Productos seleccionada para el ejercicio anterior:

Primera razón _____

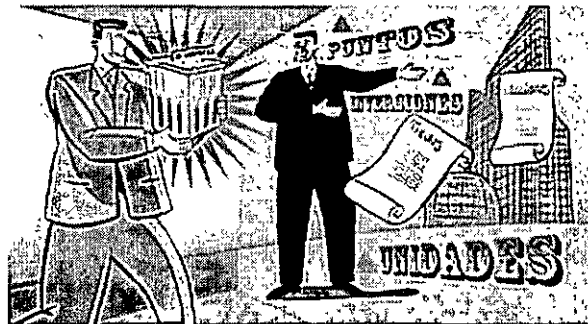
Segunda razón _____

Tercera razón _____

Cuarta razón _____

3.2.4 TÉCNICAS ESPECÍFICAS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL ÁREA DE MERCADEO

1ª TÉCNICA: ETAPAS DE CAMBIO DE BIBEAULT



Aplicaciones

- Adaptar las estrategias de mercadotecnia a las necesidades de compañías con problemas financieros
- Seleccionar una estrategia de mercadotecnia que sea coherente con la etapa de cambio de una organización.
- Evaluar las líneas de productos y las tácticas de mercadotecnia durante el cambio.
- Reforzar los argumentos para la eliminación de segmentos no rentables de la cartera de productos

Procedimientos

1. Determinar cuál de las cinco etapas de cambio se adapta mejor a su organización
2. Utilizar la tabla de decisiones para identificar las estrategias de mercadotecnia que sean coherentes con la etapa actual de cambio de la organización.
3. Revisar las líneas de productos existentes y los programas de mercadotecnia para ver en qué punto se desvían de las prescripciones del modelo y realizar los cambios que sean necesarios

Referencia cruzada

Decisiones de Planeación Estratégica.

Las experiencias de Donald Bibeault como gerente de cambios en Pacific States Steel y otras compañías con problemas, en combinación con su investigación para su doctorado, proporcionaron la base para esta matriz de estrategias de mercadotecnia por etapa de cambio. Utilícela para concentrar el esfuerzo de mercadotecnia en cuestiones prioritarias para una compañía que está en problemas e identificar los gastos de mercadotecnia innecesarios o contraproducentes.

La mercadotecnia puede desempeñar un papel significativo en el cambio de una compañía o un centro de utilidades con problemas, pero la estrategia de mercadotecnia durante un cambio es completamente diferente de la que se presenta en un caso normal y es altamente sensible al contexto del cambio.

Por estas razones es difícil crear estrategias de mercadotecnia eficaces y apropiadas en una situación de cambio sin un análisis específico del contexto como el que puede realizarse con este método. (La mercadotecnia de cambio difiere de la norma en otro aspecto importante: el CEO (Chief Executive Officer) típicamente participa más de lo normal. Para los CEOs que no cuenten con una experiencia amplia en mercadotecnia este método proporciona un marco de trabajo útil para aventurarse en los detalles de la estrategia de mercadotecnia).

Instrucciones

- 1 Identifique la etapa de cambio en la que actualmente se encuentra la organización con base en el modelo de cinco etapas de Bibeault del ciclo de vida del cambio.

En este modelo, la organización entra en la etapa 1, el cambio gerencial, cuando reconoce por primera vez que existe un problema serio. (Nota: Aunque las compañías con frecuencia contratan nuevos gerentes, esta etapa no siempre implica un cambio gerencial).

La organización pasa a la etapa de evaluación para después tomar una acción de emergencia, estabilizarse, y, si el cambio es exitoso, regresar al crecimiento.

La siguiente tabla describe las características de cada etapa para ayudarle a identificar cuál se aplica:

ETAPA DE CAMBIO	CARACTERISTICAS
Cambio gerencial	Se reconocen los problemas y se selecciona un nuevo liderazgo (líder) para resolverlos.
Evaluación	El nuevo liderazgo identifica los problemas y los perdedores; hace planes para el cambio.
Emergencia	Los problemas de flujo de efectivo se resuelven mediante cirugía en caso de ser necesario, para asegurar la supervivencia a corto plazo.
Estabilización	La gerencia se concentra en la generación de utilidades, mejorando la eficiencia operativa y llevando a cabo un reposicionamiento para el crecimiento.
Retorno al crecimiento	Se emprende un desarrollo interno y externo para crear un crecimiento de ingresos y construir la fuerza de la organización

2. Desarrolle un plan de mercadotecnia basado en la estrategia indicada para la etapa actual de su compañía. La Tabla de Estrategias identifica las estrategias para las decisiones sobre participación del mercado, precios, promoción y líneas de productos.
3. Modifique los programas de mercadotecnia actuales de manera que reflejen las estrategias de decisión indicadas.

Cuando una compañía se mete en problemas, se requieren medidas anormales, y a veces extremas, para hacerla regresar al camino correcto.

Los enfoques tradicionales con respecto a los precios y a la promoción usualmente son inapropiados durante el cambio, y las líneas de productos generalmente necesitan un fuerte reajuste.

El modelo de Bibeault ayuda a la gerencia a identificar los cambios necesarios en la estrategia de mercadotecnia y refuerza la determinación para lograr que la mercadotecnia contribuya al esfuerzo del cambio.

Uno de los aspectos más controvertidos cuando las compañías se encuentran en la etapa de emergencia es qué hacer con relación a las líneas tradicionales del negocio que ya no ofrecen una contribución positiva.

Con frecuencia una compañía se define a sí misma como servidora de un segmento particular en tanto que la gerencia y el consejo directivo la ven de manera diferente. Pero en general, la experiencia indica que una compañía no debe tratar de salvar a sus perdedores durante la etapa de emergencia.

A principios de la década de 1980 International Harvester vendió primeramente segmentos rentables para retener su enfoque en la fabricación de camiones, pero no fue capaz de hacer el cambio de este perdedor con suficiente rapidez para evitar la reorganización.

Goodrich, sin embargo pasó por un cambio exitoso a mediados de la década de 1980 después de darse cuenta que su enfoque tradicional en las llantas ya no era viable.

