

5. PLAN DE ACCIÓN.

5.1. Concepto de estrategia.

Una *estrategia* se define como el conjunto de acciones determinadas para alcanzar un objetivo específico.

Este concepto se involucran elementos de reflexión y análisis muy importantes. En primer lugar, al hablar de un conjunto de acciones, abrimos un abanico de posibilidades de mercadotecnia, por las numerosas actividades que se pueden llevar a cabo. En segundo lugar, cuando queremos alcanzar un objetivo, implicamos que esta acciones debe ser tan específicas que logren los objetivos planeados.

5.2. Como desarrollar estrategias de mercadotecnia.

PARTES INTEGRANTES DE LA ESTRATEGIA.

El diseño de una estrategia consta de cinco partes o etapas integrantes.

Diseño del concepto estratégico.

Este primer paso o etapa se refiere al planteamiento general de la estrategia, donde se mencionará, en términos generales, el tipo de método a seguir (penetración, posicionamiento, desarrollo, etc.). Lo más importante de esta etapa es que se abarquen los aspectos siguientes:

¿Qué es lo que se quiere conseguir? (Objetivo). La estrategia será el camino a seguir para alcanzar un objetivo, por lo que la premisa básica será siempre su cumplimiento. En ocasiones, algunas estrategias pueden resultar innovadoras o muy atractivas, pero si no cumplen con el objetivo, entonces no son funcionales y deben descartarse.

¿Quién es el consumidor? (Mercado Meta). Uno de los principios básicos de mercadotecnia es dirigir los esfuerzos hacia un punto determinado, por lo que es muy importante conocerlo. El mercado meta es el punto al que dirigiremos todos y cada uno de nuestros esfuerzos.

La incorrecta definición del mercado meta o la miopía para reconocerlo pueden ocasionar que la estrategia no alcance el objetivo.

¿Cuáles son las condiciones del mercado? (El negocio). Al plantear los objetivos se consideraron las variables analizadas en la evaluación del negocio, pero en el diseño de las estrategias es necesario redocumentarlas con el análisis SWOT, además de la evaluación del negocio, de forma que las estrategias sean acordes con la situación que impera en el mercado.

Desarrollo de tácticas.

La táctica es una actividad específica que permite el cumplimiento de una estrategia, es decir, definir sus puntos específicos de acción.

Las tácticas deben abarcar todas las actividades para llevar a cabo la estrategia, de forma que no se omita ninguna variable.

La táctica, a diferencia de la estrategia, no es solamente enunciativa; debe ser descriptiva, o sea, explicar con detalle su proceso de realización.

Calendarización.

La estrategia, como las tácticas, tiene fechas de desarrollo, aplicación y ejecución, por lo que resulta muy importante establecer un calendario donde se visualicen todas las actividades del área, detalladas por día, semana o mes o bien, a través de una gráfica de Gantt.

Presupuesto.

Cada estrategia tiene un costo, el cual debe considerarse desde la etapa de desarrollo. Cada empresa tiene distintas formas de asignar el presupuesto que se utilizará en el área; debemos conocer el método que utiliza la nuestra y adaptarnos a él.

En ocasiones, es necesario conocer el presupuesto en forma anticipada, de forma que las estrategias se diseñen en función del presupuesto, aunque este procedimiento no es el correcto, sólo es necesario cuando los presupuestos son limitados.

Supervisión y control.

La aplicación y ejecución de las estrategias requiere de actividades de supervisión e instrumentos de control que permitan verificar que se están llevando a cabo correctamente y que no existan desviaciones.

Una vez concluida la ejecución de las estrategias, será necesario evaluarlas para comprobar que los objetivos fueron alcanzados en su totalidad o, en su caso, determinar las causas que han impedido el cumplimiento.

5.3. Tipos de estrategias.

Existe una gran cantidad de estrategias que cumplen la función de realizar los objetivos del plan. Algunas de ellas son utilizadas o lo han sido por muchas empresas, pero algunas pueden ser totalmente creativas y novedosas.

Mencionaremos algunos de los grupos donde se pueden definir estrategias:

- a) De distribución.
- b) De precio.
- c) De precio y promoción.
- d) De liderazgo.
- e) De ataque.

f) De defensa.

g) De producto, entre otras.

ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO.

