

---

# PROCESO DE PLANIFICACION: UNA PERSPECTIVA DE MARKETING

PEDRO HIDALGO CAMPOS

## INTRODUCCION

En este artículo se analizarán algunos conceptos de planificación y estrategia, enfocados en una perspectiva de marketing. Ellos servirán como marco de referencia para entender la importancia de la planificación en los distintos niveles decisorios de la empresa: corporativo, área de negocio y relación producto/mercado, así como para entender el papel que cada uno de esos niveles cumple en el accionar estratégico de una empresa. Toda empresa necesita un punto de partida para su proceso de toma de decisiones, el cual debiera ser provisto por el proceso de planificación. A medida que una empresa evoluciona en los estadios de desarrollo de la planificación, ella se da cuenta de que en una economía orientada hacia el mercado es necesario identificar y analizar los factores internos y externos que afectan a su resultado y que por tanto, necesita empezar a procurarse la información pertinente que la habilite para tomar decisiones en un entorno dinámico, cambiante y competitivo.

### 1. Concepto y Niveles de Planificación

La planificación es esencialmente el proceso dirigido a obtener la información clave para tomar las decisiones de hoy pensando en el futuro. Es decir, significa reconocer que las actuaciones en el presente no sólo tienen una repercusión hoy, sino

que también van a ayudar a construir el futuro, permitiendo formar las bases para lograr determinados objetivos, llegar a una determinada posición y tomar las decisiones que en dicho futuro permitan la sobrevivencia y crecimiento de la empresa.

Esto requiere que la empresa tenga claro no sólo su estado actual, cuál ha sido su desempeño y en qué áreas de negocio está o desea actuar, sino, además, dónde desea estar en el futuro, con el fin de que tanto las decisiones actuales como las futuras puedan tomarse rápidamente, al menor costo y con el menor obstáculo e interrupción posible de la eficiencia del negocio. De este modo, podemos decir que el pasado y el futuro afectan al presente. El pasado, en la medida en que el desempeño anterior condiciona los recursos, habilidades y ventajas competitivas de la organización. El futuro, en la medida en que definimos dónde deseamos estar y cómo estamos condicionando las decisiones que nos permitan lograr dicho resultado.

En la práctica, lamentablemente, es posible encontrar que no todas las empresas se encuentran

---

PEDRO HIDALGO CAMPOS. Ingeniero comercial, Universidad de Chile, Profesor Investigador del Departamento de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Chile y Director del Diploma en Gestión de Marketing.

---

preparadas para actuar en un mercado dinámico y cambiante, como el que exige el modelo dominante de libre mercado. Muchas empresas se ubican en distintos niveles de planificación, los que podemos clasificar como de no planeamiento, presupuesto de ingresos y egresos, presupuesto funcional, planificación por resultado, y planificación estratégica, los cuales caracterizamos brevemente a continuación.

**a. No planeamiento.** No existe un plan formal; la preocupación básica es la de cuándo, cómo y dónde vender; es decir, obtener fondos, recursos, clientes y ventas. Las características presentes del mercado, tomadas como datos, y la intuición de los ejecutivos mueven las actividades de la empresa. Es típico de empresas pequeñas, de carácter familiar y de bajo nivel profesional.

**b. Presupuesto de ingresos y egresos.** Cuando las empresas aumentan en complejidad comienzan a planificar en función de flujos de caja. Dado un nivel esperado de ventas, se estiman los ingresos y egresos asociados al logro de aquel. Existe un seguimiento esporádico de las desviaciones entre lo real y lo presupuestado. Con ello se pretende conocer por adelantado los requerimientos de fondo de las empresas.

**c. Presupuesto funcional.** A medida que las empresas adquieren una especialización mayor, se estructuran y organizan por funciones, las cuales pueden usarse como centros de costos. Estos serían responsables por los ingresos y egresos posibles de serles asociados. El control en estas empresas se hace sobre el estudio de las causas de las posibles desviaciones en relación con la realidad.

**d. Planificación por resultado.** En este nivel la empresa pide a cada área funcional que presente sus metas y necesidades de implementación, con el objeto de definir cuáles serán, en definitiva, los objetivos globales y las metas funcionales. Las áreas funcionales se empiezan a reconocer como centros de planificación. Los presupuestos aprobados, con sus respectivas modificaciones, cuando corresponda, constituirán la guía para cada área funcional.

Asimismo, existirá un responsable de llevar a cabo el plan y de su seguimiento y control.

**e. Planificación estratégica.** Este nivel incorpora el análisis de los factores externos (oportunidades y amenazas) e internos (fortalezas y debilidades) de la empresa en nivel corporativo y de sus áreas de

negocios. Es una orientación externa, concentrada en el mercado, que considera al consumidor, la compañía, la competencia y los factores macroambientales como base de las decisiones (figura 1). El éxito de la empresa está influido por todos estos factores y, por tanto, el accionar de la empresa debe estar no sólo encaminado a lograr un posicionamiento competitivo adecuado en dicha realidad sino que a tratar de afectar a los distintos factores presentes en su entorno, a fin de lograr un ambiente más adecuado a la realidad de la empresa, explotando y potenciando sus ventajas competitivas.