Tabla Sumaria:

Decisión	Emergencia	Estabilización	Retorno al crecimiento
Enfoque	Efectivo	Utilidades	Ingresos
Participación del mercado	Baja prioridad	Trabajar en segmentos de alto rendimiento	Trabajar en todos los segmentos
Precio	Elevación	Estabilizar. Mantener márgenes recientes	Disminución
Promoción	Ninguna	Utilicela con cautela cuando se requiera	Utilicela para generar participación
Línea de productos	Eliminar a los de contribución baja y negativa. Agregue sólo ganadores seguros	Haga énfasis en productos de altas utilidades Agregue selectivamente y limite el compromiso en nuevos productos	Agregue nuevos productos y líneas

Ejemplo de aplicación

A principios de 1989 Salomon Inc., todavía estaba atravesando por un cambio doloroso que comenzó cuando el mercado que dominaba (bonos corporativos y del gobierno de los Estados Unidos) declinó en forma notable en 1987. Las utilidades previas a los impuestos para el segmento de valores del negocio de Salomon descendió 67%, de \$787 millones de dólares en 1986 a \$261 millones de dólares en 1987, luego se recuperó parcialmente para llegar a \$486 millones de dólares en 1988. (La contribución de los valores a las ganancias totales previas a los impuestos fue del 99% en 1986).

Cuando se aplica el modelo de Bibeault al caso de Salomon, parece que la estrategia de mercadotecnia de cambio violó varias de las prescripciones del modelo, lo que quizás explica por qué el cambio ha tomado más tiempo deseado. Durante la etapa de emergencia, la línea de productos no se redujo tan rápida o fuertemente como era necesario de acuerdo con los resultados.

Los bonos corporativos y del gobierno no eran rentables y Salomon puede haber titubeado demasiado en recortar personal en estos segmentos debido a que su presidente y CEO, John Gutfreund, permaneció a la cabeza durante la crisis en lugar de traer a un nuevo gerente de cambio. Esta vacilación en "recortar a los contribuyentes bajos y negativos", según lo prescribe el modelo, prolongó la etapa de emergencia.

Una segunda conclusión del modelo es que Salomon probablemente trató de agregar demasiados productos nuevos durante la etapa de emergencia, Entre los esfuerzos se incluyeron: banca de valores, incorporación de empresas comerciales y adquisiciones, arbitraje de bonos, comercio con divisas extranjeras y comercio con bonos del gobierno japonés. Algunos de éstos (especialmente los bonos japoneses) probaron ser ganadores seguros, pero Salomon probablemente desplegó muy poco sus esfuerzos y respaldó empresas demasiado arriesgadas para una compañía que estaba en la etapa de emergencia.

En 1981 la compañía luchaba en la etapa de estabilización, basada principalmente en la fuerza de las ganancias de su subsidiaria Philbro Energy dedicada al comercio y refinación de petróleo. El modelo de Bibeault indica que Salomon deberá ahora crear participación de mercado en segmentos de alto rendimiento como banca de valores y energía, pero deberá continuar limitando la línea de productos a fin de concentrarse en ganadores y poder comprometer suficientes recursos a cada nuevo producto.

En la bolsa de valores y en la banca comercial en general, Salomon debe enfrentarse con competidores bien establecidos para obtener participación. Este esfuerzo requerirá un alto nivel de compromiso, lo cual significa que los esfuerzos para ganar participación en otros segmentos importantes no podrán perseguirse en forma simultánea. Una vez que se haya logrado una participación significativa en este segmento y la compañía haya regresado a una rentabilidad global, entrará en la etapa de retorno al crecimiento y podrá perseguir estrategias de participación agresivas en todos los segmentos, incluyendo la comercialización.

2ª TÉCNICA: ANALISIS DE COMPETIDORES DE COMBUSTION ENGINEERING

Aplicaciones

- Anticipar los movimientos principales de un competidor importante.
- Utilizar la experiencia y las fuentes de información internas para llevar a cabo un análisis de competidores.
- A cortar el tiempo requerido para el análisis de competidores y reducir las necesidades de personal en el área.

Procedimientos

1. Reunir a los gerentes y pedirles que recopilen experiencia e información pertinentes. *Opcional:* Designar a un mediador.
2. En una reunión posterior, revisar la información recopilada y hacer un análisis relativo de puntos fuertes y débiles.
3. En la misma reunión, hacer un análisis comparativo de costos descomponiéndolo, calificando al competidor como superior e inferior en cada costo y cuantificando después la diferencia.
4. En la reunión, examinar las medidas de desempeño anterior y actual para analizar la motivación del competidor.
5. Para concluir la reunión, combinar estos análisis para crear una imagen total del competidor. Identificar los movimientos probables de la competencia.

Recursos

Se requieren dos reuniones del equipo de gerentes, debiendo durar la segunda varias horas como mínimo.

Los gerentes necesitarán una o dos semanas entre las reuniones para recopilar información y material, y quizás también decidan asignar tiempo de su personal al proyecto.

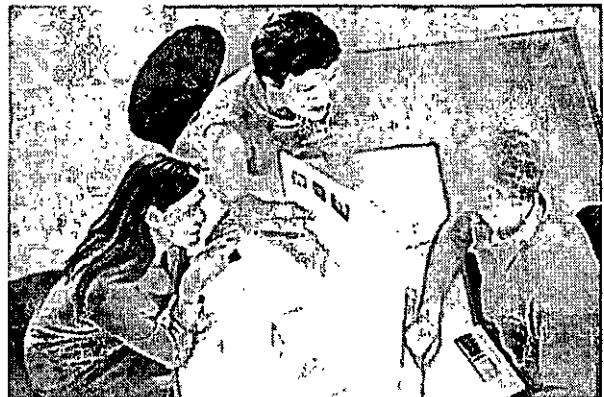
Referencia cruzada

Decisiones de Planeación Estratégica.

La mayoría de las compañías norteamericanas actualmente recopilan información sobre los competidores. Sin embargo, en muchos casos descubren que llenar expedientes con recortes de periódicos y material sobre ventas no les proporciona una visión acerca de las acciones futuras de los competidores.

Una solución común consiste en encontrar personal adicional para que se especialice en el análisis de los competidores. Desafortunadamente éste es un enfoque costoso, y puede requerir años para que el personal aprenda tanto acerca de una industria como lo que los gerentes ya saben ahora.

El método de Combustion Engineering hace uso de la experiencia y participación de la gerencia para identificar las estrategias de los competidores y predecir sus movimientos. Este puede ser llevado a cabo por personal y gerentes en función



El método se concentra en la lógica que está detrás del comportamiento de los competidores, el cual a menudo parece irracional a primera vista. Los movimientos futuros más lógicos se identifican fácilmente una vez que se entiende la lógica implícita. El método de CE (Combustion Engineering) es fácil de aplicar ya que utiliza las fuentes de información más fácilmente disponibles acerca de los competidores: las que se encuentran dentro de la propia organización.

