

(Marketing) La estrategia consiste en ir de A a B



(Marketing) La estrategia consiste en ir de **A** a **B**

Visión de futuro
Objetivos
Objetivos

A

Segmentos
Competidores

Mix de marketing
Factores clave de éxito y posición competitiva en cuota de mercado

Rentabilidad

Fortalezas

Debilidades

7S, 5 fuerzas,...

Oportunidades (ahora)

Amenazas (actuales)

...y otras herramientas y técnicas



La estrategia consiste en ir de A a B



Segmentos
Competidores

Mix de marketing
Factores clave de éxito y posicionamiento
competitivo Cuota de mercado
Rentabilidad

Fortalezas
Debilidades

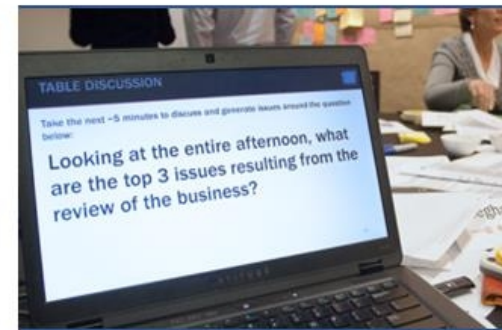
Oportunidades (actuales)
Amenazas (actuales)

7S, las 5 fuerzas, ...

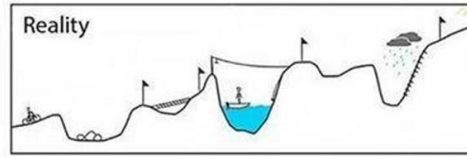
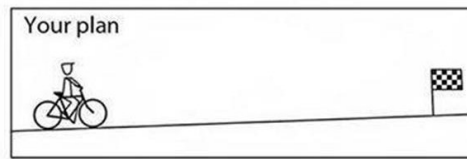
...y otras herramientas y técnicas

Temas

- Grupo para nivelar y disciplinar
- **Acciones para mantener la «A»**
- Plan: Grip, HtGT, ODMW, RACI



La estrategia consiste en pasar de A a B



A

B

Segmentos
Competidores

Mix de marketing
Factores clave de éxito y posicionamiento
competitivo Cuota de mercado
Rentabilidad

Fortalezas
Debilidades

Oportunidades (actuales)
Amenazas (actuales)

7S, 5 fuerzas,...

...y otras herramientas y técnicas

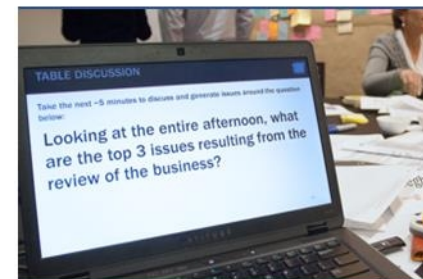
Problemas

- Grupo para nivelar y disciplinar
- **Acciones para mantener la «A»**
- Plan: Grip, HtGT, ODMW, RACI

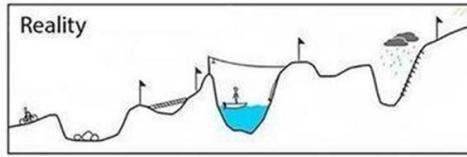
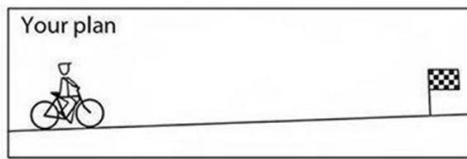
Oportunidades
Amenazas

Escenarios S&W

KSF, etc.
en un nuevo entorno



La estrategia consiste en pasar de A a B



Objetivos
futuros

A

B

Segmentos
Competidores

Segmentos
Competidores

Mix de marketing
Factores clave de éxito y posicionamiento competitivo
Cuota de mercado
Rentabilidad

Mix de marketing
KSF y posicionamiento competitivo
Cuota de mercado
Rentabilidad

Fortalezas
Debilidades

Oportunidades
Amenazas

Fortalezas
Debilidades

Oportunidades (actuales)
Amenazas (actuales)

Escenarios S&W

KSF, etc.
en el nuevo entorno

Oportunidades (futuras)
Amenazas (futuras)

7S, 5 fuerzas,...

7S, las 5 fuerzas,...