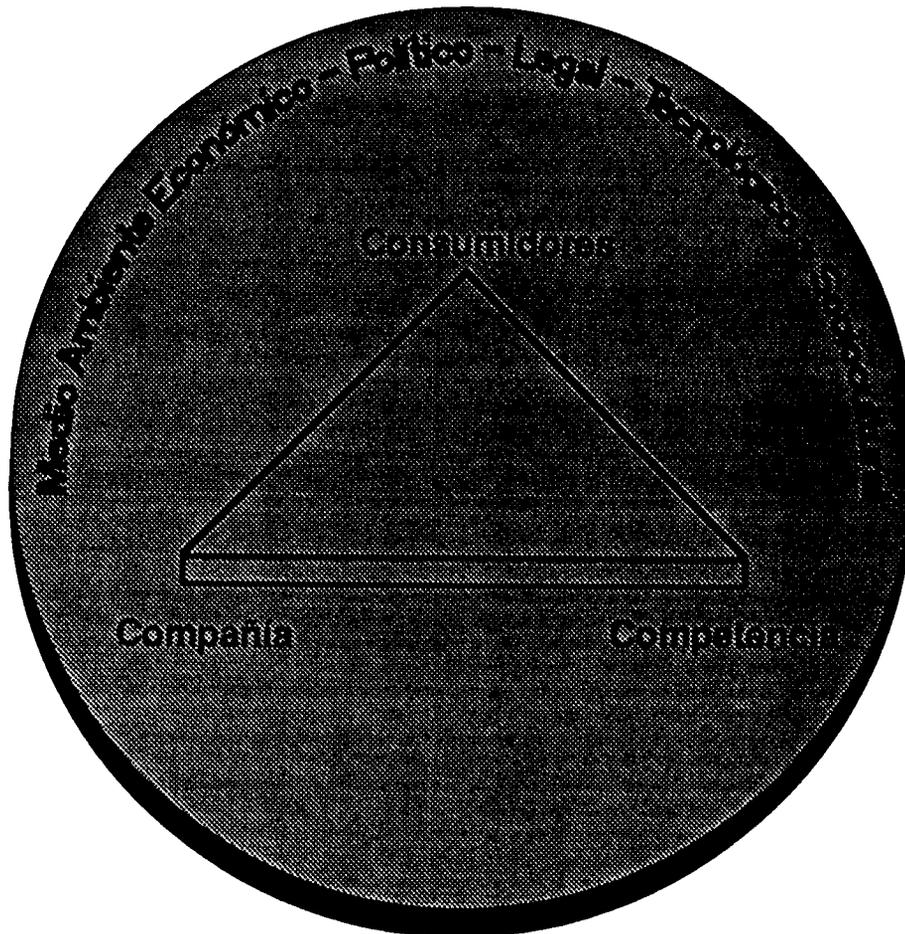
Es decir, la empresa debe reconocer, por un lado, que el entorno afecta a sus resultados y, por otro, que aunque ella no puede modificar a su arbitrio su ambiente, éste no le es totalmente incontrolable. La acción de la empresa, individualmente y a través de sus asociaciones, puede ayudar a amoldarlo, haciéndolo más propicio a sus acciones. Por eso, más que hablar de factores incontrolables, desde una perspectiva estratégica se habla de factores externos que se deben considerar dentro del proceso de planificación. Así, se tiene que en Chile, durante el presente año (1993) se está dando una discusión respecto al nivel de impuestos que debieran pagar las empresas y las personas, discutiéndose si se debiera volver a los niveles menores que existían en 1990. Los principales actores en esta discusión son el Gobierno y las asociaciones de empresarios, los cuales, a través de sus argumentos, tratan de darse un medio más adecuado y de legitimar sus posiciones ante la opinión pública.

El sistema de planificación estratégica presupone un ambiente cultural en el interior de la empresa orientado hacia el mercado. Lo anterior implica el reconocimiento en los niveles directivos superiores -aquellos que le dan sello a la cultura organizacional- de la importancia del marketing estratégico y, por ende, de la necesidad de definir una misión corporativa, la identificación de Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) o de áreas de negocio, el análisis de la competencia, la definición de planes por producto/marcas y áreas funcionales, la evaluación y control de planes y resultados, así como la incorporación de distintos escenarios y planes de contingencias. En este estadio del desarrollo, las UEN o las áreas de negocio se reconocen como centros de planificación.

En general, se espera que a medida que las empresas crezcan, evolucionen y se profesionalicen, vayan adoptando niveles superiores de planificación, más acordes con la realidad de una economía de mercado.

FIGURA 1

MARKETING ESTRATEGICO



Adaptado de Kenichi Ohmae, **La Mente del Estratega**, 1983.

En la práctica, el paso de una etapa a otra toma bastante tiempo, ya que no basta con la decisión, sino que también es necesario contar con el compromiso de los ejecutivos superiores, con personal capacitado y motivado, y con los recursos necesarios para llevarlo a cabo.

Más aún, cuando una empresa desea empezar un proceso de planificación es necesario que implemente un programa de comunicación y de capacitación interno que dé a conocer las ventajas del proceso, disminuya el temor al cambio, motive el compromiso y, a su vez, signifique una respuesta o réplica a las críticas que es dable esperar, las cuales podrían entorpecer el desarrollo de dicho proceso.

La implementación de un proceso de planificación constituye un cambio, el cual generalmente va

acompañado de un conjunto de críticas, entre las cuales, las más comunes respecto a la planificación, serían las siguientes:

- Consumo de tiempo dedicado a la colección y análisis de la información externa e interna por las distintas áreas de la empresa. El uso de este tiempo, cuando no es bien dirigido, podría entorpecer el desempeño normal del trabajo de las distintas unidades, significando incluso una mayor carga de trabajo.
- Favorece sólo a los ejecutivos superiores. Muchas veces por problemas de comunicación y participación, el personal de la empresa no ve cómo su esfuerzo contribuye favorablemente al éxito de la empresa y de su propia gestión.

- 
- Implica comprometerse. El tener que entregar información por escrito y su opinión con respecto al desempeño, comportamiento y tendencia de las distintas variables que pueden afectar a la empresa es visto por algunas personas más como un riesgo que como un beneficio.

No obstante lo anterior, involucrarse en un proceso de planificación tiene una serie de ventajas y beneficios, tanto para la empresa como para los que en ella trabajan. Lo importante es dar a conocer los objetivos que se espera alcanzar y los beneficios, especialmente de largo plazo, que se generan como resultado del proceso de planificación, entre los cuales se encuentran los que se exponen a continuación.