Nota: CE analiza a un competidor a la vez y emplea a un equipo de gerentes en la etapa de investigación. (La mayoría de las compañías delegan la investigación a personal de staff y preparan un informe que cubre a todos los competidores a la vez). Utilice el método de CE cuando

necesite concentrarse en un competidor importante, pero no para hacer una investigación básica de rutina acerca de todos los competidores.

Instrucciones

1. Seleccione al competidor al que se le va a hacer el análisis y convoque a una reunión a la que asistan todos los gerentes que pudieran tener acceso a información sobre el competidor, incluyendo al CEO o a gerente general y a los gerentes de mercadotecnia, ventas, manufactura y finanzas. (*Idea:* Incluso podría ser útil el gerente de personal identificando e interrogando a nuevos empleados que hayan trabajado antes para los competidores.)

Una representación amplia de acceso a muchas fuentes internas de información recopiladas por su organización bajo la forma de documentos, observaciones y experiencias personales. Haga que todos los presentes discutan las fuentes de información que tienen a su disposición y acuerden recopilar información reciente, ya sea personalmente o delegando el trabajo a su personal.

Recomendación: John Rhode, un vicepresidente de Combustion Engineering, recomienda hacer uso de un facilitador (alguien que no esté implicado en el análisis de competidores) para dirigir la reunión.

2. Convoque a una segunda reunión para revisar y discutir la información recopilada por los gerentes. (Cada gerente deberá presentar su información al grupo.) Con esta información, el grupo realiza un análisis relativo de puntos fuertes y débiles. Esto requiere que el grupo elabore una lista con las áreas que satisfacen dos criterios:

- El competidor es claramente más fuerte o más débil que su compañía.
- El área tiene el potencial de afectar el comportamiento de los clientes.

A menos que un área califique en ambos criterios, no deberá discutirse o analizarse. Los gerentes no siempre están de acuerdo sobre qué áreas incluir; un moderador puede ser útil si surgen conflictos.

3. A continuación, el equipo realiza un análisis comparativo de costos. Este es un proceso de tres pasos:

- Prepare una descomposición sencilla de los costos incurridos al llevar su producto o servicio al mercado (por ejemplo, mano de obra, materiales, fabricación, distribución, ventas, generales)

- Califique el costo del competidor para cada factor con base en la siguiente escala:

Significativamente mayor

Ligeramente mayor

Ligeramente inferior

Significativamente inferior

- Cuantifique la diferencia global de costos, convirtiendo primeramente las calificaciones de juicio en diferencias razonables en porcentaje (por ejemplo, 10% mayor, 5% mayor, 5% inferior, 10% inferior). Esto también deberá decidirse por consenso. En segundo lugar, pondere cada factor de costo según su contribución relativa a sus propios costos totales de producto o servicio y súmelos para estimar los costos totales del competidor.
4. A continuación, CEO analiza la motivación de su competidor, determinando en qué forma éste mide su éxito y cuales son sus objetivos y estrategias.

De manera sorprendente, por lo general se cuenta con bastante información sobre este tema, y puede obtenerse de recortes de prensa que describen premios y promociones; informes anuales; políticas de contratación, revisión y promoción según lo describen empleados anteriores; anuncios en prensa, discursos de ejecutivos, informes de analistas de inversiones; su propia fuerza de ventas (que generalmente conoce a la fuerza de ventas del competidor); y las opiniones de clientes o proveedores mutuos. La motivación está estrechamente relacionada con los sistemas de medición. Por ejemplo, el competidor que desea crear participación en un mercado particular muy probablemente medirá el éxito en términos de participación del mercado, crecimiento en ingresos o nuevas cuentas, pero probablemente no dará crédito a su personal de ventas por la rentabilidad del nuevo negocio. El competidor que desea "cosechar" su inversión en su industria generalmente medirá el éxito en términos de utilidades o RSI (Retorno Sobre su Inversión).

Los movimientos recientes de los competidores también pueden servir de motivación

5. La etapa final consiste en elaborar un cuadro total de competidor combinando la información sobre sus puntos fuertes y débiles relativos, su estructura relativa de costos, sus metas y estrategias. Incluso con información imperfecta, el análisis genera una imagen suficientemente clara que permite la identificación de movimientos competitivos probables.

Ejemplo: Un competidor, de acuerdo con el análisis, resulta ser más fuerte en ventas directas, con una ventaja en costos de mano de obra, y trata de convertirse en una compañía de alcance nacional. Conclusión: el competidor podría tratar de conjuntar un esfuerzo nacional de ventas directas, colocándose a sí mismo con base en un precio bajo.

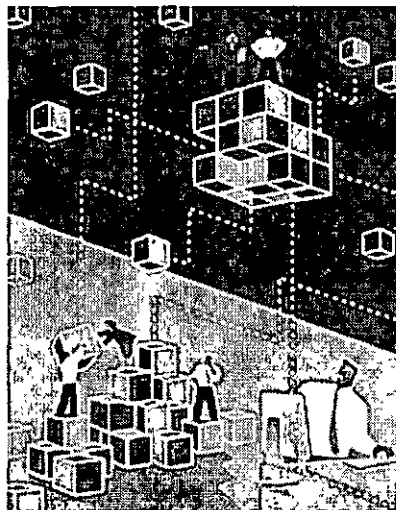
El competidor fantasma

Como la mayoría de los análisis de competidores, el método de CE se concentra en los clientes existentes. Pero, ¿qué tal si un extranjero entra la mercado con un nuevo enfoque y elimina a todos los demás? CE emplea otra herramienta analítica para anticipar los movimientos de competidores no convencionales

Para el empleo de este método, trabaje con el grupo de gerentes que se conjuntó para el análisis de competidores descrito anteriormente. Pida al grupo que observe al mercado como lo haría con objetividad un tercero y que diseñe una compañía imaginaria que pudiera penetrar el mercado de manera muy exitosa. Compare después a este competidor fantasma consigo mismo y con sus competidores, para ver si alguno de los competidores tradicionales en su mercado podría adoptar el enfoque del competidor fantasma con una facilidad razonable. Compare también al competidor fantasma con otras compañías que pudieran estar tentadas a entrar en su mercado, para ver si alguna de ellas pudiera adoptar fácilmente la estrategia del competidor fantasma.

