

INFORMACIÓN ADICIONAL AL FORMATO PARA EL ANÁLISIS DE CASOS

I - Análisis de la Situación

El primer paso en el proceso de análisis de casos es hacer básicamente una sinopsis y evaluación de la situación actual de la empresa. Esto lo llevará a identificar los problemas, las oportunidades y las amenazas y le será también útil para proponer alternativas de mercadeo y tomar decisiones específicas acerca del curso de acción que vaya a recomendar. El análisis de la situación interpreta y muestra la relevancia de tener o buscar información importante y de hacer diagnóstico en lugar de divagar en descripciones sobre los antecedentes del caso.

Cada caso requiere hacer un análisis de situación que es diferente de cualquier otro caso, pues la información disponible y las alternativas potenciales que deben explorarse son únicas.

A - Medición de la Demanda del Mercado

Lea sobre este tema la parte pertinente en estos Apuntes de Clase. Tenga además en cuenta, que la tarea de medir la demanda del mercado implica definir el tamaño actual del mercado y estimar el potencial futuro de ventas. Este es un ejercicio cuantitativo que nos va a indicar la demanda de los consumidores para una categoría de productos o servicios.

Para comprender el tamaño de la demanda del mercado usted necesita estimar el tamaño actual del mercado (en unidades y en pesos) y el que se proyecta para el futuro, las participaciones de mercado de la competencia y las tendencias de esas participaciones en unidades y en pesos. Estimaré también la posición de la competencia en el mercado tanto en ventas como en market share, incluyendo proyecciones sobre el crecimiento del segmento del mercado, generalmente para los próximos cinco años y para los segmentos donde compite la empresa. Adicionalmente a que usted determine la demanda a nivel primario para la categoría de productos y servicios donde compite, mirará también la demanda selectiva referente a productos y servicios específicos. Haga también supuestos acerca de la tendencia de marcas específicas relacionadas con las suyas.

Recuerde que según sean sus circunstancias y las características del mercado en el cual se encuentre o planee estar en el futuro, el potencial del mercado lo podrá calcular usando encuestas, los datos de su empresa, la información sobre la industria a la que su empresa pertenece o por el censo de cada cliente.

B - Naturaleza de la Demanda

En ésta sección, se trate del mercado de consumo o del industrial, se identificará a los compradores y se establecerá cómo es su proceso de decisión de compra. Aquí se tendrá en cuenta como esas compras están influenciadas por factores externos al consumidor, incluyendo las decisiones conjuntas que se tomen a nivel familiar o empresarial. La clave en éste análisis está en evaluar las implicaciones de las alternativas de estrategias y programas de mercadeo que se vayan a establecer.

B.1 - Segmentación

La identificación apropiada del mercado meta es parte de la clave para hacer mercadeo estratégico. Mire si el mercado está creciendo; si el segmento elegido por la empresa es lo suficientemente grande como para soportar otro producto o servicio. Vea si el mercado puede segmentarse en forma más apropiada en varios grupos homogéneos, identifique mejor los deseos del consumidor y cómo es su proceso de compra. Mire también los aspectos demográficos del segmento, las características psicológicas y las influencias que pueda recibir el proceso decisorio de compra de parte de la familia, amigos, la sociedad, los gremios y el gobierno.

Examine si los competidores han segmentado o no el mercado, cuáles fueron las bases de esa segmentación, incluyendo la identificación de aquellos segmentos con mayor potencial. Investigue qué grupo de clientes atienden los competidores o si hay segmentos que actualmente están desatendidos y que podamos atender. Piense si hay un programa de mercadeo que pueda ser más efectivo para desarrollar cada segmento y compárelo contra tener un programa estándar para cubrir todos los segmentos. ¿Será que si elaboramos una estrategia de mercadeo específica para un segmento específico nos puede dar una ventaja diferencial?