- Estimula un pensamiento hacia el futuro. Este permite definir dónde queremos estar y qué decisiones debemos tomar hoy para, por una parte, influir positivamente en nuestro ambiente competitivo y, por otra, identificar los factores y variables que tanto hoy como en el futuro podrían afectar a nuestras decisiones y nuestros objetivos. Consiste en pasar de una actitud de inercia o reactiva a una actitud dinámica o proactiva.
- Propende por una mejor coordinación entre las distintas áreas y ejecutivos. El pensamiento proactivo que debe imbuir las decisiones estratégicas de la empresa requiere coordinar el análisis, visión y accionar de las distintas áreas y ejecutivos. La sinergia natural que al accionar estratégico conlleva, debiera ayudar a entender cómo cada área de negocio puede contribuir al éxito corporativo e individual y, por tanto, a lograr el consenso necesario para implementar con éxito la estrategia competitiva de la empresa.
- Permite la definición de guías y estándares de acción. La definición de una estrategia competitiva, como resultante de la planificación, permite el establecimiento de objetivos tanto de nivel corporativo como de área de negocio y producto/marca. Estos objetivos constituyen metas por lograr y, por tanto, guías para la acción y estándares para el control estratégico y de resultado.
- La empresa se encuentra mejor preparada para aceptar cambios. La identificación de factores que afectan al éxito, la actitud proactiva de la cultura organizacional y el reconocimiento del mercado como macroambiente forjador de la empresa lleva a reconocer que la organización es y está inserta en un ambiente dinámico y complejo.

Esta cultura de análisis en que entra la empresa, reconoce que las fuerzas internas y externas de la organización están permanentemente interactuando y reformulando el ambiente competitivo, lo cual no sólo permite prepararse para enfrentar el cambio, sino que introduce el concepto de la flexibilidad dentro de la planificación y, por tanto, el reconocimiento de distintos escenarios.

Esto significa reconocer que las fortalezas y ventajas competitivas de una empresa no son perennes, sino dinámicas y dependientes del entorno competitivo del área de negocios donde la empresa está actuando. Lo anterior conlleva un desafío respecto a mantener ventajas que garanticen la sobrevivencia y crecimiento de la empresa, lo cual requiere capacidad para adaptarse al entorno e influir en él, con el fin de crear un macroambiente más adecuado.

Dado lo anterior, es posible concluir que para que un proceso de planificación sea exitoso no basta con la idea ni las buenas intenciones, sino que es necesario contar con una cultura organizacional que reconozca lo valioso de invertir en él, con el fin de llevar a cabo una tarea de desarrollo e implementación que cuente con determinados requisitos.

---

**Como resultado del proceso de planificación, toda empresa está preparada para estimular el pensamiento hacia el futuro, propender por una mejor coordinación entre áreas y ejecutivos, permitir la difusión de estándares de acción y estar mejor preparada para aceptar cambios.**

---

- Que la alta dirección, directorio y ejecutivos superiores sean en el proceso, lo apoyen y estimulen, con el fin de asimilarlo como parte de la cultura de la empresa. Todo cambio -y la adopción de la planificación estratégica lo es- para tener éxito debe ser incorporado por la empresa y, por tanto, contar con la aceptación de la cultura dominante, lo cual significa la aceptación e impulso de la alta dirección.
- El proceso debe ser simple, fácil de entender y participativo. Deben definirse las metas que se

---

requiere alcanzar en las distintas etapas, la información debe fluir de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba. Se debe estimular el pensamiento creativo. Los objetivos del proceso deben ser conseguidos sin convertirse en una carga excesiva de trabajo.

- Se debe considerar el esfuerzo desplegado por los distintos participantes, así como su espíritu de colaboración, dentro del proceso de evaluación e incentivos.
- La responsabilidad del proceso debe ser compartida por todos los involucrados. Aunque debe existir un área encargada de coordinar, administrar y del **timing** del proceso (generalmente el área de **marketing** y desarrollo), todas las áreas son responsables de colaborar al éxito de éste y de su resultado.
- La flexibilidad debe ser siempre considerada. El **input** y el **output** del proceso deben considerar los cambios que se dan en el ambiente y el dinamismo de los distintos factores presentes en el área de negocios bajo análisis, con el fin de evaluar el grado en que éstos afectan al resultado presente y futuro de la empresa.

## 2. Planificación Estratégica: Concepto y Modelo

El concepto de planificación estratégica puede entenderse como el proceso por el cual la organización analiza y evalúa su ambiente, incorpora los efectos de los cambios y dinámica que en dicho medio se producen, dentro del proceso decisorio de la organización y formula, acorde con sus fortalezas, su estrategia competitiva.

Esta cultura de análisis en que entra la empresa, reconoce que las fuerzas internas y externas de la organización están permanentemente interactuando y reformulando el ambiente competitivo, lo cual no sólo permite prepararse para enfrentar el cambio, sino que introduce el concepto de la flexibilidad dentro de la planificación.

Esto significa tomar un conjunto de decisiones coherentes e interrelacionadas en función de las fortalezas y debilidades de la empresa y sus áreas de negocios y de las oportunidades y amenazas que a ellas las afectan. Estas decisiones son influidas directamente por los valores y culturas de los decisores, ejecutivos de la alta gerencia, directores y dueños. Ellos definen la misión de la empresa, determinan los objetivos a largo plazo, seleccionan los negocios en que se ha de participar y establecen el tipo de organización que la empresa es y desea ser.