Cuando el análisis del competidor fantasma de CE revela una estrategia que los competidores tradicionales podrían adoptar fácilmente, CE la adopta como un movimiento preventivo. Cuando el análisis indica que un posible competidor de otras áreas podría entrar exitosamente al mercado, CE trata de crear barreras adicionales a dicha entrada, o forma una alianza con una compañía de otra área a fin de seguir ellos mismos la estrategia del fantasma.

Advertencia: La estrategia defensiva de CE supone que con el tiempo otra compañía explotará las oportunidades si CE no las explota primero. Sin embargo, se requiere una posición fuerte en el mercado para hacer que funcione esta estrategia preventiva. Un competidor más débil podría utilizar el análisis para decidir cuando retirarse de un mercado y perseguir otros mercados con menores amenazas competitivas (vea en esta sección Las estrategias de combate de mercadotecnia de Trout & Reis para obtener más ideas acerca de la estrategia competitiva).



EJERCICIO No. 4

Reúnase en grupos de tres a cuatro personas y señale como usaría esta Técnica en un ejemplo concreto de una de sus empresas.

3ª TÉCNICA ESTRATEGIAS DE COMBATE DE MERCADOTECNIA DE TROUT & REIS

Aplicaciones

- Analizar opciones estratégicas en mercados competitivos.
- Crear estrategias de mercadotecnia que reflejan su posición competitiva en el mercado.
- Revisar los planes y proyecciones de mercadotecnia para ver si presentan suposiciones realistas acerca de los competidores.
- Evaluar la importancia de las acciones de los competidores y crear respuestas.

Procedimientos

1. Determinar la posición en que se encuentra un producto con base en su participación del mercado y otras medidas de fuerza competitiva.
2. Aplicar los principios apropiados de mercadotecnia de combate para crear una estrategia de mercadotecnia coherente con la posición competitiva o para revisar la coherencia de la estrategia actual.

Referencia cruzada

Decisiones de Planeación Estratégica

Al Reis y Jack Trout aplicaron a la estrategia de mercadotecnia los principios de combate para obtener una mayor comprensión de los mercados de consumidores, cada vez más competidos, de los clientes de publicidad de su compañía. Insistiendo en una retirada o abandono de la mercadotecnia tradicional, la cual se enfoca a las necesidades de los clientes, ellos predicaron en su libro y en sus talleres de trabajo una doctrina orientada al competidor. Pero incluso si uno no está listo para acoger de todo corazón esta doctrina, las cuatro estrategias de mercadotecnia y sus principios asociados son un auxiliar útil para las decisiones referentes a la estrategia de mercadotecnia.

Instrucciones

1. Analice la posición de su compañía en el mercado. La variable más importante en este análisis es la participación de mercado, pero también deberán considerarse otras estadísticas relacionadas con la "participación de la mente", como el conocimiento y la cobertura geográfica, para determinar si su compañía (o un producto individual) es un líder, un contrincante fuerte #2 ó #3, o decir, #3 ó #4, o un contendiente sin importancia en el mercado.
2. Su posición en el mercado (líder, contendiente o guerrilla) determina los tipos de combate de mercadotecnia que puede buscar.

Los principios de los cuatro tipos de estrategias de combate de mercadotecnia son los siguientes

Defensiva

1. Sólo el líder puede jugar a la defensiva.
2. La mejor estrategia defensiva es atacarse uno mismo y no al enemigo
3. Bloquee siempre las acciones fuertes de la competencia.

Comentarios: Los líderes nunca deberán ignorar los desafíos, pero tampoco deberán esperar que se presente un desafío antes de introducir nuevos productos o servicios. Es más difícil acertar a un blanco móvil.

Precaución: Una compañía no deberá proclamar a la ligera un liderazgo, o no tendrá la fuerza para poner en práctica una verdadera estrategia defensiva.

La IBM es claramente un líder en el mercado. Pero Consolidated Freightways, una de las tres compañías de transporte líderes en los Estados Unidos, se proclama a sí misma "millas adelante" debajo de su logotipo. Sin embargo, esto no le da el dominio de una compañía como IBM; su gerencia no debe dejarse seducir por esta proclama publicitaria y perseguir una estrategia defensiva.

Posición	Estrategia competitiva			
	Defensiva	Ofensiva	Flanqueo	Guerrilla
Líder	X		X	
Contendiente fuerte		X	X	
Contendiente débil			X	
Contendiente sin importancia				X

Ofensiva

1. Concéntrese principalmente en la fuerza de la posición del líder
2. Encuentre una debilidad en el líder y atáquela.
3. Lance un ataque tan preciso y concentrado en un punto como sea posible

Comentarios: Los retadores actúan como líderes cuando proceden en forma independiente. No adopte la meta de aumentar su participación en un X%.

Estando en la ofensiva, su meta debe ser *reducir* la participación de mercado del líder o aumentar la suya con relación a la de ellos

La mejor forma de lograr esto consiste en ser el más fuerte en donde el líder es más débil.

Debido a que el líder es más fuerte, una estrategia ofensiva debe concentrarse con precisión en las debilidades clave.

Flanqueo

1. Muévase a un área que no esté en disputa.
2. La sorpresa es importante en un movimiento por el flanco.
3. La persecución es tan importante como el ataque inicial; refuerce los movimientos por los flancos que tengan éxito.

Comentarios: Las estrategias de ataque por los flancos requieren innovación, es decir, el desarrollo de nuevos productos o mercados.

Muchos de los grandes movimientos por los flancos implican volver a segmentar el mercado introduciendo productos de menor o mayor precio, productos más grandes o más pequeños, o productos y servicios con algún otro carácter distintivo.

Reconocer oportunamente una tendencia y adaptar el producto a ella es una buena forma de ataque por los flancos, pero la sorpresa es obviamente importante.

Tan pronto como el movimiento por el flanco resulta ser exitoso (incluso en un mercado de prueba), este puede ser copiado por los competidores. En consecuencia, la velocidad o una acción furtiva son esenciales.

Precaución: El ataque por los flancos implica generalmente un nuevo producto o un nuevo segmento del mercado, lo cual lo convierte en una estrategia de alto riesgo, pero de alta recompensa.