B.2 - Comportamiento del Consumidor

Determine el qué, el cómo, el dónde, el por qué y el quién, en la decisión de compra. ¿Son los compradores emocionales o racionales? ¿Cuáles son las fuentes de información más importantes que usan los compradores para tomar decisiones de compra y cuáles son sus criterios para evaluar el producto o servicio?.

C - Análisis de la Estrategia

Un aspecto importante del análisis de situación es comprender cuál es la estrategia de mercadeo de la empresa y la de sus principales competidores. Comience delineando los objetivos de las diferentes estrategias de mercadeo de la competencia. Para cada empresa que analice, usted debe poder dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?

- ¿Esos objetivos han sido o están siendo alcanzados?

C.1 - Estrategia de Producto

- ¿Está la mezcla de producto adaptada a las necesidades que tiene la empresa de solucionar las necesidades de su mercado meta?
- ¿Qué estrategia de marca se está usando?
- ¿Están los productos debidamente posicionados frente a las marcas competidoras?
- ¿Tiene la empresa un enfoque adecuado hacia la planeación y gerencia de productos?
- ¿El Departamento del Mercadeo participa en las decisiones sobre la producción del producto?
- ¿Será necesario revisar la mezcla de productos para hacerle adiciones, modificaciones o eliminaciones que hagan a la empresa más competitiva en el mercado?
- ¿Se evalúa periódicamente el desempeño de cada producto?

C.2 - Estrategia de Distribución

- ¿Ha seleccionado la empresa el tipo y la intensidad de la distribución para cada mercado que quiere servir?
- ¿Tiene cada canal un buen acceso al mercado meta?
- ¿Está usando la empresa una buena mezcla de canales?
- ¿Estará la unidad a cargo de la organización de los canales cumpliendo apropiadamente con las funciones asignadas?
- ¿Cómo se administran los canales de distribución?
- ¿Habrá necesidad de hacer mejoras a los canales de distribución?
- ¿Se están cumpliendo con los niveles de servicio al cliente?
- ¿Son razonables los costos para alcanzar ese nivel de servicio?

C.3 - Estrategia de Precio

- ¿Qué tan susceptible es cada mercado meta a las variaciones de precio?
- ¿Cuál es el peso relativo del precio dentro de la mezcla de mercadeo?
- ¿Juega el precio un papel activo o pasivo en la estrategia de posicionamiento del producto o servicio?
- ¿Cómo comparamos nuestras estrategias y tácticas de precio con las de la competencia?
- ¿Cómo establecemos los precios?
- ¿Hay señales en el mercado de que debemos variar nuestras estrategias y tácticas de precios?

C.4 - Estrategia de Comunicación

- ¿Cuál es el papel y los objetivos de la publicidad y de la promoción de ventas dentro de la mezcla de mercadeo?
- ¿La estrategia publicitaria es consistente con la estrategia de posicionamiento?
- ¿Hay recursos suficientes para llevar a cabo los objetivos de publicidad y promoción de ventas?
- ¿Son los planes promocionales que estamos usando los medios más efectivos para comunicarnos con los mercados meta?
- ¿Comunica efectivamente el plan de medios lo que queremos comunicar?
- ¿Qué tan bien están cumpliendo los planes promocionales con sus objetivos?

D - Etapa del Ciclo de Vida

Aquí usted debe hacer supuestos que indiquen en qué etapa del ciclo de vida está el producto o servicio. Este razonamiento es importante porque de acuerdo con la etapa del ciclo de vida determinaremos las opciones específicas de mercadeo que podrán aplicarse.

- ¿En qué etapa del ciclo de vida está la categoría del producto o servicio?
- ¿Qué características del mercado respaldan su punto de vista sobre el ciclo de vida?

Describa la categoría donde la empresa está compitiendo y no se limite exclusivamente al producto o servicio que la empresa esté vendiendo. El ciclo de vida del producto es la descripción de toda la categoría de productos o servicios en la industria y no debe limitarse a la oferta individual de la empresa en esa categoría.