El marketing es la filosofía que guía este accionar estratégico, permitiendo, a través de su orientación hacia el mercado, que la empresa reconozca la necesidad de identificar, investigar y analizar los factores internos y externos que le permitan formular, en presencia de incertidumbre, la estrategia competitiva. La dinámica de los mercados y la globalización de la competencia es un entorno que afecta a todas las empresas, grandes y pequeñas. Esta nueva realidad competitiva ha traído una serie de oportunidades, y también amenazas, pero ha afectado más positivamente a aquellas empresas donde la administración ha incorporado a su cultura los conceptos del marketing estratégico dentro del proceso de planificación. Esto se debe a que cada vez más, durante este tiempo, las estrategias de las empresas están siendo influidas por las distintas fuerzas interactuantes en el mercado, razón por la cual se ha hecho indispensable analizar la conducta del mercado y adecuar las estrategias a los cambios que en este se producen para sobrevivir y crecer. Esto, en definitiva, ha llevado a la aceptación del concepto de marketing a través de los distintos niveles decisorios de una organización.

El **marketing** se ha convertido en la filosofía de "hacer negocios" en una economía donde el éxito lo regula el mercado, y, por ende, también las percepciones, actitudes y conducta de los consumidores. Esta orientación al mercado se manifiesta en cada uno de los tres niveles de la corporación: corporativo, área de negocio y producto/marca. En nivel corporativo, las tres grandes decisiones son el decidir la misión de la corporación y, por consiguiente, el ámbito de negocios donde ella desea actuar; la cartera de negocios donde ella desea actuar, y por tanto las unidades competitivas a través de las cuales va a lograr la misión y objetivos corporativos; y la estrategia de crecimiento, en lo que respecta a la expansión futura vía un área de productos y mercados existentes, de una integración

---

vertical o de una diversificación. En nivel de área de negocio o unidad estratégica de negocio (UEN), la empresa debe también decidir su misión y por tanto el alcance de los productos/marcas que maneja para competir eficientemente y contribuir al logro de los objetivos corporativos con una visión de largo plazo. Las decisiones en nivel de producto/marca son más operativas y orientadas al logro de los objetivos y misión de la UEN a la cual pertenece.

El proceso de planificación estratégico en nivel UEN puede conceptuarse dentro de un modelo, el cual puede ser aplicado tanto en nivel corporativo como de área de negocio. Según Fred David, 1986; las etapas del modelo (que se muestran en la **figura 2**) son la formulación, la implementación y la evaluación estratégicas.

**El marketing es la filosofía que guía este accionar estratégico, permitiendo, a través de su orientación hacia el mercado, que la empresa reconozca la necesidad de identificar, investigar y analizar los factores internos y externos que le permitan formular, en presencia de incertidumbre, la estrategia competitiva.**

La etapa de formulación estratégica es el proceso, a nivel global, por el cual la empresa realiza la identificación y análisis de los factores externos que afectan a su accionar y de los factores internos que constituyen las bases competitivas. El conocimiento de las oportunidades y amenazas presentes en el entorno, más las fortalezas y debilidades que la habilitan para entrar con éxito en ciertas áreas de negocios, permiten que la empresa establezca su misión, defina los objetivos corporativos, evalúe su cartera de negocios, defina las estrategias de crecimiento corporativas, así como las unidades estratégicas de negocio y relaciones producto/mercado que servirán de base para planificar y posteriormente implementar su estrategia competitiva. A partir del análisis y conocimiento del entorno de cada unidad de negocio se definen objetivos y evalúan estrategias de alternativa que, comparando las exigencias para ser exitoso en la unidad de competencia definida (área de negocios)