Mercadotecnia de guerrillas

1. Encuentre un segmento de mercado que sea lo suficientemente pequeño para que usted lo defienda.
2. No permita que el éxito lo tiente a actuar como un líder.
3. Esté preparado para una retirada y para entrar rápidamente en nuevos mercados convenientes.

Comentarios: Esta es la estrategia para la mayoría de los jugadores en el mercado; compañías que son demasiado pequeñas para enfrentarse directamente al líder, pero que pueden convertirse en peces grandes en estanques lo suficientemente pequeños y alejados lo suficiente para que los líderes los ignoren. (En contraste, un movimiento por el flanco fija como objetivo un segmento importante para el líder)

El mercadólogo de guerrilla debe establecer un dominio sobre el líder en un mercado pequeño conveniente.

Si el líder se mueve a este mercado y gana una participación superior, entonces es momento de buscar otro mercado.

Precaución: Trout y Reis advierten que las guerrillas raras veces tienen éxito cuando tratan de expandirse desde sus mercados locales y lanzan ataques por el flanco contra el líder, debido a que no tienen los recursos para competir "en terreno abierto". Denominan a esto la "trampa de la línea de extensión".

También advierten que no conviene volverse muy formal y tener mucho personal como los líderes del mercado, ya que las guerrillas necesitan concentrar a su gente en el campo y tomar decisiones en forma rápida.

EJERCICIO No. 5

Reúnase en grupos de tres a cuatro personas y señale como usaría esta Técnica en un ejemplo concreto de una de sus empresas.

A large rectangular box with a black border, containing 16 horizontal lines for writing. The lines are evenly spaced and extend across most of the width of the box, leaving small margins on the left and right sides.

3.3. LOS PILARES DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Las organizaciones lucrativas o no lucrativas realizan varias actividades en diferentes etapas, estas requieren de una base que las mantenga cohesionadas e integradas. Esta base está constituida por tres elementos: la actitud estratégica, el pensamiento estratégico y la intención estratégica.

3.3.1 LA ACTITUD ESTRATÉGICA

“Marina Menguzatto⁷ señala la necesidad de un cambio de actitud de la dirección para posibilitar la rápida adaptación de la organización a un entorno cada vez más turbulento y enfatiza que el centro de atención de la dirección debe desplazarse desde el ámbito interno de la organización y la eficiencia, hasta las relaciones organización, entorno y eficacia. El centro de la dirección estratégica es la eficacia; sin embargo, si una organización descuida el aspecto interno puede quedar a merced de las amenazas si no se percata de un incremento de las debilidades o si no explota al máximo las fortalezas para aprovechar las oportunidades, es por ello, que se considera que la dirección estratégica debe centrarse en la efectividad, o lo que es lo mismo, centrar la atención en lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos con eficiencia y eficacia ya que ambas variables no deben verse como excluyentes sino complementarias desde el punto de vista estratégico.

El reto que enfrentan actualmente las organizaciones es ser cada día más eficientes y eficaces en la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida la actividad de la misma, entonces la actitud estratégica debe estar en correspondencia con ello.

La primera actitud para la planeación estratégica es una función de todo director a cualquier nivel de una organización. Después de mucho estudiar la planeación estratégica, se llegó a la conclusión de adaptar 14 puntos sumamente importantes para el directivo encargado de tomar las decisiones de la planeación dentro de la empresa y se enumeraron de la siguiente manera.

1. *Establecimiento de objetivos:* Decidir sobre el negocio o negocios a los cuales la compañía o división se dedicarán, y otros factores importantes que guíen y caractericen al negocio, como el crecimiento continuo. Un objetivo generalmente es de naturaleza permanente y no tiene límite de tiempo.
2. *Estrategia de la planeación:* Desarrollar conceptos, ideas y planes para lograr objetivos con éxito y para enfrentarse y derrotar a la competencia. La planeación estratégica es parte del proceso completo de planeación el cual incluye la planeación directiva y operacional.

⁷ Bravo Reyes Carlos y Pérez López José Antonio - *Diplomado de Desarrollo Directivo Mód. III. Dirección y Planeación Organizacional*. Dirección General de Personal. UNAM

3. *Establecimiento de metas:* Decidir sobre metas a lograr dentro de un plazo más corto y de menor alcance que los objetivos, pero diseñados como objetivos secundarios específicos al elaborar los planes operacionales para llevar a cabo la estrategia.
4. *Desarrollar la filosofía de la compañía:* Establecer las creencias, valores, actitudes y lineamientos orales que pueden agregarse a, cómo se hacen las cosas aquí
5. *Establecer las políticas:* Decidir sobre los planes de acción para guiar el desempeño de todas las actividades principales para llevar a cabo la estrategia de planeación de acuerdo con la filosofía de la empresa.
6. *Planear la estructura de la organización:* Desarrollar el plan de organización las ligas que ayudan a las personas a unirse para desempeñar las actividades de acuerdo con la estrategia, filosofía y política.
7. *Proporcionar el personal:* Contratación, selección y desarrollo de personas incluyendo una proporción adecuada de grandes talentos para ocupar los puestos determinados en el plan de la organización.
8. *Establecer los procedimientos:* Determinar y prescribir como se llevarán a cabo todas las actividades importantes y rutinarias.
9. *Proporcionar instalaciones:* Proporcionar la planta, equipo y otras instalaciones físicas necesarias para llevar a cabo el negocio.
10. *Proporcionar el capital:* Asegurarse de que el negocio disponga de fondos y créditos necesarios para las instalaciones físicas y el capital de trabajo.
11. *Establecimiento de normas:* Fijar las medidas del desempeño que permiten de la mejor manera al negocio lograr sus objetivos a largo plazo con éxito.
12. *Establecer los programas directivos y los planes operacionales:* Desarrollar programas y planes que dirijan las actividades y el uso de los recursos que cuando se lleven a cabo conforme la estrategia, políticas, procedimientos y normas establecidas permitirán que las personas realicen sus objetivos particulares. Estas son las fases del proceso completo de planeación que incluye la planeación estratégica.
13. *Proporcionar información controlada:* Proveer hechos y números para ayudar a las personas a seguir la estrategia, políticas, procedimientos y programas, estar al pendiente de las fuerzas laborales exteriores e interiores; y medir su propio desempeño contra los planes establecidos y las normas.