Este concepto pretende incorporar la imagen a conceptos como calidad, precio, duración, entre otros, así como lograr que ésta perdure en el recuerdo del consumidor para crear clientes fieles a nuestra marca.

El posicionamiento ha existido desde hace mucho tiempo; muchas empresas lo han conseguido de manera bien definida, con lo que se logra congruencia tanto en las características del producto y las preferencias del consumidor, como con la comunicación con éste.

Por el contrario, si un producto no logra colocarse con fuerza, los esfuerzos de mercadotecnia serán vanos, además de que no existirá una lógica de comunicación relacionada con la idea del consumidor sobre el producto.

Para posicionar un producto será necesario considerar los siguientes factores:

- La naturaleza del producto que se está vendiendo.
- Las necesidades y deseos del mercado meta.
- La competencia.

Una vez analizados los puntos anteriores, se debe elegir el tipo de posicionamiento al que se aspira, de acuerdo con la siguiente clasificación.

Posicionamiento por diferenciación.

Surge a partir de una pregunta muy simple: mi producto, ¿en qué significativamente diferente al resto de la competencia? Este posicionamiento es sumamente efectivo mientras la competencia no cuente con la característica que nos ha hecho únicos.

Posicionamiento por beneficios.

Responde a la pregunta: ¿qué beneficio ofrece mi producto que el mercado meta considere significativo? Aquí se establece una ganancia real para el consumidor, quien la considera verdaderamente relevante.

Generalmente este beneficio es un plus al producto, tal como una garantía, un envase más práctico, una tapa novedosa, un servicio de calidad, rapidez, etc.

Éste, a diferencia del posicionamiento por diferenciación, no necesariamente busca un beneficio único, pero sí relevante. Este tipo de posicionamiento es muy bueno siempre y cuando el producto cumpla realmente con las expectativas del consumidor.

Posicionamiento por usuarios del producto.

Busca dirigirse a un grupo específico de consumidores, haciendo hincapié en que el producto ha sido elaborado especialmente para ellos. Se hace sentir al usuario que éstos son exclusivos para él.

Posicionamiento por uso.

Muchas veces es posible lograr un buen posicionamiento a partir de la manera y tiempo de uso del producto, es decir, resaltando sus usos específicos y adicionales. Este tipo de posicionamiento además de resaltar las características del producto, provoca que se le evoque para determinados momentos de la vida del consumidor. Es útil únicamente para productos que tengan usos y tiempos de uso determinados.

El posicionamiento no es un concepto que se logre fácilmente. Requiere de tiempo y de una estrategia bien definida. Los anteriores son sólo algunos tipos de colocación firme de productos, pero existen otros que responden a la creatividad de cada empresa, así como también la posibilidad de combinar varios tipos en una sola estrategia.

-ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN DE MERCADO. Ocurre cuando con un producto actual incursionamos en el mercado presente, para incrementar nuestra participación con productos y mercados existentes.

-ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE MERCADO. En este caso la empresa buscará vender sus productos actuales en mercados nuevos; esto quiere decir que, además de los presentes, se buscarán grupos o segmentos que puedan utilizar el producto.

-ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL PRODUCTO. Pueden desarrollarse productos nuevos que se encuentren dirigidos al mercado presente, con la finalidad de aplicar la experiencia de marca.

-ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN. La diversificación surge principalmente cuando la empresa detecta una oportunidad de mercado para desarrollar productos nuevos en mercados nuevos, lo cual suele resultar tan riesgoso como un negocio en el que no se ha incursionado, pero puede generar interesantes ventajas. La diversificación puede ser concéntrica, es decir, a través de productos que utilicen la misma tecnología básica de producción. También puede ser horizontal, o sea, con productos complementarios a los que ya existen, y puede ser conglomerada, esto es, a partir de productos totalmente diferentes.

-ESTRATEGIA DE COBERTURA RÁPIDA. Para lograr que el nuevo producto que se introduce al mercado tenga una cobertura rápida, se deberá establecer un precio alto, en comparación con el resto del mercado y hacer una promoción alta.

-ESTRATEGIA DE COBERTURA LENTA. Si lo que se desea al lanzar un nuevo producto es recuperar rápidamente la inversión, entonces se debe seguir una estrategia de cobertura lenta, donde no se gaste mucho en promoción por ser ésta baja y se venda el producto a un precio alto.

-ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN RÁPIDA. Si en el momento de lanzar el producto se utiliza un precio bajo, apoyado con una promoción alta, seguramente se obtendrá una participación alta en el mercado.

-ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN LENTA. La lógica de esta estrategia está relacionada con el tamaño del mercado. Si éste es muy grande, es conveniente lanzar el producto con un precio bajo y una promoción baja, para lograr una cobertura lenta pero eficiente que nos permita participar.

-ESTRATEGIA DE EXTENSIÓN DIRECTA. Existen productos que por imagen de marca, el uso generalizado o simplemente por la calidad que ofrecen, cuando se introducen al extranjero no se cambian y tampoco modifican su promoción.

-ESTRATEGIA DE ADAPTACIÓN DE PRODUCTOS. Si las condiciones culturales, de almacenaje, de uso o cualquier otro tipo son radicalmente diferentes en el país al que se introducirá el producto, entonces se deberá adaptar el producto y no cambiar la promoción para poder participar en el mercado.

-ESTRATEGIA DE ADAPTACIÓN DE LA COMUNICACIÓN. En muchas ocasiones, el producto puede tener las características necesarias para participar en el mercado de otro país, por lo que no se deberá cambiar el producto, aunque probablemente sea necesario adaptar la comunicación para causar impacto en ésta.

-ESTRATEGIA DE ADAPTACIÓN DUAL. Algunos países tienen diferencias culturales y raciales radicales con nuestro país, por lo que será necesario adaptar el producto y cambiar la promoción para tener acceso a esos mercados.

-ESTRATEGIA DE DISEÑO DE NUEVOS PRODUCTOS. Si el país al que nos dirigimos tiene diferencias de uso y consumo con nuestro producto y éste no puede adaptarse a esas circunstancias, entonces se deberá pensar en diseñar uno nuevo, específico para ese mercado.

-ESTRATEGIA DE EXTENSIÓN DE LÍNEA. Si una empresa decide agregar artículos nuevos a sus líneas de productos, utilizando una marca existente en una categoría de producto presente, estará haciendo una extensión de línea.

-ESTRATEGIA DE EXTENSIÓN DE MARCA. Dentro de una categoría nueva de producto es posible lanzar otros, apoyados en una marca existente en otra categoría, esto es rentable cuando la marca está posicionada en el mercado y se desea obtener lo mismo para otros productos.

-ESTRATEGIA DE MARCAS MÚLTIPLES. Las empresas pueden optar por tener diferentes marcas dentro de una misma categoría, es decir, utilizar una marca nueva, en una categoría de producto existente. Esto permite buscar más opciones de posicionamiento y un crecimiento tanto horizontal como vertical.

-ESTRATEGIA DE NUEVAS MARCAS. Como el nombre lo dice, ocurre cuando la empresa inicia la comercialización de nuevos productos en una categoría de producto nueva, con una marca nueva.

-ESTRATEGIA DE PRESIÓN. Consiste en realizar todos los esfuerzos de mercadotecnia hacia el intermediario, de forma que sea él quien genere la demanda hacia el consumidor final y el productor.

-ESTRATEGIA DE IMPULSO. Tiene un sentido distinto a la estrategia de presión; pretende generar demanda desde el usuario o consumidor final hacia el intermediario y después hasta el productor, a través de un esfuerzo de mercadotecnia dirigido al consumidor final.

5.4. Etapas para la ejecución de las estrategias.

La ejecución de las estrategias requiere seguir un proceso metodológico que permita que sean aplicadas adecuadamente:

Desarrollo. Se refiere a la planeación; en ella se diseña la estrategia y se desarrollan las tácticas. Es importante que en esta etapa se consideren todos los factores del macro y microambiente de mercadotecnia que puedan afectar su aplicación, es decir, se debe visualizar la situación de mercado presente.

Aplicación. Es la etapa en la que se integran las tácticas en un solo concepto estratégico; dejan de visualizarse como acciones independientes y se integran en una idea única, que debe corresponder al diseño de la estrategia.

Ejecución. Se pone en marcha la estrategia, siguiendo el calendario y las tácticas previstas; en su etapa inicial, es posible hacerle algunas modificaciones, de acuerdo con las condiciones que se observen, así según como reaccionen el consumidor y la competencia.

Control. Es la etapa en la cual se verifica el correcto funcionamiento de la estrategia, a través de supervisiones y procesos de control; nos ofrecerá retroalimentación para determinar si es necesario establecer acciones alternas.