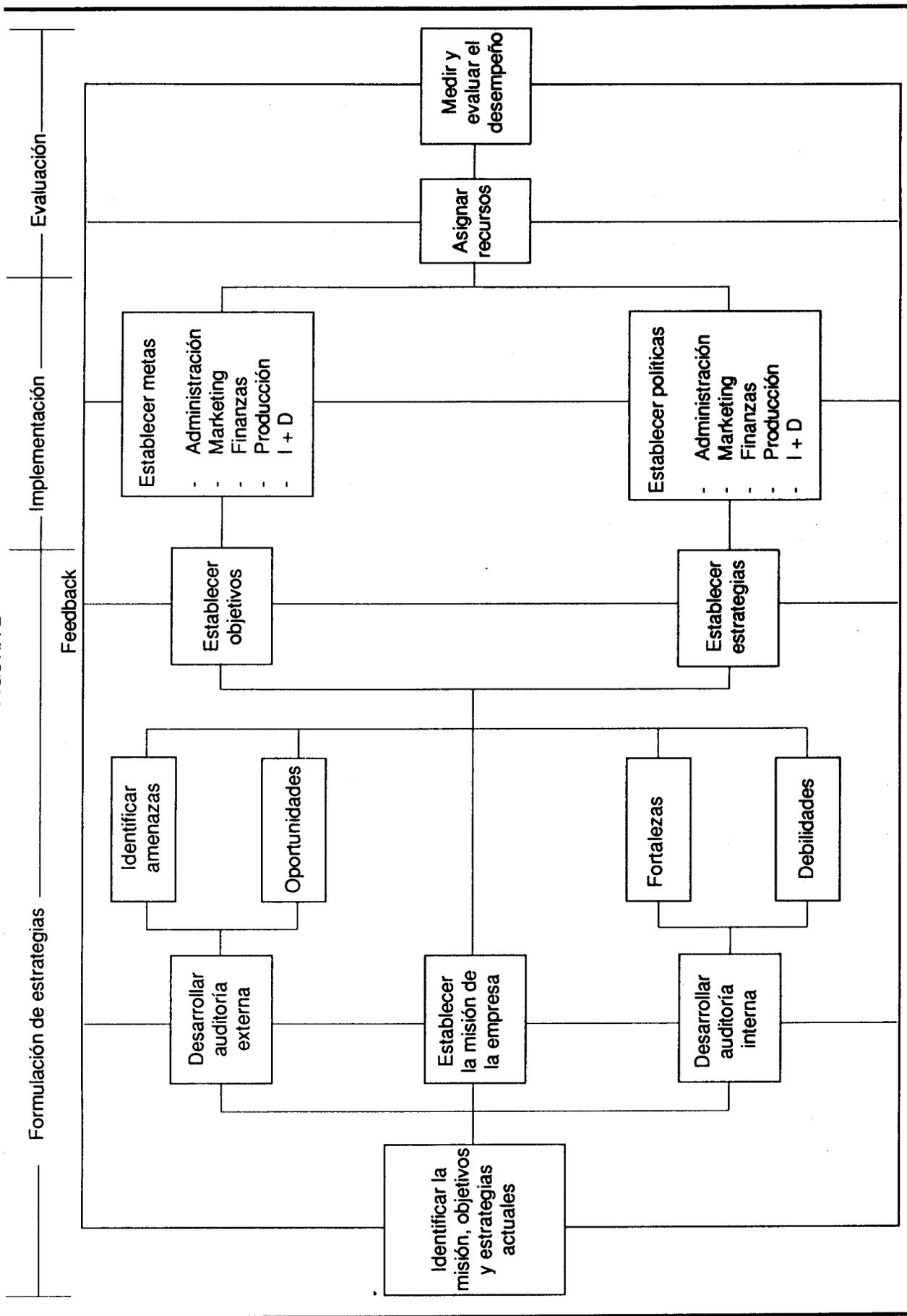
con las bases competitivas de ella (fortalezas y debilidades), den el marco para la toma de decisiones con respecto a qué estrategias implementar en nivel de cada área de negocios, con el fin de crear ventajas competitivas. La etapa de implementación permite que el plan tome vida. Esta es la etapa de acción del proceso, la cual requiere que la definición y aplicación de los objetivos y estrategias en nivel de área de negocios se enmarquen en el logro de los objetivos y estrategias corporativas. Lo anterior exige movilizar coordinadamente a los ejecutivos responsables de la implementación, motivar a los empleados, asignar los recursos y autoridad necesarios y definir metas y políticas para las distintas áreas funcionales involucradas. La importancia de esta etapa radica en el hecho de que un plan que no se realiza no es más que un montón de buenas intenciones y papeles, elementos que no llevan por sí solos al éxito cuando se actúa en un medio competitivo. En esta etapa es fundamental el tener la flexibilidad suficiente para que, conforme a la retroalimentación que se genere como resultado de la etapa de evaluación, la empresa, en nivel corporativo y de sus áreas de negocio, vaya adaptándose a la dinámica de su entorno.

Por último, es necesario considerar la etapa de la evaluación y control. Esta etapa no sólo debe considerar la eficiencia y efectividad en el desempeño de las actividades presupuestadas, sino también, más importante aún, considerar la vigencia de las bases sobre las cuales se realizó la formulación estratégica del plan. Es decir, lo más importante es evaluar si el accionar de los factores internos y externos de la empresa, que son las bases sobre las cuales se formuló el plan, sigue siendo consecuente con lo considerado en la etapa de planificación. Esta evaluación permitirá definir qué desviaciones se han producido, cuáles han sido las razones y cuáles debieran ser las medidas correctivas que debieran aplicarse para adecuarse a la dinámica del entorno.

En concordancia con lo anterior, David Cravens, 1987, describe el cometido del **marketing** en la planificación como el proceso de:

- Análisis estratégico del macroambiente, mercado, competencia y factores del negocio que afectan a la corporación y sus unidades de negocio, y permiten proyectar las tendencias futuras que están presentes en las áreas de negocio de interés para la corporación.
- Participación en la fijación de objetivos y formulación de las estrategias corporativas y de las unidades estratégicas de negocio.

FIGURA 2



Feedback

Adoptado de Fred R. David (1987)

- Selección de las estrategias para las distintas relaciones producto/mercado en cada UEN (Unidad Estratégica de Negocio), estableciendo los objetivos de **marketing**, así como desarrollando, implementando y administrando el concepto de posicionamiento del plan de **marketing** por producto/marca en orden a satisfacer las necesidades y deseos del mercado objetivo.

### 3. Planificación a Nivel de Unidad Competitiva

El proceso de planificación estratégica basado en una orientación de marketing -es decir concentrado en el mercado- pone de relieve la necesidad de definir las unidades estratégicas de negocio (UEN) y las relaciones producto/mercado que constituirán las unidades competitivas de la empresa como corporación.

El proceso de planificación estratégica basado en una orientación de marketing -es decir concentrado en el mercado- pone de relieve la necesidad de definir las unidades estratégicas de negocio (UEN) y las relaciones producto/mercado que constituirán las unidades competitivas de la empresa como corporación.

La corporación, aunque establece, vía su misión, el ámbito de los negocios donde va a operar la empresa, no constituye la unidad competitiva en el mercado. Esta está constituida por las áreas de negocio que la empresa defina servir. Es decir, la competencia no se da efectivamente entre corporaciones, sino a nivel de las relaciones producto/mercado en que se actúa. Así, los bancos no compiten efectivamente a nivel de la banca, aunque su imagen corporativa sea de gran respaldo, sino a nivel de sus áreas de negocio: empresas y personas, y, dentro de estas, en nivel de las distintas relaciones producto/mercado en que se encuentren actuando; por ejemplo, en el área de personas: cuentas corrientes, créditos de consumo, colocaciones, créditos hipotecarios. Incluso un mismo banco no compite con otros en todas las áreas de negocio. Esto da origen a que dentro de los distintos competidores sea posible identificar grupos

estratégicos de competidores, definidos éstos como aquellos percibidos por el mercado como más similares en sus ofertas, posicionamiento y estrategias competitivas.