14. **Motivar a las personas:** Dirigir y motivar a la gente de manera que actúe de acuerdo con la filosofía, políticas, procedimientos y normas para realizar los planes de las compañías

Todos estos procesos, sin excepción, están en una u otra forma comprendidos dentro del proceso de la planeación estratégica formal. Sin embargo, las responsabilidades y acciones directivas en algunos de los procesos van más allá de la planeación misma. ,

Por ejemplo, el motivar a la gente (punto 14) es un requerimiento que es más profundo que la planeación.

Los elementos esenciales de la actitud estratégica son:

Adaptabilidad a la circunstancia que se deriva de la interacción de las fuerzas en el entorno. Ello implica que las organizaciones asuman una actitud específica ante cada fenómeno que enfrenten, en consecuencia de ello posibilita, retrasa o impide el cumplimiento de las metas.

Actitud voluntarista para lograr convencer a todos los miembros de la organización de que la efectividad del desempeño futuro de la organización depende del empleo adecuado de la dirección estratégica; rechaza la pasividad y la neutralidad, y logra que los cambios sean endógenos.

Carácter proactivo implica adelantarse a los fenómenos que pueden impactar la organización; tal como lo planteara José Martí, ver después no vale, lo que vale es ver primero y estar preparados. Ello significa no dejarse sorprender por los cambios o las circunstancias.

Actitud crítica supone evitar la inercia y buscar nuevas soluciones, evitar la rutina, lo cual implica no aplicar la dirección estratégica como fórmula.

Flexibilidad para introducir cambios que fortalezcan la implementación de las estrategias y adaptarlas según se mueven los competidores, para lograr sostenibilidad de las ventajas competitivas de la organización.

Integración de las variables soft (socio psico culturales) **y hard** (técnico económicas), tener en cuenta todas las variables tanto endógenas como exógenas que pueden influir tanto positiva como negativamente en el proceso.

3.4.2 EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

El pensamiento se manifiesta en el hombre de manera embrionaria desde los primeros meses de vida. El perfeccionamiento y desarrollo de esta capacidad sucede en relación con la experiencia vital adquirida en el transcurso de la vida del hombre.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expresado se puede entender claramente que un dirigente de cualquier organización tenga desarrollada la capacidad de pensamiento desde su niñez, pero ¿quiere esto decir que tiene desarrollado el pensamiento estratégico?

Muchos son los autores que en los últimos años han abordado este tema; no obstante, sus conclusiones se quedan en el nivel teórico pues no brindan una referencia de cómo llegar a éste.

El pensamiento según S. L. Rubinstein⁸ es el proceso de reflejo en la conciencia del hombre, de la esencia de las cosas, de los vínculos y relaciones regulares entre los objetos o fenómenos de la realidad. Los autores que abordan el pensamiento estratégico tienden a enunciarlo como un continuo de los pasos o procedimientos de la dirección estratégica lo cual lo aleja de la formación psicológica del pensamiento.

El pensamiento, desde el punto de vista psicológico, tiene particularidades que propenden a dificultar el desarrollo del pensamiento estratégico, por ejemplo: el carácter mediado quiere decir que al establecer los vínculos entre las cosas, el hombre, emplea de manera obligatoria los datos de la experiencia pasada. Esto implica que desde el punto de vista psicológico los dirigentes, ante la necesidad de la solución de los problemas estratégicos de la organización, tiendan a seguir actuando como lo hacían rutinariamente al acudir a sus experiencias pasadas de dirección.

Se basa en el conocimiento que tiene el hombre acerca de las leyes generales de la naturaleza y la sociedad. El hombre siempre utiliza conocimientos ya formados sobre la práctica precedente. Para la toma de decisiones los dirigentes siempre tienden a generalizar experiencias pasadas, lo cual puede traer consigo que no se tengan en cuenta los factores tradicionales que entorpecen el seguimiento lógico de las estrategias implementadas.

La vinculación con la actividad práctica refleja la tendencia de muchos dirigentes a mantener las decisiones operativas lo cual impide el desarrollo de la proyección estratégica.

V. Petrovsky plantea que el pensamiento es el proceso psíquico socialmente condicionado e indisolublemente relacionado con el lenguaje, dirigido a la búsqueda y descubrimiento de algo sustancialmente nuevo, o sea, es el proceso de reflejo indirecto (mediatizado) y generalizado de la realidad objetiva a través de las operaciones de análisis y síntesis. El pensamiento surge basado en la actividad práctica del conocimiento sensible y rebasa considerablemente sus límites.

Si se acude a un diccionario filosófico se encontrará el pensamiento se define como el proceso activo del reflejo del mundo objetivo en los juicios, conceptos, teorías, etcétera.

⁸ Bravo Reyes Carlos y Pérez López José Antonio.- *Diplomado de Desarrollo Directivo Mód. III. Dirección y Planeación Organizacional*. Dirección General de Personal UNAM



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA



División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería, UNAM.

CURSOS ABIERTOS

DIPLOMADO EN LA PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA EN LAS PYMES DEL
SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

MODULO III

PLANEACION ESTRATEGICA Y
MERCADOTECNIA COMO CLAVE ESENCIAL
DEL EXITO EN LAS CONSTRUCTORAS
CA 23

TEMA

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y
MERCADOTECNIA COMO CLAVE ESENCIAL
DEL ÉXITO EN LAS CONSTRUCTORAS

**EXPOSITORES: M. A. O. MARÍA ESTELA ROMERO GARCÍA
LIC. JOSÉ ANTONIO PÉREZ LÓPEZ
DEL 19 DE MAYO AL 02 DE JUNIO DE 2007
PALACIO DE MINERÍA**

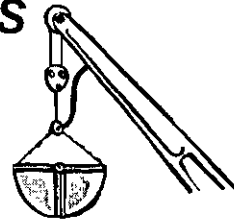


División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería, UNAM.

BIENVENIDOS

MÓDULO III

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y
MERCADOTECNIA COMO CLAVE
ESENCIAL DEL ÉXITO EN LAS
CONSTRUCTORAS**



OBJETIVO

- Identificar las técnicas y herramientas que ofrecen la planeación estratégica y de la mercadotecnia para las constructoras.

CONTENIDO

- 3.1 ¿Qué es la planeación estratégica?
 - 3.1.1. Importancia
 - 3.1.2. Definiciones
 - 3.1.3. Beneficios
 - 3.1.4. Limitaciones
- 3.2. Mercadotecnia
 - 3.2.1 Beneficios
 - 3.2.2 Limitaciones

3.3. Los Pilares de la Dirección Estratégica.

3.1.1. La actitud estratégica

3.2.2. El pensamiento estratégico

3.4.3. La intensión estratégica

FORMA DE CALIFICACIÓN DEL MÓDULO

10 % Participación individual

10% Resultados de las dinámicas de grupo.