E - Tendencias del Macroentorno

El macroentorno tiene seis componentes que interactúan en forma compleja y que son críticos desde el punto de vista de mercadeo : el sociocultural, el demográfico, el político y legal, el tecnológico, el económico y el competitivo. Por ejemplo, las decisiones que toma el gobierno en materia de impuestos tienen un impacto sobre el crecimiento económico y la distribución del ingreso; los cambios tecnológicos influyen en la naturaleza de la competencia entre las empresas.

Las tendencias del macroentorno son de especial importancia en el proceso de formulación de la estrategia de mercadeo, porque cualquier plan de mercadeo que hagamos necesariamente tendrá que ejecutarse en un escenario futuro del macroentorno. Desde éste punto de vista, una estrategia de mercadeo es un plan de negocios basado en un escenario que elaboramos haciendo predicciones de cómo será el futuro.

E.1 - Tendencias Socioculturales

Aquí nos referimos a los aspectos culturales, actitudinales y comportamentales del macroentorno. Los cambios en éste entorno son más evolutivos que revolucionarios, más generacionales que individuales dentro de una generación específica. A los de mercadeo nos interesa los cambios en los valores sociales, en la estructura de la familia, en el empleo que hacen las personas de su tiempo libre, en las expectativas de la gente sobre su futuro.

E.2 - Tendencias Demográficas

Según previsiones del Banco Mundial para el año 2030 el mundo tendrá 8.500 millones de personas, o sea casi tres mil millones más de las que hay actualmente. Lo preocupante no es tanto el número, sino que la mayoría nacerá en países pobres. Esto producirá grandes migraciones de gente no capacitada hacia los países desarrollados.

En contraste, en los países desarrollados habrá un paulatino envejecimiento de la población y una disminución de la misma. En esos países se está creando una nueva clase de población formada por personas mayores económicamente inactivas, pero con más ingresos que los que están entre los treinta y cinco y los cuarenta y cuatro años. Se prevé también una fuerte reducción de la clase media, pero su movilidad no será hacia arriba sino hacia abajo. Para los mercadólogos todos estos cambios en la estructura de las clases sociales y en la distribución, serán materia de preocupación y de análisis constante para poder desenvolverse en estos nuevos escenarios.

E.3 - Tendencias Políticas y Legales

Para la empresa es clave conocer a fondo el entorno legal y político donde va a actuar. Las decisiones políticas y legales que tomen el gobierno y el legislativo tendrán un impacto en las operaciones de la empresa y en el comportamiento de los consumidores. De esas decisiones pueden surgir oportunidades o amenazas para la empresa. Es usual, por ejemplo, que el mercadólogo esté monitoreando frecuentemente el desarrollo de los planes gubernamentales, los proyectos de ley que cursan en el congreso; que en época pre-electoral, evalúe a los candidatos a la presidencia del país, el programa de gobierno que proponen, sus opciones de ser elegidos, el apoyo parlamentario que tendrán y la fuerza de la oposición.

E.4 - Tendencias Tecnológicas

Actualmente la tecnología es nuestra cultura. La tecnología es algo que está continuamente configurando los mercados. El tiempo entre ideas, invención y comercialización ha decrecido. La tecnología es la fuerza impulsora que está detrás del desarrollo de nuevos productos y mercados, pero también es hoy la principal causa para que otros productos y mercados declinen o desaparezcan. La tecnología es una nueva

frontera que nos posibilita poner más información compleja y más inteligencia en nuestros productos. Con esto estamos creando valor, haciendo el producto más amistoso en su uso, teniendo la posibilidad de hacernos a una producción más flexible para hacer una oferta de productos a la medida y personalizados.

E.5 - Tendencias Económicas

Conocer el panorama macroeconómico del país o países donde opera nuestra empresa y conocer las tendencias mundiales de la economía son piezas claves para la creación de escenarios futuros de mercadeo.