Una relación producto/mercado es el área de intercambio compuesta por líneas de productos y marcas destinadas a satisfacer un conjunto de necesidades y deseos presentes en un mercado. Este, con el fin de satisfacer sus necesidades y deseos, está dispuesto voluntariamente a comprar aquellas ofertas que en su opinión satisfacen mejor sus requerimientos. Es decir, una relación producto/mercado es el área de negocios en que se conjugan la oferta y la demanda, y, por tanto, la unidad competitiva de una empresa. Lo anterior requiere definir el mercado, es decir, el conglomerado de segmentos, formado por personas y/o organizaciones, que comparten un conjunto de necesidades y deseos específicos y el conglomerado de ofertas, más allá de la empresa, que están presentes en el mercado o que pueden entrar a él en el futuro, orientadas a satisfacer dichas demandas.

La definición de los límites de la relación producto/mercado es básica para la planificación estratégica en **marketing**. Tal definición ayuda, a su vez, a definir la oferta y la demanda y, por tanto, las características y motivos que enmarcan el proceso decisorio de compra de las personas y organizaciones en ella presentes, los requerimientos que debe cumplir la oferta para hacer viable el intercambio, las tendencias y ciclos de la demanda, la competencia presente con sus respectivas fortalezas y debilidades y las oportunidades y amenazas presentes para la empresa. Esto permite que ésta pueda predecir su entorno futuro; decidir en función de sus fortalezas y debilidades la estrategia competitiva que le permita, por una parte, fijar los objetivos propios de la unidad de negocio y, por otra, su contribución a los objetivos corporativos; definir el mercado objetivo más probable de alcanzar con un posicionamiento exitoso, y ajustar su oferta tanto a la realidad de la organización como a los requerimientos de su entorno.

Por eso es importante que la empresa defina, a nivel corporativo, el conjunto de áreas de negocios en que va a actuar. Tal conjunto es una herramienta de planificación que guía la elección del mejor **mix** de negocios dentro de las áreas que ofrecen oportunidades para la corporación, evaluando cada una de ellas, con el fin de definir estrategias competitivas. El análisis de cartera estimula el uso de información interna y externa para apoyar el juicio de

---

los ejecutivos, conlleva el análisis de la competencia, motiva la evaluación individual de cada oportunidad de negocios, ayuda a definir los objetivos de cada área en virtud de su propia realidad y provee una estructura conceptual para evaluar la permanencia, desinversión o entrada a nuevas áreas de negocio.

Hoy, la dinámica de los mercados y el carácter global de la economía requieren de las empresas una mayor capacidad de adaptación al cambio y una mayor flexibilización de las estructuras, con el fin de responder proactiva y rápidamente a los requerimientos del mercado. Esto exige "portafolios más limpios", es decir, con un cierto enfoque y especialización en el mercado objetivo que se desea satisfacer en la operación del negocio. Esto ha llevado a una mayor desinversión en los negocios no relacionados con la misión de la empresa, lo que ha significado una disminución en el número de las que seguían un tipo de diversificación concéntrica.

Luego, es muy importante tener claro el ámbito de negocios en que una empresa, basada en sus fortalezas, desea participar; más aún, una misma empresa puede tener cambios en su posicionamiento competitivo, dependiendo de la selección de áreas de negocios en que ella se defina. Así, por ejemplo, el posicionamiento competitivo de la línea aérea "LanChile" es distinto si analizamos sus áreas de negocios ruta nacional, o ruta internacional a los Estados Unidos, o ruta internacional a Europa. El entorno es distinto; los competidores y el nivel de competencia es distinto; su imagen y percepción por parte del mercado es diferente; el nivel de conocimiento que el mercado tiene de ella y su capacidad de acceder a éste es distinto; la característica de la demanda y requerimientos de ésta también es distinta; las fortalezas y debilidades de la empresa son diferentes, y por tanto la estrategia competitiva debe ser distinta en cada área.

La Unidad Estratégica de Negocio (UEN), como bien lo establecen Abely Hammond, 1979, está constituida como un centro autónomo de planificación y utilidad. Normalmente tiene su propio gerente general, responsable por la operación global del negocio. Por otro lado, una relación producto/mercado es un centro de planificación y utilidad dependiente del gerente general de una UEN o de la corporación. Normalmente tiene un gerente de **marketing** a cargo de su planificación, pero él no es directamente responsable de ciertas funciones necesarias para la implementación del plan.

El tamaño de las UEN o de una relación producto/mercado varía de una empresa a otra, y no hay una receta que permita definir las perfectamente. Por ejemplo, en "General Electric" una UEN está compuesta de varias divisiones y tiene ventas anuales sobre los 500 millones de dólares. En la "Compañía de Teléfonos de Chile" (CTC) la UEN está definida en función de la introducción de un nuevo producto, el cual, aunque destinado a satisfacer una necesidad conocida por medio de una nueva tecnología, la telefonía celular, permite ampliar la cobertura actual de la empresa, pero donde CTC tiene que competir con otras empresas de telecomunicaciones que recién entran al mercado de la telefonía. En otras empresas, estas UEN están constituidas por un conjunto arbitrario de divisiones, pero con el objetivo común de disminuir el espacio entre la etapa de planificación e implementación, con el fin de ser capaces de responder más rápida y eficientemente a los requerimientos de la dinámica de los mercados.

Portanto, el objetivo de esta estructura organizacional consiste en descentralizar el proceso de planificación estratégica, con el fin de ser capaz de competir adecuadamente en un medio cada vez más competitivo y dinámico. Luego, la definición de UEN o relaciones producto/mercado se debe hacer pensando en que la dinámica de mercado en que se mueven las empresas hace necesario descentralizar la planificación y que para ser competitivos, es requisito descentralizar la estructura organizacional, aplanar la pirámide y nombrar responsables de ciertas áreas que merecen atención especial.