60% Examen escrito.

20% Desarrollo de un caso de acuerdo al Módulo

Enviar sus trabajos a:

José Antonio Pérez López marmacip@prodigy.net.mx

Estela Romero: estelaro04@yahoo.com

RETOMANDO CONCEPTOS

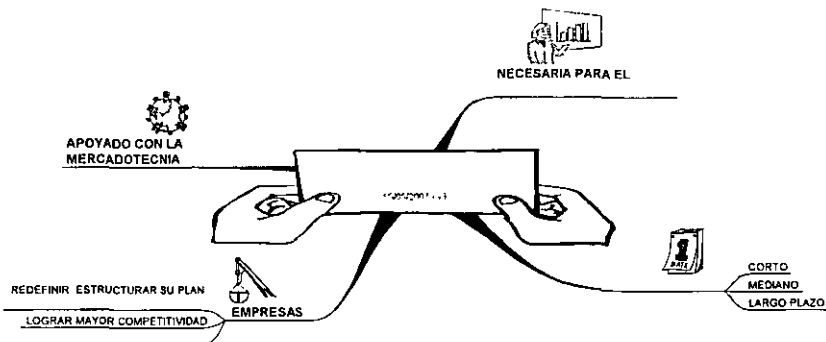
HIPÓTESIS DE GOLDRATT

*Las organizaciones están
diseñadas, organizadas y son
dirigidas, consciente o
inconscientemente, de una manera
tal que generan los resultados que
obtienen.*

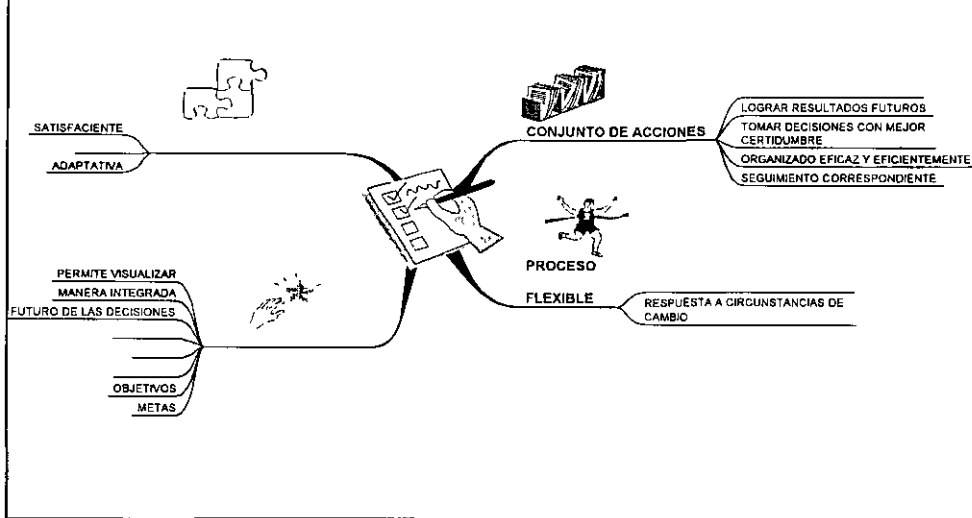
¿QUÉ ES LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA?



IMPORTANCIA



DEFINICIONES



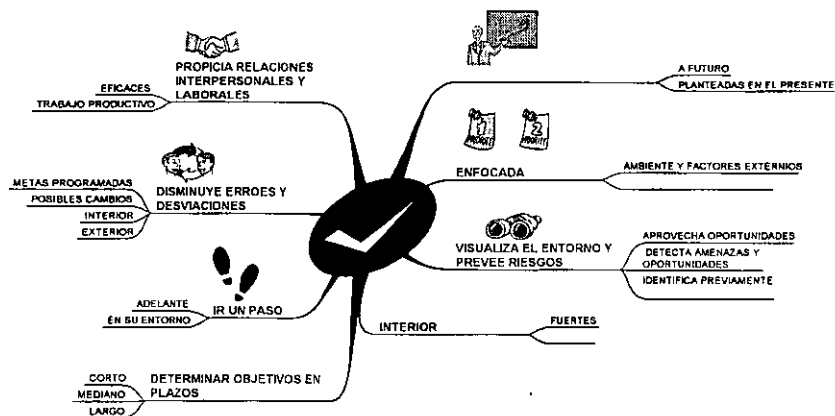
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Es un proceso estructurado para la búsqueda de respuestas a preguntas vitales para el diseño, organización y dirección.

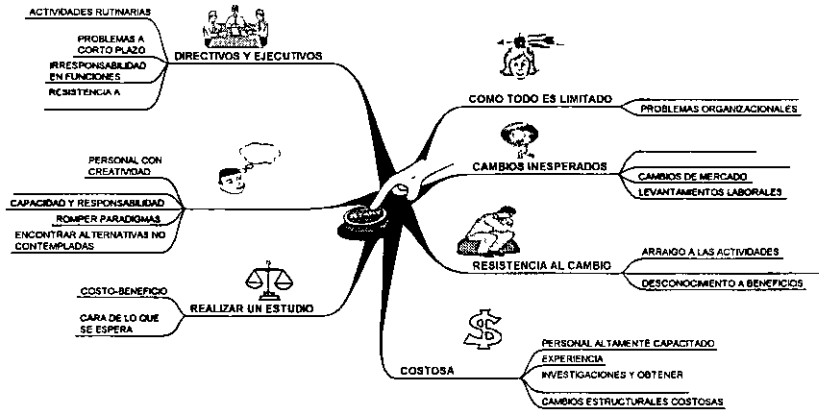
El propósito es tener una visión clara de hacia dónde dirigir nuestras acciones.