- ¿Qué está pasando en los mercados financieros de Asia, la UE o Estados Unidos?
- ¿Cómo la situación de esos mercados nos afecta?
- ¿Cómo es la situación fiscal del país?
- ¿Cuál es el tamaño de su deuda externa?
- ¿Está la moneda del país sobrevaluada?
- ¿Cuáles son las tendencias de crecimiento económico del país y de la región?
- ¿Cuál es la situación de la balanza de pagos?
- ¿Cuál es el modelo de desarrollo?
- ¿Cuál es la situación actual y la tendencia de los precios de los productos básicos?
- ¿Cuáles son las tasas de interés y cómo se comparan con las tasas de inflación?
- ¿Hay confianza en el país de parte de la inversión extranjera?
- ¿De qué tamaño es esa inversión y hacia que sectores va dirigida?
- ¿Se prevee una devaluación?
- ¿Cuál es la tasa de desempleo?
- ¿Cómo estamos en materia de competitividad?

Estas preguntas y muchas otras debemos responder para trazar nuestros planes, los cuales siempre se desarrollarán en el futuro.

E.6 - Tendencias Competitivas

El Profesor Michael Porter nos recomienda replantear la competencia y Gary Hamel nos dice que tenemos que reinventar las bases para la competencia. Porter expresa:

"A medida que nos adentramos en el siglo XXI se hace imprescindible elaborar estrategias claras; porque a menos que tengamos una idea clara de cómo las estrategias deben ser diferentes y únicas, y que ofrezcamos algo diferente de lo que ofrecen los rivales a un grupo diferente de clientes, la fuerte competencia nos comerá vivos" y Hammel agrega:

"Simplemente llegar a donde otros han llegado es necesario para seguir en el juego, pero los ganadores serán los que tengan la habilidad de inventar fundamentalmente nuevos juegos".

La revista Fortune predice que muchas de las empresas que hoy aparecen en su lista Fortune 500, en el 2010 ya no estarán en su lista porque habrán sido absorbidas, se habrán fusionado o habrán salido del mercado. Esto le está indicando que en forma periódica debe realizar un análisis de sus sistemas de hacer negocios, que los debe aislar mentalmente, luego mentalmente disgregarlos para rápidamente volverlos a armar a partir de cero, pensando en los escenarios futuros donde tendrá que competir y ser un ganador. En muchos casos el replanteamiento del negocio puede llevarlo a hacer algo diferente que puede producirle mejores resultados.

F - Aspectos Internacionales

En ésta parte de su análisis usted identificará los aspectos internacionales más relevantes para las actividades de mercadeo y de negocios de la empresa del caso. Por ejemplo, identificará los productos y servicios de sus competidores claves que tienen presencia significativa en los mercados más importantes (Ejemplo: Estados Unidos, la Unión Europea y Asia).

Identificará a los competidores potenciales en los mercados internacionales, considerará la importancia estratégica para su negocio de un país o en una región en particular.

- ¿Cuál es allí el tamaño del mercado?
- ¿Cuáles son los obstáculos para entrar?
- ¿Cuáles son los niveles de precios, las tarifas de impuestos, las condiciones macroeconómicas, el riesgo político, el costo de adaptación?
- ¿Qué acuerdos de comercio existen en la región?

- ¿Cuáles son las barreras no arancelarias, tales como las acciones de salvamento, las órdenes de exclusión, los estándares de calidad?
- ¿Cuáles son las normas para la inversión extranjera?
- ¿Hay protección de patentes?
- ¿Cómo son las comunicaciones y el transporte?
- ¿Cuáles son las tendencias demográficas?

Un asunto muy importante cuando vamos a hacer mercadeo internacional, es definir si vamos a tener una oferta adaptada o estandarizada y donde. Muchas fuerzas están impulsando hoy en día a las empresas a globalizarse, no solo ampliando su participación en los mercados extranjeros sino integrando también su estrategia global. Los cambios recientes y los que se avecinan tienden a hacer de una estrategia global el requisito para sobrevivir. Esto se fundamenta en la creciente semejanza de los países en cuanto a las preferencias de los consumidores, al derrumbe de las trabas al comercio internacional. De otra parte los mercados locales pueden estar en etapas de madurez en su ciclo de vida que obliga a buscar en la expansión internacional nuevas oportunidades de negocios.