---

Hoy, la dinámica de los mercados y el carácter global de la economía requieren de las empresas una mayor capacidad de adaptación al cambio y una mayor flexibilización de las estructuras, con el fin de responder proactiva y rápidamente a los requerimientos del mercado.

---

La dinámica actual de los mercados requiere estructuras organizacionales más cercanas a la realidad de estos. Hoy las grandes corporaciones son demasiado grandes y pesadas para competir con éxito. Los mercados han dejado de ser

---

indiferenciados y cada vez es más necesario segmentar para diferenciar y tener ventajas competitivas. Esto requiere de unidades de negocios estratégicas, capaces de seguir la tendencia del mercado, especializándose en nichos y creando de esta forma barreras a la competencia.

Los mercados han dejado de ser indiferenciados y cada vez es más necesario segmentar para diferenciar y tener ventajas competitivas. Esto requiere de unidades de negocios estratégicas, capaces de seguir la tendencia del mercado, especializándose en nichos y creando de esta forma barreras a la competencia.

La definición de áreas de negocios (ver figura 3) debiera considerar tres aspectos fundamentales:

- El mercado y dentro de éste la definición de mercado objetivo al que se desea servir.
- La función o necesidad que se desea satisfacer.
- La tecnología o la forma como se va a satisfacer la función requerida por el mercado objetivo.

La combinación de estos tres factores da origen a tres importantes fenómenos (Abell, 1980): el de adopción o difusión, que se refiere a la penetración de mercados actuales o nuevos; el de sistematización, referente a la mezcla de productos elegidos para satisfacer alguna combinación de funciones (necesidades); y el de la tecnología, referente al proceso de sustitución tecnológica, como resultado de los cambios tecnológicos de nuestra era.

La conceptualización de lo anterior, plantea diversos requerimientos a las empresas, según se expone a continuación:

- Análisis y evaluación de las oportunidades y amenazas presentes en cada área de negocios. Esto significa definir el mercado del cual estamos hablando, y, por tanto, las necesidades insatisfechas y demandas latentes que en él se

presentan. Identificar quiénes son los consumidores actuales y potenciales de la oferta, cuáles debieran ser las características de los productos, cuánto están dispuestos a comprar y cuánto están dispuestos a pagar. Dónde se encuentran esos compradores, qué canal de distribución deberá usarse y cuál debiera ser la estrategia de comunicación y posicionamiento. Quiénes son los competidores actuales y potenciales, así como los sustitutos; cuáles son sus ofertas; cuáles sus ventajas, y cómo se espera que ellos reaccionen. Cómo afecta el medio ambiente a la demanda. Cuáles son los recursos de la empresa y cuál es el retorno exigido por ésta para entrar al mercado.

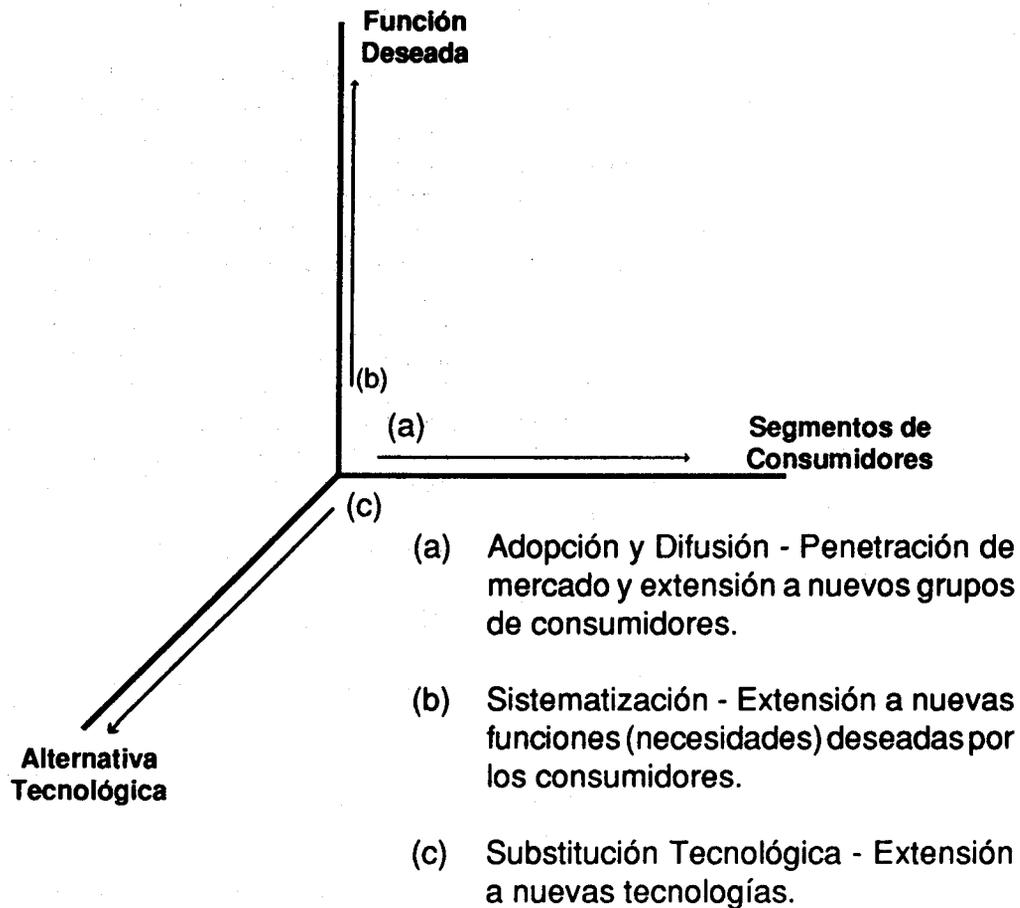
Este análisis e información del mercado permitirá a la empresa determinar la conveniencia y oportunidad de entrar o salir de una determinada área de negocios y, por tanto, definir el desarrollo de nuevos productos, la modificación o expansión de los productos existentes, la desinversión de algunos de los productos actuales y la mezcla de comercialización por implementar en razón de la selección del mercado objetivo que ella realice.