ÁMBITO	PLANEACIÓN		
FACTOR	ESTRATEGIA	TÁCTICA	OPERATIVA
TIEMPO	<ul style="list-style-type: none"> Planeación a largo a plazo 	<ul style="list-style-type: none"> Planeación a mediano plazo 	<ul style="list-style-type: none"> Planeación a corto plazo
FUNCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo Consolidación 	<ul style="list-style-type: none"> Mercadotecnia Finanzas Producción Recursos Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> Operativas
NIVEL DE EJECUCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Directivo o especialistas en Planeación Estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> Directivos o ejecutivos Medios o Subdirectores 	<ul style="list-style-type: none"> Gerentes Supervisores Jefes
ELEMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> Propósitos empresariales Políticas Objetivos generales Estrategias 	<ul style="list-style-type: none"> Objetivos Tácticas Programas Presupuestos 	<ul style="list-style-type: none"> Subobjetivos Tácticas Programas

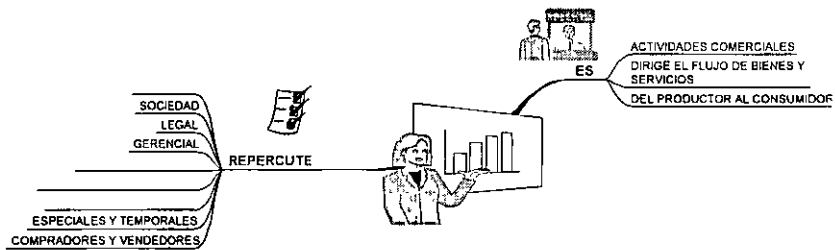
BENEFICIOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



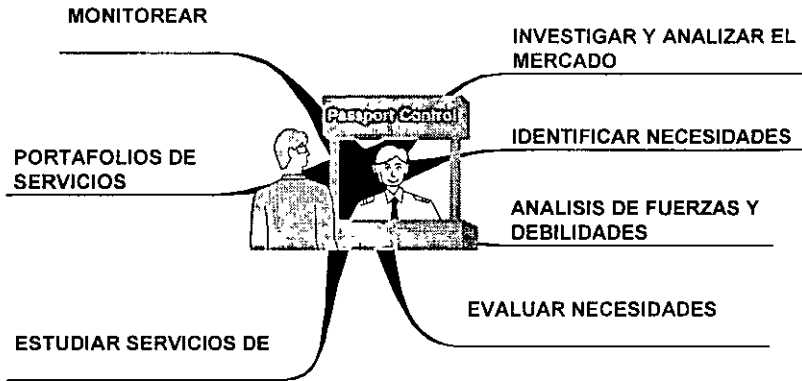
LIMITACIONES



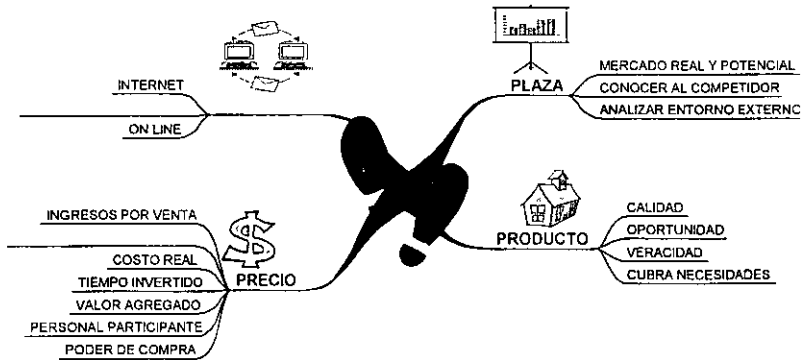
MERCADOTECNIA



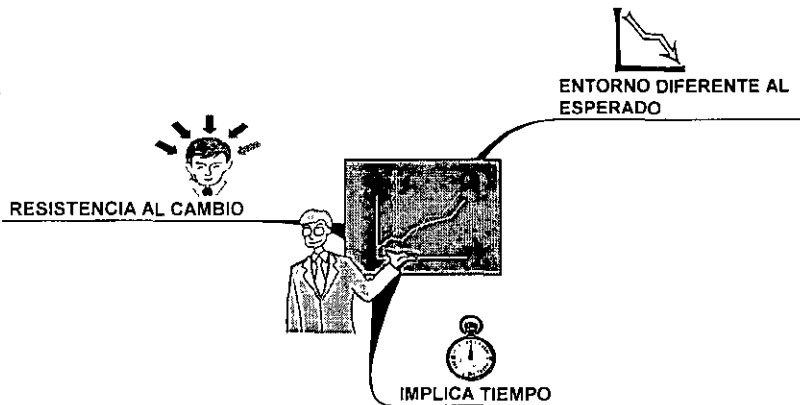
BENEFICIOS



PROCESO "CUATRO P"



LIMITACIONES



LOS PILARES QUE SOSTIENEN LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Todo proceso de dirección estratégica que se implementa en organizaciones lucrativas o no lucrativas tiene varias etapas las cuales necesitan una base que las mantenga cohesionadas e integradas. Esta base está constituida por tres elementos: la actitud estratégica, el pensamiento estratégico y la intención estratégica.

LA ACTITUD ESTRATÉGICA

El reto que enfrentan actualmente las organizaciones es ser cada día más eficientes y eficaces en la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida la actividad de la misma, entonces la actitud estratégica debe estar en correspondencia con ello.

LA ACTITUD ESTRATÉGICA

- **Adaptabilidad a la circunstancia**
- **Actitud voluntarista**
- **Carácter proactivo**
- **Actitud crítica**
- **Flexibilidad**
- **Integración de las variables soft**

EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

El pensamiento estratégico individual incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras. El pensamiento estratégico de organización es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a una organización avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. El propósito del pensamiento estratégico es ayudarlo a explotar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles.

Pensamiento estratégico individual

Incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras. El pensamiento estratégico de organización es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a una organización avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos.

El propósito del pensamiento estratégico es ayudarlo a explotar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles.

El pensamiento Estratégico incorpora:

Valores, misión, visión y estrategias que tienden a ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos (basados en la información). Llegar a un acuerdo sobre estos elementos entre los miembros de un equipo administrativo es un prerequisite esencial para la planeación efectiva.

El Pensamiento Estratégico trata:

Los valores, las convicciones filosóficas de los ejecutivos encargados de guiar a su organización en un viaje exitoso;

Misión, el concepto general de su organización;

Visión, cómo debe ser su organización en el futuro, y

Estrategia, la dirección en que debe avanzar su organización.

LA INTENCIÓN ESTRATÉGICA

La intención puede definirse como el deseo deliberado de hacer algo, sinónimo de voluntad e instinto, entonces la intención estratégica se refiere a la voluntad e impulso de la alta gerencia de una organización para comprometer a todos los niveles a liderar cada paso y desarrollar un sistema de dirección con características nuevas; contribuye a mantener y fortalecer el pensamiento estratégico, la actitud estratégica.