El enfoque multinacional donde las compañías establecían sucursales nacionales que diseñaban, producían y distribuían productos adaptados dentro de una denominada estrategia multilocal, rápidamente le cede el paso a una estrategia global impulsada por la revolución de las comunicaciones y de la informática.

G - Fortalezas y Debilidades

En ésta parte del proceso del análisis del caso, usted desarrollará la primera parte del análisis DOFA, acrónimo de las palabras debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (en inglés SWOT).

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la empresa del caso y el mercado en el cual compete. El análisis DOFA debe enfocarse solamente hacia aquellos factores claves para mantener una ventaja diferencial sostenible. Este análisis debe mostrar claramente las fortalezas y debilidades diferenciales internas de la empresa y las fortalezas y debilidades internas de los principales competidores. Las oportunidades y amenazas son externas. Las fortalezas y las debilidades surgirán durante el análisis de la situación. Durante su análisis mire con detenimiento cada una de las áreas siguientes, sin que ésta lista sea exhaustiva:

G.1 - Mercadeo

- Habilidades en cada uno de los aspectos de la mezcla de mercadeo
- Habilidad en investigación de mercados y comportamiento del consumidor
- Habilidad en el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos
- Entrenamiento y habilidad de la fuerza de ventas
- Cobertura geográfica
- Participación en el mercado
- Amplitud y profundidad de la línea de productos
- Congruencia entre el programa de mercadeo y las necesidades del mercado objetivo
- Congruencia entre el programa de mercadeo y las fortalezas y debilidades de la empresa
- Congruencia entre el programa de mercadeo de la empresa con el programa de mercadeo de los competidores
- El apalancamiento entre los elementos de la mezcla de mercadeo
- La imagen de la empresa
- La situación de los productos, desde el punto de vista del cliente, en cada uno de los segmentos del mercado.
- Cubrimiento y calidad de los canales de distribución
- Fortaleza de las relaciones con los canales de distribución
- Habilidad para darle apoyo a los canales de distribución
- Etapa del ciclo de vida del producto, del modelo, de la categoría, de la marca

G.2 - Producción

- Capacidad técnica en la fabricación
- Instalaciones (Ejemplo: nivel tecnológico, obsolescencia)

- Entrenamiento y eficiencia de la fuerza laboral
- Capacidad instalada
- Economías de escala
- Costos y sistema de distribución de los costos indirectos
- Capacidad de producir justo a tiempo
- Grado de integración vertical
- Acceso y costo de las materias primas
- Ubicación de las instalaciones
- Flexibilidad de las instalaciones y de la maquinaria y equipo
- Calidad de la fabricación

G.3 - Gerencia

- Liderazgo, visión, habilidad para coordinar funciones o grupos de funciones
- Habilidad para motivar al recurso humano
- Espíritu empresarial
- Flexibilidad y rapidez de respuesta
- Nivel de educación
- Experiencia, edad, entrenamiento
- Relaciones con las esferas políticas, sociales, económicas, gubernamentales
- Habilidad para crear valor económico agregado

G.4 - Financieras

- Liquidez
- Capacidad de endeudamiento a corto y largo plazo

- Habilidad de la gerencia financiera para negociar, obtener recursos financieros, crédito, administrar los inventarios y cuentas por cobrar

G.5 - Investigación y Desarrollo

- Capacidad interna en los procesos de investigación y desarrollo (Ejemplo: investigación de producto, investigación de procesos, investigación básica, imitaciones)
- Patentes
- Habilidad de los investigadores en materia de creatividad, calidad, confiabilidad, conocimientos
- Acceso a fuentes externas de investigación e ingeniería