- Análisis del mercado y elección de un mercado objetivo. La selección del mercado objetivo se puede definir como el proceso decisorio por el cual una empresa analiza las personas y organizaciones presentes, como demandantes, en una relación producto/mercado, con el fin de seleccionar y escoger el o los segmentos a los cuales dirigirles sus esfuerzos y, por tanto, una estrategia de posicionamiento específica.
- Esta es la decisión estratégica más importante, ya que ella va a limitar el área de negocios que la empresa, en función de sus bases competitivas, desea servir. Esto va a definir las características de la demanda y la oferta, la competencia, la estrategia competitiva y la mejor combinación de la mezcla comercial.

En la selección del mercado objetivo, seguir un enfoque masivo o indiferenciado, donde la empresa pretende servir a todos los que están dispuestos a comprar, con una misma estrategia es cada vez menos frecuente. Hoy se reconoce que, aunque existe un mercado global donde es posible el intercambio de oferta y demanda más allá de las fronteras de un país, cada vez es más necesario y posible identificar nichos o segmentos de mercado con requerimientos especiales y donde sea posible crear ventajas competitivas.

**FIGURA 3**

**DIMENSIONES DEL MERCADO**



Adaptado de: Derek F. Abell, **Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning**

Hoy se piensa que toda empresa debe hacer un esfuerzo por segmentar y elegir uno o varios de ellos de acuerdo con su realidad competitiva. La selección de un solo segmento se conoce como una estrategia de nicho o concentrada, en la cual la empresa, en razón de las oportunidades y sus recursos, decide concentrarse en servir sólo uno de los segmentos presentes en el área de negocios. La selección de varios segmentos o estrategia diferenciada consiste en el manejo de un conjunto de segmentos a los cuales se les puede dirigir una estrategia única para cada uno de los segmentos, o superpuesta en ciertos elementos de la estrategia competitiva.

caracterizar el conjunto de atributos y beneficios que debiera tener la oferta de la empresa para cumplir los requerimientos del mercado objetivo y desarrollar ventajas competitivas respecto a la competencia vigente, así como barreras al interés de potenciales entrantes. En función de este objetivo, es necesario que la empresa desarrolle una marca y que sea ésta la que se posicione en la mente del consumidor. La marca es el "ser" de un producto, la que concita, por sí misma, las percepciones y actitudes que respecto a una oferta puede tener un mercado, condicionando, por tanto, su conducta.

- Definir el producto/marca destinado a satisfacer los requerimientos del mercado. Esto significa

- Seleccionar un posicionamiento competitivo. Este es el esfuerzo realizado por una empresa con el fin de que sus productos/marcas sean percibidos

---

por los consumidores de una determinada manera, acorde con los requerimientos del mercado objetivo. Para esto es necesario determinar los atributos de interés usados por el mercado objetivo en su proceso decisorio de compra, examinar la distribución de dichos atributos entre los distintos segmentos y visualizar la ubicación de nuestra oferta (si es que ya existe) y la de la competencia respecto a dichos requerimientos. Es necesario recordar que el posicionamiento es influido por las acciones de **marketing** de la empresa, por los esfuerzos de **marketing** de la competencia y por las características del mercado objetivo, el cual percibe, procesa y discrimina dichos estímulos.

- Desarrollo de un plan de **marketing** por producto/marca. El plan de **marketing** es un elemento estratégico clave en el éxito de una empresa, en una determinada área de negocios. Dicho plan debiera partir por considerar la realidad actual de la empresa y su entorno, lo cual se conoce como el análisis situacional, elemento base sobre el cual se debiera construir el plan. El análisis y conocimiento profundo de la realidad actual del área de negocios que enmarca cada producto/marca debe enlazarse con la definición acerca de dónde se quiere estar en el futuro. Esto se representa por los objetivos y metas que se desea alcanzar, constituyéndose éstos en las guías para las estrategias que han de definirse y en los estándares de la etapa de control. Lo anterior exige definir cómo alcanzar el resultado propuesto, lo cual se traduce en las estrategias, políticas, tácticas y acciones que deberán implementarse, enmarcadas éstas dentro de un **timing** y presupuesto. Por último, debe establecerse la etapa de control, mediante la cual los ejecutivos

podrán saber cuán bien lo está haciendo el área de negocios o el producto/marca en el logro de sus objetivos, y si estos debieran seguir siendo los definidos, dada la dinámica del mercado en que se está operando.

El desarrollo de un plan de **marketing** por área de negocio y/o producto/marca dentro de ella es una herramienta estratégica en la planificación. Dado que este nivel de planificación está más cerca de la realidad competitiva, permite un análisis y seguimiento más adecuado del mercado, los competidores y los factores macroambientales que lo enmarcan. Esta es una concepción descentralizada de la planificación, más de acuerdo con la estrategia de diferenciación que es el sello de las empresas exitosas. El desarrollo de un proceso de planificación, a este nivel, requiere personal capacitado para llevarlo a cabo, el cual debe tener la responsabilidad de planificar e implementar, con el fin de que los planes sean realistas y acordes con las exigencias y dinámica del entorno de cada área de negocios.

## BIBLIOGRAFIA

- Abell, Derek y Hammond, John. *Strategic Market Planning*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979.
- Abell, Derek. *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. Cliffs, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1980.
- Crovenns, David. *Strategic Marketing*, Chigago: Irvin, 1987.
- David, Fred. *Fundamentals of Strategic Management*, Merrill Publishing CO., 1986.