...y otras herramientas y técnicas

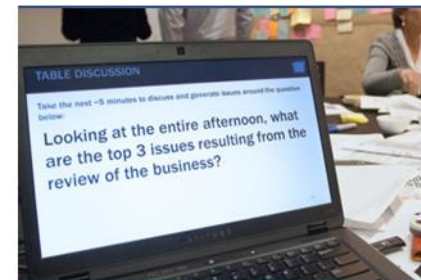
...y otras herramientas y técnicas

Temas

- Agrupar por nivel y disciplina
- **Acciones para mantener la «A»**
- Plan: Grip, HtGT, ODMW, RACI

Problemas

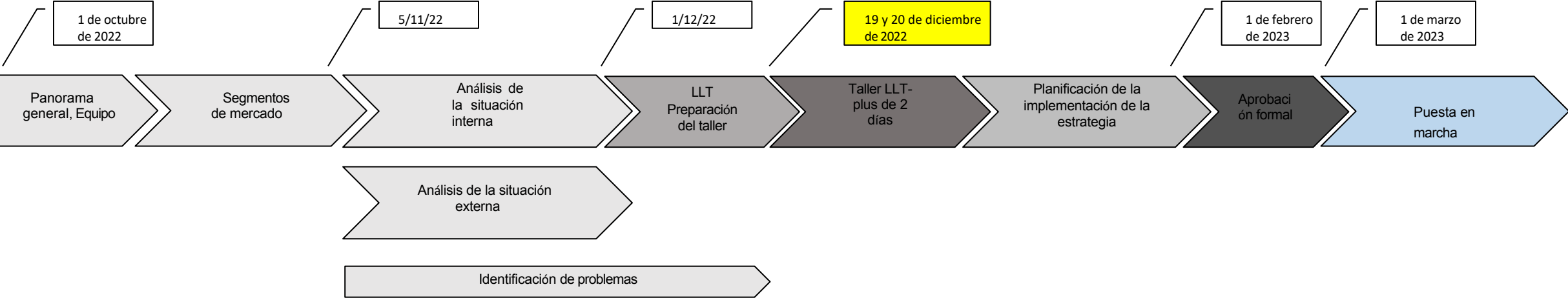
- Grupo para nivelar y disciplinar
- **Acciones para llegar a «B»**
- Plan: Grip, HtGT, ODMW, RACI



Visión/Meta – Objetivos – Estrategia

- **Visión/Meta**
 - Describe en términos generales la dirección o situación futura de la empresa
 - Su objetivo es lograr el compromiso de la empresa para poner en práctica la estrategia a largo plazo
- **Objetivos**
 - Descripción cuantitativa de lo que la empresa quiere lograr
 - Cuota de mercado, tasas de crecimiento del negocio, aspectos financieros, acceso a recursos
 - Cambios en la cartera de negocios a largo plazo
- **Estrategia**
 - **Acciones y decisiones destinadas a alcanzar los objetivos y aumentar las puntuaciones de los factores clave de éxito**
- **Opciones**
 - Acciones detalladas para llevar a cabo la estrategia

Planificación ilustrativa de un proyecto de estrategia de marketing para una gran empresa industrial



¿Qué es un factor clave de éxito?

- LOS FACTORES CLAVE DE ÉXITO determinan:
 - Rentabilidad
 - La posición competitiva relativa de una unidad de negocio dentro de un sector
- Los FACTORES CLAVE DE ÉXITO son la verdadera fuente de **ventaja competitiva** y suelen incluir:
 - Costes operativos
 - Competencias de gestión específicas
 - Posición de mercado
 - Acceso al mercado
 - Tecnología propia
- Por lo general, NO tienen la misma importancia (clasificación)
- Evalúe en qué medida pueden ser controlados por la dirección
- Indique la lógica de «cómo» y «por qué» los factores determinan el éxito

Clasificación de los factores clave de éxito (KSF). A título meramente ilustrativo. Segmento: Producto X, Mercado: Consumidores, Canal: Cambio rápido de aceite

BORRADOR 1

KSF (0 = mínimo, 10 = máximo)	Ponderación	A	B	C	D	E	F	G
Marca	2 %	7	10	7	9	6	4	3
Canal	15 %	8	8	8	8	2	8	4
Rendimiento	12 %	6	6	6	6	6	6	6
Precio/Margen	25 %	8	8	7	8	7	5	3
Vínculo	1 %	7	9	9	9	3	9	7
Cartera	10 %	7	9	8	9	3	8	3
Alineación	35 %	8	6	6	7	7	5	4
TOTAL	100 %	7,6	7,2	6,8	7,5	5,7	5,9	3,9
Cuota de mercado estimada	100 %	36 %	34 %	6 %	18 %	2 %	3 %	1 %
	Puesto	1	2		3		4	