G.6 - Recursos Humanos

- Educación, entrenamiento, eficiencia
- Rotación del personal
- Relaciones sindicales
- Niveles de remuneración, incentivos y beneficios sociales
- Clima laboral

H - Naturaleza de la Competencia

Aquí usted tiene la difícil tarea de evaluar la naturaleza actual y futura de la competencia. El análisis de la competencia significa comprender la manera de pensar de las otras empresas estratégicamente importantes en su industria. Significa trazar un mapa con un mosaico oculto de ideas, de alternativas, de planes de inversión y de metas que serán las cabezas de playa que establecerá su adversario. El análisis de la competencia busca entender la visión de largo plazo que tiene el oponente en la medida en que actúa en el presente. Pero la trampa fatal en el análisis de la competencia es enfrascarse solamente en el análisis del presente. Un análisis así es miope y generalmente conduce a seguir y a imitar paso a paso los movimientos del adversario.

Las siguientes preguntas le servirán de punto de partida para analizar la competencia:

- ¿Qué tan comprensible es el juego que ejecuta su competidor?
- ¿Está orientado hacia el producto?
- ¿Está orientado hacia el proceso y está lanzando una familia de productos y servicios?
- ¿Cómo ve su oponente el futuro?
- ¿Qué escenarios parece estar considerando?
- ¿Cómo se está posicionando su oponente para sacar ventaja de posibilidades futuras mediante el reposicionamiento o las extensiones de marca?
- ¿De donde está su competidor sacando ideas para orientar su futuro?
- ¿Qué tan ricas son esas fuentes?
- ¿Cómo puede usted usar su comprensión de la mentalidad de su competidor para refinar y ampliar la visión de su propia empresa?
- ¿Dónde necesita usted reforzar las partes vulnerables de su negocio?
- ¿En qué parte del negocio de su competidor usted debe atacar para bloquear su estrategia?
- ¿Hasta qué punto debe seguir viendo a su competidor como un adversario?
- ¿Habrá otra manera de relacionarse con esa otra empresa, incorporando sus directrices en el futuro de la suya?
- ¿Como alternativa, será rentable para su empresa unirse a la visión de esa otra compañía?

Mirar el mundo a través de los ojos de su adversario, generalmente le dará una visión más amplia que de otra forma usted no hubiera considerado. Hoy en día ninguna compañía por poderosa que sea podrá tener éxito como entidad solitaria. Hoy las empresas deben liderar y darle forma a organizaciones voluntarias de proveedores, de clientes y de todos aquellos que se benefician mutuamente de la asociación.

II - Problemas, oportunidades y amenazas

Si usted ha hecho un buen análisis de la situación, estará listo para realizar un análisis definitivo de los problemas críticos, oportunidades y amenazas que confronta la empresa del caso.

A – Problemas

Por favor lea EL Arte de pensar estratégicamente. Allí encontrará cómo hacer la disección de los problemas. Se dará cuenta que la fórmula magistral para enfrentarlos no es recetando remedios para los síntomas, sino identificando y examinando con profundidad los asuntos críticos del problema mediante un claro entendimiento de cada uno de los elementos de la situación. Si desde el principio hizo las preguntas acertadas orientadas hacia la solución y llevó a cabo los análisis apropiados, le será más fácil aportar soluciones concretas y prácticas.

B – Oportunidades

Encontrar oportunidades de negocios no significa que su próximo paso es entrar en acción. Usted primero debe evaluar el atractivo de esas oportunidades, su probabilidad de éxito y ver si las fortalezas y recursos de la empresa pueden aprovechar esa oportunidad para convertirla en una ventaja competitiva. Si así no son las circunstancias, su empresa no cuenta con valor estratégico alguno.

C – Amenazas

Oportunidades y amenazas forman la parte externa del análisis DOFA. El ambiente externo de la empresa está conformado por variables socioculturales, económicas, políticas, legislativas, tecnológicas y competitivas que no están bajo nuestro control. Estas amenazas las debemos clasificar de acuerdo con su gravedad y probabilidad de ocurrencia.