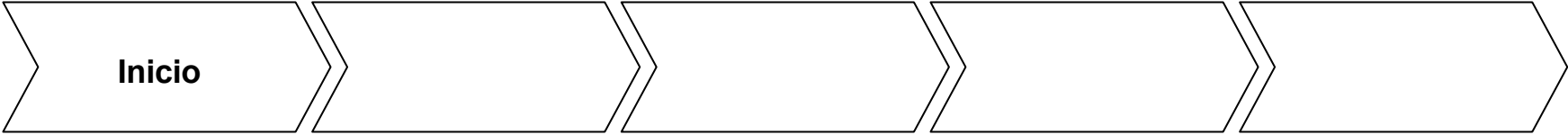
Ejemplos de factores clave de éxito (1/2)

- Logística
 - Entrega a tiempo
 - Recogida o entrega por parte de la empresa
 - Entrega rápida
 - Disponibilidad de productos
 - Control de existencias
 - Almacenes eficientes
- Sistema de información de gestión
 - Rentabilidad y ventas por cliente, segmento, etc.
 - Evaluación del negocio
 - Control de crédito
 - Integridad de los datos
- Comunicación
 - SP&A
 - Marketing directo
- Gestión de canales
 - Delimitación entre distribuidores y venta directa
 - Cuestiones transfronterizas
- Eficiencia de costes

Ejemplos de factores clave de éxito (2/2)

- Equipo de ventas
 - Formada (productos, negociación, resolución de problemas)
 - Motivada
 - Objetivos claros
 - Objetivos de ventas claros
 - Responsable
 - Centrado en los clientes
 - Número suficiente y uso eficiente del tiempo
 - Equipamiento
 - Gestión del soporte
- Enfoque segmentado
 - Basado en las necesidades del cliente
 - Diferenciado
 - Conocimiento de la competencia y de los clientes
 - Conocer las tendencias del mercado
- Cartera de productos
 - Gama
 - Productos de calidad
- Marca
- Servicio técnico
- Enfoque organizativo
- Precio

Planificación de la implementación de acciones: pasos desde el inicio hasta los objetivos

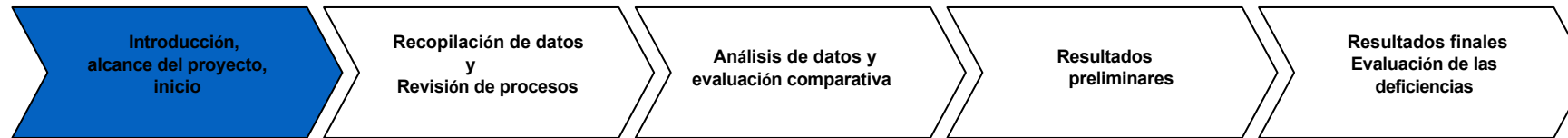


Objetivo
•

Resultados esperados
•

Método
•

Quién, cuándo
•



Objetivo

- Definir las áreas de negocio con mayor potencial de mejora y seleccionar aquellas que serán objeto de estudio
- Acordar los requisitos de datos, las funciones y responsabilidades, y los beneficios del estudio
- Obtener una visión general de los procesos de negocio, los planes y las magnitudes, así como de las cuestiones clave ya identificadas por la dirección
- Obtener una primera impresión de la calidad de los datos disponibles
- Acordar el calendario de las siguientes fases del proyecto
- Enumerar las deficiencias conocidas y las acciones previstas

Resultados esperados

- Resumen de las deliberaciones para clasificar las áreas de negocio y la selección
- Resumen de los límites y definiciones acordados para cada país
- Resumen de la lista de tareas pendientes: lista de los próximos pasos que deben a cargo de quién y en qué plazo
- Resumen de las cuestiones clave ya identificadas
- Presentación sobre primeras impresiones
- Lista acordada de las deficiencias previamente identificadas y las acciones previstas

Método

- Elaboración de una matriz de esfuerzo/impacto por unidad de negocio
- Revisar el cuestionario de datos y el glosario para debatir y modificar los requisitos de datos
- Adaptación de los formularios de datos estándar a las circunstancias específicas de su negocio

Quién, cuándo, cuánto

- Los directores de negocio y su equipo de proyecto
- Equipo de proyecto
- Enero de 2003
- 2500 dólares estadounidenses



Responsible



Accountable



Consulted



Informed